

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

РЕВУН КИРИЛО ВОЛОДИМИРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
підприємництва, корпоративної та
просторової економіки
канд.екон.наук, доцент
_____ Олександр ТРЕГУБОВ
«_____» _____ 2025 р.

**МОДЕЛІ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ СТАРТАПІВ:
ВІД ПРОТОТИПУ ДО РИНКУ**

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
ОП «Інноваційне підприємництво»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:
Вікторія КЛЮЧКОВСЬКА, доцент
кафедри підприємництва, корпоративної
та просторової економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Ревун К.В. Моделі комерціалізації інноваційних стартапів: від прототипу до ринку. Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля. Інноваційне підприємництво. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2025.

У роботі обґрунтовано теоретичні засади функціонування інноваційних стартапів у системі малого бізнесу та класифіковано моделі комерціалізації інноваційних продуктів. Розроблено методичний підхід до оцінювання результативності комерціалізації стартапу. На прикладі інноваційного стартапу «СмартКрафт» здійснено організаційно-економічну характеристику, проаналізовано інноваційний потенціал і ринкове середовище, оцінено чинну модель комерціалізації. Запропоновано цільову модель виведення продукту від прототипу до ринку (етапи, канали збуту, партнерства), виконано фінансово-економічне обґрунтування її реалізації, розраховано показники ефективності (NPV, IRR, період окупності), визначено соціально-економічний ефект та проаналізовано ключові ризики.

Ключові слова: інноваційний стартап; малий бізнес; комерціалізація інновацій; модель виведення продукту; SaaS; юніт-економіка; крафтові виробники.

88 с., 19 табл., 4 рис., 1 дод., 50 джерел.

ANNOTATION

Revun K. Models for Commercializing innovative startups: from prototype to market. Specialty 076 Entrepreneurship and trade. Innovative entrepreneurship. Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2025.

The thesis substantiates the theoretical foundations of innovative start-ups in the small business sector and provides a classification of innovation commercialization models. A methodological approach to assessing the effectiveness of start-up commercialization is developed. Using the innovative start-up “SmartKraft” as a case, the organizational and economic profile, innovation potential and market environment are analysed, and the current commercialization model is evaluated. A target go-to-market model “from prototype to market” (stages, sales channels, partnerships) is proposed. Its implementation is financially justified, key efficiency indicators (NPV, IRR, payback period) are calculated, the socio-economic impact is identified, and major project risks are analysed.

Key words: innovative start-up; small business; innovation commercialization; go-to-market model; SaaS; unit economics; craft producers.

88 p., 19 tabl., 4 fig., 1 application, bibliography: 50 items.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	5
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ СТАРТАПІВ	14
1.1. Інноваційний стартап у системі малого бізнесу: сутність, ознаки та класифікація	14
1.2. Комерціалізація інноваційних продуктів: цілі, етапи та основні моделі	23
1.3. Методичні підходи до оцінювання результативності комерціалізації інноваційних стартапів	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ТА ПОТОЧНОГО СТАНУ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО СТАРТАПУ «СМАРТКРАФТ»	41
2.1. Організаційно-економічна характеристика інноваційного стартапу «СмартКрафт»	41
2.2. Аналіз інноваційного потенціалу стартапу «СмартКрафт» та ринкового середовища його функціонування	48
2.3. Оцінка чинної моделі комерціалізації інноваційного продукту стартапу «СмартКрафт» та виявлення резервів її вдосконалення	54
РОЗДІЛ 3 ПРОЄКТ УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО СТАРТАПУ «СМАРТКРАФТ»	64
3.1. Обґрунтування цілей, завдань та очікуваних результатів проєкту вдосконалення моделі комерціалізації стартапу «СмартКрафт»	64
3.2. Розробка цільової моделі виведення продукту стартапу «СмартКрафт» від прототипу до ринку (етапи, канали збуту, партнерства)	69
3.3. Фінансово-економічне обґрунтування, оцінка ефективності та ризиків реалізації запропонованої моделі комерціалізації стартапу «СмартКрафт»	76
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТОК	94

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

B2B – Business-to-Business, модель взаємодії «бізнес – бізнес»

B2C – Business-to-Consumer, модель взаємодії «бізнес – споживач»

CAC – Customer Acquisition Cost, вартість залучення одного клієнта

IRR – Internal Rate of Return, внутрішня норма дохідності проєкту

KPI – Key Performance Indicators, ключові показники ефективності

LTV – Lifetime Value, життєва цінність клієнта (сукупний дохід від клієнта за період співпраці)

MRR – Monthly Recurring Revenue, щомісячний регулярний дохід

MVP – Minimum Viable Product, мінімально життєздатний продукт

NPV – Net Present Value, чиста теперішня вартість

SaaS – Software as a Service, модель надання програмного забезпечення як послуги

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз

PEST – Political, Economic, Social, Technological – аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів

BMC – Business Model Canvas, шаблон бізнес-моделі (канва бізнес-моделі)

VPC – Value Proposition Canvas, канва ціннісної пропозиції

ВВП – валовий внутрішній продукт

ЄС – Європейський Союз

МСП – малі та середні підприємства

ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку

Юніт-економіка – система показників ефективності бізнесу на рівні однієї «одиниці» (клієнта, замовлення, підписки)

Комерціалізація інновацій – процес перетворення результатів інноваційної діяльності на товар, послугу чи технологію, що приносить дохід

Інноваційний стартап – тимчасова форма підприємницької діяльності, спрямована на пошук масштабованої бізнес-моделі на основі інноваційного продукту в умовах невизначеності



ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи зумовлена посиленням ролі інноваційного підприємництва в структурній трансформації економіки України, особливо в умовах повоєнної відбудови, цифровізації та інтеграції до європейського економічного простору. Малий бізнес стає ключовим носієм гнучких інновацій, здатних швидко реагувати на зміни попиту, створювати нові ринки та формувати додану вартість на основі знань, креативності й технологій. Однак значна частина інноваційних стартапів не доходить до стадії сталих продажів саме через слабкість або відсутність продуманої моделі комерціалізації – переходу від прототипу до ринку.

Для українських стартапів ця проблема загострюється низкою чинників: високою невизначеністю ринкового середовища, обмеженістю фінансових ресурсів, недостатньою зрілістю інноваційної інфраструктури, фрагментованістю каналів збуту, а також браком компетентностей щодо вибору та адаптації моделей комерціалізації до специфіки продукту й цільових сегментів. Водночас вітчизняний досвід Українського фонду стартапів, програм EU4Business, EIT, Horizon Europe, численних акселераційних програм для МСП та інноваційних команд демонструє, що правильно вибудована модель виходу на ринок є визначальним фактором виживання та масштабування стартапу.

У сучасній науковій літературі достатньо ґрунтовно розроблено питання інноваційного розвитку підприємств, сутності стартапів, життєвого циклу інновацій, продуктових стратегій та цифрового маркетингу. Проте проблематика практично орієнтованого проєктування моделей комерціалізації для інноваційних стартапів малого бізнесу, з урахуванням їхніх ресурсних обмежень, високого ступеня новизни продукту та специфіки українського інституційного середовища, опрацьована недостатньо. Це стосується, зокрема, інтеграції класичних підходів (ліцензування, прямі продажі, франчайзинг, платформи тощо) з моделями цифрової економіки (SaaS, підписка, freemium, маркетплейси,

екосистеми), а також формування системи показників для оцінювання результативності комерціалізації стартапу на різних етапах його розвитку.

Дана магістерська робота виконується в межах комплексної теми «Комплексне забезпечення інноваційного розвитку малого бізнесу: грантове фінансування, комерціалізація продуктів і мотивація персоналу». У комплексі виділено три взаємопов'язані напрямки: моделі комерціалізації інноваційних стартапів; стратегія залучення грантового фінансування; система мотивації інноваційної активності персоналу. У межах обраної проблеми перша робота – «Моделі комерціалізації інноваційних стартапів: від прототипу до ринку» – зосереджується саме на теоретико-методичних та прикладних засадах формування ефективної моделі виведення інноваційного продукту на ринок на прикладі стартапу «СмартКрафт», який орієнтується на цифрові рішення для крафтових виробників та малих креативних бізнесів.

Мета дослідження полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні та практичній розробці моделі комерціалізації інноваційного стартапу від прототипу до ринку на прикладі стартапу «СмартКрафт» з урахуванням специфіки малого бізнесу та умов українського ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно виконати такі *завдання*:

- Узагальнити теоретичні підходи до трактування сутності інноваційного стартапу в системі малого бізнесу, визначити його ознаки, функції та запропонувати уточнену класифікацію інноваційних стартапів.
- Проаналізувати цілі, етапи та базові моделі комерціалізації інноваційних продуктів, систематизувавши підходи до їхнього вибору залежно від типу інновації, ринкової ніші та ресурсних можливостей стартапу.
- Дослідити методичні підходи до оцінювання результативності комерціалізації інноваційних стартапів, виокремити систему показників і сформулювати узагальнену методику оцінки.

- Надати організаційно-економічну характеристику інноваційного стартапу «СмартКрафт», окреслити його бізнес-модель, продуктову пропозицію, цільові сегменти та ключові ресурси.

- Проаналізувати інноваційний потенціал стартапу «СмартКрафт» і ринкове середовище його функціонування, виявити основні фактори впливу, конкурентні переваги та обмеження.

- Оцінити чинну модель комерціалізації інноваційного продукту стартапу «СмартКрафт», визначити її сильні та слабкі сторони, сформувати ключові проблеми й резерви вдосконалення.

- Розробити проєкт удосконаленої цільової моделі виведення продукту стартапу «СмартКрафт» від прототипу до ринку, описавши етапи, канали збуту, партнерства та інструменти роботи з клієнтами.

- Здійснити фінансово-економічне обґрунтування запропонованої моделі комерціалізації стартапу «СмартКрафт», оцінити її ефективність, соціально-економічний ефект та проаналізувати основні ризики реалізації.

Об'єкт дослідження – процеси комерціалізації інноваційних продуктів у сфері малого бізнесу.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади формування та реалізації моделей комерціалізації інноваційних стартапів на етапі переходу від прототипу до ринку, а також інструменти оцінювання їхньої результативності (на прикладі стартапу «СмартКрафт»).

Для досягнення поставленої мети використано комплекс *методів дослідження*, зокрема:

- загальнонаукові методи – аналіз і синтез, індукція та дедукція, абстрагування, узагальнення, системний і процесний підходи – для уточнення понятійно-категоріального апарату та побудови логіки дослідження;

- спеціальні економічні методи – порівняльний аналіз, методи стратегічного аналізу (SWOT, PEST, аналіз зацікавлених сторін), елементи бізнес-моделювання (Business Model Canvas, Value Proposition Canvas), аналіз

життєвого циклу продукту – для вивчення особливостей функціонування стартапів та їхніх моделей комерціалізації;

- економіко-математичні та фінансово-аналітичні методи – розрахунок показників юніт-економіки, дисконтованих грошових потоків, чистої теперішньої вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR), терміну окупності, аналіз чутливості – для оцінювання ефективності запропонованої моделі комерціалізації;

- емпіричні методи – аналіз документів, спостереження, елементи case-study – для дослідження поточного стану стартапу «СмартКрафт» та ринкового середовища.

У процесі дослідження застосовуються інформаційні технології та програмне забезпечення: табличні процесори (Microsoft Excel, Google Sheets) для обробки статистичних і фінансових даних, інструменти візуалізації (Google Data Studio / Power BI) для побудови графіків і діаграм, онлайн-платформи для збору вторинної інформації про ринок, а також спеціалізовані сервіси для моделювання бізнес-процесів і побудови бізнес-моделей.

Інформаційну базу дослідження становлять:

- нормативно-правові акти України з питань інноваційної діяльності, розвитку малого і середнього підприємництва, цифровізації економіки;

- статистичні дані Державної служби статистики України, профільних міністерств та відомств, міжнародних організацій (Світовий банк, OECD, Європейська комісія тощо) щодо розвитку інноваційної та підприємницької діяльності;

- звіти, аналітичні матеріали та методичні розробки вітчизняних і закордонних організацій, що підтримують інноваційні стартапи (Український фонд стартапів, EU4Business, EIT, акселераційні програми тощо);

- наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблем інноваційного підприємництва, стартап-екосистем, комерціалізації інновацій і цифрового маркетингу;

– умовно узагальнені дані про діяльність інноваційного стартапу «СмартКрафт», отримані на основі відкритих джерел, експертних оцінок та моделювання.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в такому:

– Уточнено сутність інноваційного стартапу в системі малого бізнесу з урахуванням умов українського ринку, що дозволило запропонувати класифікацію інноваційних стартапів за ступенем новизни продукту, характером бізнес-моделі та рівнем інтегрованості в інноваційні екосистеми.

– Систематизовано та удосконалено підходи до класифікації моделей комерціалізації інноваційних стартапів, запропоновано їх групування за типом монетизації, роллю партнерських мереж і ступенем платформенності, що створює теоретичну основу для вибору моделі з урахуванням специфіки продукту.

– Розроблено методичний підхід до оцінювання результативності комерціалізації інноваційних стартапів, який поєднує показники юніт-економіки, ринкової динаміки та інноваційної активності, що дає змогу комплексно оцінювати успіх виходу стартапу від прототипу до стадії сталих продажів.

Теоретичне значення роботи полягає в поглибленні теоретико-методичних засад дослідження інноваційних стартапів, узагальненні та розвитку підходів до класифікації моделей їхньої комерціалізації, а також у формуванні методичних підходів до оцінювання результативності комерціалізації інноваційних продуктів малого бізнесу. Отримані результати можуть бути використані для подальших наукових досліджень у сфері інноваційного підприємництва, регіонального розвитку та цифрової економіки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що:

– розроблені рекомендації щодо вдосконалення моделі комерціалізації інноваційного стартапу «СмартКрафт» можуть бути використані командою стартапу для підвищення ефективності виведення продукту на ринок, оптимізації структури каналів збуту, покращення показників юніт-економіки;

- запропоновані підходи, інструменти і показники можуть бути адаптовані іншими інноваційними стартапами малого бізнесу, особливо в сегменті цифрових сервісів для МСП та креативних індустрій;
- результати дослідження можуть бути застосовані в діяльності інституцій підтримки підприємництва (бізнес-інкубаторів, стартап-центрів, регіональних агенцій розвитку) для консультування інноваторів щодо вибору моделей комерціалізації;
- окремі положення роботи можуть бути впроваджені в освітній процес за освітньою програмою «Інноваційне підприємництво» при викладанні дисциплін, пов'язаних з інноваційним менеджментом, стартап-менеджментом, бізнес-моделюванням.

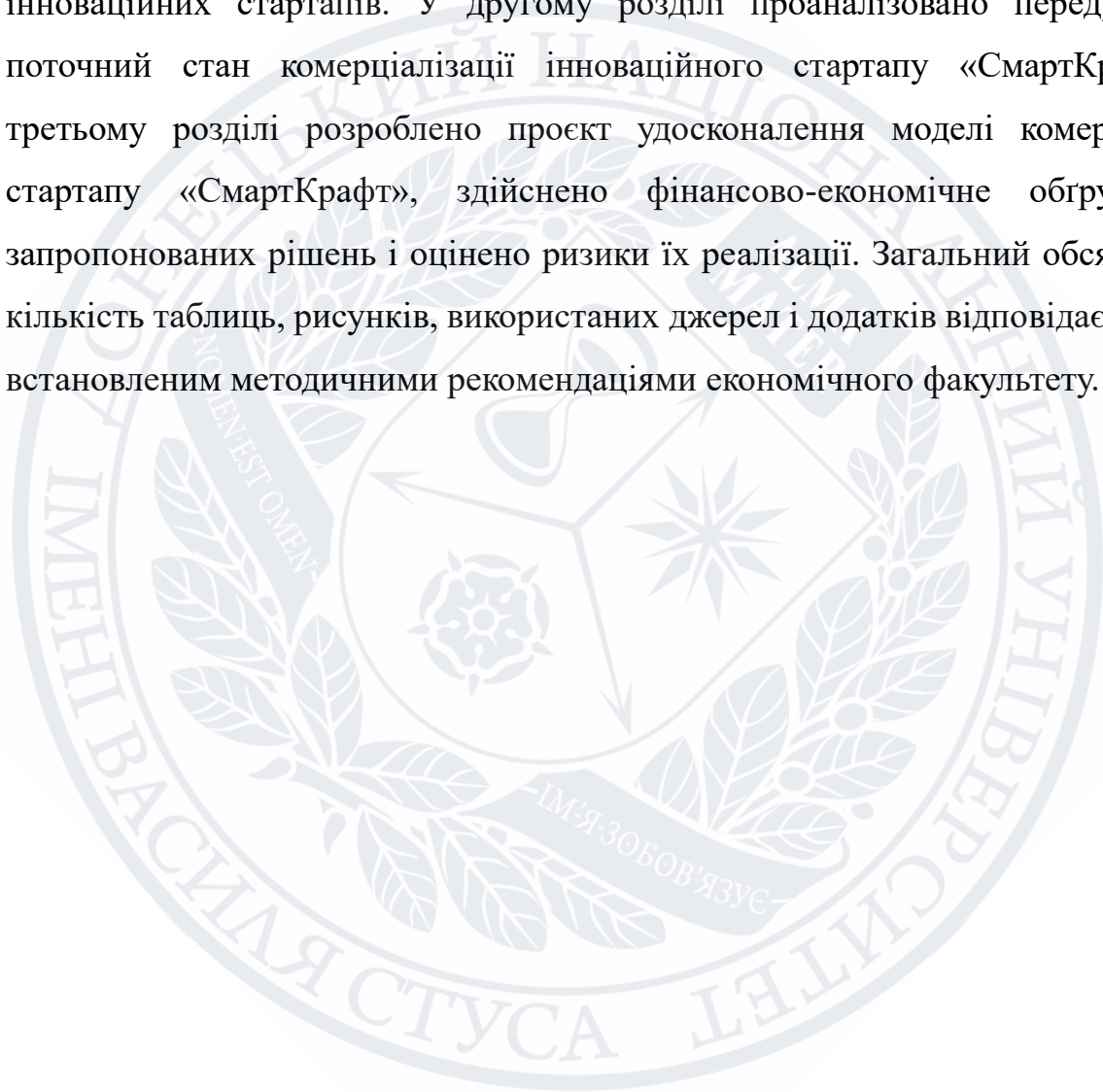
Апробація результатів дослідження здійснювалася шляхом обговорення основних положень та висновків на засіданнях кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки, у доповідях на студентських і науково-практичних конференціях економічного факультету, а також у межах навчальних занять зі студентами освітньої програми «Інноваційне підприємництво», де елементи розробленої моделі використовувалися як практичні кейси. У подальшому результати дослідження можуть бути документально підтверджені актами впровадження в діяльність стартапів-партнерів та освітній процес університету.

Положення, що виносяться на захист:

- Уточнене визначення інноваційного стартапу в системі малого бізнесу та класифікація інноваційних стартапів за типами інновації, бізнес-моделі та рівнем інтеграції в інноваційну екосистему.
- Систематизація й удосконалення класифікації моделей комерціалізації інноваційних стартапів, що охоплює поєднання традиційних та цифрових моделей монетизації.
- Методичний підхід до комплексного оцінювання результативності комерціалізації інноваційного стартапу, який базується на інтеграції показників юніт-економіки, ринкових та інноваційних індикаторів.

– Проєкт цільової моделі комерціалізації інноваційного стартапу «СмартКрафт», фінансово-економічне обґрунтування її впровадження, оцінка ефективності та ризиків реалізації.

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Перший розділ присвячений теоретико-методичним засадам комерціалізації інноваційних стартапів. У другому розділі проаналізовано передумови та поточний стан комерціалізації інноваційного стартапу «СмартКрафт». У третьому розділі розроблено проєкт удосконалення моделі комерціалізації стартапу «СмартКрафт», здійснено фінансово-економічне обґрунтування запропонованих рішень і оцінено ризики їх реалізації. Загальний обсяг роботи, кількість таблиць, рисунків, використаних джерел і додатків відповідає вимогам, встановленим методичними рекомендаціями економічного факультету.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ СТАРТАПІВ

1.1. Інноваційний стартап у системі малого бізнесу: сутність, ознаки та класифікація

Сучасна економіка знань характеризується високою динамікою змін, посиленням конкуренції та швидким поширенням нових технологій. За таких умов особливої ваги набуває сектор малого та середнього підприємництва (МСП), який у більшості країн світу становить до 99 % усіх підприємств та генерує близько 60 % зайнятості й 50–60 % доданої вартості.

