

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
на тему: «Управління стартап проєктами в організації»

Виконала: студентка групи 4ЕМ

Мильченко Марія Романівна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Биба В.В. _____

Полтава – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Сутність стартап-проектів та їх роль у розвитку організації	6
1.2 Методичні підходи до управління стартап-проектами.....	11
1.3 Організаційно-економічні механізми управління стартапами	16
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТАМИ В	
АТ «УКРПОШТА».....	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрпошта».....	23
2.2 Аналіз існуючих стартап-ініціатив та інноваційних проєктів компанії.....	33
2.3 Оцінка ефективності управління стартап-проектами	37
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТАМИ	
В АТ «УКРПОШТА».....	43
3.1 Напрями вдосконалення системи управління стартап-проектами.....	43
3.2 Розробка стартап-проекту або моделі його впровадження та економічне обґрунтування запропонованих заходів	48
Висновки до розділу 3.....	54
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Сучасний розвиток економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, активізацією інноваційних процесів та посиленням конкуренції між підприємствами. За таких умов важливого значення набувають стартап-проекти, які виступають одним із ключових інструментів створення нових бізнес-моделей, упровадження технологічних рішень і забезпечення довгострокового розвитку організацій. Саме стартапи сьогодні формують основу інноваційної економіки, сприяють модернізації бізнес-процесів та дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю удосконалення підходів до управління стартап-проектами в організаціях, зокрема у сфері логістики та поштових послуг, де інновації є ключовим фактором конкурентоспроможності.

Для України питання розвитку стартап-проектів набуває особливої актуальності в умовах цифрової трансформації економіки, післявоєнного відновлення та інтеграції до європейського економічного простору. У сучасних реаліях інноваційна діяльність стає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств, а ефективне управління стартап-проектами – необхідною умовою їх успішного функціонування. Особливо це стосується підприємств сфери логістики та поштових послуг, де швидкість упровадження інновацій безпосередньо впливає на якість обслуговування споживачів і ринкові позиції компанії.

Одним із підприємств, яке активно впроваджує сучасні інноваційні рішення, є АТ «Укрпошта». Компанія здійснює масштабну цифровізацію власної діяльності, розвиває нові сервіси, модернізує логістичну інфраструктуру та впроваджує елементи стартап-підходів у систему управління. Це свідчить про необхідність дослідження особливостей організації та управління стартап-проектами саме на прикладі даного підприємства.

Теоретичну основу дослідження становлять праці зарубіжних і вітчизняних

науковців, присвячені проблематиці інноваційного менеджменту та розвитку стартапів. Значний внесок у розвиток сучасних підходів до управління стартап-проектами зробили Ерік Райз (E. Ries) [51], Стів Бланк (S. Blank) [46], Олександр Остервальдер (A. Osterwalder) [53], Генрі Чесбро (H. Chesbrough) [48] та інші дослідники. Їхні наукові підходи стали підґрунтям для формування сучасних моделей управління інноваційними проектами, концепцій Lean Startup, Customer Development та відкритих інновацій.

Серед українських науковців питання розвитку стартапів та інноваційного підприємництва досліджували Н.О. Грицюк [14], Н.І. Ситник [32], О.М. Левковець [24], А.В. Мазур [26], О. Победря [29], М.М. Хаустов [42] та інші. У їхніх роботах розглядаються механізми формування стартап-екосистем, інструменти державної підтримки інноваційної діяльності, а також практичні аспекти управління стартап-проектами в умовах цифровізації економіки.

Попри значну кількість наукових праць, окремі питання, пов'язані з адаптацією сучасних методів управління стартапами до діяльності українських підприємств, залишаються недостатньо дослідженими. Це зумовлює необхідність проведення комплексного аналізу управління стартап-проектами на прикладі АТ «Укрпошта» та розроблення практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління стартап-проектами в організації на прикладі АТ «Укрпошта».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність та особливості стартап-проектів як об'єкта управління;
- розглянути сучасні методичні підходи до управління стартапами;
- проаналізувати організаційно-економічну діяльність АТ «Укрпошта»;
- оцінити існуючі стартап-ініціативи та інноваційні проекти підприємства;
- визначити ефективність управління стартап-проектами;
- запропонувати напрями вдосконалення системи управління стартапами;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління стартап-проектами в організації.

Предметом дослідження: розробка стартап проєкту АТ «Укрпошта».

У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод аналізу та синтезу застосовано для узагальнення теоретичних підходів до управління стартапами; порівняльний метод – для зіставлення різних моделей управління; економіко-статистичні методи – для оцінки фінансово-економічних показників діяльності підприємства; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження.

Інформаційну основу роботи становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці українських і зарубіжних учених, статистичні матеріали, офіційна звітність АТ «Укрпошта», а також аналітичні та інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи управління стартап-проєктами на підприємствах сфери логістики та поштових послуг.

Основні положення та результати дослідження були апробовані на Міжнародній VI науковій конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку», що відбулася в Університеті економіки та права «КРОК» 23 квітня 2026 року.

За результатами дослідження опубліковано тези доповіді: Мильченко, М.; Биба, В.. Інтеграція стартап-проєктів у систему стратегічного управління організації. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку, Україна, кві. 2026. Доступно за адресою: <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2026/paper/view/3398>.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 16 таблиць, 14 рисунків, 53 джерела літератури, а також 3 додатки. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність стартап-проєктів та їх роль у розвитку організації

Сучасний розвиток економіки дедалі більше пов'язаний із цифровими технологіями, інноваційною діяльністю та високою швидкістю змін у бізнес-середовищі. У таких умовах підприємства змушені постійно шукати нові підходи до ведення діяльності, впроваджувати сучасні технології та створювати конкурентні переваги. Одним із найбільш ефективних інструментів забезпечення інноваційного розвитку сьогодні виступають стартап-проєкти. Саме вони дають можливість швидко адаптуватися до ринкових змін, створювати нові продукти й послуги та формувати нові напрями бізнесу [9, 11, 35].

Для української економіки розвиток стартапів має особливе значення. В умовах структурних змін, цифрової трансформації та інтеграції до європейського економічного простору стартап-проєкти стають важливим фактором активізації підприємницької діяльності, розвитку інноваційного сектору та залучення інвестицій. Крім того, стартапи сприяють створенню нових робочих місць, підвищенню рівня технологічності економіки та формуванню сучасної бізнес-культури.

У науковій літературі поняття «стартап» трактується по-різному, що пояснюється багатогранністю цього явища. Частина дослідників розглядає стартап як форму інноваційного підприємництва, інші – як тимчасову організацію, що функціонує в умовах невизначеності та шукає ефективну бізнес-модель. Незважаючи на відмінності у підходах, більшість науковців акцентують увагу на інноваційному характері стартапу, його високому рівні ризику та потенціалі швидкого масштабування діяльності.

Відомий американський дослідник Ерік Райз (E. Ries) визначає стартап як

організацію, створену для розроблення нового продукту або послуги в умовах високої невизначеності [51]. Стів Бланк (S. Blank) розглядає стартап як тимчасову структуру, основною метою якої є пошук масштабованої та прибуткової бізнес-моделі [46]. Олександр Остервальдер (A. Osterwalder) значну увагу приділяє процесу формування бізнес-моделі та механізмам створення цінності для клієнта [53]. Генрі Чесбро (H. Chesbrough), своєю чергою, обґрунтував концепцію відкритих інновацій, відповідно до якої компанії повинні активно співпрацювати із зовнішніми інноваційними середовищами, зокрема зі стартапами [48].

Для узагальнення наукових підходів до визначення поняття «стартап» доцільно систематизувати їх у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «стартап»

Підхід	Характеристика	Представники
Інноваційний	Стартап як форма реалізації інноваційної діяльності	Хаустов М.М., Грицюк Н.О.
Проектний	Тимчасовий проєкт із чіткою метою та обмеженими ресурсами	С. Бланк
Підприємницький	Форма підприємницької діяльності з високим рівнем ризику	Кравченко М.О.
Інвестиційний	Об'єкт венчурного інвестування	Мазур А.В.
Бізнес-модельний	Пошук ефективної бізнес-моделі	Е. Райз, А. Остервальдер

Примітка. Узагальнено автором на основі джерел [14, 20, 26, 42, 46, 51, 53]

Отже, узагальнюючи наведені підходи, стартап-проєкт можна визначити як інноваційний підприємницький проєкт, орієнтований на створення нового продукту, послуги або технології в умовах високої невизначеності та обмеженості ресурсів із перспективою подальшого масштабування бізнесу.

Стартапи суттєво відрізняються від традиційних форм підприємницької діяльності. Їхньою характерною особливістю є здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища та адаптувати бізнес-модель до потреб споживачів. Крім того, стартапи функціонують у середовищі підвищеного ризику, що потребує гнучких підходів до управління та прийняття рішень.

Основні характеристики стартап-проектів наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Характерні ознаки стартап-проектів

Ознака	Зміст
Інноваційність	Використання нових технологій або бізнес-моделей
Невизначеність	Високий рівень ризику та нестабільності
Масштабованість	Можливість швидкого зростання
Обмежені ресурси	Дефіцит фінансових і трудових ресурсів
Гнучкість	Швидка адаптація до змін середовища
Орієнтація на клієнта	Фокус на потребах ринку

Примітка. Сформовано автором на основі джерел [14, 42, 51]

Функціонування стартапу пов'язане з проходженням кількох етапів розвитку. Кожен із них характеризується специфічними цілями, управлінськими рішеннями та рівнем ризику. На початковому етапі формується ідея та проводиться оцінка ринкових можливостей. Далі здійснюється розроблення мінімально життєздатного продукту (MVP), який дозволяє перевірити основні бізнес-гіпотези. Після тестування продукту відбувається вихід на ринок, а в разі успішної реалізації – масштабування діяльності та розширення бізнесу.

Послідовність основних стадій розвитку стартапу наведено на рисунку 1.1.

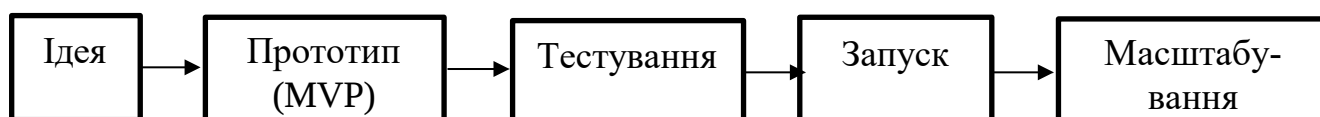


Рисунок 1.1 – Життєвий цикл стартап-проекту (Сформовано автором на основі [38, 51]).

Необхідно зазначити, що ефективність стартапу значною мірою залежить від правильності управлінських рішень на кожному етапі його розвитку. Особливо важливими є швидкість адаптації до ринку, здатність команди реагувати на зміни та ефективність використання ресурсів.

У сучасних умовах стартап-проекти активно інтегруються у діяльність як новостворених компаній, так і великих організацій. Підприємства використовують стартапи для впровадження інновацій, цифрової трансформації бізнес-процесів та створення нових напрямів діяльності. Взаємодія компаній зі стартапами може здійснюватися через корпоративні акселератори, венчурні фонди, партнерські програми або створення внутрішніх інноваційних команд.

Основні напрями впливу стартапів на розвиток організації наведено на рисунку 1.2.

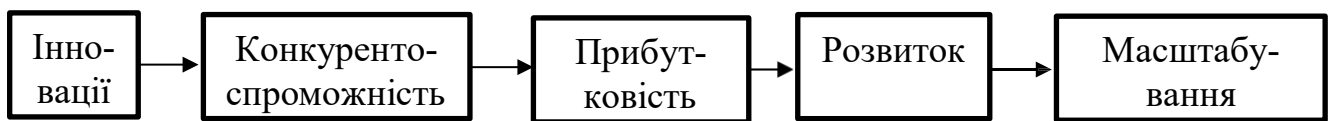


Рисунок 1.2 – Вплив стартапів на розвиток організації *(Розроблено автором)*

Стартапи відіграють важливу роль у діяльності організацій, оскільки вони:

- сприяють впровадженню інновацій;
- сприяють цифровій трансформації бізнесу;
- забезпечують підвищення конкурентоспроможності;
- створюють нові джерела доходу,; розвивають нові ринки; оптимізують бізнес-процеси.

Завдяки стартап-проектам організації отримують можливість швидше впроваджувати інноваційні рішення та адаптуватися до сучасних ринкових умов. Особливо це актуально для компаній, що працюють у сфері логістики, електронної комерції, фінансових послуг та цифрових технологій.

Для більш чіткого розуміння особливостей стартапів доцільно порівняти їх із традиційними формами ведення бізнесу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Порівняння традиційного бізнесу та стартапу

Критерій	Традиційний бізнес	Стартап
1	2	3
Рівень ризику	Помірний	Високий
Інноваційність	Низька або середня	Висока
Темпи зростання	Поступові	Швидкі
Гнучкість	Обмежена	Висока
Джерела фінансування	Власні кошти, кредити	Венчурний капітал

Примітка. Сформовано автором

Як видно з таблиці, стартапи суттєво відрізняються від традиційного бізнесу за рівнем ризику, швидкістю розвитку та підходами до фінансування. Водночас саме ці особливості забезпечують їм високий потенціал зростання та інноваційності.

Важливу роль у розвитку стартапів відіграє концепція відкритих інновацій, запропонована Генрі Чесбро. Відповідно до цієї концепції компанії повинні використовувати не лише внутрішні ресурси, а й активно співпрацювати із зовнішніми джерелами інновацій. Такий підхід дозволяє скоротити витрати на розроблення нових продуктів, підвищити швидкість їхнього впровадження та ефективніше реагувати на зміни ринку [48].

Для України розвиток стартап-екосистеми має стратегічне значення. Стартапи сприяють розвитку ІТ-сектору, цифровізації економіки, формуванню сучасного підприємницького середовища та інтеграції українського бізнесу у світовий інноваційний простір. Крім того, у післявоєнний період саме інноваційне підприємництво може стати одним із ключових факторів економічного відновлення країни.

Таким чином, стартап-проекти є важливою складовою сучасної інноваційної економіки та ефективним інструментом розвитку організацій. Їхніми основними характеристиками виступають інноваційність, масштабованість, гнучкість та функціонування в умовах високої невизначеності. Реалізація стартапів потребує застосування сучасних підходів до управління, ефективного використання ресурсів і постійної адаптації до змін ринкового середовища. Інтеграція стартап-

проектів у діяльність підприємств сприяє підвищенню конкурентоспроможності, розвитку інновацій та забезпеченню довгострокового економічного зростання.

1.2 Методичні підходи до управління стартап-проектами

Управління стартап-проектами в сучасних умовах господарювання є значно складнішим порівняно з управлінням традиційними бізнес-проектами. Це пов'язано насамперед із високим рівнем невизначеності, швидкими змінами ринкового середовища, динамічним розвитком технологій та обмеженістю ресурсів, якими володіють стартап-команди. Якщо традиційні проекти здебільшого реалізуються за чітко визначеним планом, то стартапи функціонують у середовищі постійного пошуку оптимальних рішень, тестування ідей та коригування бізнес-моделі відповідно до потреб ринку [14, 42].

У зв'язку з цим у практиці управління стартапами сформувалися спеціальні методичні підходи, які базуються на принципах гнучкості, швидкого реагування на зміни та орієнтації на споживача. Розвиток сучасних моделей управління стартап-проектами значною мірою пов'язаний із працями таких дослідників, як Ерік Райз, Стів Бланк, Олександр Остервальдер, Генрі Чесбро та інших учених, які запропонували нові підходи до організації інноваційної діяльності.

Однією з найбільш поширених концепцій у сфері управління стартапами є модель Lean Startup, запропонована Еріком Райзом. Її основна ідея полягає у швидкому тестуванні бізнес-гіпотез через створення мінімально життєздатного продукту – MVP (Minimum Viable Product). Такий підхід дозволяє компанії не витрачати значні ресурси на розроблення продукту, який може не мати попиту на ринку. Натомість підприємство отримує можливість оперативно перевіряти реакцію споживачів та вдосконалювати продукт відповідно до отриманого зворотного зв'язку [51].

Особливістю концепції Lean Startup є циклічний характер процесу управління. Стартап постійно проходить етапи створення продукту, оцінки

результатів та навчання на основі отриманої інформації. Саме це забезпечує гнучкість управління та дозволяє швидко адаптувати бізнес до змін ринкового середовища.

Логіку функціонування Lean Startup доцільно подати у вигляді циклічного процесу (рис. 1.3).

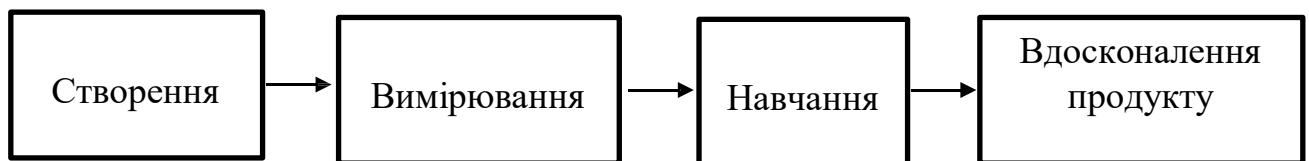


Рисунок 1.3 – Цикл Lean Startup *(Сформовано автором на основі [51])*

Як видно з рисунка 1.3, ключовою особливістю даного підходу є безперервність процесу вдосконалення продукту. Отримані результати тестування використовуються для коригування бізнес-моделі, що дозволяє зменшити ризики помилкових управлінських рішень та підвищити ефективність використання ресурсів. Саме тому Lean Startup сьогодні активно застосовується у сфері ІТ, цифрових технологій, електронної комерції та інших інноваційних галузях.