Саме в межах цього сектору виникають і розвиваються інноваційні стартапи як специфічна форма підприємницьких структур, що виступають «пусковим механізмом» комерціалізації нових ідей, технологій і продуктів.

Інноваційний стартап можна розглядати як особливий різновид малого бізнесу, який поєднує високу невизначеність, орієнтацію на швидке масштабування та значний рівень новизни продукту й бізнес-моделі. На відміну від класичних малих підприємств, що функціонують на базі відносно стабільної, уже відпрацьованої бізнес-моделі, стартапи створюються з метою пошуку життєздатної моделі, здатної забезпечити швидке зростання і вихід на нові ринки.

Поняття «стартап» не має єдиного загальновизнаного визначення, однак у науковій літературі та підприємницькій практиці найбільш цитованими є підходи Стівена Бланка, Еріка Ріса та Пола Грема. Згідно з Бланком, стартап - це «тимчасова організація, створена для пошуку масштабованої та повторюваної бізнес-моделі».

Е. Ріс визначає стартап як «тимчасову людську організацію, що працює в умовах високої невизначеності та шукає стійку й масштабовану бізнес-модель», тоді як П. Грем наголошує: «стартап - це компанія, спроектована для швидкого зростання».

Узагальнюючи ці підходи, інноваційний стартап у межах даного дослідження доцільно визначити як:

Інноваційний стартап – це тимчасова організаційно-економічна форма малого бізнесу, створена для розроблення та комерціалізації інноваційного продукту (або бізнес-моделі) в умовах високої невизначеності, з орієнтацією на швидке масштабування та вихід на нові ринки.

Таке трактування дозволяє чітко відмежувати стартап від традиційних суб'єктів малого бізнесу, для яких характерними є стабілізована структура операцій, відносно прогнозований попит, усталені виробничі й збутові процеси.

Мале та середнє підприємництво загалом визначається за низкою кількісних критеріїв - чисельністю персоналу, обсягом обороту (виручки), величиною активів. Наприклад, у країнах ЄС до МСП належать підприємства з чисельністю персоналу менше 250 осіб, причому виділяють мікропідприємства (до 10 працівників), малі (10–49) та середні (50–249).

У більшості країн саме МСП формують основний «скелет» бізнес-екосистеми, забезпечуючи значну частку зайнятості та валової доданої вартості.

Інноваційні стартапи зазвичай належать до категорії мікро- або малих підприємств за кількістю персоналу і масштабом обороту, проте якісно відрізняються від «звичайних» малих фірм за низкою ознак:

- високий рівень технологічної та/або бізнес-моделі новизни;
- функціонування в умовах значної ринкової і технологічної невизначеності;
- орієнтація на швидке зростання й масштабування (scalability);
- залежність від зовнішніх джерел фінансування (венчурний капітал, ангельські інвестиції, грантові програми тощо);
- гнучкість організаційної структури та швидкий цикл прийняття рішень.

Саме завдяки цим характеристикам стартапи виступають ключовими агентами змін та інноваційного розвитку в системі малого бізнесу. Дослідження OECD та інших міжнародних організацій показують, що створення нових

підприємств, особливо інноваційних, є важливим індикатором економічної динаміки й довгострокового зростання.

Місця інноваційного стартапу в системі малого бізнесу візуалізовано на рис. 2.1.



Рисунок 1.1 – Місце інноваційного стартапу в системі малого бізнесу та інноваційного циклу

Таким чином, інноваційний стартап можна трактувати як ранню стадію життєвого циклу інноваційного підприємства, що поєднує високі ризики з потенціалом значного економічного та соціального ефекту.

Для цілей подальшого аналізу й проєктних рішень важливо чітко окреслити ознаки, за якими певну підприємницьку ініціативу можна віднести до класу інноваційних стартапів. Узагальнення підходів різних авторів та практики бізнес-інкубаторів і венчурних фондів дозволяє виділити такі ключові характеристики:

- *Тимчасовий характер організації.*

Стартап функціонує як тимчасова структура, доки не буде знайдено життєздатну, повторювану й масштабовану бізнес-модель. Після цього він або трансформується у «звичайну» компанію, або припиняє діяльність.

- *Орієнтація на інновацію.*

Інноваційність може проявлятися:

- у продукті (новий або суттєво вдосконалений товар/послуга);
- у процесах (нові способи виробництва, логістики, сервісу);
- в організаційних рішеннях і маркетингу (нові форми взаємодії з клієнтами, креативні бізнес-моделі).

Відповідно до «Ослоуського посібника» (Oslo Manual), інновація - це впровадження нового або значно вдосконаленого продукту, процесу, маркетингового чи організаційного методу в бізнес-практиці.

- *Фокус на масштабованості.*

Стартап проєктується з прицілом на швидке зростання: або через масштабування цифрового продукту, або через мережеві ефекти, або через вихід на глобальні ринки.

- *Функціонування в умовах високої невизначеності.*

Невизначеність стосується як ринкового попиту, так і життєздатності технології, регуляторних вимог, доступності фінансування. Це зумовлює високу частку експериментів (ітерації продукту, пілотні запуски, А/В-тестування тощо).

- *Підвищена роль підприємницької команди.*

Дослідження показують, що конфігурація засновників (освіта, досвід, кількість співзасновників, наявність компетенцій у сфері технологій та бізнесу) є важливим чинником успіху стартапу, зокрема в частині залучення венчурного капіталу.

- *Специфічна фінансова архітектура.*

На ранніх стадіях стартапи залежать від зовнішніх джерел – бізнес-ангелів, венчурних фондів, акселераторів, краудфандингу, грантів тощо, оскільки внутрішньо генеровані фінансові потоки ще не є достатніми.

Для систематизації відмінностей між інноваційним стартапом та традиційним малим підприємством доцільно використати порівняльну таблицю.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика традиційного малого підприємства та інноваційного стартапу

Ознака	Традиційне мале підприємство	Інноваційний стартап
Мета створення	Отримання стабільного прибутку на локальному ринку	Пошук масштабованої бізнес-моделі, швидке зростання
Ступінь новизни продукту	Обмежені покращення, адаптація існуючих рішень	Високий рівень технологічної / бізнес-моделі новизни
Рівень невизначеності	Порівняно нижчий, ринок більш передбачуваний	Дуже високий, незрозумілий попит, невідпрацьована технологія
Джерела фінансування	Власні кошти, кредити, іноді державна підтримка	Венчурний капітал, бізнес-ангели, гранти, акселератори, краудфандинг
Горизонт планування	Середньостроковий, фокус на операційній ефективності	Коротко- та середньостроковий, фокус на пошуку product-market fit
Організаційна структура	Відносно стабільна, формалізована	Гнучка, неформальна, командноорієнтована
Критерій успіху	Сталість доходів, рентабельність	Швидке зростання, залучення інвестицій, масштабування

Наведена таблиця відображає, що інноваційний стартап, хоча й належить до сектору МСП за формальними параметрами, сутнісно виконує іншу роль у економіці – роль «експериментальної лабораторії» з пошуку нових продуктів і бізнес-моделей.

З огляду на різноманіття інноваційних стартапів, для дослідження процесів комерціалізації важливо виокремити основні класифікаційні ознаки. У науковій літературі та консалтинговій практиці використовуються кілька ключових підходів до класифікації стартапів: за ступенем інноваційності, за галузевою належністю, за бізнес-моделлю, за потенціалом зростання та стадією життєвого циклу.

1. За ступенем інноваційності продукту та бізнес-моделі

Спираючись на типологію інновацій, запропоновану в «Ослоуському посібнику» (продуктові, процесні, організаційні та маркетингові інновації), можна виділити такі групи інноваційних стартапів:

Продуктово-орієнтовані стартапи – фокусуються на створенні принципово нового або суттєво вдосконаленого продукту (hardware, software, digital-продукти, біотехнології тощо).

Процесно-орієнтовані стартапи – впроваджують інноваційні виробничі, логістичні або сервісні процеси (наприклад, платформи оптимізації ланцюгів постачання, роботизація сервісних операцій).

Бізнес-модельні стартапи – створюють інноваційні формати ведення бізнесу (sharing economy, платформи типу marketplace, freemium-моделі тощо).

Гібридні стартапи – поєднують кілька типів інновацій одночасно (наприклад, SaaS-рішення з нестандартною моделлю монетизації).

2. За характером інновації:

У менеджменті інновацій часто виділяють:

Руйнівні (disruptive) стартапи – змінюють правила гри в галузі, витісняючи традиційні бізнес-моделі (наприклад, платформи потокового контенту, online-маркетплейси).

Підтримуючі (sustaining) стартапи – покращують існуючі продукти й послуги, підвищуючи їхню якість, зручність або ефективність.

Інкrementальні (incremental) стартапи – здійснюють відносно невеликі, але важливі покращення, що підвищують цінність продукту для конкретних нішевих сегментів.

3. За галузевою належністю:

Сучасні аналітичні огляди виділяють окремі групи стартапів залежно від галузі: технологічні (tech), фінтех (fintech), healthtech, edtech, biotech, e-commerce, SaaS, соціальні стартапи тощо.

Така класифікація дозволяє врахувати специфіку ринкових бар'єрів, регуляторного середовища та джерел фінансування.

4. За бізнес-моделлю та типом клієнтів:

Залежно від цільової аудиторії та способу створення цінності виокремлюють стартапи:

B2B (business-to-business) – орієнтовані на продаж іншим компаніям;

B2C (business-to-consumer) – працюють безпосередньо з кінцевими споживачами;

B2G (business-to-government) – надають рішення для державних органів;

C2C (consumer-to-consumer) – створюють платформи для взаємодії між споживачами (маркетплейси, платформи обміну).

5. За потенціалом зростання і стадією розвитку:

У практиці венчурного фінансування та аналітики ринків використовуються такі категорії: seed-стартапи, early stage, growth stage, а також scaleups (стартапи, що демонструють стійку тенденцію зростання), «єдинороги» (unicorns – компанії з оцінкою понад 1 млрд дол.), «кентаври» (centaur – оцінка понад 100 млн дол. США) тощо.

Для систематизації зазначених підходів подамо узагальнювальну табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні підходи до класифікації інноваційних стартапів

Класифікаційна ознака	Класи / типи стартапів (приклади категорій)	Значення для дослідження комерціалізації
Тип інновації	Продуктові, процесні, організаційні, маркетингові, гібридні	Визначає характер R&D, вимоги до ІР, потребу в експериментах
Характер інновації	Руйнівні, підтримуючі, інкрементальні	Впливає на рівень ризику, опір з боку ринку, стратегію входу
Галузева належність	Tech, fintech, healthtech, edtech, biotech, e-commerce, SaaS тощо	Визначає регуляторні вимоги, специфіку клієнтів і каналів збуту
Тип клієнтів / бізнес-модель	B2B, B2C, B2G, C2C, платформи, підписка, freemium тощо	Формує структуру виручки, підходи до продажів та маркетингу
Потенціал зростання / стадія	Seed, early stage, growth, scaleup, unicorn, centaur	Визначає джерела та обсяги залучення фінансування, стратегії exit

Використання такої багатовимірної класифікації є важливим для подальших розділів дослідження. По-перше, вона дозволяє чітко ідентифікувати, до якого типу належить стартап «СмартКрафт», що розглядається у другому й третьому розділах. По-друге, різні типи стартапів потребують різних моделей комерціалізації: B2B-стартапи зазвичай роблять ставку на персональні продажі й партнерські відносини, тоді як B2C-проекти - на цифровий маркетинг, роботу з ком'юніті та мережеві ефекти.

Таким чином, інноваційний стартап у системі малого бізнесу є специфічним суб'єктом підприємницької діяльності, який, з одного боку, підпадає під критерії

МСП, а з іншого - виконує роль основного агента впровадження технологічних, організаційних та бізнес-модельних інновацій. Його ключові ознаки - тимчасовий характер, орієнтація на інновацію, масштабованість і висока невизначеність - зумовлюють потребу в особливих підходах до комерціалізації, які й будуть розглянуті в наступних параграфах.

У структурі української економіки малий і середній бізнес традиційно відіграє системоутворюючу роль. За даними досліджень, на малі та середні підприємства припадає близько 99–99,9 % зареєстрованих суб'єктів господарювання в Україні, а їх частка у створенні валового внутрішнього продукту до повномасштабної війни становила орієнтовно 40–45 %.

Це означає, що саме в секторі МСП зосереджено основний потенціал для виникнення та розвитку інноваційних стартапів.

Повномасштабна збройна агресія РФ проти України спричинила суттєві шоки для підприємницького середовища: частина бізнесу була змушена релокуватися, змінити ринки збуту, оптимізувати структуру витрат або взагалі припинити діяльність. Разом з тим, дослідження стану МСП свідчать про високу адаптивність та стійкість цього сектору: вже у 2023 р. понад 80 % підприємств відновили роботу принаймні частково, а у 2024–2025 рр. показники ділової активності продовжили зростати.

Це створює сприятливе середовище для появи нових інноваційних стартапів, орієнтованих як на внутрішній ринок, так і на експорт.

Важливою особливістю українського контексту є те, що значна частина інноваційних стартапів формується у сфері цифрової економіки та ІТ. З метою стимулювання розвитку високотехнологічного підприємництва в Україні з 2022 року запроваджено спеціальний правовий режим «Дія.City», який передбачає пільгові податкові умови, гнучкі моделі залучення фахівців та додаткові гарантії захисту прав інтелектуальної власності для ІТ-компаній і стартапів.

Це дозволяє інноваційним стартапам, насамперед у сегменті digital-продуктів, будувати конкурентоспроможні бізнес-моделі з орієнтацією на глобальні ринки.

Окремим елементом інноваційної екосистеми є Український фонд стартапів (Ukrainian Startup Fund, USF), діяльність якого спрямована на фінансування ранніх стадій розвитку інноваційних проєктів (pre-seed та seed). Фонд регулярно проводить пітч-дні, за результатами яких стартапи отримують грантову підтримку в розмірі до 25–50 тис. дол. США; у 2024–2025 рр. в межах кількох хвиль відбору було профінансовано десятки українських команд на загальну суму в сотні тисяч доларів.

Це не лише зменшує ризики для засновників на ранніх стадіях, а й формує культуру прозорої конкуренції за інвестиційні ресурси, наближену до практик ЄС та США.

Попри воєнні ризики та обмеження, українські інноваційні стартапи демонструють здатність залучати значні обсяги інвестицій ззовні. За оцінками венчурних фондів та аналітичних звітів, загальний обсяг коштів, залучених українськими стартапами у 2024 р., перевищив показники попередніх воєнних років і становив сотні мільйонів доларів США, що свідчить про зростання довіри іноземних інвесторів до української інноваційної екосистеми, попри високий рівень макроекономічної та безпекової невизначеності.

Разом із державними ініціативами діяли й інші елементи інфраструктури підтримки: бізнес-інкубатори, акселераційні програми при університетах, громадських організаціях та міжнародних проєктах, а також мережі бізнес-ангелів і галузеві кластери. Вони забезпечують інноваційні стартапи не лише фінансуванням, а й менторським супроводом, доступом до нетворкінгу, участю у міжнародних виставках та конференціях (CES, Web Summit, VivaTech тощо), де українські команди регулярно презентують свої рішення.

Таким чином, український контекст розвитку інноваційних стартапів можна охарактеризувати як поєднання високих ризиків і високих можливостей. З одного боку, повномасштабна війна, обмежені внутрішні ресурси, міграція людського капіталу та інфраструктурні руйнування формують додаткові бар'єри для започаткування та масштабування бізнесу. З іншого боку, наявність потужної ІТ-спільноти, швидкої цифровізації державних сервісів, поява спеціальних

правових режимів (Дія.City), розвиток грантових та венчурних інструментів фінансування, а також орієнтація уряду на перехід до інноваційної, експортноорієнтованої моделі зростання створюють підґрунтя для активного розвитку інноваційних стартапів як ключових агентів відбудови та модернізації української економіки.

1.2. Комерціалізація інноваційних продуктів: цілі, етапи та основні моделі

Комерціалізація інноваційних продуктів є ключовою ланкою інноваційного циклу, яка поєднує результат науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт із ринком, тобто реальним попитом з боку споживачів і здатністю отримувати прибуток. Відповідно до підходів, закладених в «Ослоуському посібнику» OECD, інновація вважається реалізованою лише тоді, коли новий або удосконалений продукт (або процес) реально впроваджений на ринку чи у виробничу діяльність підприємства.

Отже, комерціалізація – це не лише «продаж» інновації, а комплексна діяльність, спрямована на перетворення технологічного результату в економічну та суспільну цінність.

У широкому розумінні комерціалізація інновацій – це процес перетворення результатів науково-дослідних та інноваційних робіт (нових знань, технологій, продуктів, бізнес-моделей) на ринково затребувані товари й послуги, що генерують дохід і створюють додану вартість. У літературі з управління інтелектуальною власністю та трансферу технологій комерціалізацію часто розглядають як використання або передачу прав на інтелектуальну власність (патенти, ноу-хау, програмне забезпечення тощо) шляхом ліцензування, продажу, створення стартапів і спін-оф компаній.

З погляду підприємства, комерціалізацію доцільно розглядати одночасно як:

- економічний процес – перехід від витрат на генерацію інновації до доходів від її реалізації;

- управлінський процес – сукупність рішень щодо позиціонування продукту, вибору цільових сегментів, формування цінової політики, каналів збуту та партнерств;
- правовий процес – оформлення та захист прав інтелектуальної власності, укладання контрактів на ліцензування, франчайзинг, спільну діяльність;
- соціальний процес – поширення нових практик споживання, зміна поведінки споживачів, розвиток інноваційних екосистем.

Цілі комерціалізації інноваційного продукту можна згрупувати за основними групами стейкхолдерів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні цілі комерціалізації інноваційних продуктів за групами стейкхолдерів

Група стейкхолдерів	Ключові цілі комерціалізації
Підприємство	Отримання прибутку та грошових потоків; зміцнення конкурентних позицій; розширення ринку; формування бренду інноватора
Інвестори	Повернення інвестицій і приріст капіталу; реалізація виходу (exit) через продаж частки, IPO тощо
Держава	Зростання ВВП та податкових надходжень; створення робочих місць; підвищення технологічної спроможності економіки
Споживачі	Задоволення нових або наявних потреб ефективнішими засобами; поліпшення якості життя
Наукова спільнота	Підвищення практичної цінності досліджень; формування репутації; нові запити на R&D

Для інноваційних стартапів комерціалізація має ще одну важливу функцію – верифікацію бізнес-моделі. Фактично саме вихід на ринок і перші продажі (або інші форми монетизації) демонструють, чи досягнуто відповідність продукту ринковому попиту (product–market fit), чи є підстави для масштабування, а також чи здатен стартап перейти від статусу «тимчасової організації» до сталого малого чи середнього бізнесу.

У цьому контексті цілі комерціалізації для інноваційного стартапу можна сформулювати як:

- перевірку життєздатності ціннісної пропозиції на реальному ринку;
- формування первинної бази клієнтів і каналів збуту;
- демонстрацію потенціалу масштабування для інвесторів, донорів, партнерів;
- створення тривалих конкурентних переваг (технологічних, маркетингових, організаційних).

Процес комерціалізації може набувати різних форм залежно від галузі, типу інновації та бізнес-моделі підприємства. Водночас більшість дослідників і практиків виділяють схожі логічні етапи, що охоплюють шлях від ідеї до масштабованої ринкової присутності. У літературі з трансферу технологій зазвичай описують послідовність кроків: ідентифікація результату, оцінка його комерційного потенціалу, захист прав інтелектуальної власності, вибір маршруту комерціалізації (ліцензування, створення стартапу, спін-оф тощо), переговори й укладання договорів, впровадження та моніторинг.

Для цілей даного дослідження доцільно використовувати етапну модель комерціалізації, адаптовану до умов малого бізнесу та інноваційних стартапів (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Узагальнена модель етапів комерціалізації інноваційного продукту

Кожен із цих етапів має власні цілі, інструменти та ключові ризики (табл. 1.4).