Важливим доповненням до концепції Lean Startup стала модель Customer Development, розроблена Стівом Бланком. Основна увага в ній приділяється не лише продукту, а насамперед дослідженню потреб клієнтів і перевірці бізнес-гіпотез ще до масштабного запуску проєкту. На думку автора, значна кількість стартапів зазнає невдачі саме через недостатнє розуміння цільової аудиторії та її потреб [46].

Модель Customer Development передбачає проходження кількох послідовних етапів, кожен із яких спрямований на поступове формування життєздатної бізнес-моделі.

Основні етапи даної моделі наведено на рисунку 1.4.

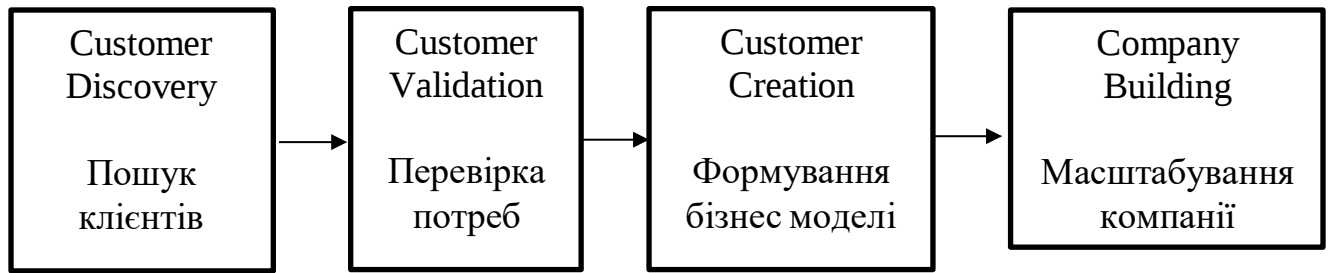


Рисунок 1.4 – Етапи Customer Development *(Розроблено автором на основі [46])*

Представлена схема демонструє, що управління стартапом у межах Customer Development базується на постійному контакті зі споживачем. Це дозволяє своєчасно виявляти недоліки продукту, адаптувати його до ринкових умов та підвищувати ймовірність успішної комерціалізації проєкту.

Поряд із концепціями Lean Startup та Customer Development значного поширення у сфері управління стартапами набули Agile-підходи. Їх поява була пов'язана з необхідністю швидкої адаптації проєктів до змін зовнішнього середовища та підвищення ефективності командної роботи. Agile-методології ґрунтуються на принципах гнучкості, ітеративного виконання завдань, постійної взаємодії із замовником та швидкого реагування на зміни.

У практиці управління стартапами найчастіше використовуються такі Agile-інструменти, як Scrum та Kanban. Scrum передбачає поділ роботи на короткі часові інтервали – спринти, після завершення яких команда оцінює результати та визначає подальші завдання. Kanban, своєю чергою, орієнтований на візуалізацію робочих процесів і контроль виконання завдань у реальному часі [31].

Застосування Agile-підходів забезпечує низку переваг для стартапів:

- підвищення швидкості розроблення продукту;
- можливість оперативного внесення змін;
- покращення командної взаємодії;
- скорочення часу виходу продукту на ринок;
- зниження ризиків помилкових рішень.

Разом із гнучкими моделями у сфері управління інноваційними проєктами використовуються і більш традиційні підходи. Одним із них є модель Stage-Gate, яка базується на поетапному контролі процесу реалізації проєкту. У межах цього підходу кожен етап завершується перевіркою результатів і прийняттям рішення щодо подальшого розвитку проєкту.

Загальна структура моделі Stage-Gate наведена на рисунку 1.5.

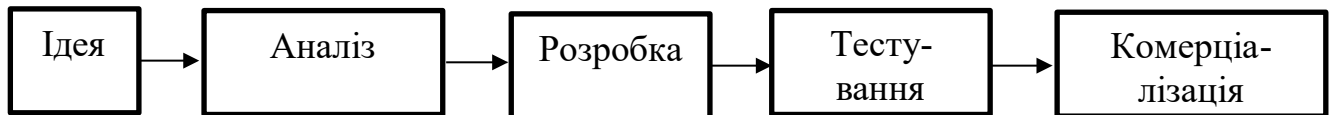


Рисунок 1.5 – Модель Stage-Gate (Сформовано автором)

Як видно з рисунка 1.5, модель передбачає чітку послідовність етапів та високий рівень контролю за реалізацією проєкту. Такий підхід дозволяє зменшити фінансові ризики та забезпечити більш структуроване управління. Проте в умовах високої невизначеності, характерної для стартапів, надмірна формалізація процесів може уповільнювати швидкість прийняття рішень і знижувати гнучкість управління.

Для кращого розуміння особливостей розглянутих підходів доцільно провести їх порівняльну характеристику (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Порівняння методичних підходів до управління стартап-проєктами

Критерій	Lean Startup	Agile	Stage-Gate
Гнучкість	Висока	Висока	Низька
Орієнтація на клієнта	Висока	Висока	Середня
Швидкість адаптації	Висока	Висока	Низька
Рівень формалізації	Низький	Середній	Високий
Основна мета	Тестування гіпотез	Гнучка розробка	Контроль процесу

Примітка. Узагальнено автором на основі джерел [31, 46, 51]

Суттєву роль серед сучасних підходів до управління стартапами відіграють інструменти бізнес-моделювання. Вони допомагають структурувати бізнес-ідею, визначити ключові складові діяльності компанії та оцінити перспективи її розвитку. Одним із найпоширеніших інструментів у цій сфері є Business Model Canvas, розроблений Олександром Остервальдером. Його використання дає змогу комплексно проаналізувати бізнес-модель стартапу, визначити основні джерела створення цінності та перевірити життєздатність проєкту ще на початкових етапах його реалізації [53].

Структуру Business Model Canvas доцільно представити у вигляді схеми (рис. 1.6).

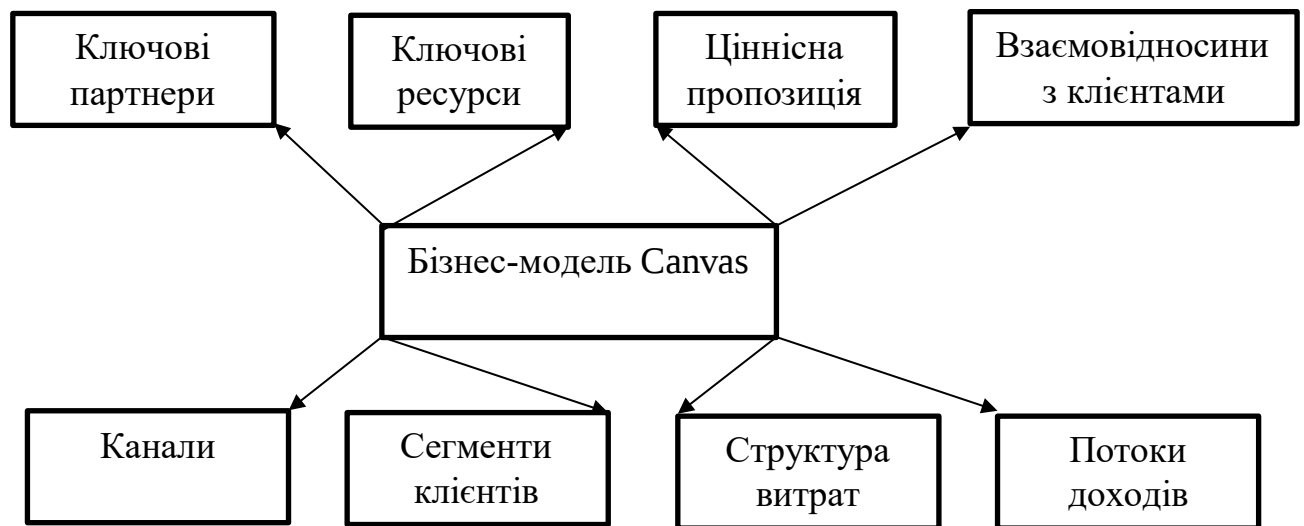


Рисунок 1.6 – Бізнес-модель Canvas (Сформовано автором на основі [53])

Практика використання Business Model Canvas показує, що цей інструмент допомагає стартап-командам всебічно проаналізувати власну бізнес-ідею, виявити її переваги та можливі недоліки. Крім того, модель Canvas широко застосовується під час підготовки презентацій для потенційних інвесторів і партнерів [53].

Таким чином, сучасні підходи до управління стартап-проєктами поєднують елементи як традиційного, так і гнучкого менеджменту. Ефективність концепції Lean Startup та Agile демонструють при оперативному тестуванню бізнес-гіпотез. Вони сприяють швидкій адаптації до ринкових умов та постійній орієнтації на

потреби споживачів. Застосування моделей Stage-Gate дозволяє впорядкувати процес управління та посилити контроль на різних етапах реалізації проєкту. Поєднання цих інструментів створює сприятливі умови для успішного розвитку стартапів.

1.3 Організаційно-економічні механізми управління стартапами

Ефективне управління стартапом передбачає не лише наявність перспективної інноваційної ідеї, а й формування дієвої системи організації діяльності, фінансового забезпечення та координації основних бізнес-процесів.

Організаційно-економічний механізм значною мірою визначає здатність стартапу адаптуватися до змін зовнішнього середовища, залучати необхідні ресурси та досягати поставлених цілей. Це особливо важливо для інноваційних проєктів, які функціонують в умовах підвищеної невизначеності, високих ризиків і постійної потреби в оперативному прийнятті управлінських рішень [14, 30].

У наукових дослідженнях організаційно-економічний механізм управління зазвичай розглядається як сукупність взаємопов'язаних інструментів, методів і процесів, що забезпечують реалізацію управлінських функцій та сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. [14, 30].

Специфіка стартапів полягає в тому, що вони працюють у середовищі, яке постійно змінюється. За таких умов традиційні підходи до управління не завжди забезпечують необхідну ефективність. Тому організаційно-економічні механізми мають бути достатньо гнучкими, щоб дозволяти швидко реагувати на всі зміни що виникають у суспільстві. А саме потрібно враховувати ринкову кон'юнктуру, потреби споживачів та своєчасно коригувати стратегію розвитку. Не менш важливою є здатність стартапу оперативно перерозподіляти наявні ресурси та змінювати напрями діяльності [8, 25].

Для наочного відображення основних складових організаційно-економічного механізму управління стартапами подамо його структуру у вигляді схеми (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Структура організаційно-економічного механізму управління стартапами

У практиці управління стартапами застосовуються різні типи організаційних структур, характеристику яких наведено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Організаційні структури управління стартап-проектами

Тип структури	Характеристика	Переваги	Недоліки
Лінійна	Централізоване управління	Чіткість підпорядкування	Низька гнучкість
Функціональна	Розподіл за функціями	Висока спеціалізація	Уповільнення рішень
Проектна	Орієнтація на проєкт	Гнучкість, швидкість	Високі витрати
Матрична	Поєднання функцій і проєктів	Баланс ресурсів	Конфлікти повноважень

Примітка. Сформовано автором на основі [31, 35]

Результати таблиці показують, що найбільш придатними для стартап-проектів є проектна та матрична структури. Ці структури забезпечують високий рівень гнучкості та дозволяють оперативно координувати роботу команди. Для стартап-команд швидкість ухвалення рішень ключовий фактор що впливає на результативність діяльності [37].

На різних стадіях розвитку стартапи можуть використовувати декілька джерел фінансування. Розглянемо джерела фінансування, їх переваги та недоліки (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Джерела фінансування стартап-проектів

Джерело	Характеристика	Переваги	Недоліки
Власні кошти	Самофінансування	Незалежність	Обмежені ресурси
Бізнес-ангели	Приватні інвестори	Досвід, підтримка	Втрата частки
Венчурний капітал	Інституційні інвестиції	Значні ресурси	Високі вимоги
Краудфандинг	Масове фінансування	Доступність	Невизначеність
Гранти	Державна підтримка	Безповоротність	Обмеженість

Примітка. Сформовано автором на основі джерел [24, 29]

Дані таблиці свідчать про те, що універсального джерела фінансування для стартапів не існує. У більшості випадків ефективний розвиток стартап-проєкту забезпечується шляхом поєднання декількох джерел фінансування залежно від етапу розвитку компанії та її стратегічних цілей [24, 29].

Не менш важливою складовою організаційно-економічного механізму є система оцінювання ефективності управління стартапом. Вона дозволяє оцінити доцільність реалізації проєкту, рівень використання ресурсів та перспективи подальшого розвитку. У сучасній практиці для цього використовуються як фінансові, так і маркетингові показники.

Основні показники оцінки ефективності стартап-проєктів наведені у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Показники оцінки ефективності стартап-проєктів

Показник	Характеристика
ROI	Рентабельність інвестицій
NPV	Чиста приведена вартість
IRR	Внутрішня норма доходності
CAC	Вартість залучення клієнта
LTV	Життєва цінність клієнта

Примітка. Сформовано автором на основі [17, 29]

Зазначені показники дають можливість всебічно оцінити результати діяльності стартапу та визначити перспективи його подальшого розвитку. Фінансові індикатори відображають економічну ефективність проєкту та його здатність генерувати прибуток, тоді як маркетингові показники характеризують рівень взаємодії з цільовою аудиторією, ефективність залучення клієнтів і потенціал для масштабування бізнесу [48].

Поєднання організаційних, фінансових та інформаційних інструментів створює необхідне підґрунтя для стабільного розвитку стартап-проєктів [37].

Таким чином, організаційно-економічний механізм управління стартапами являє собою комплексну систему, що охоплює процеси організації діяльності, фінансування, контролю та розвитку інноваційного проєкту. Результативність

його функціонування залежить від здатності стартапу адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно розподіляти ресурси та реалізовувати стратегічні цілі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи було досліджено теоретичні засади управління стартап-проєктами та визначено особливості їх функціонування в сучасних умовах розвитку інноваційної економіки.

1. У ході дослідження встановлено, що стартапи є важливим інструментом розвитку підприємництва та інноваційної діяльності, оскільки забезпечують створення нових продуктів, технологій і бізнес-моделей. На відміну від традиційного бізнесу, стартап-проєкти характеризуються високим рівнем невизначеності, обмеженістю ресурсів, значним рівнем ризику та необхідністю швидкої адаптації до змін ринкового середовища.

У роботі було проаналізовано основні наукові підходи до трактування поняття «стартап». Узагальнення наукових позицій дозволило визначити стартап-проєкт як інноваційний підприємницький проєкт, спрямований на створення та комерціалізацію нової ідеї в умовах невизначеності з перспективою подальшого масштабування діяльності.

2. Дослідження показало, що ефективність реалізації стартап-проєктів значною мірою залежить від використання сучасних методичних підходів до управління. Особливу увагу приділено концепціям Lean Startup, Customer Development, Agile та Stage-Gate. Встановлено, що найбільш придатними для стартап-середовища є гнучкі підходи, які забезпечують швидке тестування бізнес-гіпотез, оперативне реагування на зміни ринку та орієнтацію на потреби споживачів.

Також у роботі обґрунтовано важливість використання інструментів бізнес-моделювання таких як Business Model Canvas, що дозволяє систематизувати

ключові елементи бізнесу та оцінити перспективи його розвитку.

Окрему увагу приділено організаційно-економічним механізмам управління стартапами. Визначено, що ефективне управління стартап-проєктами потребує поєднання гнучких організаційних структур, сучасних фінансових інструментів, системи оцінювання результативності та інформаційного забезпечення. Найбільш ефективними для стартапів є проєктні та матричні структури управління, які забезпечують оперативність прийняття рішень та ефективну координацію діяльності команди.

3. У процесі дослідження встановлено, що фінансування стартапів здійснюється за рахунок поєднання різних джерел, власних коштів, венчурного капіталу, грантів тощо. Водночас оцінювання ефективності стартап-проєктів повинно базуватися як на фінансових, так і на маркетингових показниках, що дозволяє комплексно оцінити результати діяльності.

Таким чином, проведене дослідження дало можливість сформулювати теоретичну основу для подальшого аналізу практики управління стартап-проєктами в АТ «Укрпошта» та розробки напрямів її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТАМИ В АТ «УКРПОШТА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрпошта»

АТ «Укрпошта» сьогодні є одним із найбільших підприємств у сфері поштового зв'язку та логістики в Україні. Компанія виконує функції національного оператора поштового зв'язку та забезпечує населення та бізнес різними видами послуг. Серед них пересилання листів і посилок, логістичні операції, фінансові послуги та окремі транзакційні сервіси [45].

Важливою перевагою підприємства є його широка мережа відділень. «Укрпошта» працює більш ніж у 27 тисячах населених пунктів, тому її послуги залишаються доступними практично по всій території України, окрім тимчасово окупованих територій [45].