На практиці процес комерціалізації рідко є лінійним; стартапи часто повертаються до попередніх етапів, якщо гіпотези не підтверджуються. У сучасних моделях інноваційного процесу наголошується на циклічності та інтерактивності: розробники постійно взаємодіють із ринком, уточнюють продукт, змінюють бізнес-модель, комбінують «push» (технологічний поштовх) і «pull» (ринковий попит).

Таблиця 1.4 – Основні етапи процесу комерціалізації інноваційного продукту та їх характеристика

Етап	Зміст етапу	Типові інструменти	Основні ризики
1. Ідея та концепція	Формування уявлення про продукт, його цінність, цільові сегменти	аналіз ринку, дизайн-мислення, інтерв'ю з потенційними клієнтами	помилкове розуміння проблеми клієнта, завищені очікування
2. Прототип / MVP	Створення первинної версії продукту з базовим набором функцій	прототипування, agile-розробка, тестування гіпотез	технологічні обмеження, недостатня якість для тестування
3. Захист ІР та оцінка потенціалу	Визначення охороноздатності результату, оцінка ринку і моделі монетизації	патентні дослідження, ІР-стратегія, фінансове моделювання	невиправдані витрати на ІР, переоцінка розміру ринку
4. Пілотне тестування	Перевірка продукту в реальних умовах; тестові продажі або пілотні проекти	пілоти з ключовими клієнтами, А/В-тестування, акселераційні програми	негативний зворотний зв'язок, низька конверсія, затримки
5. Вихід на ринок	Організований запуск продукту на обраних сегментах ринку	маркетингова кампанія, канал продажів, угоди з партнерами	конкуренція, регуляторні обмеження, недостатні ресурси
6. Масштабування	Розширення ринкової присутності, вихід на нові сегменти чи географії	венчурне фінансування, грантові програми, франчайзинг, партнерства	«занадто швидко» зростання, розмиття фокусу, дефіцит команди

Для інноваційних стартапів малого бізнесу особливо важливими є:

- скорочення часу на кожному етапі (time-to-market), щоб не втратити «вікно можливостей»;
- гнучкість – здатність змінювати продукт, цінові моделі, канали збуту за результатами тестування;
- обґрунтованість рішень щодо ІР – не завжди доцільне патентування; іноді ефективнішою є стратегія секретності або швидкого виходу на ринок.

Різноманіття інноваційних продуктів та умов їх створення зумовило формування кількох груп моделей комерціалізації:

- Моделі за джерелом ініціації інновації (technology push vs. market pull);
- Моделі за маршрутом комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності (ліцензування, спін-оф, стартап, продаж ІР тощо);
- Моделі за типом інноваційного процесу (закриті vs. відкриті інновації, мережеві й партнерські моделі).

Класичні лінійні моделі інноваційного процесу описують два базові підходи: модель технологічного поштовху (technology push) та модель ринкового притягування (market pull). У першому випадку вихідною точкою є наукове відкриття або технологічний прорив, який згодом «штовхають» на ринок через етапи розробки, виробництва та маркетингу. У другому – все починається з конкретної ринкової потреби, яка формує запит на нову технологію або продукт.

У сучасних умовах більшість дослідників сходяться на тому, що жоден із підходів у «чистому» вигляді не є достатнім: успішні компанії, особливо в сегменті МСП, комбінують технологічний потенціал із глибоким розумінням потреб клієнтів, формуючи інтегровані моделі, де відбувається постійний діалог між ринком та R&D.

Для інноваційних стартапів та малого бізнесу більш природним, як правило, є підхід market pull, оскільки обмежені ресурси змушують жорстко фокусуватися на реальних потребах клієнтів і швидко перевіряти гіпотези. Проте для технологічних стартапів, що виникають на базі університетів або R&D-центрів,

доволі часто домінує technology push, і основним викликом стає пошук відповідних ринкових ніш для наявної технології.

У сфері трансферу технологій та управління інтелектуальною власністю виділяють кілька типових маршрутів комерціалізації інновацій: ліцензування, створення спін-оф або стартап-компаній, продаж (відчуження) прав, укладення франчайзингових договорів, спільні підприємства тощо.

Коротка характеристика основних моделей наведена в табл. 1.5.

Для університетів та наукових установ важливим інструментом є діяльність офісів трансферу технологій (Technology Transfer Offices, TTO), які забезпечують виявлення патентоздатних результатів, їх захист, пошук ліцензіатів і підтримку створення спін-оф компаній. Дослідження показують, що активність TTO у сфері ліцензування та створення спін-офів має позитивний вплив на регіональний розвиток, сприяє формуванню кластерів високотехнологічного бізнесу та створенню робочих місць.

Традиційно інноваційна діяльність розглядалася як закритий процес усередині фірми: компанія самостійно генерує ідеї, проводить R&D, розробляє продукт і виводить його на ринок. Проте в умовах глобальної конкуренції, швидкого технологічного прогресу та обмеженості ресурсів для багатьох підприємств, особливо МСП, ефективнішою стає концепція відкритих інновацій.

Відповідно до цієї концепції, компанія свідомо залучає зовнішніх партнерів – університети, стартапи, клієнтів, постачальників, інші компанії – до процесу створення та комерціалізації інновацій; одночасно вона може «виводити» власні розробки назовні через ліцензування, продаж IP чи спільні проекти.

Для малого бізнесу та стартапів моделі відкритих інновацій реалізуються через:

- участь у бізнес-інкубаторах та акселераторах, які забезпечують доступ до менторів, інвесторів і перших клієнтів;
- корпоративні акселераційні програми, коли великі компанії тестують і впроваджують рішення стартапів;

Таблиця 1.5 – Основні моделі комерціалізації інноваційних продуктів та результатів інтелектуальної діяльності

Модель	Суть	Переваги	Обмеження / ризики	Доцільність для МСП та стартапів
Ліцензування	Надання іншій стороні права використовувати технологію/продукт на визначених умовах	Швидкий доступ до ринку через партнера; стабільні роялті; зниження комерційних ризиків	Залежність від ліцензіата; складність переговорів; потреба в сильному ІР-захисті	Доцільно при обмежених ресурсах для самостійного виходу на ринок або при високій капіталомісткості виробництва
Створення спін-оф / стартапу	Формування нової компанії для виведення технології на ринок (часто – на базі університету чи корпорації)	Гнучкість; фокус команди на конкретному продукті; можливість залучення венчурного капіталу	Високі ризики; потреба в підприємницьких компетенціях; розмиття контролю засновників	Базова модель для інноваційних стартапів (зокрема, таких як «СмартКрафт»), особливо в цифрових галузях
Продаж (відчуження) ІР	Повний перехід прав на інновацію до іншої компанії	Разове отримання значного доходу; відсутність операційних ризиків	Втрата майбутніх доходів; складність оцінки справедливої вартості	Опція при нестачі ресурсів або небажанні розвивати бізнес самостійно
Франчайзинг	Передача права використовувати бізнес-модель, ТМ та ноу-хау в обмін на внесок і роялті	Швидке масштабування без значних інвестицій; розвиток мережі	Складність контролю якості; репутаційні ризики	Перспективний маршрут масштабування для сервісних інновацій, коли модель вже доведена
Спільні підприємства, партнерства	Об'єднання ресурсів двох чи більше організацій для виведення інновації на ринок	Доступ до ресурсів партнера (канали збуту, виробничі потужності); розподіл ризиків	Конфлікти інтересів; потреба в складних угодах; можливі обмеження щодо ІР	Актуально для МСП, що не мають достатніх ресурсів для виходу на міжнародні ринки

- створення кластерів та галузевих хабів, де спільно розробляються та виводяться на ринок нові продукти;
- краудсорсинг і взаємодію з користувачами (user-driven innovation).

Такі мережеві форми комерціалізації дозволяють інноваційним стартапам на кшталт «СмартКрафт» компенсувати обмеженість власних ресурсів, отримуючи доступ до інфраструктури, експертизи та ринків партнерів.

Узагальнюючи, комерціалізація інноваційних продуктів для малого бізнесу та інноваційних стартапів – це багатовимірний процес, який поєднує економічні, управлінські, правові та соціальні аспекти. Її успішність залежить від чіткого формулювання цілей, розуміння логіки етапів комерціалізації та свідомого вибору моделей (маршрутів) виведення інновацій на ринок – від ліцензування й створення стартапів до мережових і відкритих моделей. У наступному параграфі буде розглянуто моделі та стратегії комерціалізації інноваційних стартапів більш детально, з урахуванням специфіки малого бізнесу та українського інноваційного середовища.

1.3. Методичні підходи до оцінювання результативності комерціалізації інноваційних стартапів

Ефективне управління процесом комерціалізації інноваційних продуктів у стартапах потребує не лише якісних рішень щодо ринку, продукту та бізнес-моделі, а й системної оцінки результативності цих рішень. Для інноваційних стартапів, зокрема таких як «СмартКрафт», питання вимірювання результатів є критичним: від показників комерціалізації залежить можливість залучення грантового фінансування, інвесторів, партнерств, а також обґрунтування стратегії масштабування.

Методичні підходи до оцінювання результативності комерціалізації можна згрупувати за кількома рівнями:

- фінансовий (дохід, прибуток, вартість компанії);
- ринковий (частка ринку, охоплення клієнтів, показники зростання);

- інноваційний / технологічний (кількість і якість інновацій, IP-портфель);
- організаційний та процесний (швидкість виведення продукту на ринок, ефективність командної роботи);
- соціально-економічний (вплив на зайнятість, добробут, сталий розвиток).

Розглянемо основні підходи до оцінки результативності комерціалізації інноваційних стартапів, виділивши системи показників, інструменти кількісного та якісного аналізу, а також комбіновані (інтегровані) моделі.

Показники результативності комерціалізації інноваційних стартапів

Міжнародна практика пропонує широкий спектр показників для оцінювання інноваційної активності та її результатів: від числа патентів і витрат на R&D до зростання виручки від нових продуктів. У документах OECD, ЄС та інших інституцій наголошується, що для малих інноваційних компаній (стартапів) доцільно використовувати комбінацію кількісних та якісних індикаторів, адаптованих до ранніх стадій життєвого циклу.

Для інноваційних стартапів, що перебувають на етапі активної комерціалізації, ключовими є такі групи показників:

Фінансові показники:

- обсяг виручки (Revenue) від продажів інноваційного продукту;
- частка доходів від інноваційних продуктів у загальній виручці;
- валовий та операційний прибуток, рентабельність продажів;
- грошові потоки (cash flow), що дозволяють оцінити здатність стартапу самофінансувати зростання;
- оцінка компанії (valuation) на основі раундів інвестування.

Ринкові показники:

- кількість клієнтів / користувачів, динаміка їх зростання;
- частка ринку у цільовому сегменті (якщо є статистика);
- показники залучення та утримання клієнтів (CAC – вартість залучення клієнта, LTV – довічна цінність клієнта, churn rate – рівень відтоку);

- активність користувачів (наприклад, MAU/DAU для цифрових продуктів).

Технологічні та інноваційні показники:

- кількість нових версій продукту, релізів, масштабних оновлень;
- кількість патентів, заявок, зареєстрованих торговельних марок, ліцензійних угод;
- ступінь технологічної готовності (TRL – Technology Readiness Level), що використовується для оцінки зрілості технологій (від ідеї до повномасштабного впровадження).

Організаційні та процесні показники:

- time-to-market – тривалість циклу від ідеї до першого виходу на ринок;
- швидкість ітерацій продукту (цикл «зворотний зв'язок – оновлення»);
- ефективність командної роботи (виконання планів, дотримання бюджетів, швидкість ухвалення рішень).

Соціально-економічні показники (особливо актуальні для грантових проєктів):

- кількість створених робочих місць, у т. ч. високотехнологічних;
- внесок у розвиток локальної екосистеми (участь у кластерах, партнерствах, освітніх програмах);
- екологічний та соціальний ефект, якщо продукт має «зелену» чи соціальну спрямованість.

В табл. 1.6 узагальнено показники, які можуть бути використані для оцінювання результативності комерціалізації стартапу «СмартКрафт».

Традиційно результативність інвестиційних та інноваційних проєктів оцінюють за допомогою класичних фінансово-економічних методів, які базуються на дисконтованих грошових потоках:

- чиста теперішня вартість (NPV – Net Present Value);
- внутрішня норма дохідності (IRR – Internal Rate of Return);

Таблиця 1.6 – Система показників результативності комерціалізації інноваційного стартапу

Група показників	Конкретні індикатори	Значення для аналізу комерціалізації
Фінансові	Виручка, прибуток, маржинальність, cash flow	Оцінка економічної віддачі від інновацій, здатність масштабування
Ринкові	Кількість клієнтів, частка ринку, SAC, LTV	Перевірка product–market fit, потенціал зростання
Інноваційні/техн.	Кількість інновацій, патентів, TRL	Рівень технологічної зрілості, захищеність інновації
Організаційні	Time-to-market, тривалість циклів розробки	Ефективність управління процесом комерціалізації
Соціально-економічні	Робочі місця, соціальний/екологічний ефект	Обґрунтування впливу для грантодавців, держави, громади

- період окупності (Payback Period);
- індекс рентабельності інвестицій (PI – Profitability Index) тощо.

Для інноваційних стартапів ці показники часто мають прогнозний характер, однак саме вони є базою для прийняття рішень інвесторами та грантодавцями.

Чиста теперішня вартість (NPV) розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0, \quad (1.1)$$

де – CF_t - чистий грошовий потік у періоді t , r – ставка дисконту (мінімально прийнятна норма дохідності / вартість капіталу), T – горизонт планування, I_0 - початкові інвестиції у проєкт (зокрема, у розроблення, захист і виведення продукту на ринок).

Позитивне значення NPV свідчить про доцільність проєкту за заданої ставки дисконту. Для стартапів, де ризики значно вищі, ніж у зрілих компаній, ставки дисконту зазвичай беруться на рівні 20–40 % і більше, щоб відобразити підвищену невизначеність.

Внутрішня норма дохідності (IRR) визначається як таке значення r , за якого $NPV = 0$. Якщо IRR перевищує вимогливу норму дохідності інвестора, проєкт вважається привабливим.

Період окупності (PP) – це час, за який сума дисконтованих грошових потоків компенсує початкові інвестиції. Для стартапів доцільно використовувати дисконтований період окупності, оскільки недисконтований варіант не враховує часову вартість грошей.

У контексті стартапів та МСП ці показники часто доповнюються:

- аналізом чутливості (sensitivity analysis) – дослідженням, як змінюється NPV при варіації ключових параметрів (ціни, обсяги продажів, витрати);
- сценарним аналізом – розробленням сценаріїв «оптимістичний – базовий – песимістичний» для грошових потоків;
- методами реальних опціонів, які дозволяють оцінити гнучкість управлінських рішень (можливість відкласти, розширити, згорнути проєкт тощо).

Важливо не лише навести формули, а й показати методичну логіку:

- формулюються сценарії зростання стартапу на 3–5 років;
- оцінюються прогнозні грошові потоки за кожним сценарієм;
- розраховуються NPV, IRR, PP, PI;
- проводиться аналіз чутливості до ключових факторів (ціна, кількість клієнтів, витрати на маркетинг);
- робляться висновки про економічну доцільність обраної моделі комерціалізації.

Фінансові показники, хоча й є ключовими з точки зору інвесторів, не вичерпують усю повноту результативності інноваційної комерціалізації. Для ранніх стадій розвитку стартапів, коли виручка і прибуток ще невеликі або нестабільні, важливо враховувати:

- динаміку користувацьких метрик (кількість активних користувачів, залученість, час використання продукту);
- якість зворотного зв'язку від клієнтів (рівень задоволеності, Net Promoter Score – NPS);

- стратегічні результати – розвиток партнерств, входження до акселераційних програм, участь у пілотах із великими компаніями, отримання грантів.

У практиці управління інноваціями активно застосовуються **інтегровані системи оцінки**:

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC), адаптована до інноваційних стартапів.

Вона дозволяє оцінювати результативність не лише з фінансової точки зору, а й через призму клієнтів, внутрішніх процесів, навчання та розвитку. Для стартапу «СмартКрафт» може бути розроблена BSC комерціалізації, де за кожною перспективою визначаються цілі та KPI.

Приклад наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Приклад збалансованої системи показників комерціалізації інноваційного стартапу

Перспектива	Ціль	Показник (KPI)
Фінансова	Забезпечити зростання доходів від інноваційного продукту	Темп зростання виручки (%), валова маржа (%)
Клієнтська	Досягти високого рівня задоволеності та лояльності клієнтів	NPS, рівень повторних покупок (%)
Внутрішні процеси	Скоротити цикл виведення нових функцій	Середня тривалість ітерації (тижні)
Навчання та розвиток	Посилити інноваційний потенціал команди	Кількість реалізованих ідей, тренінгів, R&D-годин

Індикатори інноваційної спроможності (innovation capability) – оцінка здатності стартапу генерувати та реалізовувати нові ідеї.

Вони включають: рівень компетенцій команди, наявність регулярних процесів генерації та відбору ідей, якість управління знаннями, партнерські зв'язки з університетами, іншими бізнесами, участь у кластерах.

Методики оцінки «готовності до масштабування» (scalability readiness) – аналіз того, наскільки модель комерціалізації готова до виходу на нові ринки:

стандартизованість продукту, масштабованість виробничих та сервісних процесів, можливість залучення дистриб'юторів, франчайзі тощо.

Український контекст накладає додаткові вимоги до методики оцінювання результативності комерціалізації. З одного боку, стартапи працюють у ситуації підвищеного ризику (воєнні загрози, валютні коливання, регуляторні зміни), а з іншого – мають значні можливості доступу до міжнародних грантових програм, акселераторів та інвестиційних фондів, які часто висувують свої вимоги до системи моніторингу та оцінки (M&E).

Для українських інноваційних стартапів доцільно врахувати такі особливості:

Інтеграція показників донорів і інвесторів.

Багато програм ЄС, USAID, фондів з підтримки інновацій вимагають демонстрації:

- кількості створених робочих місць;
- частки експорту або потенціалу виходу на міжнародні ринки;
- внеску в досягнення Цілей сталого розвитку (SDGs);
- сприяння цифровізації, «зеленому» переходу, інклюзії тощо.

Це означає, що класичні фінансові KPI потрібно доповнювати індикаторами впливу (impact indicators).

Урахування ролі екосистеми.

Результативність комерціалізації залежить не тільки від зусиль самого стартапу, а й від якості інноваційної екосистеми: наявність технопарків, бізнес-інкубаторів, кластерів, програм підтримки від держави та місцевих громад. Відтак, до переліку показників доцільно включати:

- кількість партнерств з університетами, R&D-центрами;
- участь у програмах Дія.City, Ukrainian Startup Fund тощо;
- активність у професійних ком'юніті та галузевих асоціаціях.

Фокус на стійкості бізнес-моделі в умовах кризи.

В умовах війни важливо оцінювати не лише зростання, а й стійкість (resilience): здатність стартапу адаптуватися до шоків, зберігати ключовий

персонал, перебудовувати ланцюги постачання, виходити на альтернативні ринки (наприклад, ЄС замість традиційних пострадянських).

Підсумовуючи, можна виділити кілька принципів побудови методики оцінювання результативності комерціалізації інноваційного стартапу:

Системність:

Поєднання фінансових, ринкових, інноваційних, організаційних та соціально-економічних показників.

Поетапність:

Метрика має враховувати стадію розвитку стартапу (pre-seed, seed, growth) – на ранніх етапах домінують нефінансові індикатори (користувацькі, процесні), на пізніших – фінансові та ринкові.

Гнучкість та адаптивність:

Система показників повинна регулярно переглядатися й уточнюватися, виходячи з динаміки ринку, зміни стратегії стартапу, вимог інвесторів і грантодавців.

Практична орієнтація:

Розрахунок показників має не бути формальністю; він повинен слугувати основою для управлінських рішень: зміни моделі монетизації, коригування стратегії виходу на ринок, перегляду цінової політики, планування масштабування.

Отже, у першому розділі магістерської роботи було теоретично обґрунтовано сутність інноваційного стартапу як специфічного суб'єкта малого бізнесу, розкрито зміст процесу комерціалізації інноваційних продуктів та узагальнено методичні підходи до оцінювання результативності комерціалізації інноваційних стартапів.