Робота підприємства здійснюється відповідно до законодавства України та міжнародних вимог у сфері поштового зв'язку. Україна вже тривалий час входить до складу Всесвітнього поштового союзу, тому діяльність компанії враховує міжнародні стандарти та правила. Сучасний вигляд «Укрпошта» почала формувати після реформування галузі зв'язку у 1994 році, коли було створено окрему державну структуру поштового зв'язку. Надалі підприємство поступово змінювалося та адаптовувалося до нових економічних умов і потреб ринку [45].

Слід зазначити, що діяльність АТ «Укрпошта» має не лише комерційне, а й соціальне значення. Підприємство отримує прибуток від надання логістичних та фінансових послуг, але водночас виконує важливі функції для населення.

Зокрема, компанія займається доставкою пенсій, соціальних виплат і забезпечує доступ жителів сільської місцевості до базових поштових та фінансових послуг. Для багатьох невеликих населених пунктів саме відділення «Укрпошти» часто залишається єдиною установою, через яку люди можуть отримати необхідні послуги [45].

Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом. Управління компанією здійснюється на двох основних рівнях. Центральний апарат відповідає за стратегічні напрями розвитку, планування діяльності та контроль роботи всієї системи. Саме на цьому рівні приймаються основні управлінські рішення та формується політика розвитку підприємства.

Операційна діяльність покладена на регіональні філії та інші відокремлені підрозділи. Станом на 2024 рік у структурі підприємства функціонують 24 регіональні філії, а також спеціалізовані підрозділи, які забезпечують сортування, перевезення та оброблення поштових відправлень [32]. Така система дозволяє поєднати централізоване управління із можливістю оперативно вирішувати питання на місцевому рівні.

Для більш наочного представлення системи управління підприємством організаційну структуру АТ «Укрпошта» доцільно подати у вигляді схеми (рис. 2.1).

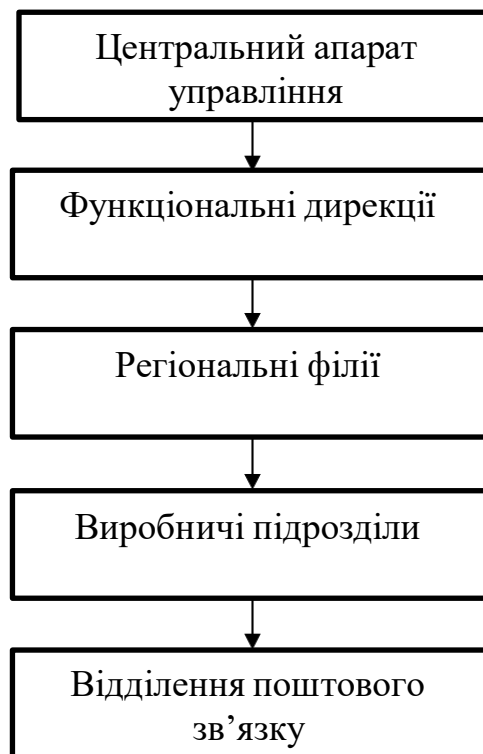


Рисунок 2.1 – Організаційна структура АТ «Укрпошта»

В останні роки діяльність АТ «Укрпошта» значною мірою залежить від здатності швидко реагувати на складні зовнішні умови, насамперед пов'язані з воєнним станом в Україні. Незважаючи на постійні ризики та труднощі, підприємство продовжує працювати та забезпечувати населення поштовими й фінансовими послугами. Для цього компанія змушена впроваджувати нові організаційні підходи та адаптувати систему роботи до сучасних викликів [21, 44].

Одним із таких рішень стало використання мобільних поштових відділень. Станом на сьогодні їх кількість перевищує 1900 одиниць. Частина мобільних відділень працює у прифронтових районах та населених пунктах, де звичайна інфраструктура була пошкоджена або працює нестабільно. Це дає можливість жителям навіть небезпечних територій отримувати базові поштові та фінансові послуги, соціальні виплати, а також підтримувати зв'язок із іншими регіонами країни [33, 45].

Окрему увагу підприємство приділяє розвитку сучасних форматів обслуговування. Одним із прикладів є впровадження модульних відділень контейнерного типу. Такі відділення мають компактну конструкцію, можуть швидко встановлюватися та переміщуватися залежно від потреб. Крім того, вони обладнані генераторами, системами супутникового зв'язку та іншими технічними засобами, які дозволяють забезпечувати стабільну роботу навіть за відсутності електропостачання чи звичайних каналів зв'язку.

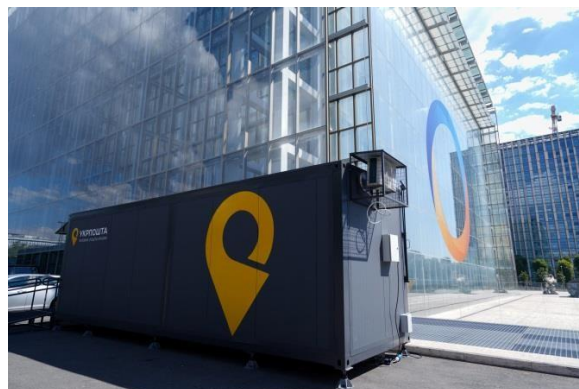


Рисунок 2.2 – Відділення контейнерного типу АТ «Укрпошта»

Запровадження подібних рішень свідчить про те, що підприємство поступово переходить до більш гнучких підходів в організації діяльності та активно використовує сучасні інструменти управління. Це демонструє здатність компанії адаптуватися до нестандартних умов роботи та впроваджувати інноваційні рішення навіть у період кризових викликів.

Господарська діяльність АТ «Укрпошта» є досить різноманітною та не обмежується лише наданням поштових послуг. Підприємство здійснює кілька напрямів діяльності, серед яких логістичні, фінансові, торговельні та окремі комерційні операції. Відповідно до класифікації КВЕД, основним видом діяльності компанії залишається надання послуг поштового зв'язку, однак важливу роль відіграють і супутні види діяльності, що дозволяють підприємству підтримувати стабільне функціонування та розширювати перелік послуг для клієнтів.

Крім цього, підприємство має право здійснювати фінансові операції, зокрема грошові перекази без відкриття рахунку, валютні операції та інші види діяльності, що розширює його функціональні можливості та дозволяє формувати додаткові джерела доходу [33, 45].

Аналіз економічної діяльності підприємства дозволяє оцінити його фінансовий стан та ефективність функціонування. Незважаючи на складні економічні умови, АТ «Укрпошта» демонструє поступове зростання обсягів діяльності, що зумовлено розвитком електронної комерції та логістичних послуг.

Для оцінки ефективності функціонування АТ «Укрпошта» доцільно проаналізувати динаміку основних фінансово-економічних показників за 2022–2024 рр., що узагальнені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Фінансово-економічні показники діяльності АТ «Укрпошта» за 2022 – 2024 рр.

№	Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
			2022	2023	2024	2024/2022		2024/2023	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	10323419	11581111	12978008	2654589	125,71	1396897	112,06
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	9926858	10656528	11539535	1612677	116,25	883007	108,29
3	Валовий прибуток	тис. грн.	396561	924583	1438473	1041912	362,74	513890	155,58
4	Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	-1191867	-860994	-402844	789023	33,80	458150	46,79
5	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	-1533162	-964280	-492055	1041107	32,09	472225	51,03
6	Чистий прибуток	тис. грн.	-1258089	-796361	-413204	844885	32,84	383157	51,89
7	Активи - всього	тис. грн.	9418683	11502953	11538899	2120216	122,51	35946	100,31
8	Необоротні активи	тис. грн.	4525441	4884392	5312723	787282	117,40	428331	108,77
9	Оборотні активи	тис. грн.	4893242	6618561	6226176	1332934	127,24	-392385	94,07
10	Зобов'язання - усього	тис. грн.	7998883	10879514	11328664	3329781	141,63	449150	104,13
11	Довгострокові зобов'язання	тис. грн.	1129326	1246310	1376002	246676	121,84	129692	110,41
12	Поточні зобов'язання	тис. грн.	6869557	9633204	9952662	3083105	144,88	319458	103,32
13	Власний капітал – усього	тис. грн.	1419800	623439	210235	-1209565	14,81	-413204	33,72
14	Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	10012423	10460818	11520926	1508503	115,07	1060108	110,13
15	Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	2048844,5	1021619,5	416837	-1632008	20,34	-604783	40,80
16	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	6504122,5	7184644	7994205	1490083	122,91	809561	111,27
17	Середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	146833,5	148607	181179	34346	123,39	32572	121,92
18	Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	5703694,5	5823080,5	6480603	776909	113,62	657523	111,29

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	53432	34751	31739	-21693	59,40	-3012	91,33
20	Фондовіддача	грн./ грн.	1,59	1,61	1,62	0,04	102,28	0,01	100,71
21	Фондоозброєність праці працівників	тис. грн./ чол.	121,73	206,75	251,87	130,15	206,92	45,13	121,83
22	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	1,81	1,99	2,00	0,19	110,64	0,01	100,69
23	Середній період обороту оборотних засобів	дні	199	181	180	-19	90,38	-1	99,31
24	Рентабельність продажу	%	-14,85	-8,33	-3,79	11,06	25,53	4,53	45,54
25	Рентабельність активів	%	-15,31	-9,22	-4,27	11,04	27,89	4,95	46,33
26	Рентабельність власного капіталу	%	-61,40	-77,95	-99,13	-37,72	161,43	-21,18	127,17

Насамперед слід відзначити позитивну тенденцію зростання обсягів діяльності підприємства. Так, чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році становив 12978008 тис. грн, що на 2654589 тис. грн або 25,71% більше порівняно з 2022 роком та на 12,06% більше відносно 2023 року. Така динаміка свідчить про поступове розширення ринку послуг та підвищення попиту на послуги компанії.

Водночас спостерігається і зростання собівартості реалізованої продукції, яка у 2024 році досягла 11539535 тис. грн, що на 16,25% більше ніж у 2022 році. Проте темпи зростання доходів перевищують темпи зростання витрат, що є позитивним фактором. Це підтверджується значним збільшенням валового прибутку: у 2024 році він зріс у 3,6 раза порівняно з 2022 роком і становив 1438473 тис. грн.

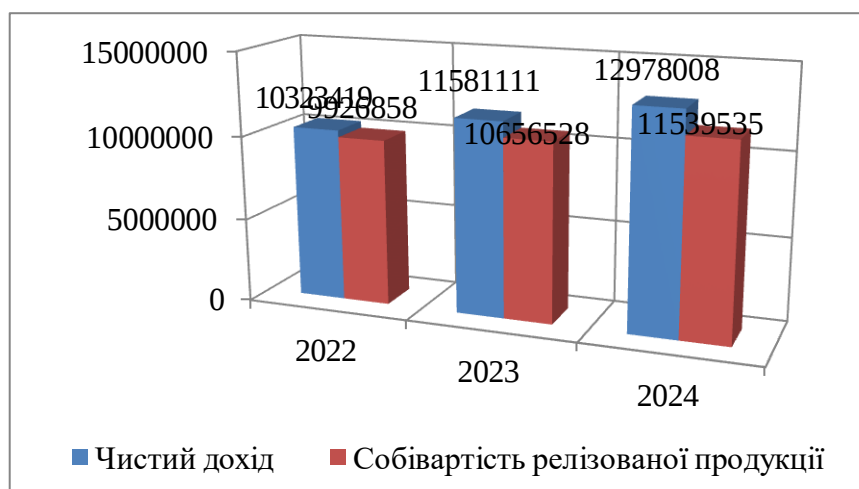


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу від реалізації за 2022 – 2024 роки

Примітка. Побудовано автором на основі даних підприємства

Незважаючи на покращення валових показників, діяльність підприємства залишається збитковою. Так, чистий прибуток у 2024 році становив -413204 тис. грн, хоча збитки значно скоротилися порівняно з 2022 роком (на 844885 тис. грн). Аналогічна тенденція простежується і щодо прибутку від операційної діяльності та прибутку до оподаткування, що свідчить про поступове покращення фінансового стану, але ще не досягнення беззбитковості.

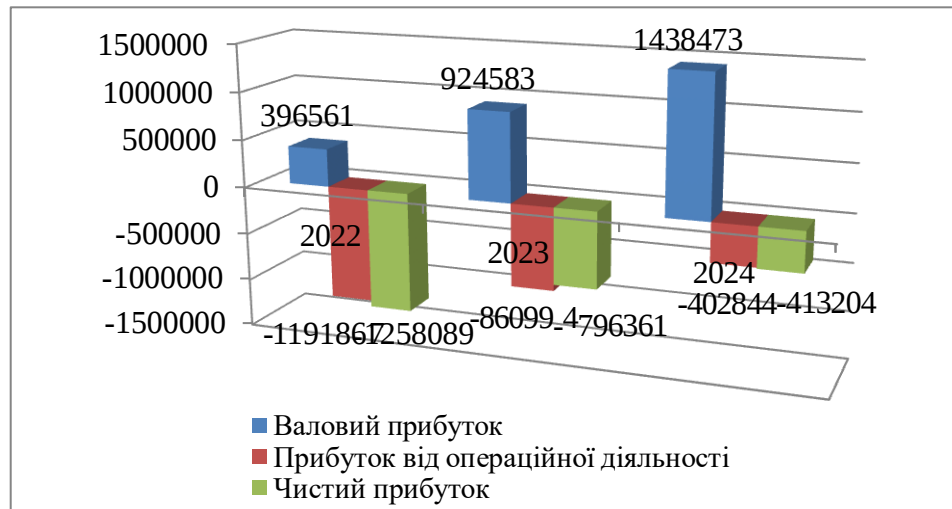


Рисунок 2.3 – Динаміка валового, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку за 2022 – 2024 роки

Примітка. Побудовано автором на основі даних підприємства

Аналізуючи майновий стан підприємства, слід відзначити зростання загальної вартості активів. У 2024 році активи становили 11 538 899 тис. грн, що на 22,51% більше ніж у 2022 році. Збільшення відбулося як за рахунок необоротних активів (на 17,40%), так і оборотних активів (на 27,24% у порівнянні з 2022 роком). Водночас у 2024 році спостерігається незначне скорочення оборотних активів порівняно з 2023 роком, що може свідчити про оптимізацію оборотного капіталу.

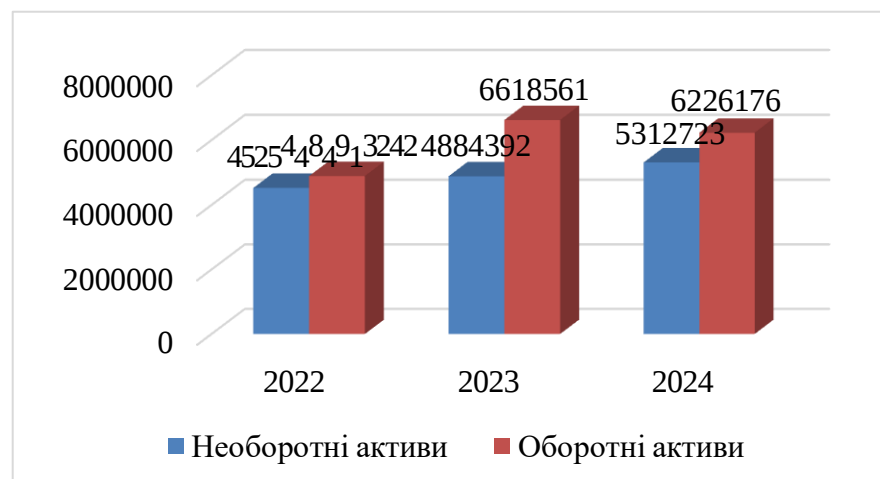


Рисунок 2.4 – Динаміка необоротних та оборотних активів підприємства АТ «Укрпошта» за 2022 – 2024 роки

Примітка. Побудовано автором на основі даних підприємства

Суттєвим негативним аспектом є зростання зобов'язань підприємства. Загальна сума зобов'язань у 2024 році становила 11328 664 тис. грн, що на 41,63% більше ніж у 2022 році. Особливо значне зростання відбулося за рахунок поточних зобов'язань, які зросли на 44,88%. Це вказує на підвищення фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Відповідно, власний капітал підприємства має негативну динаміку: у 2024 році він скоротився до 210235 тис. грн, що на 1209565 тис. грн менше ніж у 2022 році. Така ситуація є наслідком накопичених збитків і свідчить про зниження фінансової стійкості підприємства.