По-перше, з'ясовано, що інноваційний стартап доцільно розглядати як тимчасову організаційно-економічну форму малого бізнесу, створену для розроблення та комерціалізації інноваційного продукту (або бізнес-моделі) в умовах високої невизначеності з орієнтацією на швидке масштабування та вихід на нові ринки. На відміну від традиційних малих підприємств, що функціонують

на базі вже відпрацьованих бізнес-моделей, інноваційні стартапи перебувають у фазі пошуку життєздатної, повторюваної і масштабованої моделі, що принципово впливає на їхні організаційні характеристики, структуру ризиків та підходи до управління.

По-друге, узагальнення підходів провідних дослідників та практиків дало змогу виділити ключові ознаки інноваційного стартапу: тимчасовий характер організації, високий рівень технологічної та/або бізнес-моделі новизни, орієнтація на швидке зростання, функціонування в умовах значної ринкової й технологічної невизначеності, підвищена роль підприємницької команди та залежність від зовнішніх джерел фінансування. Інноваційні стартапи, незважаючи на формальну належність до МСП за кількісними критеріями, виконують роль «експериментальних лабораторій» з пошуку нових продуктів і бізнес-моделей та є важливими агентами інноваційного розвитку економіки.

По-третє, систематизовано класифікаційні підходи до виокремлення типів інноваційних стартапів – за типом і характером інновацій (продуктові, процесні, організаційні, маркетингові; руйнівні, підтримуючі, інкрементальні), за галузевою належністю (tech, fintech, healthtech, edtech тощо), типом клієнтів і бізнес-моделі (B2B, B2C, B2G, C2C, платформні рішення), за потенціалом зростання та стадією розвитку (seed, early stage, growth, scaleup, «єдинороги»). Такий багатовимірний підхід до класифікації створює методичну основу для подальшого вибору відповідних моделей комерціалізації для конкретного стартапу.

По-четверте, проаналізовано український контекст розвитку інноваційних стартапів, який характеризується поєднанням високих ризиків та значних можливостей. З одного боку, повномасштабна війна, макроекономічна та регуляторна нестабільність формують додаткові бар'єри для започаткування й масштабування бізнесу. З іншого – наявність потужного ІТ-сектору, розвиток цифрової економіки, запровадження спеціального правового режиму «Дія.City», діяльність Українського фонду стартапів, акселераційних програм та інноваційних кластерів створюють інституційне підґрунтя для активного

розвитку інноваційних стартапів як чинника відбудови та модернізації економіки України.

По-п'яте, розкрито сутність комерціалізації інноваційних продуктів як багатовимірного процесу, що поєднує економічні, управлінські, правові та соціальні аспекти. Комерціалізація трактується не лише як реалізація інновацій на ринку, а як трансформація результатів науково-дослідних та інноваційних робіт у ринково затребувані продукти й послуги, які генерують дохід, створюють додану вартість і забезпечують довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Для інноваційних стартапів вона водночас виступає механізмом перевірки життєздатності бізнес-моделі (досягнення *product-market fit*) та ключовим критерієм інвестиційної привабливості.

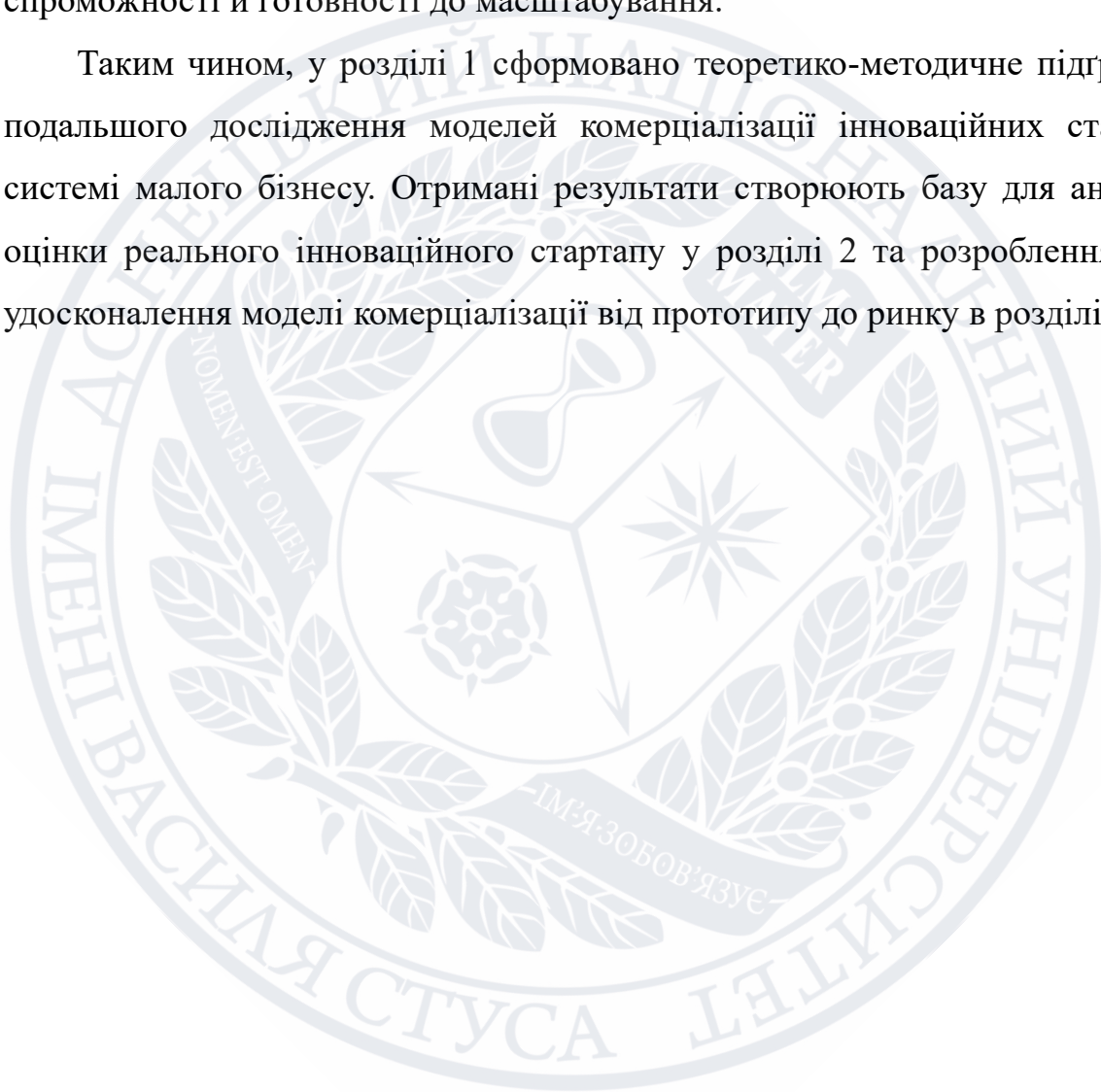
По-шосте, узагальнено підходи до структуризації процесу комерціалізації за етапами: від формування ідеї та концепції продукту, створення прототипу й MVP, правової охорони та оцінки комерційного потенціалу, пілотного тестування й перших продажів – до виходу на ринок і масштабування. Наголошено, що для інноваційних стартапів цей процес є не лінійним, а ітераційним і циклічним, з постійним поверненням до попередніх етапів і коригуванням продукту та бізнес-моделі на основі зворотного зв'язку від ринку.

По-сьоме, систематизовано основні моделі комерціалізації інноваційних продуктів і результатів інтелектуальної діяльності: технологічний «push» та ринковий «pull», ліцензування, створення спін-оф/стартап-компаній, продаж прав інтелектуальної власності, франчайзинг, спільні підприємства, партнерські та мережеві моделі, а також концепцію відкритих інновацій. Показано, що для інноваційних стартапів малого бізнесу найбільш поширеними та доцільними є моделі, засновані на ринковому запиті, партнерствах, участі в акселераторах та використанні інструментів відкритих інновацій, які дозволяють компенсувати обмеженість власних ресурсів.

По-восьме, узагальнено методичні підходи до оцінювання результативності комерціалізації інноваційних стартапів. Виділено комплекс показників, що охоплюють фінансову (виручка, прибуток, грошові потоки, NPV, IRR, період

окупності), ринкову (динаміка клієнтської бази, частка ринку, показники CAC, LTV, churn), інноваційну (кількість інновацій, патентів, рівень технологічної готовності), організаційну (time-to-market, швидкість ітерацій) та соціально-економічну (робочі місця, соціальний та екологічний ефекти) компоненти. Обґрунтовано доцільність застосування інтегрованих систем оцінки, зокрема адаптованої збалансованої системи показників (BSC) та індикаторів інноваційної спроможності й готовності до масштабування.

Таким чином, у розділі 1 сформовано теоретико-методичне підґрунтя для подальшого дослідження моделей комерціалізації інноваційних стартапів у системі малого бізнесу. Отримані результати створюють базу для аналітичної оцінки реального інноваційного стартапу у розділі 2 та розроблення проєкту удосконалення моделі комерціалізації від прототипу до ринку в розділі 3.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ТА ПОТОЧНОГО СТАНУ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО СТАРТАПУ «СМАРТКРАФТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика інноваційного стартапу «СмартКрафт»

Інноваційний стартап «СмартКрафт» у цій магістерській роботі розглядається як умовний, але максимально наближений до реалій українського малого бізнесу приклад. Це дозволяє поєднати теоретико-методичні положення, викладені в розділі 1, з практичними аспектами організації та комерціалізації інноваційного продукту.

Загальна характеристика стартапу, місія та стратегічні цілі

«СмартКрафт» – це інноваційний B2B SaaS-стартап у сфері цифрових рішень для малого бізнесу креативних індустрій. Основний продукт стартапу – хмарна платформа для управління замовленнями, виробництвом, онлайн-продажами та фінансами крафтових виробників і невеликих майстерень (handmade, локальні бренди одягу, декору, сувенірів, гастрономічних виробів тощо).

Проблема, на яку реагує стартап: більшість малих крафтових виробників в Україні мають базову присутність у соцмережах або на маркетплейсах, але стикаються з низкою типових викликів:

- хаотичний облік замовлень і залишків;
- відсутність єдиного «вікна» для роботи з клієнтами з різних каналів (Instagram, Facebook, маркетплейси, офлайн-замовлення);
- складність планування виробництва та закупівель;
- недостатня аналітика щодо продажів, маржинальності, ефективності рекламних активностей.

Місія стартапу «СмартКрафт» можна сформулювати так:

Місія «СмартКрафт» – допомогти крафтовим виробникам та малим креативним бізнесам стати прозорими, керованими та масштабованими завдяки простим у використанні цифровим інструментам управління.

Стратегічні цілі стартапу на горизонті 3–5 років:

- вивести на ринок і закріпити мінімально життєздатний продукт (MVP) платформи, орієнтований на українських крафтових виробників;
- досягти критичної маси платних користувачів (наприклад, 300–500 активних клієнтів на 3-й рік функціонування);
- адаптувати рішення для виходу на ринки інших країн Центрально-Східної Європи;
- сформувати екосистему партнерств з освітніми програмами, бізнес-інкубаторами, локальними кластерами креативних індустрій.

У табл. 2.1 подано узагальнену організаційно-економічну характеристику стартапу.

Таблиця 2.1 – Ключові організаційно-економічні характеристики інноваційного стартапу «СмартКрафт»

Характеристика	Зміст
Повна назва	Інноваційний стартап «СмартКрафт»
Сфера діяльності	Цифрові рішення (SaaS) для малого бізнесу креативних індустрій
Тип клієнтів	B2B (мікро- та малі крафтові виробники, локальні бренди, майстерні, студії)
Основний продукт	Хмарна платформа управління замовленнями, виробництвом та онлайн-продажами
Стадія розвитку	Рання (early stage): завершення фази MVP, підготовка до масштабування в межах України
Базова бізнес-модель	Підписка (subscription) + додаткові платні модулі/сервіси
Організаційно-правова форма	ТОВ (умовно, зареєстроване в Україні)
Команда засновників	3 співзасновники: CEO (бізнес-стратегія), СТО (технології), СРО (продукт і дизайн)
Основні ресурси	Програмний код, бази даних, бренд, партнерські зв'язки, доменне ім'я, ноу-хау
Ключові ринки	Україна (перший етап), далі – країни Центрально-Східної Європи

Опис продукту та ціннісні пропозиції для цільових сегментів

Продукт стартапу «СмартКрафт» – це веб-платформа з мобільним доступом, яка інтегрує в одному інтерфейсі основні бізнес-процеси невеликої крафтової майстерні:

- облік замовлень із різних каналів (соцмережі, маркетплейси, офлайн-запити);
- управління виробництвом (планування партій, відстеження статусу замовлень);
- облік залишків сировини та готової продукції;
- базова CRM-функціональність (картка клієнта, історія замовлень, сегментація);
- прості фінансові звіти (доходи, витрати, маржа за категоріями);
- аналітика продажів (по товарах, каналах, періодах).

Для структуризації ціннісних пропозицій доцільно виділити кілька основних сегментів клієнтів і для кожного сформулювати ключову вигоду.

Таблиця 2.2 – Цільові сегменти клієнтів та ціннісні пропозиції стартапу «СмартКрафт»

Сегмент клієнтів	Приклади	Основна ціннісна пропозиція
Індивідуальні майстерні handmade-продукції	Майстерні прикрас, декору, аксесуарів	«Усе замовлення і клієнти – в одному місці»
Крафтові виробники харчових продуктів	Локальні сироварні, пекарні, кондитерські	«Легке планування виробництва і залишків»
Маленькі локальні бренди одягу та текстилю	Швейні студії, бренди мерчу	«Контроль замовлень і колекцій без Excel-хаосу»
Студії творчих послуг	Флористи, декоратори, майстерні декору подій	«Систематизація проектів і клієнтів»

Таким чином, ключова цінність продукту полягає в оцифруванні хаотичних процесів, з якими стикаються мікробізнеси в креативних індустріях, та у створенні для них «міні-ERP» системи в простому, доступному та адаптованому до українських реалій форматі.

Бізнес-модель стартапу «СмартКрафт»

За класифікацією бізнес-моделей інноваційних стартапів, «СмартКрафт» належить до:

- B2B SaaS-моделі з монетизацією через передплату;
- платформеного типу, оскільки потенційно може інтегруватися з іншими сервісами (CRM, маркетингові платіжні сервіси).

Основні елементи бізнес-моделі за логікою Business Model Canvas можна описати так:

Ціннісна пропозиція (Value Proposition):

- спрощення управління замовленнями, виробництвом і фінансами;
- зменшення ручної роботи та кількості помилок;
- доступна альтернатива складним ERP-системам;
- можливість поступового переходу до більш «просунутих» функцій у процесі зростання бізнесу.

Цільові сегменти клієнтів (Customer Segments):

мікро- та малі підприємці у креативних індустріях (див. табл. 2.2).

Канали збуту (Channels):

- цифровий маркетинг (таргетована реклама, соцмережі, контент-маркетинг);
- партнерства з бізнес-інкубаторами, програмами підтримки підприємництва;
- прямі продажі через участь у фестивалях, ярмарках, кластерах крафтових виробників.

Взаємовідносини з клієнтами (Customer Relationships):

- self-service (самостійна реєстрація і робота в системі);
- персоналізована підтримка для ключових клієнтів;
- онлайн-спільнота користувачів (чат, група в соцмережах, база знань).

Джерела доходів (Revenue Streams):

- щомісячна/щорічна підписка (кілька тарифних планів: базовий, розширений, преміум);

- платні додаткові модулі (наприклад, інтеграція з інтернет-магазином, розширена аналітика);

- потенційно – white label-рішення для локальних кластерів чи асоціацій.

Ключові ресурси (Key Resources):

- програмний продукт (код, архітектура, дизайн);
- команда розробників і продуктологів;
- бренд, маркетингові активи;
- нематеріальні активи (права інтелектуальної власності, ноу-хау).

Ключові види діяльності (Key Activities):

- розробка та підтримка програмного продукту;
- тестування з користувачами та введення нових функцій;
- маркетинг і продажі;
- побудова партнерств.

Ключові партнери (Key Partners):

- освітні програми з підприємництва;
- кластери крафтових виробників, бізнес-асоціації;
- платіжні сервіси, сервіси доставки, маркетплейси (для інтеграцій).

Структура витрат (Cost Structure):

- зарплата команди;
- витрати на інфраструктуру (сервери, хостинг, ліцензії);
- маркетингові та рекламні витрати;
- адміністративні витрати.

Такий опис бізнес-моделі дозволяє в подальших підрозділах побудувати моделі комерціалізації (наприклад, варіанти тарифних планів, стратегії виходу на нові сегменти) та провести фінансово-економічне обґрунтування.

Організаційна структура та команда стартапу

З огляду на ранню стадію розвитку, організаційна структура «СмартКрафт» є плоскою, гнучкою та командноорієнтованою. Формально стартап має

структуру, в центрі якої – команда засновників, що поєднують стратегічні й операційні ролі.

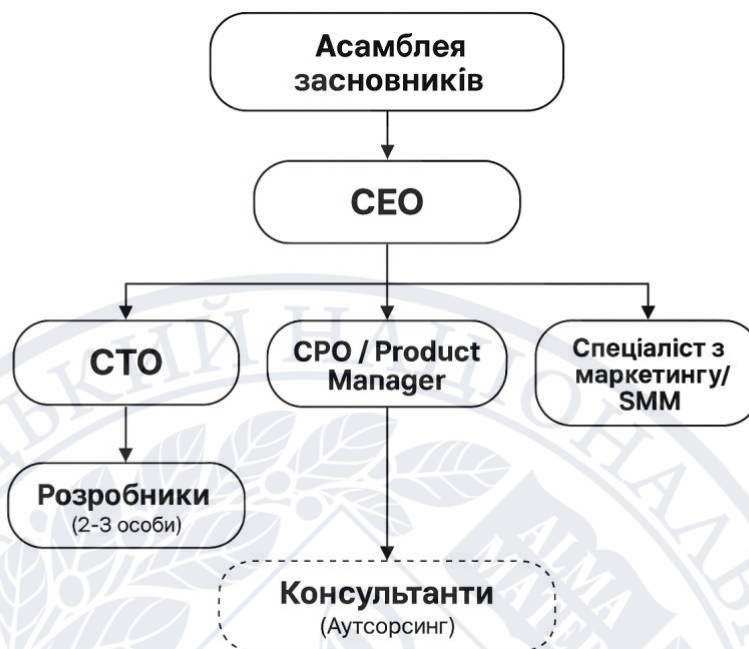


Рисунок 2.1 – Узагальнена організаційна структура стартапу «СмартКрафт»

Така структура відповідає характеристикам інноваційного стартапу, наведеним у розділі 1: мінімальна кількість управлінських рівнів, гнучкий розподіл ролей, високий ступінь неформальної комунікації. Це дозволяє швидко приймати рішення, адаптувати продукт під зворотний зв'язок з ринку, коригувати пріоритети розробки.

Особливу роль у стартапі відіграє міждисциплінарність команди: поєднання компетенцій у галузі програмної інженерії, дизайну, підприємництва, маркетингу та розуміння специфіки креативних індустрій. Саме це дозволяє формувати життєздатну ціннісну пропозицію для цільових клієнтів.

Ресурсний потенціал та інтелектуальна власність

Організаційно-економічна характеристика стартапу буде неповною без оцінки його ресурсного потенціалу. У контексті «СмартКрафт» ключовими є:

Людські ресурси:

кваліфікація команди, досвід засновників у розробці цифрових продуктів та/або у сфері малого бізнесу; мотивація, підприємницький дух, здатність до навчання.

Технологічні ресурси:

- програмний код платформи (back-end, front-end, база даних);
- використання сучасних стеків технологій (умовно – наприклад, React, Node.js, PostgreSQL);
- хмарна інфраструктура (сервери, системи безпеки).

Нематеріальні активи:

- права на програмне забезпечення;
- бренд «СмартКрафт» (торговельна марка);
- напрацьовані шаблони, методики налаштування обліку для типових клієнтів;
- база знань (FAQ, сценарії використання).