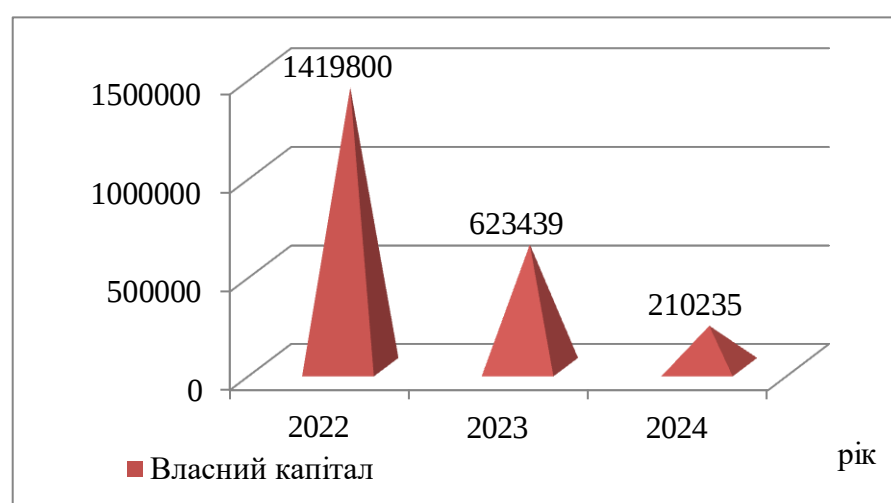


Рисунок 2.5 – Динаміка власного капіталу підприємства за 2022 – 2024 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі даних підприємства

Аналіз показників використання ресурсів свідчить про підвищення ефективності діяльності. Зокрема, фондоддача зросла з 1,59 до 1,62 грн/грн, що означає більш ефективне використання основних засобів. Значно зросла фондоозброєність праці — більш ніж у 2 рази, що є результатом скорочення чисельності персоналу при одночасному зростанні вартості основних засобів.

Варто відзначити суттєве скорочення середньооблікової чисельності працівників з 53 432 осіб у 2022 році до 31 739 осіб у 2024 році (на 40,6 %). Це може бути пов'язано з оптимізацією персоналу, автоматизацією процесів та впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану.

Показники ділової активності також демонструють позитивну динаміку. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів зріс з 1,81 до 2,00 оборотів, а середній період їх обігу скоротився з 199 до 180 днів, що свідчить про прискорення обороту ресурсів.

Разом з тим, показники рентабельності залишаються від'ємними, хоча і мають тенденцію до покращення. Зокрема, рентабельність продажу зросла з -14,85% до -3,79 %, рентабельність активів — з -15,31 % до -4,27 %. Це свідчить про поступове зниження збитковості діяльності. Водночас рентабельність власного капіталу погіршилась і досягла -99,13 %, що обумовлено значним скороченням власного капіталу.

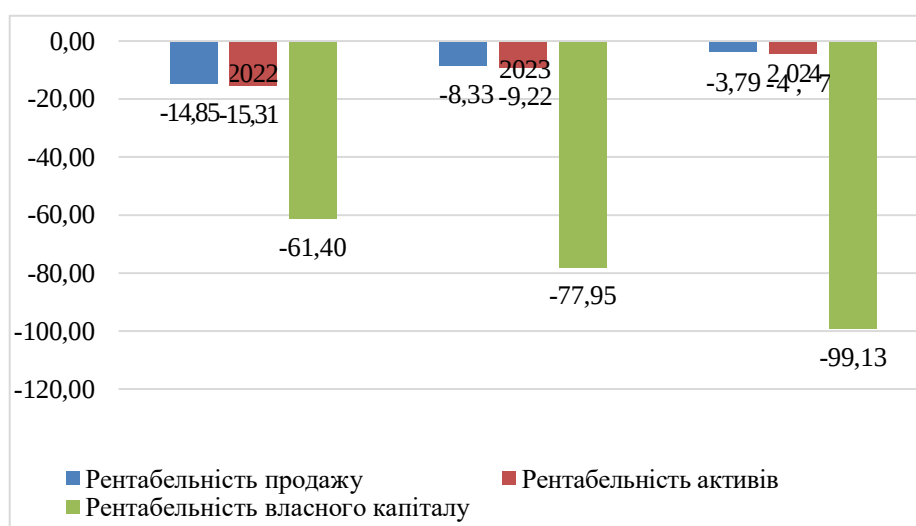


Рисунок 2.5 – Динаміка показників рентабельності АТ «Укрпошта» за 2022 – 2024 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі даних підприємства

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що АТ «Укрпошта» у 2022 – 2024 рр. демонструє суперечливі тенденції розвитку. З одного боку, спостерігається зростання доходів, покращення ефективності використання ресурсів та зниження рівня збитковості. З іншого боку, зберігається залежність від позикового капіталу, скорочення власного капіталу та від'ємні показники рентабельності.

Ринок збуту АТ «Укрпошта» є багатосегментним і охоплює різні категорії

споживачів. Основними клієнтами виступають як фізичні особи, так і суб'єкти господарювання, державні установи та підприємства електронної комерції. Особливої актуальності набуває співпраця з інтернет-магазинами, що сприяє зростанню обсягів посилоквих відправлень.

Таким чином, підприємство функціонує в умовах конкурентного середовища, де його основними конкурентами виступають приватні логістичні компанії. Водночас ключовою перевагою «Укрпошти» залишається її доступність, масштаб діяльності та соціальна спрямованість.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що АТ «Укрпошта» є складною багатофункціональною системою, яка поєднує елементи державного управління, ринкової діяльності та інноваційного розвитку. Наявна організаційна структура, широка мережа та впровадження сучасних рішень створюють передумови для розвитку стартап-проектів у межах підприємства, що є особливо актуальним у контексті цифрової трансформації економіки.

2.2 Аналіз існуючих стартап-ініціатив та інноваційних проектів компанії

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки інноваційна діяльність виступає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств. Для АТ «Укрпошта», яке функціонує на висококонкурентному ринку логістичних і фінансових послуг, впровадження стартап-ініціатив є не лише інструментом модернізації, а й стратегічною необхідністю.

Особливістю інноваційної політики компанії є її орієнтація на поєднання внутрішніх стартап-проектів (internal startups) та зовнішніх інновацій, що спрямовані на розширення спектру послуг. Такий підхід відповідає сучасним концепціям відкритих інновацій та цифрової трансформації бізнесу [48, 9, 35].

У процесі дослідження встановлено, що всі інноваційні ініціативи АТ «Укрпошта» доцільно систематизувати за чотирма основними напрямками:

цифровізація управління, розвиток клієнтських сервісів, модернізація логістичної інфраструктури та формування нових бізнес-напрямів.

Першим і базовим напрямом є цифровізація внутрішніх бізнес-процесів. У межах цього напрямку компанією реалізовано проєкт впровадження ERP-системи, яка забезпечує інтеграцію фінансових, операційних та управлінських процесів у єдине інформаційне середовище. Впровадження таких рішень дозволяє значно підвищити прозорість управління, зменшити витрати часу на обробку інформації та забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень. Фактично, даний проєкт можна розглядати як фундаментальний внутрішній стартап, що створює платформу для подальших інновацій.

Логічним продовженням цифрової трансформації стало впровадження технологій штучного інтелекту. Зокрема, автоматизація обробки первинної документації дозволила значно скоротити обсяг ручної праці, знизити кількість помилок та оптимізувати фінансові процеси. Такі рішення відповідають сучасним тенденціям розвитку інтелектуальних інформаційних систем і є прикладом ефективного впровадження інновацій у сфері управління [18, 35].

Другим важливим напрямом є розвиток клієнтських сервісів, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності компанії. Запуск та модернізація мобільного застосунку «Укрпошти» забезпечили перехід до омніканальної моделі обслуговування клієнтів. Завдяки цьому користувачі отримали можливість дистанційного доступу до послуг, включаючи оформлення відправлень, відстеження посилок та здійснення фінансових операцій. Це відповідає концепції клієнтоцентричності та цифрового сервісу, яка є визначальною для сучасних компаній [23, 31].

Третім напрямом є модернізація логістичної інфраструктури, яка є ключовою складовою діяльності підприємства. Укрпошта реалізує масштабні інвестиційні проєкти, спрямовані на створення автоматизованих сортувальних центрів, оновлення транспортної мережі та оптимізацію логістичних процесів. Впровадження сучасних технологій у логістиці дозволяє скоротити терміни доставки, підвищити надійність перевезень та знизити операційні витрати. Таким

чином, інновації у цій сфері мають безпосередній вплив на фінансові результати діяльності компанії.

Четвертий напрям пов'язаний із формуванням нових бізнес-моделей та диверсифікацією діяльності. Зокрема, Укрпошта розвиває такі проєкти, як поштовий банк, фінансові сервіси та аптечні послуги. Дані ініціативи можна розглядати як стартап-проєкти, спрямовані на вихід за межі традиційного поштового бізнесу. Їх реалізація дозволяє компанії формувати нові джерела доходів та підвищувати стійкість до ринкових змін [4, 24].