Фінансові ресурси:

- власні кошти засновників;
- потенційно – грантове фінансування (відповідні можливості буде проаналізовано у наступних розділах комплексу магістерських робіт);
- можливі інвестиції від бізнес-ангелів на етапі pre-seed / seed.

Важливим елементом є стратегія управління інтелектуальною власністю. На ранньому етапі для «СмартКрафт» доцільним є:

- реєстрація торговельної марки;
- фіксація авторських прав на програмне забезпечення;
- укладення договорів із членами команди та підрядниками про передачу прав на результати роботи;
- використання ліцензій на сторонні компоненти, що відповідають обраній бізнес-моделі.

Це створює передумови для подальшої комерціалізації – як через прямі продажі продукту, так і через потенційні партнерські моделі (white label, інтеграції з іншими сервісами).

Таким чином, у параграфі 2.1 було сформовано цілісну організаційно-економічну характеристику інноваційного стартапу «СмартКрафт», описано його місію, стратегічні цілі, продукт і ціннісні пропозиції, бізнес-модель, організаційну структуру, ресурсний потенціал та підхід до інтелектуальної власності. Цей опис слугує вихідною базою для подальшого аналізу інноваційного потенціалу та ринкового середовища та оцінки чинної моделі комерціалізації.

2.2. Аналіз інноваційного потенціалу стартапу «СмартКрафт» та ринкового середовища його функціонування

Успішність комерціалізації інноваційного продукту стартапу «СмартКрафт» значною мірою залежить від поєднання внутрішнього інноваційного потенціалу та зовнішнього ринкового середовища. У цьому параграфі здійснено оцінку ключових складових інноваційного потенціалу стартапу та проаналізовано умови функціонування на українському ринку, зокрема в контексті розвитку МСП, креативних індустрій і цифровізації бізнесу.

Під інноваційним потенціалом підприємства доцільно розуміти сукупність ресурсів, компетенцій та організаційних характеристик, які забезпечують здатність підприємства генерувати, впроваджувати та комерціалізувати інновації. У випадку інноваційного стартапу це поняття набуває особливого значення, оскільки саме потенціал команди, технологій, бізнес-моделі та партнерств визначає шанс проекту перейти від стадії ідеї до стійкого зростання.

Структурно інноваційний потенціал «СмартКрафт» доцільно оцінювати за такими блоками:

- людський потенціал (компетенції засновників і команди, досвід у сфері ІТ та малого бізнесу);
- технологічний потенціал (рівень технологічної готовності продукту, обраний стек технологій, масштабованість рішення);
- організаційно-управлінський потенціал (структура управління, гнучкість процесів, наявність підходів agile/lean);

- маркетинговий і клієнтський потенціал (розуміння цільових сегментів, канали взаємодії, здатність працювати з даними клієнтів);
- партнерський та екосистемний потенціал (зв'язки з інкубаторами, кластерами, програмами підтримки стартапів);
- фінансовий потенціал (наявні та потенційні джерела фінансування, прогнозована здатність генерувати грошові потоки).

Оцінка інноваційного потенціалу стартапу «СмартКрафт»

Спираючись на організаційно-економічну характеристику (параграф 2.1), можна запропонувати якісну оцінку інноваційного потенціалу стартапу «СмартКрафт» за основними компонентами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Комплексна оцінка інноваційного потенціалу стартапу «СмартКрафт»

Компонент інноваційного потенціалу	Характеристика для «СмартКрафт»	Оцінка
Людський	Команда з 3 співзасновників (бізнес, технології, продукт) + розробники, маркетолог; мультидисциплінарний профіль, досвід у розробці SaaS та роботі з МСП	Високий
Технологічний	Сучасний стек технологій, хмарна архітектура, можливість інтеграції з маркетплейсами та платіжними сервісами; продукт на стадії MVP / early stage	Середньо-високий
Організаційно-управлінський	Плоска структура, гнучкі процеси, використання підходів agile/lean, короткі цикли ітерацій продукту	Високий
Маркетинговий і клієнтський	Чітко окреслений сегмент (крафтові виробники), наявність гіпотез щодо ціннісних пропозицій; на початку формування масштабної клієнтської бази	Середній
Партнерський та екосистемний	Потенційні партнерства з кластерами креативних індустрій, бізнес-інкубаторами, освітніми програмами; участь у грантових і акселераційних програмах – поки на стадії планування	Середній
Фінансовий	Власні кошти засновників, потенціал подання на грантові програми (USF, EU4Business, Seeds of Bravery тощо) та залучення бізнес-ангелів	Середній

Людський потенціал.

Сильним боком «СмартКрафт» є поєднання технічної та бізнес-компетентності засновників. Для інноваційних стартапів, спрямованих на B2B-сегмент, саме розуміння логіки бізнес-процесів клієнтів (крафтових виробників), поряд із технологічною експертизою, є критично важливим фактором успіху. Невеликий розмір команди диктує високе навантаження на ключових учасників, але водночас забезпечує гнучкість і швидкість реагування.

Технологічний потенціал.

Хмарна архітектура, використання сучасних мов і фреймворків, орієнтація на інтеграції з популярними каналами продажів (маркетплейси, соцмережі, платіжні сервіси) забезпечують потенціал для масштабованості та розвитку функціоналу. Продукт на момент аналізу знаходиться на стадії MVP/early stage, що означає необхідність інтенсивної роботи над стабільністю, безпекою та UX, але відкриває можливості для швидкого врахування зворотного зв'язку від перших користувачів.

Організаційно-управлінський потенціал.

Використання підходів lean startup, agile і коротких ітераційних циклів відповідає природі інноваційного стартапу та дозволяє системно тестувати гіпотези щодо продукту й бізнес-моделі. Відсутність жорсткої ієрархії сприяє швидкому прийняттю рішень і концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках.

Маркетинговий і клієнтський потенціал.

Стартап має чітко визначений нішевий сегмент – мікро- та малі крафтові виробники, для яких традиційні ERP-системи є надто складними та дорогими. Водночас реальна глибина розуміння цього сегмента потребує додаткових досліджень: інтерв'ю, спостережень, пілотних впроваджень. На момент аналізу клієнтська база ще формується, що є типовим для ранніх стадій.

Партнерський та екосистемний потенціал.

В Україні активно розвивається стартап-екосистема: працює Український фонд стартапів (USF), який надає гранти на pre-seed та seed-стадіях, проводяться пітч-іvents, а також реалізуються програми на кшталт Seeds of Bravery

(UASEEDs) за підтримки ЄС, спрямовані на фінансування українських технологічних стартапів та їх інтеграцію до ринків ЄС.

Додатковим джерелом підтримки є Google for Startups Ukraine Support Fund, що надає гранти без отримання частки в капіталі.

Залучення «СмартКрафт» до таких програм (як у ролі грантоотримувача, так і учасника акселерацій) здатне значно посилити його інноваційний потенціал: забезпечити доступ до міжнародних менторів, мереж і перших закордонних клієнтів.

Фінансовий потенціал.

З огляду на ранню стадію, стартап переважно спирається на власні кошти та потенційні грантові ресурси. Враховуючи сучасні тренди підтримки українських МСП та стартапів (зокрема, програми EU4Business, EIC, USF, національні й регіональні конкурси), «СмартКрафт» має реалістичні можливості для залучення грантового фінансування на розвиток продукту та вихід на ринок.

Ринкове середовище функціонування стартапу «СмартКрафт»

Аналіз ринкового середовища доцільно здійснювати на двох рівнях:

- макрорівень – загальні тенденції розвитку МСП, цифровізації та креативних індустрій в Україні;
- мікрорівень – специфіка цільового ринку «СмартКрафт» (крафтові виробники, малі креативні бізнеси).

Макрорівень: МСП, цифровізація та креативні індустрії в Україні

За даними ПРООН і урядових оцінок, мікро-, малі та середні підприємства (МСБ) є «хребтом» української економіки: станом на кінець 2023 року вони становили близько 99,98 % усіх суб'єктів господарювання, забезпечували приблизно 74 % робочих місць і 64 % доданої вартості.

Інші джерела також підтверджують, що МСП формують понад 80 % зайнятості та близько двох третин ВВП України.

Це означає, що ринок цифрових рішень, орієнтованих на малий бізнес, є значним за потенціалом.

Однією з ключових тенденцій є цифровізація бізнесу. Аналітичні дослідження показують, що частка компаній, які використовують хмарні технології, в Україні поступово зростає: станом на 2024 рік близько 28 % компаній уже використовують хмарні сервіси, а ще 32 % застосовують аналітику даних та елементи штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів.

Раніше дослідження цифровізації МСП наголошували, що багато підприємств обмежуються базовою інфраструктурою та поодинокими програмними рішеннями, але системне використання інструментів електронного бізнесу та інтегрованих систем управління все ще є недостатнім.

Це створює для «СмартКрафт» вікно можливостей: з одного боку, зростає готовність малого бізнесу працювати в «хмарі», з іншого – значна частина МСП як і раніше веде облік «у зошитах» або простих таблицях, відчуючи потребу у простих, адаптованих рішеннях.

Окрему нішу становлять креативні індустрії та традиційні ремесла. За даними профільних оглядів, креативні індустрії в Україні – від ІТ і дизайну до моди, аудіовізуального мистецтва та традиційних ремесел – розглядаються як один із перспективних драйверів економічного зростання та інновацій.

Нові звіти (2025 р.) підкреслюють, що креативні сектори мають високий потенціал створення доданої вартості, відносно швидко адаптуються до кризових умов і активно інтегруються в цифрове середовище.

Таким чином, загальноекономічні тенденції – перевага МСП в структурі економіки, посилення цифровізації, зростання креативних індустрій, підтримка стартап-екосистеми – формують сприятливе тло для розгортання діяльності «СмартКрафт».

Мікрорівень: цільовий ринок «СмартКрафт»

Цільовий ринок стартапу – мікро- та малі крафтові виробники й малі креативні бізнеси, що:

- працюють у форматі ФОП або невеликих ТОВ;
- часто поєднують офлайн-продажі (ярмарки, шоуруми, локальні магазини) з онлайн-каналами (Instagram, Facebook, маркетплейси);

- мають обмежені ресурси для впровадження складних ERP-систем, але відчують потребу в базовій, «легкій» автоматизації.

Ключові особливості цього ринку:

Фрагментованість та «мінізація».

Багато крафтових бізнесів працюють напівформально, не завжди мають повний облік операцій. Це ускладнює продаж «серйозних» систем управління, але одночасно робить привабливими прості та недорогі SaaS-рішення, які не вимагають глибокої бухгалтерії.

Залежність від соцмереж та маркетплейсів.

Значна частина замовлень надходить із соціальних мереж та маркетплейсів, де продавець одночасно виконує роль маркетолога, менеджера, виробника й логіста. Звідси – попит на інструменти, що дозволяють «зібрати все в одному місці».

Обмежена цифрова зрілість.

Часто підприємці мають базові цифрові навички, але не готові працювати з складними CRM/ERP-системами. Це формує запит на інтерфейси, «зрозумілі з першого разу», навчальні матеріали та підтримку українською мовою.

Конкурентне середовище.

На ринку вже існують:

- універсальні системи обліку (1С-аналогі, бухгалтерські програми);
- окремі CRM-рішення (часто – орієнтовані на інший сегмент);
- платформи маркетплейсів з базовим кабінетом продавця.

Перевага «СмартКрафт» може полягати у нішевій спеціалізації (саме крафт, handmade, невеликі бренди) та інтегрованості функцій (замовлення, виробництво, фінанси, клієнти в одному продукті).

Для поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників доцільно сформувати стислий SWOT-огляд, зосереджений на аспектах, пов'язаних з інноваціями та ринковим контекстом (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Інноваційний SWOT-аналіз стартапу «СмартКрафт»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Мультидисциплінарна команда (технології + бізнес)	Обмежені фінансові ресурси на старті
Сучасна технологічна платформа (хмара, SaaS, інтеграції)	Нерозвинена поки що клієнтська база, низька впізнаваність бренду
Чітка нішова орієнтація на крафтових виробників	Обмежений досвід масштабування продукту на міжнародні ринки
Гнучкі організаційні процеси, швидкі ітерації	Залежність від ключових членів команди
Можливості (O)	Загрози (T)
Зростання цифровізації МСП і використання хмарних сервісів	Висока невизначеність воєнного часу, ризики збоїв інфраструктури
Активна підтримка стартапів і МСП (USF, EU4Business, EIC, Google тощо)	Конкуренція з боку міжнародних SaaS-рішень і локальних систем обліку
Розвиток креативних індустрій та крафтового бізнесу	Низька платоспроможність частини цільового сегмента
Можливість виходу на ринки ЄС та інтеграції в європейські програми	Відтік кадрів та перевантаженість ключових фахівців

Здійснений аналіз показує, що внутрішній інноваційний потенціал «СмартКрафт» є достатньо високим, аби скористатися сприятливими зовнішніми тенденціями, зокрема цифровізацією МСП, розвитком креативних індустрій та активною підтримкою стартап-екосистеми. Водночас існують відчутні виклики, пов'язані з обмеженими ресурсами, високою конкуренцією та нестабільністю макросередовища в умовах війни.

2.3. Оцінка чинної моделі комерціалізації інноваційного продукту стартапу «СмартКрафт» та виявлення резервів її вдосконалення

Після визначення організаційно-економічних характеристик стартапу «СмартКрафт» (параграф 2.1) та аналізу його інноваційного потенціалу й ринкового середовища (параграф 2.2) логічним наступним кроком є оцінка чинної моделі комерціалізації інноваційного продукту. У цьому параграфі розглядаються ключові елементи наявної моделі виходу продукту на ринок, оцінюються результати її реалізації за період перших 12 місяців тестового запуску на українському ринку та виявляються резерви для її вдосконалення.

Станом на момент аналізу стартап «СмартКрафт» реалізує базову модель комерціалізації, сформовану на етапі запуску MVP, яка включає такі ключові компоненти:

Формат продукту та цінова модель

- продукт подається як хмарний сервіс за моделлю SaaS;
- основою монетизації є щомісячна/щорічна підписка на один із тарифних планів;
- передбачено 14-денний пробний період, під час якого користувач має доступ до функціоналу базового тарифу;

на момент аналізу діють три тарифні плани:

- «Start» – для індивідуальних майстерень (обмеження за кількістю замовлень і користувачів);
- «Craft» – для невеликих майстерень з командною роботою;
- «Pro» – для більш структурованих брендів з розширеною аналітикою.

Канали залучення клієнтів (go-to-market):

- цифровий маркетинг у соціальних мережах (таргетована реклама, сторінки в Instagram та Facebook, контент про управління крафтовим бізнесом);
- участь у локальних ярмарках та фестивалях крафтової продукції, де команда презентує продукт і проводить короткі демо-сесії;
- партнерства з освітніми програмами з підприємництва (гостьові лекції, воркшопи для крафтових виробників);
- тестова співпраця з двома локальними хабами креативних індустрій, де «СмартКрафт» пропонується резидентам на пільгових умовах.

Процес онбордингу та підтримки користувачів:

- реєстрація на сайті з автоматичним створенням тестового акаунта;
- короткий інтерактивний онбординг у вигляді підказок в інтерфейсі;
- доступ до онлайн-бази знань (FAQ, відеоінструкції);
- підтримка через e-mail та месенджери (за запитом).

Поточний фокус комунікації та позиціонування:

- акцент на тезах: «заміна хаосу таблиць і зошитів», «бак-офіс для крафтового бізнесу», «простий інструмент замість складних ERP»;
- розповіді кейсів перших користувачів (сторітелінг у соцмережах).

Візуально чинну модель комерціалізації можна подати як воронку (рис. 2.2), де основні стадії – це перегляд рекламного оголошення/контенту, перехід на сайт, реєстрація тестового акаунта, активне використання у пробний період, конверсія в платну підписку, продовження підписки (retention).

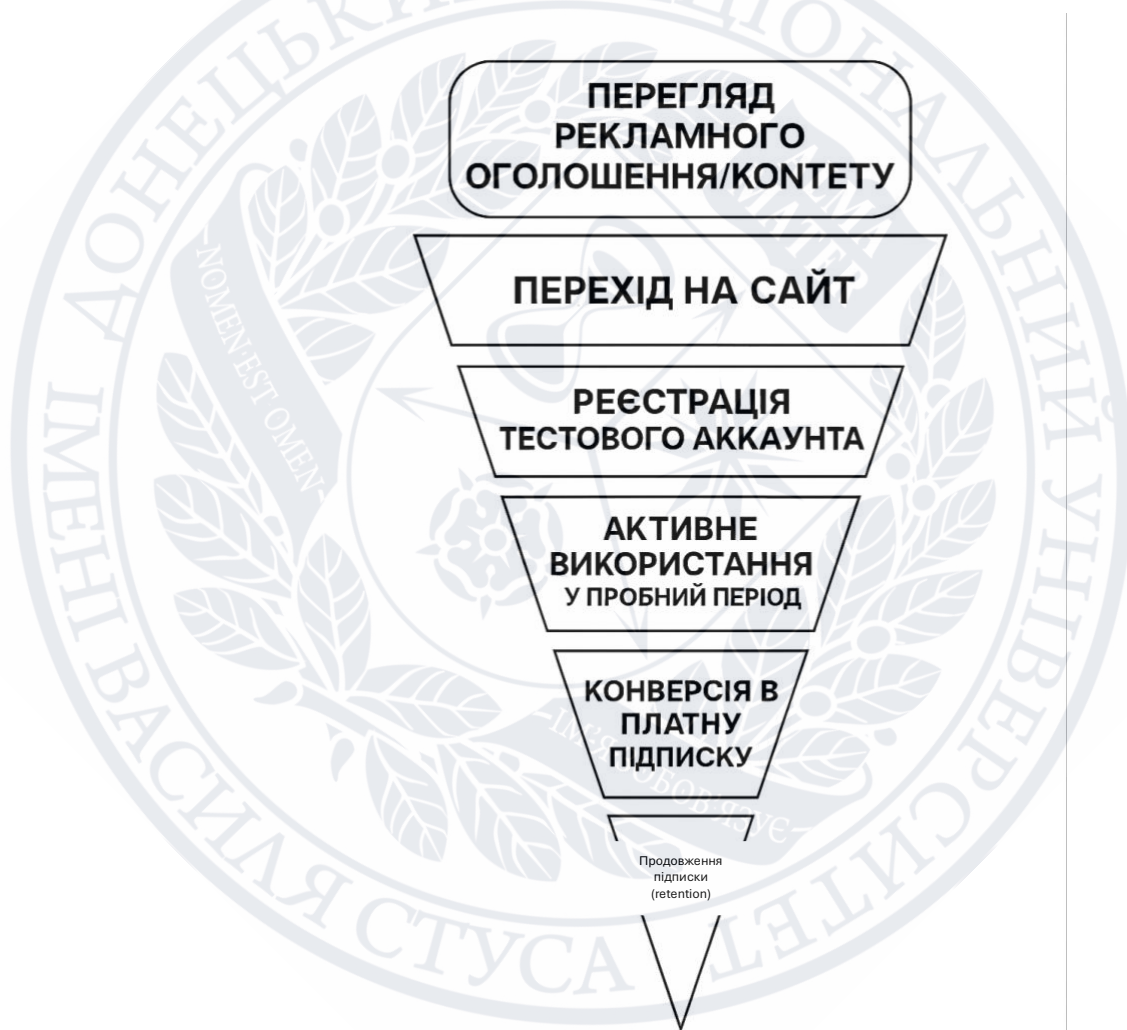


Рисунок 2.2 - Чинна модель комерціалізації «СмартКрафт»

Для оцінки результативності моделі комерціалізації розглянемо умовні, але логічно узгоджені дані за перші 12 місяців тестового запуску «СмартКрафт» на українському ринку.

Таблиця 2.5 – Ключові кількісні показники комерціалізації стартапу «СмартКрафт» за 12 місяців

Показник	Значення (умовне)
Кількість унікальних відвідувачів сайту	12 000
Кількість зареєстрованих тестових акаунтів	600
Конверсія «відвідувач → тестовий акаунт»	5 %
Кількість користувачів, які активували хоча б 3 функції системи	360 (60 % від зареєстрованих)
Кількість користувачів, що перейшли на платну підписку	90
Конверсія «тест → платна підписка»	15 % від активних; 7,5 % від зареєстрованих
Середній чек (місячна виручка з одного платного клієнта)	12 євро (еквівалент)
Середньомісячна виручка	близько 1 000–1 100 євро
Рівень відтоку (churn) за рік	20 % (орієнтовно 1,7 % на місяць)
Орієнтовна вартість залучення клієнта (CAC)	25–30 євро

Із наведених даних можна зробити кілька важливих висновків щодо результативності чинної моделі:

1. Воронка залучення працює, але має обмежену конверсію на початку.

Конверсія «відвідувач → тестовий акаунт» на рівні близько 5 % є прийнятною для нових SaaS-продуктів, але свідчить про потенціал покращення лендингу, оффера, способу подачі переваг. Частина відвідувачів не розуміє цінності продукту достатньо, щоб зареєструватися.

2. Ядро активних користувачів формується, але частина тестових акаунтів «не доходить» до глибокого використання.

Лише 60 % зареєстрованих тестових користувачів дійсно активують кілька ключових функцій. Це вказує на недостатню ефективність онбордингу та потребу в більш структурованому супроводі перших кроків (онлайн-демо, персоналізовані підказки, шаблони для типових сценаріїв).

3. Конверсія в платну підписку є відносно непоганою для раннього етапу, але залишається потенціал зростання.

Перехід 15 % активних тестових користувачів у платних – прийнятний показник. Водночас низька конверсія від загальної кількості зареєстрованих (7,5 %) ще раз підкреслює важливість підвищення залученості в тестовий період.

4. Рівень відтоку (churn) є керованим, але потребує постійного моніторингу.

Відтік на рівні близько 20 % за перший рік для стартапу з ранньою версією продукту не є критичним, але є сигналом до аналізу причин припинення користування: недостатня глибина інтеграції в процеси клієнта, відсутність певних функцій, фінансові обмеження клієнтів тощо.

5. Проблема «економіки юніту» (unit economics).

Орієнтовна вартість залучення клієнта (CAC) у 25–30 євро при середньому місячному чеку 12 євро означає, що період окупності витрат на залучення може становити 3–4 місяці й більше, залежно від фактичної тривалості підписки. Для стійкого масштабування «СмартКрафт» має або знижувати CAC (оптимізуючи канали залучення), або підвищувати середній чек і тривалість життя клієнта (LTV).

Аналізуючи отримані результати, можна виокремити ключові проблеми та обмеження чинної моделі:

6. Недостатньо фокусований go-to-market і обмежена сегментація.

Хоча нішу крафтових виробників загалом визначено, комунікація орієнтована «на всіх одразу» (handmade, гастрономія, одяг, декор тощо). Це може розмивати ціннісну пропозицію: різні підсегменти мають різні «болі» (наприклад, для харчових виробників критичні питання термінів придатності та сертифікації, для майстерень прикрас – управління асортиментом і дрібними партіями).

7. Слабкий онбординг і недостатня підтримка під час тестового періоду.

Висока частка «пасивних» тестових акаунтів свідчить про те, що частина користувачів не розуміє, як адаптувати систему під свої процеси. Автоматичні підказки корисні, але недостатні: потрібні шаблони налаштувань для типових сценаріїв, короткі відео, можливо – «онбординг-сесії» у форматі group-demo.

8. Обмеженість партнерських каналів та екосистемної присутності.

Перші кроки у співпраці з хабами й освітніми програмами зроблено, але їх масштаб поки невеликий. Системної стратегії партнерств (наприклад, з регіональними кластерами крафтових виробників, торгово-промисловими палатами, мережами коворкінгів) ще немає.

9. Неврегульованість комунікації цінності продукту для «малоцифровізованих» клієнтів.

Значна частина цільової аудиторії має обмежений досвід роботи з цифровими інструментами. Якщо комунікація надто «технологічна» («SaaS», «ERP», «аналітика»), це може відштовхувати. Потрібно перекладати технічну мову на «мову вигод»: «менше хаосу», «видно, що і коли треба виготовити», «легше порахувати, де заробляєте, а де втрачаєте гроші».

10. Початкова версія тарифної моделі може бути недостатньо гнучкою.

Для невеликих майстерень навіть порівняно невелика щомісячна плата може бути бар'єром. Водночас для більш структурованих брендів важлива наявність розширених функцій, за які вони готові платити більше. Нинішня градація тарифів не повністю відображає різноманіття потреб.

11. Ризики, пов'язані з макроекономічною ситуацією та воєнним контекстом.

Нестабільність, перебої з електроенергією, коливання курсу валют знижують готовність частини МСП інвестувати в нові інструменти автоматизації, навіть якщо ці інструменти об'єктивно їм потрібні.

Попри зазначені проблеми, існує низка конкретних резервів для вдосконалення моделі комерціалізації «СмартКрафт», які будуть детально опрацьовані в проєктній частині (розділ 3). На цьому етапі доцільно окреслити основні напрями:

Поглиблення сегментації цільової аудиторії та налаштування пропозиції під підсегменти.

Можна виокремити 2–3 пріоритетні підсегменти (наприклад, крафтові харчові виробники; handmade-майстерні; малі бренди одягу) й для кожного

розробити «пакет» користі та типові сценарії використання. Це дозволить посилити релевантність маркетингових повідомлень і підвищити конверсію.

Покращення онбордингу та підтримки користувачів у тестовий період.

Серед можливих рішень:

- готові галузеві шаблони налаштувань (типові категорії товарів, процеси);
- короткі покрокові onboarding-курси (e-mail- або месенджер-розсилки);
- регулярні безкоштовні групові демо-сесії для нових користувачів;
- контекстні підказки, прив'язані до сценаріїв «створити перше замовлення», «додати товар», «подивитися звіт».

Розвиток партнерських каналів і екосистемного підходу.

Стартап може:

- поглибити співпрацю з хабами креативних індустрій, торгово-промисловими палатами, асоціаціями МСП;
- запропонувати white label-рішення для кластерів крафтових виробників;
- інтегруватися з платформами електронної комерції чи сервісами онлайн-платежів, щоб користувачі відчували додану цінність від єдиної екосистеми.

Оптимізація тарифної політики та стимулювання довгострокових підписок.

Можна розглянути:

- введення «стартового» тарифу з обмеженим функціоналом за мінімальною ціною для найменших майстерень;
- надання знижок за річну оплату;
- спеціальні умови для резидентів партнерських програм і хабів;
- можливість «конструктора тарифів» – вибір лише потрібних модулів.

Зниження САС за рахунок органічних каналів і реферальних програм.

Для покращення unit economics доцільно розвивати:

- контент-маркетинг (блог, відео, кейси користувачів);
- партнерський маркетинг;
- реферальну програму («запроси друга – отримайте бонуси»);
- спільні вебінари з освітніми програмами для підприємців.

Підкріплення моделі грантовим та проєктним фінансуванням.

Залучення грантів (наприклад, на цифровізацію МСП, підтримку стартапів, розвиток креативних індустрій) може дозволити фінансувати онбординг, підтримку, доопрацювання продукту та масштабування без критичного тиску на підвищення цін для кінцевих користувачів.

Узагальнюючи, чинна модель комерціалізації «СмартКрафт» забезпечила формування первинного портфеля клієнтів, підтвердила наявність попиту на продукт і продемонструвала базову життєздатність бізнес-моделі. Водночас аналіз ключових показників і виявлених проблем свідчить про необхідність цілеспрямованого вдосконалення моделі комерціалізації, зокрема в частині сегментації, онбордингу, партнерських каналів і тарифної політики.

Таким чином, у другому розділі магістерської роботи здійснено аналіз організаційно-економічних характеристик інноваційного стартапу «СмартКрафт», оцінено його інноваційний потенціал та ринкове середовище функціонування, а також проведено комплексну оцінку чинної моделі комерціалізації інноваційного продукту з виявленням ключових резервів її вдосконалення.

По-перше, сформовано цілісну організаційно-економічну характеристику стартапу «СмартКрафт» як інноваційного B2B SaaS-рішення для мікро- та малих крафтових виробників і бізнесів креативних індустрій. Визначено місію стартапу – цифрова підтримка крафтових підприємців у систематизації бізнес-процесів і підвищенні керованості їхньої діяльності. Окреслено стратегічні цілі на горизонті 3–5 років: закріплення продукту на українському ринку, досягнення критичної маси платних користувачів, подальший вихід на ринки Центрально-Східної Європи та формування партнерської екосистеми. Описано бізнес-модель

«СмартКрафт» за логікою Business Model Canvas, організаційну структуру, ресурсний потенціал і підходи до управління інтелектуальною власністю.

По-друге, проведено оцінку інноваційного потенціалу стартапу за ключовими компонентами – людським, технологічним, організаційно-управлінським, маркетинговим, партнерським та фінансовим. Показано, що сильними сторонами «СмартКрафт» є мультидисциплінарність команди, використання сучасних технологій і гнучкі організаційні підходи (lean, agile), а також чітка нішевість цільового сегмента. Водночас партнерський та фінансовий потенціал характеризуються як середні й потребують посилення через активніше залучення до акселераційних, грантових і кластерних програм підтримки стартапів та МСП.

По-третє, здійснено аналіз ринкового середовища функціонування стартапу на макро- та мікрорівнях. На макрорівні встановлено, що домінування МСП у структурі економіки, посилення цифровізації бізнесу, активний розвиток креативних індустрій та наявність інструментів підтримки інноваційних стартапів (фонди, акселератори, спеціальні режими на кшталт «Дія.City») створюють сприятливі передумови для діяльності «СмартКрафт». На мікрорівні визначено специфіку цільового ринку: фрагментованість, часткова «тінізація», висока залежність від соцмереж та маркетингових каналів, обмежена цифрова зрілість крафтових виробників, а також наявність як локальних, так і міжнародних конкурентних рішень.

По-четверте, проведено оцінку чинної моделі комерціалізації інноваційного продукту «СмартКрафт», яка базується на SaaS-підписці, нішевому B2B-позиціонуванні, використанні цифрового маркетингу, участі в ярмарках і заходах креативних індустрій, а також співпраці з окремими хабами та освітніми програмами. Аналіз умовних, але логічно узгоджених кількісних показників (воронка залучення, конверсія в платну підписку, показники churn, CAC, середній чек) засвідчив, що модель забезпечила формування первинного портфеля клієнтів і підтвердила попит на продукт, однак залишається низка «вузьких місць»: невисока конверсія на ранніх етапах воронки, недостатньо ефективний

онбординг користувачів, обмеженість партнерських каналів та необхідність покращення юніт-економіки.

По-п'яте, на основі ідентифікованих проблем і результатів SWOT-аналізу виокремлено основні резерви вдосконалення моделі комерціалізації, а саме: поглиблення сегментації цільової аудиторії з фокусом на пріоритетних підсегментах крафтового бізнесу; розроблення розширеного онбордингу (галузеві шаблони, навчальні матеріали, групові демо-сесії); розбудова системної партнерської мережі (хаби, кластери, асоціації, платформи електронної комерції); оптимізація тарифної політики з урахуванням платоспроможності різних груп клієнтів; розвиток органічних каналів залучення та реферальних програм; активне використання грантових і проєктних механізмів підтримки для фінансування масштабування без надмірного підвищення цін для користувачів.

Отже, у розділі 2 створено аналітичну базу для побудови проєкту удосконалення моделі комерціалізації інноваційного стартапу «СмартКрафт». Виявлені сильні сторони, можливості, обмеження та резерви вдосконалення будуть використані в розділі 3 для обґрунтування конкретних стратегічних і тактичних рішень щодо виведення інноваційного продукту від прототипу до стійкої ринкової присутності.

РОЗДІЛ 3

ПРОЄКТ УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО СТАРТАПУ «СМАРТКРАФТ»

3.1. Обґрунтування цілей, завдань та очікуваних результатів проєкту вдосконалення моделі комерціалізації стартапу «СмартКрафт»

Результати аналітичного розділу магістерської роботи показали, що чинна модель комерціалізації інноваційного продукту стартапу «СмартКрафт» є загалом життєздатною, але має низку «вузьких місць», які стримують зростання – насамперед на етапах залучення клієнтів, їх онбордингу, формування стійкої бази платних користувачів і побудови партнерських каналів. Виявлені проблеми та резерви вдосконалення потребують системного опрацювання у форматі цілісного проєкту, спрямованого на удосконалення моделі комерціалізації стартапу від прототипу до стійкої ринкової присутності.

У цьому параграфі визначаються мета, завдання та очікувані результати проєкту вдосконалення моделі комерціалізації, що слугує логічною основою для розроблення конкретних заходів, інструментів та механізмів їх реалізації у подальших параграфах розділу 3.

З урахуванням результатів SWOT-аналізу, оцінки інноваційного потенціалу й аналізу ринкового середовища (розділ 2) *загальну мету проєкту* вдосконалення моделі комерціалізації стартапу «СмартКрафт» можна сформулювати таким чином:

Підвищення результативності та стійкості комерціалізації інноваційного продукту стартапу «СмартКрафт» шляхом удосконалення моделі виходу на ринок, сегментації, онбордингу користувачів, партнерських каналів та тарифної політики, що забезпечить зростання клієнтської бази, виручки й ринкової позиції стартапу в середньостроковій перспективі.

Ця мета відображає необхідність не просто збільшити обсяги продажів, а саме структурно покращити модель комерціалізації відповідно до теоретико-методичних підходів, розглянутих у розділі 1. Йдеться про:

- узгодження ціннісної пропозиції з потребами окремих сегментів крафтового бізнесу;
- посилення ролі екосистеми (партнерства, програми підтримки, інтеграції);
- удосконалення «воронки» комерціалізації – від першого контакту до довгострокової підписки;
- забезпечення прийнятних показників юніт-економіки (CAC, LTV, churn).

Проект розглядається як комплекс організаційних, маркетингових, технологічних та фінансово-економічних рішень, що реалізуються в межах 12–24 місяців і спрямовані на досягнення вимірюваних результатів.

Для досягнення сформульованої мети визначається комплекс взаємопов'язаних завдань проекту, згрупованих за ключовими напрямками удосконалення моделі комерціалізації.

1. Удосконалення сегментації та позиціонування стартапу «СмартКрафт».

- Уточнити й деталізувати сегменти цільової аудиторії (крафтові харчові виробники, handmade-майстерні, малі бренди одягу та декору тощо).
- Сформулювати для кожного пріоритетного сегмента специфічні ціннісні пропозиції (value proposition) та ключові «болі» клієнтів, які вирішує продукт.
- Адаптувати маркетингові повідомлення, контент та візуальну комунікацію відповідно до виділених сегментів.

2. Оптимізація клієнтської воронки та процесу онбордингу користувачів.

- Проаналізувати поточну воронку залучення клієнтів на всіх етапах («контакт → тест → активний тест → платна підписка → продовження підписки»).

- Розробити та впровадити покращену систему онбордингу: галузеві шаблони налаштувань, покрокові гіді, навчальні міні-курси, групові демо-сесії.
- Встановити цільові показники конверсії на кожному етапі воронки та систему моніторингу.

3. Розвиток партнерських каналів і екосистемної взаємодії.

- Ідентифікувати ключових потенційних партнерів: бізнес-інкубатори, хаби креативних індустрій, кластери МСП, освітні програми для підприємців.
- Розробити формати співпраці (спільні тренінги та вебінари, пілотні впровадження, white label-рішення для асоціацій).
- Включити проєкт у програми підтримки інноваційних стартапів (грантові та акселераційні програми) з фокусом на цифровізацію МСП та розвиток креативних індустрій.

4. Удосконалення тарифної політики та структури монетизації.

- Проаналізувати доступність та привабливість чинних тарифних планів для різних підсегментів клієнтів.
- Обґрунтувати введення гнучкіших тарифних рішень (стартові тарифи, модульна оплата, знижки за річну підписку, спеціальні пропозиції для резидентів партнерських програм).
- Сформувавати цільові орієнтири щодо збільшення середнього чеку та тривалості користування (LTV).

5. Покращення показників юніт-економіки та фінансової результативності комерціалізації.

- Оцінити поточні показники SAC, LTV, churn, payback period для різних сегментів клієнтів.
- Розробити заходи щодо зниження SAC (розвиток органічних каналів, реферальні програми, партнерський маркетинг).

- Сформувати фінансово-економічну модель удосконаленої комерціалізації з розрахунком NPV, IRR та періоду окупності проєкту вдосконалення.

6. Інституціоналізація системи моніторингу та оцінки результативності комерціалізації.

- Побудувати систему ключових показників (KPI) для оцінювання результативності вдосконаленої моделі комерціалізації (фінансових, ринкових, процесних, інноваційних, соціально-економічних).
- Визначити періодичність та відповідальних за моніторинг показників.
- Забезпечити можливість оперативного коригування заходів проєкту залежно від фактичних результатів.

Таким чином, завдання проєкту охоплюють як стратегічні аспекти (позиціонування, партнерства, монетизація), так і операційно-процесні (онбординг, воронка продажів, контроль показників), що відповідає логіці комплексного вдосконалення моделі комерціалізації.

З огляду на сформульовану мету й завдання, реалізація проєкту вдосконалення моделі комерціалізації стартапу «СмартКрафт» має забезпечити досягнення конкретних, вимірюваних результатів, які можна згрупувати за кількома рівнями:

1. Результати на рівні ринку та клієнтської бази:

- збільшення конверсії «відвідувач → тестовий акаунт» (з 5 % до 8–10 %);
- зростання частки активних тестових користувачів, які повноцінно спробували ключовий функціонал (з 60 % до 75–80 %);
- підвищення конверсії з активного тесту в платну підписку (з 15 % до 20–25 %);
- нарощення кількості платних користувачів (наприклад, удвічі протягом 12–18 місяців).

2. Фінансово-економічні результати:

- зростання середньомісячної виручки від підписок за рахунок збільшення кількості клієнтів і/або середнього чеку;
- зниження САС завдяки розвитку органічних каналів та реферальних програм;
- покращення співвідношення LTV/CAC до рівня, який дозволяє масштабувати діяльність (наприклад, $LTV \geq 3 \times CAC$);
- формування позитивних значень NPV та задовільних значень IRR для проєкту вдосконалення моделі комерціалізації.

3. Організаційно-управлінські та інноваційні результати:

- впровадження формалізованої системи сегментації клієнтів і персоналізованих ціннісних пропозицій;
- запровадження стандартизованого онбордингу з галузевими шаблонами, навчальними курсами й груповими демо-сесіями;
- створення системи постійного моніторингу та аналізу ключових показників комерціалізації (дашборди, регулярні звіти);
- посилення інноваційного потенціалу стартапу через участь у акселераційних та грантових програмах, розвиток партнерських відносин.

4. Результати для зовнішніх стейкхолдерів та інноваційної екосистеми:

- підвищення рівня цифровізації та керованості бізнес-процесів у мікро- та малих крафтових підприємствах – користувачах «СмартКрафт»;
- створення доданої вартості у сфері креативних індустрій завдяки зменшенню «операційного хаосу» та вивільненню часу підприємців для творчої й стратегічної роботи;
- формування демонстраційного кейсу успішної комерціалізації інноваційного SaaS-продукту для МСП в українських умовах, який може бути використаний у навчальному процесі та практиці підтримки підприємництва.

Очікувані результати узагальнено у вигляді системи цілей і відповідних індикаторів досягнення (табл. 3.1), що надалі буде використано при фінансово-економічному обґрунтуванні проєкту.

Таблиця 3.1 – Система цілей та ключових індикаторів результативності проєкту вдосконалення моделі комерціалізації стартапу «СмартКрафт»

Рівень цілей	Конкретна ціль	Орієнтовні індикатори (KPI)
Стратегічний	Підвищити результативність комерціалізації продукту	Зростання кількості платних клієнтів; приріст виручки; LTV/CAC
Тактичний (ринковий)	Поліпшити конверсії на етапах воронки	Конверсія «відвідувач → тест»; «тест → платна підписка»; churn
Тактичний (організаційний)	Стандартизувати сегментацію та онбординг	Наявність формалізованих процедур; частка користувачів, що пройшли повний онбординг
Операційний	Знизити CAC і посилити органічні канали залучення	CAC; частка клієнтів з реферальних і партнерських каналів
Екосистемний / соціально-економічний	Сприяти цифровізації та розвитку крафтових бізнесів	Кількість цифровізованих підприємств; відгуки клієнтів; участь у програмах підтримки

Отже, у параграфі 3.1 обґрунтовано мету, завдання та очікувані результати проєкту вдосконалення моделі комерціалізації інноваційного стартапу «СмартКрафт». Це створює концептуальний каркас для розроблення в наступних параграфах змістовних заходів, фінансово-економічного обґрунтування їх реалізації, оцінки соціального й економічного ефекту, а також визначення ризиків та механізмів забезпечення стійкості проєкту.

3.2. Розробка цільової моделі виведення продукту стартапу «СмартКрафт» від прототипу до ринку (етапи, канали збуту, партнерства)

Результати аналізу засвідчили, що чинна модель комерціалізації стартапу «СмартКрафт» забезпечила формування первинного портфеля клієнтів, однак має низку обмежень, пов'язаних із недостатньою сегментацією, слабким онбордингом, обмеженим використанням партнерських каналів та нерегульованістю юніт-економіки. У цьому параграфі формується цільова

модель виведення продукту від прототипу до ринку, яка покликана усунути виявлені недоліки та забезпечити стійке масштабування стартапу.

Цільова модель розглядається як комплексна система, що поєднує:

- логічну послідовність етапів виведення продукту на ринок;
- багатоканальну стратегію збуту;
- мережу партнерств і екосистемних взаємодій.

Концептуальні засади цільової моделі виведення продукту

Цільова модель ґрунтується на таких принципах:

1. Сегментований підхід до ринку.

Вихід на ринок здійснюється не «для всіх крафтових виробників», а через фокус на 2–3 пріоритетних підсегментах, для яких формуються специфічні ціннісні пропозиції, сценарії використання та комунікаційні повідомлення.

2. Етапність та ітераційність.

Процес комерціалізації розбитий на послідовні етапи (від валідації MVP до масштабування), для кожного з яких визначено цілі, інструменти та цільові показники. При цьому зберігається можливість повернення до попередніх кроків із коригуванням продукту й бізнес-моделі.

3. Поєднання власних і партнерських каналів збуту.

«СмартКрафт» не намагається виходити на ринок виключно через paid-рекламу, а активно використовує партнерства з хабами, освітні програми, акселератори, галузеві об'єднання.

4. Економічна збалансованість (unit economics).

Вибір каналів, форматів підписок та інструментів залучення клієнтів здійснюється з урахуванням цільових значень CAC, LTV, churn, time-to-payback.

Етапи цільової моделі виведення продукту «СмартКрафт» на ринок

З урахуванням стадії розвитку стартапу доцільно виділити чотири ключові етапи:

- Етап 1. Поглиблена валідація MVP (0–6 місяців).

- Етап 2. Досягнення product–market fit на українському ринку (6–12 місяців).
- Етап 3. Масштабування в межах України (12–24 місяці).
- Етап 4. Підготовка до виходу на зовнішні ринки (після 18–24 місяців).

Узагальнену характеристику етапів подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Етапи цільової моделі виведення продукту стартапу «СмартКрафт» на ринок

Етап	Основна ціль	Ключовий фокус	Орієнтовні показники успіху
1. Валідація MVP	Перевірка життєздатності продукту на невеликій групі пілотних клієнтів	Тісна робота з 10–20 майстернями, тестування сценаріїв, доопрацювання функціоналу	Активне регулярне використання продукту пілотами, позитивний зворотний зв'язок, чітке формулювання «болів» і цінності
2. Product–market fit в Україні	Підтвердження відповідності продукту ринку в масштабі 50–150 платних клієнтів	Сегментація, відпрацювання онбордингу, налаштування тарифів	Зростання конверсій тест → платна підписка, стабілізація churn, перші позитивні LTV/CAC
3. Масштабування в Україні	Системне нарощування клієнтської бази та виручки	Масштабування каналів, партнерства, оптимізація unit economics	Подвоєння/потроєння бази клієнтів, стійке зростання MRR, $LTV \geq 3 \times CAC$
4. Підготовка до зовнішніх ринків	Адаптація моделі для ринків ЦСЄ	Локалізація, міжнародні акселератори, пілоти в інших країнах	Перші іноземні клієнти, участь у міжнародних програмах, налаштована англійська версія

На *Етапі 1* головний акцент робиться на глибинній роботі з невеликою кількістю пілотних клієнтів (наприклад, 3–5 крафтових харчових виробників, 3–5 handmade-майстерень, 3–5 брендів одягу). Для них формуються індивідуальні сценарії налаштування системи, збирається детальний зворотний зв'язок, тестуються різні варіанти інтерфейсу та бізнес-процесів. Завданням є не максимізація продажів, а максимізація знань про те, як продукт реально використовується.

На *Етапі 2* відбувається розгортання більш формалізованої моделі: впроваджуються сегментовані лендинги, типові галузеві шаблони, автоматизований онбординг, перші партнерські програми. Стартап цілеспрямовано працює на досягнення *product–market fit*, вимірюючи показники залучення, активації, утримання й монетизації.

На *Етапі 3* фокус зміщується на масштабування: оптимізуються канали платного залучення, посилюються органічні й партнерські канали, запускаються реферальні програми, вибудовується стійка система моніторингу ключових метрик.

На *Етапі 4* починається адаптація бізнес-моделі для ринків країн Центрально-Східної Європи: локалізація інтерфейсу, юридичні аспекти, тісна співпраця з міжнародними акселераторами та програмами підтримки українських стартапів.

Канали збуту та модель клієнтської воронки

Цільова модель передбачає використання поєднання трьох груп каналів збуту:

Прямі цифрові канали (власні):

- лендинг і сайт продукту з сегментованими сторінками під різні підсегменти клієнтів;
- таргетована реклама у соцмережах (Facebook, Instagram), контент-маркетинг (блог, YouTube/shorts про кейси крафтових виробників);
- e-mail-маркетинг, месенджер-розсилки для онбордингу та підтримки.

Події та офлайн-канали:

- участь у фестивалях, ярмарках крафтової продукції, галузевих виставках;
- воркшопи та міні-тренінги для крафтових виробників у регіональних хабах, коворкінгах, бізнес-інкубаторах;
- демо-дні для резидентів кластерів креативних індустрій.

Партнерські та реферальні канали:

- співпраця з освітніми програмами з підприємництва (онлайн- та офлайн-курси, школи підприємця);
- партнерства з асоціаціями МСП, кооперативами, мережами магазинів локальних продуктів;
- реферальна програма для існуючих користувачів.

Структуру клієнтської воронки в цільовій моделі подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Цільова модель клієнтської воронки стартапу «СмартКрафт»

Етап воронки	Опис дій клієнта	Інструменти впливу	Цільові зміни порівняно з чинною моделлю
1. Обізнаність	Клієнт дізнається про «СмартКрафт»	Контент, реклама, події, рекомендації партнерів	Збільшення охоплення цільових сегментів
2. Інтерес	Перехід на сайт / лендинг	Сегментовані сторінки, зрозумілий опис вигод	Підвищення CTR та часу на сайті
3. Пробне використання	Реєстрація тестового акаунта, перші дії	Простий онбординг, галузеві шаблони, відео-інструкції	Зростання конверсії «відвідувач → тест»
4. Активація	Регулярне використання кількох ключових функцій	Е-mail/месенджер-супровід, групові демо, підтримка	Зростання частки активних тестових акаунтів
5. Монетизація	Переходить на платну підписку	Гнучкі тарифи, стимулюючі пропозиції, знижки за річну оплату	Підвищення конверсії «тест → платний клієнт»
6. Утримання й розвиток	Продовження підписки, підвищення тарифу	Додатковий функціонал, персональна підтримка, реферальні програми	Зниження churn, зростання LTV

Ключова відмінність цільової моделі від чинної полягає в тому, що для кожного етапу воронки чітко визначаються інструменти підтримки клієнта (онбординг, комунікації, мотивація до переходу на платну підписку), а також кількісні орієнтири (цільові конверсії, допустимий рівень відтоку, цільовий LTV/CAC).

Партнерська модель та екосистемний підхід

Окремим елементом цільової моделі є система партнерств, яка виконує три функції:

Канал залучення клієнтів.

Партнери допомагають доносити інформацію про продукт до своєї аудиторії, організовують спільні заходи та пілотні впровадження.

Джерело довіри та легітимності.

Співпраця з відомими інституціями (фондами підтримки МСП, університетами, асоціаціями підприємців) підвищує довіру до молодого стартапу.

Ресурсна підтримка інноваційного розвитку.

Партнерства з акселераторами й грантовими програмами забезпечують доступ до менторства, фінансування, міжнародних контактів.

Партнерську модель можна структурувати за чотирма напрямками (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Основні напрями партнерської моделі стартапу «СмартКрафт»

Напрямок партнерств	Тип партнерів	Формати взаємодії
Освітні програми та інкубатори	Університети, школи підприємництва, бізнес-інкубатори	Воркшопи, пілотні впровадження для учасників програм, включення «СмартКрафт» у навчальні кейси
Хаби креативних індустрій	Кластери handmade, fashion-, food-кластери, коворкінги	Спільні заходи, спецумови для резидентів, white label-рішення
Асоціації МСП та галузеві об'єднання	Асоціації підприємців, торгово-промислові палати	Партнерські програми, інформаційна підтримка, доступ до аудиторій
Фінансові та інфраструктурні партнери	Платіжні сервіси, служби доставки, маркетплейси	Інтеграції, спільні промоакції, крос-маркетинг

У цільовій моделі передбачається, що не менше 30–40 % нових клієнтів на етапі масштабування надходитимуть саме через партнерські канали. Це дозволить знизити САС, посилити довіру та забезпечити більш «теплий» потік лідогенерації.

Інтеграція цільової моделі в дорожню карту розвитку стартапу

Щоб цільова модель виведення продукту не залишилася лише теоретичною конструкцією, вона має бути інтегрована до дорожньої карти розвитку стартапу

«СмартКрафт». У рамках цієї роботи доцільно сформувану узагальнену таблицю (табл. 3.5), яка поєднує етапи, ключові дії за каналами та партнерствами.

Таблиця 3.5 – Узагальнена дорожня карта реалізації цільової моделі виведення продукту «СмартКрафт»

Етап	Основні дії щодо продукту	Дії щодо каналів збуту	Дії щодо партнерств
1. Валідація MVP	Доопрацювання ключового функціоналу, прототипування галузевих шаблонів	Мінімальний лендинг, таргетовані кампанії на пілотні сегменти, збір зворотного зв'язку	Перші пілоти з 1–2 хабами/інкубаторами
2. Product–market fit	Формалізація сценаріїв для 2–3 підсегментів, покращення UX	Запуск сегментованих лендингів, посилення контент-маркетингу, системний онбординг	Угода з 3–5 освітніми програмами та хабами для тестування продукту
3. Масштабування в Україні	Оптимізація стабільності, додаткові модулі (аналітика, інтеграції)	Масштабування реклами, запуск реферальної програми, активна е-mail/месенджер-підтримка	Розширення мережі партнерів (асоціації МСП, кластери, платіжні сервіси)
4. Підготовка до зовнішніх ринків	Локалізація продукту, юридична адаптація	Тестові кампанії на іноземні ринки, участь у міжнародних виставках	Участь у міжнародних акселераторах, програмах підтримки експорту стартапів

Отже, у параграфі 3.2 розроблено цільову модель виведення продукту стартапу «СмартКрафт» від прототипу до ринку, яка:

- базується на чітко структурованих етапах (від валідації MVP до масштабування та виходу на зовнішні ринки);
- передбачає багатоканальну систему збуту, адаптовану до специфіки крафтових виробників і малого бізнесу креативних індустрій;
- покладається на екосистемний підхід та розбудову мережі партнерств;
- орієнтована на покращення ключових показників комерціалізації (конверсій, CAC, LTV, churn).

3.3. Фінансово-економічне обґрунтування, оцінка ефективності та ризиків реалізації запропонованої моделі комерціалізації стартапу «СмартКрафт»

Запропонована в параграфі 3.2 цільова модель виведення продукту стартапу «СмартКрафт» від прототипу до ринку потребує кількісного обґрунтування – як з точки зору фінансово-економічної доцільності, так і з точки зору ризиків її реалізації. У цьому параграфі визначаються вихідні припущення щодо обсягів інвестицій і прогнозних фінансових результатів, розраховуються ключові показники ефективності (NPV, IRR, період окупності), а також здійснюється аналіз основних ризиків проєкту та заходів їх мінімізації.

Вихідні припущення та обсяг інвестицій у проєкт удосконалення моделі комерціалізації

Для фінансово-економічного обґрунтування запропонованої моделі приймемо низку умовних, але логічно узгоджених припущень, що ґрунтуються на результатах аналізу чинної моделі (розділ 2) та запланованих змін (розділ 3):

1. *Горизонт планування* – 4 роки з моменту початку реалізації проєкту вдосконалення моделі комерціалізації ($t = 1 \dots 4$).

2. *Початкові інвестиції* в проєкт ($t = 0$) включають:

- доопрацювання продукту (галузеві шаблони, інтеграції, UX-покращення);
- розробку та впровадження онбордингу (навчальні матеріали, відео, автоматизовані сценарії);
- налаштування аналітики та системи моніторингу KPI;
- розгортання партнерських програм і маркетингових кампаній першого року.

Сукупний обсяг таких інвестицій оцінюється на рівні 30 тис. євро.

3. *Прогнозний розвиток клієнтської бази* в результаті реалізації цільової моделі (з урахуванням кращих конверсій, партнерських каналів, нових тарифів):

- кінець 1-го року реалізації проєкту – орієнтовно 150 платних клієнтів;

- кінець 2-го року – 300 клієнтів;
- кінець 3-го року – 500 клієнтів;
- кінець 4-го року – 650–700 клієнтів.

4. *Середній місячний чек (ARPU)* унаслідок оптимізації тарифної політики збільшується з приблизно 12 євро (чинна модель) до 14–15 євро (за рахунок диференційованих тарифів і додаткових модулів). Для розрахунків приймаємо середнє значення 14 євро.

5. *Рівень відтоку клієнтів (churn)* знижується з приблизно 20 % на рік до 15 %, а завдяки онбордингу й підтримці зростає середня тривалість користування продуктом (LTV).

6. *Ставка дисконту* для оцінки ефективності проєкту встановлюється на рівні 20 % річних, що відображає високий рівень ризику інноваційних стартапів та загальну макроекономічну нестабільність.

Прогнозні фінансові результати реалізації моделі комерціалізації

На основі вищенаведених припущень сформуємо спрощений прогнозний баланс грошових потоків від комерціалізації (з урахуванням додаткового ефекту саме від проєкту вдосконалення моделі, порівняно з «базовою» ситуацією).

У табл. 3.6 чистий грошовий потік відображає додатковий економічний ефект, який генерується завдяки вдосконаленню моделі комерціалізації (понад базовий рівень, досягнутий чинною моделлю).

Таблиця 3.6 – Прогнозні грошові потоки від реалізації проєкту вдосконалення моделі комерціалізації стартапу «СмартКрафт»

Рік реалізації проєкту	Орієнтовна кількість платних клієнтів (середньорічна)	Середній місячний чек, євро	Річний дохід, євро	Операційні витрати, євро*	Чистий грошовий потік, євро
0 (інвестиційний)	—	—	—	—	–30 000
1	~150	14	$150 \times 14 \times 12 = 25\,200$	~17 000	8 000
2	~300	14	$300 \times 14 \times 12 = 50\,400$	~32 000	18 000
3	~500	14	$500 \times 14 \times 12 = 84\,000$	~54 000	30 000
4	~700	14	$700 \times 14 \times 12 = 117\,600$	~75 600	42 000

*Операційні витрати включають: зарплату команди (з урахуванням помірною розширення), хмарну інфраструктуру, маркетинг, обслуговування партнерських програм, адміністративні витрати тощо.

Оцінка ефективності проєкту: NPV, IRR, період окупності

На основі прогнозних грошових потоків (CF_0 , CF_1 , ..., CF_4) проведемо розрахунок базових показників ефективності інвестиційного проєкту.

1. Чиста теперішня вартість (NPV)

Підставивши в (1.1) значення:

$$CF_0 = -30\,000$$

$$CF_1 = 8\,000$$

$$CF_2 = 18\,000$$

$$CF_3 = 30\,000$$

$$CF_4 = 42\,000$$

одержуємо позитивне значення NPV на рівні близько 26,8 тис. євро, що свідчить про економічну доцільність проєкту за обраної ставки дисконту.

2. Внутрішня норма дохідності (IRR)

IRR – це таке значення r , за якого $NPV = 0$. Для наведеного ряду грошових потоків внутрішня норма дохідності становить приблизно 51 % річних. Це означає, що за умови реалізації проєкту вдосконалення моделі комерціалізації стартап «СмартКрафт» генерує дохідність, яка суттєво перевищує прийнятий дисконт 20 %.

3. Період окупності інвестицій

Якщо розглядати простий (недисконтований) період окупності, то:

на кінець 1-го року непокритими залишаються 22 тис. євро (30 000 – 8 000);

на кінець 2-го року – 4 тис. євро (22 000 – 18 000);

упродовж 3-го року інвестиції повністю окупаються (4 тис. із 30 тис. річного чистого потоку).

Отже, простий період окупності становить приблизно 2,1–2,2 року.

З урахуванням дисконтування період окупності дещо збільшується, але все одно залишається в межах менше трьох років, що є прийнятним для інноваційних проєктів з високим рівнем ризику.

Узагальнюючи, можна констатувати, що за умов прийнятих у роботі припущень проєкт удосконалення моделі комерціалізації стартапу «СмартКрафт» є фінансово привабливим, забезпечує позитивну чисту теперішню вартість, високий рівень внутрішньої дохідності та відносно короткий період окупності.

Оцінка соціально-економічної ефективності проєкту

Окрім суто фінансових показників для самого стартапу, важливо оцінити соціально-економічний ефект, який виникає внаслідок реалізації проєкту для цільової аудиторії та інноваційної екосистеми загалом.

Основні напрями такого ефекту:

1. Цифровізація малого крафтового бізнесу.

Завдяки вдосконаленій моделі комерціалізації «СмартКрафт» зможе охопити більшу кількість крафтових підприємств, які:

- переходять від «хаотичного» обліку до системного управління замовленнями, виробництвом та фінансами;
- отримують доступ до аналітики, що допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо асортименту, цін, акцій;
- вивільняють час підприємців для творчої, стратегічної діяльності, а не лише для операційної рутини.

2. Зайнятість та розвиток креативних індустрій.

Зростання ефективності крафтових підприємств сприяє:

- збереженню та створенню робочих місць у креативних індустріях;
- розвитку локальних брендів, підвищенню їх конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках;
- популяризації українського крафту та культури через цифрові канали.

3. Підтримка культури підприємництва та інновацій.

Співпраця стартапу «СмартКрафт» з освітніми програмами, інкубаторами й хабами креативних індустрій:

- формує для студентів і молодих підприємців живий приклад інноваційного бізнес-кейсу;
- стимулює розвиток компетенцій у сфері цифрового підприємництва, управління інноваціями, роботи з даними;
- сприяє посиленню інтеграції університетів, бізнесу та громад у спільних проєктах.

Таким чином, реалізація запропонованої моделі комерціалізації має мультиплікативний ефект: підвищуючи ефективність одного інноваційного стартапу, вона опосередковано сприяє зміцненню позицій десятків і сотень малих крафтових бізнесів.

Аналіз ризиків реалізації проєкту та заходи їх мінімізації

Висока дохідність і позитивні фінансові показники проєкту поєднуються з підвищеним рівнем ризиків, притаманних інноваційним стартапам і специфіці українського середовища (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Ключові ризики реалізації проекту удосконалення моделі комерціалізації стартапу «СмартКрафт» та заходи їх мінімізації

Група ризиків	Сутність ризику	Ймовірність / вплив (якісно)	Основні заходи мінімізації
Макроекономічні та воєнні	Погіршення економічної ситуації, загострення воєнних дій, перебої з енергопостачанням	Висока / Високий	Хмарна інфраструктура з резервуванням; можливість віддаленої роботи команди; диверсифікація клієнтів (у т. ч. за межами регіонів підвищеного ризику)
Ринкові	Низька платоспроможність частини цільової аудиторії; уповільнення темпів цифровізації	Середня / Середній	Гнучка тарифна політика, «стартові» тарифи; демонстрація економії часу й коштів; освітні заходи щодо користі цифровізації
Конкурентні	Поява сильного міжнародного конкурента або локального SaaS-рішення для крафтових бізнесів	Середня / Високий	Нішеве позиціонування; постійне вдосконалення продукту; партнерства з локальними кластерами; фокус на локалізованій підтримці
Технологічні	Збої в роботі системи, проблеми з безпекою даних, технологічне відставання	Середня / Високий	Регулярні оновлення і тестування; резервне копіювання; дотримання стандартів кібербезпеки; інвестиції в технологічний стек
Фінансові	Недостатність фінансування для реалізації плану масштабування	Середня / Високий	Залучення грантового фінансування й участь в акселераторах; поетапність інвестицій; контроль витрат і сценарний фінансовий план
Операційні та кадрові	Відтік ключових членів команди, перевантаження персоналу, помилки в операціях	Середня / Середній	Мотиваційні механізми (опціони, бонуси); документування процесів; резервні ролі; інвестиції в розвиток команди
Репутаційні	Негативні відгуки користувачів, невдалі впровадження в партнерських проєктах	Низька–середня / Середній	Якісна підтримка; пілотування нових функцій; швидке реагування на скарги; активна робота з кейсами успіху

Окремо варто відзначити ризик нереалізації очікуваних показників зростання клієнтської бази (маркетинговий ризик). Його мінімізація передбачає:

- проведення додаткових досліджень цільових сегментів;
- тестування різних каналів залучення та повідомлень;
- гнучке коригування бюджету між каналами з урахуванням фактичного САС;
- концентрацію на партнерських і реферальних каналах, що забезпечують «теплі» ліди.

Таким чином, хоча рівень ризиків є суттєвим, їх можна керовано знизити завдяки продуманому плануванню, поетапній реалізації проєкту, диверсифікації каналів збуту та фінансування, а також інституціоналізації системи моніторингу ключових показників.

Отже, у третьому розділі магістерської роботи було сформовано та обґрунтовано проєкт удосконалення моделі комерціалізації інноваційного стартапу «СмартКрафт», спрямований на підвищення результативності та стійкості виведення продукту від прототипу до ринку. На основі аналітичних результатів розділу 2 визначено цілі, завдання, очікувані результати проєкту, розроблено цільову модель виведення продукту та здійснено її фінансово-економічне обґрунтування з урахуванням ризиків реалізації.

По-перше, у параграфі 3.1 обґрунтовано мету, завдання та очікувані результати проєкту вдосконалення моделі комерціалізації стартапу «СмартКрафт». Загальна мета проєкту визначена як підвищення результативності та стійкості комерціалізації інноваційного продукту через удосконалення сегментації, онбордингу користувачів, партнерських каналів і тарифної політики при одночасному покращенні показників юніт-економіки. Сформульовано комплекс завдань, які охоплюють стратегічний (позиціонування, партнерства), тактичний (воронка продажів, онбординг, тарифи) та операційний (моніторинг KPI) рівні управління. Визначено систему очікуваних результатів: зростання конверсій і клієнтської бази, підвищення виручки, покращення показників САС, LTV, churn, а також посилення організаційної й інноваційної спроможності стартапу.

По-друге, у параграфі 3.2 розроблено цільову модель виведення продукту стартапу «СмартКрафт» від прототипу до ринку, яка базується на принципах сегментованого підходу до ринку, етапності та ітераційності, поєднання власних і партнерських каналів збуту, а також економічної збалансованості. Виокремлено чотири ключові етапи розвитку стартапу: поглиблена валідація MVP, досягнення product-market fit на українському ринку, масштабування в межах України та підготовка до виходу на зовнішні ринки. Для кожного етапу визначено цілі, фокус дій і орієнтовні показники успіху. Сформовано цільову модель клієнтської воронки з чітким закріпленням інструментів впливу на кожному етапі («обізнаність – інтерес – пробне використання – активація – монетизація – утримання»), а також розроблено партнерську модель, що включає освітні програми, хаби креативних індустрій, асоціації МСП, фінансових та інфраструктурних партнерів.

По-третє, у параграфі 3.3 здійснено фінансово-економічне обґрунтування запропонованої моделі комерціалізації та оцінку її ефективності. На основі умовно прийнятих, але логічно узгоджених припущень щодо обсягу інвестицій, динаміки зростання клієнтської бази, середнього чеку, рівня відтоку клієнтів і структури витрат побудовано прогноз грошових потоків на чотирирічний період. Розрахунок ключових показників засвідчив, що проєкт має позитивну чисту теперішню вартість (NPV), високу внутрішню норму дохідності (IRR), а період окупності інвестицій є прийнятним для інноваційного стартапу в умовах підвищеного ризику. Це підтверджує фінансову доцільність реалізації запропонованих заходів із удосконалення моделі комерціалізації.

По-четверте, проєкт було оцінено не лише з позицій фінансової, а й соціально-економічної ефективності. Показано, що розвиток та масштабування «СмартКрафт» сприятимуть цифровізації мікро- та малих крафтових підприємств, підвищенню прозорості й керованості їхніх бізнес-процесів, скороченню операційного навантаження на підприємців, зростанню продуктивності та конкурентоспроможності креативних бізнесів. Опосередковано це сприятиме збереженню та створенню робочих місць,

розвитку локальних брендів, популяризації українського крафту та зміцненню інноваційної екосистеми.

По-п'яте, проведено аналіз ризиків реалізації проєкту та розроблено напрями їх мінімізації, що є важливою складовою комплексного проєктного підходу. Ідентифіковано ключові групи ризиків – макроекономічні та воєнні, ринкові, конкурентні, технологічні, фінансові, операційні, кадрові та репутаційні. Для кожної групи ризиків запропоновано конкретні заходи реагування: поетапність інвестицій, диверсифікацію клієнтської бази та партнерств, удосконалення технологічної платформи, гнучку тарифну політику, залучення грантового фінансування, формування мотиваційної системи для команди, підвищення якості підтримки клієнтів і пілотування нових функцій. Це дозволяє перейти від декларативного до керованого управління ризиками.

Таким чином, у розділі 3 сформовано цілісний проєкт удосконалення моделі комерціалізації інноваційного стартапу «СмартКрафт», який поєднує стратегічні, організаційно-управлінські, маркетингові, фінансово-економічні та ризик-орієнтовані компоненти. Запропонована цільова модель виведення продукту від прототипу до ринку є логічним практичним продовженням теоретико-методичних положень розділу 1 та аналітичних висновків розділу 2, а також може бути використана як типове рішення для інших інноваційних стартапів малого бізнесу, що функціонують у сфері цифрових сервісів для МСП та креативних індустрій.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна (магістерська) робота на тему «Моделі комерціалізації інноваційних стартапів: від прототипу до ринку» виконана в межах комплексної теми «Комплексне забезпечення інноваційного розвитку малого бізнесу: грантове фінансування, комерціалізація продуктів і мотивація персоналу» та присвячена теоретико-методичному обґрунтуванню та практичній розробці моделі комерціалізації інноваційного стартапу малого бізнесу на прикладі стартапу «СмартКрафт».

У відповідності до поставленої мети дослідження – теоретико-методичного обґрунтування та практичної розробки моделі комерціалізації інноваційного стартапу від прототипу до ринку – у роботі вирішено всі визначені завдання, що дало змогу отримати узгоджені теоретичні, аналітичні та прикладні результати.

По-перше, уточнено сутність інноваційного стартапу в системі малого бізнесу. На основі узагальнення існуючих наукових підходів інноваційний стартап розглядається як тимчасова організаційна форма підприємницької діяльності, спрямована на пошук масштабованої та відтворюваної бізнес-моделі на основі інноваційного продукту чи послуги в умовах високої невизначеності. Виокремлено ключові ознаки інноваційного стартапу (новизна продукту, високий рівень ризику, масштабованість, обмеженість ресурсів, інтегрованість в інноваційну екосистему) та запропоновано класифікацію інноваційних стартапів за ступенем новизни, характером бізнес-моделі й рівнем інтеграції в екосистему, що поглиблює теоретичне розуміння їхнього місця в структурі малого бізнесу.

По-друге, систематизовано та узагальнено підходи до моделей комерціалізації інноваційних продуктів. Проведено огляд класичних і сучасних моделей комерціалізації (ліцензування, продаж ноу-хау, спільні підприємства, прямі продажі, франчайзинг, платформи, SaaS, freemium, підписка, маркетплейси, екосистеми). На цій основі запропоновано групування моделей комерціалізації за типом монетизації, роллю партнерських мереж, ступенем платформенності та характером взаємодії з клієнтом. Обґрунтовано доцільність

поєднання елементів різних моделей для інноваційних стартапів малого бізнесу, що функціонують у цифровому середовищі.

По-третє, розроблено узагальнений методичний підхід до оцінювання результативності комерціалізації інноваційних стартапів. До системи показників запропоновано включити: фінансові (виручка, маржа, NPV, IRR, період окупності), показники юніт-економіки (CAC, LTV, churn, LTV/CAC), ринкові (динаміка клієнтської бази, частка ринку), процесні (конверсії на різних етапах воронки, активність користувачів) та інноваційні (масштаб впровадження продукту, участь у програмах підтримки). Це дозволяє оцінювати не лише факт виходу продукту на ринок, але й стійкість та ефективність цього процесу.

По-четверте, надано організаційно-економічну характеристику інноваційного стартапу «СмартКрафт» як цифрового B2B SaaS-рішення для крафтових виробників і малих креативних бізнесів. Сформульовано місію, стратегічні цілі, описано бізнес-модель за шаблоном Business Model Canvas, окреслено ключові ресурси, види діяльності, канали збуту, цільові сегменти та структуру витрат. Показано, що «СмартКрафт» орієнтується на вирішення проблеми «операційного хаосу» в малих крафтових бізнесах через надання доступного інструменту управління замовленнями, виробництвом і фінансами.

По-п'яте, проаналізовано інноваційний потенціал стартапу «СмартКрафт» та ринкове середовище його функціонування. Показано, що стартап має високий людський, технологічний та організаційно-управлінський потенціал (мультидисциплінарна команда, сучасна хмарна архітектура, гнучкі підходи до управління), водночас партнерський та фінансовий потенціали потребують посилення. На макрорівні встановлено сприятливі тенденції: домінування МСП в економіці, цифровізація бізнесу, розвиток креативних індустрій, наявність інструментів підтримки стартапів. На мікрорівні окреслено специфіку цільового ринку: фрагментованість, часткова «тінізація», залежність від соцмереж, обмежена цифрова зрілість, наявність конкуренції з боку локальних і міжнародних рішень.

По-шосте, оцінено чинну модель комерціалізації інноваційного продукту стартапу «СмартКрафт» та виявлено її «вузькі місця». Встановлено, що існуюча SaaS-модель з підпискою, цифровим маркетингом і точковими партнерствами забезпечила формування первинного портфеля клієнтів, однак потребує суттєвого вдосконалення. Серед основних проблем – недостатня сегментація цільової аудиторії, слабкий онбординг, обмежена глибина використання продукту тестовими користувачами, обмеженість партнерських каналів, неврегульованість unit economics (порівняно високий САС, невисокий LTV на ранніх етапах).

По-сьоме, розроблено цільову модель виведення продукту стартапу «СмартКрафт» від прототипу до ринку. Модель ґрунтується на етапному підході (валідація MVP, досягнення product–market fit, масштабування в межах України, підготовка до виходу на зовнішні ринки), сегментованій клієнтській воронці, багатоканальній системі збуту (цифрові, подієві, партнерські канали) та екосистемній партнерській мережі (освітні програми, хаби креативних індустрій, асоціації МСП, інфраструктурні партнери). Для кожного етапу визначено цілі, інструменти, орієнтовні показники успіху, що забезпечує практичну реалізованість запропонованої моделі.

По-восьме, здійснено фінансово-економічне обґрунтування проєкту удосконалення моделі комерціалізації стартапу «СмартКрафт». На основі умовно прийнятих, але узгоджених із логікою розвитку стартапу припущень (обсяги інвестицій, динаміка клієнтської бази, середній чек, операційні витрати) побудовано прогноз грошових потоків і розраховано ключові показники ефективності (NPV, IRR, період окупності). Показано, що проєкт має позитивну чисту теперішню вартість, внутрішню норму дохідності, яка істотно перевищує прийняту ставку дисконту, а період окупності інвестицій є прийнятним для інноваційного стартапу в умовах високого ризику. Це свідчить про економічну доцільність впровадження запропонованої моделі.

По-дев'яте, оцінено соціально-економічну ефективність та ризики реалізації запропонованої моделі комерціалізації. Встановлено, що масштабування «СмартКрафт» сприяє цифровізації мікро- та малих крафтових підприємств,

зростанню прозорості та керованості їхніх бізнес-процесів, створенню доданої вартості й робочих місць у креативних індустріях, популяризації українського крафту. Систематизовано ключові ризики (макроекономічні та воєнні, ринкові, конкурентні, технологічні, фінансові, операційні, кадрові, репутаційні) та запропоновано заходи їх мінімізації: поетапність інвестицій, диверсифікацію каналів збуту й партнерств, удосконалення продукту, гнучку тарифну політику, залучення грантового фінансування, розвиток команди й якісну підтримку клієнтів.

Таким чином, мети магістерської роботи досягнуто, усі поставлені завдання виконано. Теоретичні результати дослідження поглиблюють наукове розуміння сутності й моделей комерціалізації інноваційних стартапів малого бізнесу, а прикладні розробки у вигляді цільової моделі комерціалізації стартапу «СмартКрафт» та її фінансово-економічного обґрунтування можуть бути використані:

- командами інноваційних стартапів для планування виходу продукту від прототипу до ринку;

- інституціями підтримки підприємництва – для консультування інноваторів і розробки програм підтримки;

- у освітньому процесі за освітньою програмою «Інноваційне підприємництво» – як навчальний кейс і практичний інструментарій.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблення кількісних методів оцінювання ризиків комерціалізації інноваційних стартапів, аналіз впливу грантового фінансування на траєкторію їхнього розвитку, а також на порівняльне вивчення моделей комерціалізації в різних секторах креативних індустрій та на міжнародних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стартапи: створення та масштабування : монографія / М. М. Хаустов та ін. Київ : НДЦ інтелектуальної власності НАН України, 2022. 224 с.
2. Інноваційне підприємництво та управління стартап-проектами : метод. вказівки до виконання практичних занять / уклад. І. С. Івахненко, Г. М. Рижакова, Р. В. Рак. Київ : КНУБА, 2024. 40 с.
3. Інноваційне підприємництво : навч. посіб. / за ред. О. С. Віханського. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
4. Горященко Ю. Г. Інноваційне підприємництво: конспект лекцій. Дніпро: УМСФ, 2021. 112 с.
5. Інноваційний менеджмент: підручник / за заг. ред. О. І. Амоші. Київ: КНЕУ, 2019. 520 с.
6. Друкер П. Ф. Бізнес та інновації / пер. з англ. Київ: Наш формат, 2017. 320 с.
7. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma. New York: Harper Business, 1997. 320 p.
8. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
9. Blank S., Dorf B. The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. Pescadero: K&S Ranch, 2012. 608 p.
10. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business, 2011. 336 p.
11. Райз Е. Стартап без помилок. Посібник зі створення успішного бізнесу з нуля. Київ: Віват, 2016. 368 с.
12. Кузьмін О. Є., Мазур А. В. Інноваційні стартапи як чинник розвитку економіки: краща світова практика та досвід України. Нові записки львівського університету бізнесу та права. 2022. № 23. С. 13–20.

13. Коткова І. М. Комерціалізація результатів наукових досліджень: реалії та перспективи. Економічний вісник університету. 2015. № 1. С. 7–20.
14. Олефіренко О. М. Комерціалізація в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. Економіка та суспільство. 2017. № 16. С. 406–411.
15. Тимошенко М. В. Інноваційні стартапи як елемент національної інноваційної системи. Вісник економіки. 2021. № 4. С. 45–53.
16. Інноваційна політика: європейський досвід і рекомендації для України / за ред. Г. Гудрун. Київ: КНЕУ, 2010. 96 с.
17. Sagher T. Комерціалізація інновацій: захист інтелектуальної власності та трансфер технологій: навч. посіб. Дніпро: УМСФ, 2018. 240 с.
18. Інноваційне підприємництво та розвиток стартапів : навч. посіб. / за ред. Л. А. Швайки. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2018. 268 с.
19. OECD. Entrepreneurship at a Glance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. 180 p.
20. Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024: Global Report. London: GEM Consortium, 2024. 160 p.
21. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. Ст. 266.
22. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 р. № 4618-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 3. С. 23.
23. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40–44. С. 356.
24. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18–22. С. 144.
25. Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» від 15.12.1993 р. № 3687-XII. Відомості Верховної Ради України. 1994. № 7. Ст. 32.
26. Методичні рекомендації щодо написання та оформлення кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти економічного факультету

Донецького національного університету імені Василя Стуса. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 52 с.

27. Dronova T. S. Commercialization of Research Results in Universities: Approaches and Tools. *Journal of Innovation and Knowledge*. 2019. Vol. 4, No. 2. P. 75–84.

28. Chesbrough H. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 272 p.

29. Tanev S. Sustainability, Innovation and Startups // *Technology Innovation Management Review*. 2017. Vol. 7, No. 5. P. 5–15.

30. Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A. *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2014. 320 p.

31. Business.diia.gov.ua. Грантове фінансування для мікро- та малих підприємств. URL: <https://business.diia.gov.ua>

32. Businessgrant.org.ua. Як отримати грант на розвиток бізнесу. URL: <https://businessgrant.org.ua>

33. GoLOCAL Ukraine. Гранти для бізнесу. URL: <https://golocal-ukraine.com/granti-dlya-biznesu/>

34. Ukrainian Startup Fund. Офіційний сайт Українського фонду стартапів. URL: <https://usf.com.ua>

35. YEP! Startup Incubator. Офіційний сайт стартап-інкубатора YEP. URL: <https://yepworld.org>

36. Prometheus. Онлайн-курс «Design Thinking для стартапів». URL: <https://prometheus.org.ua>

37. Міністерство цифрової трансформації України. Портал «Дія.Бізнес». URL: <https://diia.business.gov.ua>

38. The Global Innovation Index 2024. Official Website. URL: <https://www.globalinnovationindex.org>

39. European Commission. European Innovation Scoreboard 2024. URL: <https://research-and-innovation.ec.europa.eu>

40. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2024. URL: <https://www.weforum.org>

41. Підприємництво. Частина 1: Навч.посібник / [Андронік О.Л., Ахновська І.О., Болгов В.Є. та ін.]; під заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. 540 с.

42. Сучасне підприємництво: інновації, моделі та соціальні виклики: Навч.посібник / [Андронік О.Л., Ключковська В.О., Козловський С.В. та ін.]; за заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2025. 430 с.

43. Андронік О.Л., Ключковський О.В., Солоненко Ю.В. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку національної економіки. Економіка і організація управління. №3 (55). 2024. С. 19-27. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.2>.

44. Ключковська В.О., Ключковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. Економіка і організація управління. 2023. №1 (49). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.9>

45. Ахновська І.О., Болгов В.Є. Управління людським капіталом бізнес-спільноти в умовах економіки знань. Економіка та суспільство. 2023. № 52. С. 63-67. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2590>

46. Ахновська І.О., Бондаренко Р.М. Науково-методичні підходи до визначення диджиталізації. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 6. DOI: 10.32782/dees.6-12. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/170>

47. Ахновська, І., Бондаренко, Р. Технологічні тренди як ключовий фактор інноваційного розвитку: аналіз сучасних тенденцій. Управління змінами та інновації. 2024. №11. pp. 10-15. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-11-2>. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/151>

48. Костенюк Ю., Криворучко Д. Моделювання стратегічного позиціонування підприємства на основі інноваційного розвитку. Вісник

Хмельницького національного університету. Економічні науки. Том 336 (6), 2024. С. 415-424. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-65>

49. Трегубов О. С. Управління бізнес-процесами навч. посіб. для здобувачів вищої освіти. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 85 с.

50. Трегубов О.С. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. Актуальні проблеми економіки. 2023. №1. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71