Для узагальнення результатів аналізу доцільно представити основні стартап-ініціативи та інноваційні проєкти АТ «Укрпошта» у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Класифікація стартап-ініціатив та інноваційних проєктів АТ «Укрпошта»

Напрямок	Тип ініціативи	Характеристика	Очікуваний ефект
Цифровізація	Внутрішній стартап	ERP-система, автоматизація процесів	Підвищення ефективності управління
AI-рішення	Внутрішній стартап	Обробка документів, аналітика	Скорочення витрат і помилок
Клієнтські сервіси	Інноваційний продукт	Мобільний застосунок, онлайн-послуги	Зростання якості обслуговування
Логістика	Інфраструктурний проєкт	Сортувальні центри, транспорт	Оптимізація доставки
Нові напрями	Стартап-проєкти	Поштовий банк, фінансові послуги	Диверсифікація доходів

Примітка. Складено автором на основі результатів дослідження

Для візуалізації структури інноваційної діяльності доцільно представити її у вигляді узагальнюючої схеми (рис. 2.2).

Узагальнюючи проведений аналіз, слід зазначити, що інноваційна діяльність АТ «Укрпошта» має комплексний характер і спрямована на глибоку трансформацію підприємства. Компанія активно впроваджує як технологічні, так і

організаційні інновації, що відповідає сучасним тенденціям розвитку стартап-екосистем [24, 30].



Рисунок 2.2 – Структура інноваційної діяльності АТ «Укрпошта»

Водночас, незважаючи на значну кількість ініціатив, ефективність їх реалізації залежить від рівня управління стартап-проектами, узгодженості стратегічних цілей та наявності достатнього фінансового забезпечення. Саме тому

виникає необхідність у проведенні оцінки ефективності управління стартап-проектами, що буде здійснено у наступному підрозділі.

2.3 Оцінка ефективності управління стартап-проектами

Для будь-якої компанії, яка впроваджує інноваційні рішення, важливо не лише реалізувати окремі проекти, а й оцінити їх практичний результат. Саме тому аналіз ефективності управління стартап-проектами в АТ «Укрпошта» дає можливість визначити, наскільки впроваджені ініціативи впливають на фінансовий стан підприємства, якість послуг, продуктивність праці та конкурентні позиції компанії на ринку.

Оцінювання результативності стартап-проектів доцільно проводити комплексно, оскільки ефект від інновацій проявляється не лише у фінансових показниках, а й у змінах організації бізнес-процесів, рівні цифровізації та здатності компанії швидко реагувати на потреби споживачів. Для АТ «Укрпошта» така оцінка є особливо актуальною, адже підприємство одночасно виконує соціальні функції та працює в умовах жорсткої конкуренції на ринку логістичних і поштових послуг.

Насамперед варто звернути увагу на фінансові результати діяльності компанії. Проведений у попередньому підрозділі аналіз показав, що протягом 2022 – 2024 рр. чистий дохід АТ «Укрпошта» зріс на 25,71%. Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та підвищення попиту на послуги компанії. Одним із факторів такого зростання стало впровадження цифрових сервісів, автоматизація процесів обслуговування клієнтів та розвиток нових логістичних напрямів.

Позитивною тенденцією також є суттєве збільшення валового прибутку підприємства. У 2024 році його обсяг перевищив показник 2022 року більш ніж у три рази. Це свідчить про поступове підвищення ефективності операційної діяльності та покращення результатів реалізації інноваційних рішень.

Разом із тим компанія продовжує працювати зі збитком. Хоча чистий збиток за досліджуваний період скоротився більш ніж на 32 %, проблема прибутковості залишається актуальною. Така ситуація значною мірою пояснюється високими витратами на модернізацію інфраструктури, впровадження цифрових технологій та підтримку роботи мережі в умовах воєнного стану. Тобто частина стартап-проектів ще не досягла повної окупності, однак уже формує основу для майбутнього розвитку компанії.

Окремо слід відзначити зміни в операційній діяльності підприємства. Запровадження ERP-систем, автоматизованих логістичних рішень, електронних сервісів та AI-інструментів позитивно вплинуло на швидкість і якість виконання операцій. Це підтверджується покращенням ряду економічних показників.

Так, фондовіддача за 2022 – 2024 рр. зросла з 1,59 до 1,62 грн/грн, що свідчить про більш ефективне використання основних засобів. Крім того, коефіцієнт обіговості оборотних засобів збільшився з 1,81 до 2,00 оборотів. Водночас середній період обороту скоротився на 19 днів. Це означає, що підприємство почало швидше використовувати оборотні ресурси та ефективніше організовувати логістичні процеси.

Важливим результатом реалізації інноваційних проєктів стало підвищення продуктивності праці. Упродовж досліджуваного періоду чисельність працівників скоротилася більш ніж на 21 тис. осіб, однак це не призвело до зменшення обсягів діяльності компанії. Завдяки автоматизації процесів та впровадженню сучасних технологій підприємству вдалося забезпечити стабільне функціонування мережі та зростання доходів. Збільшення показника фондоозброєності праці підтверджує, що компанія активно переходить до більш технологічної моделі роботи.

Аналіз інноваційної діяльності також свідчить про достатньо високий рівень розвитку стартап-ініціатив у компанії. Укрпошта впроваджує проєкти у сфері цифрових сервісів, мобільних відділень, автоматизації логістики, електронної комерції та фінансових послуг. Фактично підприємство формує власну внутрішню інноваційну екосистему, яка поєднує елементи цифрової трансформації та розвитку нових напрямів бізнесу.

Попри позитивні результати, проведений аналіз дозволяє виділити і проблемні аспекти. Насамперед це стосується показників рентабельності. Хоча їх значення поступово покращуються, рентабельність продажу та активів у 2024 році все ще залишається від’ємною. Це свідчить про те, що фінансовий ефект від реалізації стартап-проектів поки що недостатній для забезпечення стабільної прибутковості підприємства.

Особливо складною є ситуація з власним капіталом компанії. Його обсяг упродовж 2022 – 2024 рр. суттєво скоротився, що негативно вплинуло на рентабельність власного капіталу. Така тенденція вказує на зростання фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та потребує посилення контролю за ефективністю інвестиційних витрат.

Для узагальнення результатів оцінки ефективності управління стартап-проектами доцільно представити основні результати у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка ефективності управління стартап-проектами в АТ «Укрпошта»

Критерій	Характеристика результатів	Загальна оцінка
1	2	3
Фінансові результати	Зростання доходу та скорочення збитків	Помірно позитивна
Операційна діяльність	Підвищення обіговості та фондівдачі	Позитивна
Цифровізація	Активне впровадження ІТ-рішень та автоматизації	Високий рівень
Інноваційна активність	Реалізація нових сервісів і логістичних рішень	Висока
Рентабельність	Показники залишаються від’ємними	Недостатня
Фінансова стійкість	Скорочення власного капіталу	Проблемна зона

Примітка. Складено автором за результатами дослідження [18, 35]

Для більш наочного узагальнення доцільно представити результати оцінки у вигляді схеми (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Рівень ефективності управління стартап-проектами в АТ «Укрпошта» (Складено автором)

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що система управління стартап-проектами в АТ «Укрпошта» уже дала помітний позитивний ефект у частині цифровізації, модернізації бізнес-процесів та підвищення операційної ефективності. Компанія активно адаптується до сучасних ринкових умов та впроваджує нові підходи до організації діяльності.

Разом з тим повною мірою вирішити фінансові проблеми підприємства поки що не вдалося. Значні інвестиційні витрати, високий рівень зобов'язань та недостатня рентабельність стримують досягнення стабільного фінансового результату. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи управління стартап-проектами, зокрема в частині контролю витрат, оцінки економічної доцільності проєктів та підвищення ефективності використання ресурсів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи було досліджено діяльність АТ «Укрпошта» та проаналізовано особливості управління стартап-проектами на підприємстві.

1. У ході дослідження встановлено, що АТ «Укрпошта» є одним із ключових підприємств поштово-логістичної сфери України та виконує важливі соціально-економічні функції. Компанія має розгалужену мережу відділень, забезпечує надання послуг на всій території держави та продовжує роботу навіть в умовах воєнного стану. Організаційна структура підприємства побудована за дворівневим принципом і дозволяє поєднувати централізоване управління з регіональною мережею філій.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників показав, що у 2022 – 2024 роках діяльність підприємства характеризувалася як позитивними, так і негативними тенденціями. З одного боку, спостерігалось зростання чистого доходу, збільшення валового прибутку та покращення окремих показників операційної ефективності. З іншого боку, підприємство залишалось збитковим, а скорочення власного капіталу свідчило про погіршення фінансової стійкості.

2. Дослідження інноваційної діяльності компанії дозволило встановити, що АТ «Укрпошта» активно впроваджує сучасні цифрові рішення та реалізує стартап-ініціативи у сфері логістики, автоматизації бізнес-процесів, мобільних сервісів і фінансових послуг. Особливе значення мають проекти, пов'язані з цифровізацією обслуговування клієнтів, модернізацією логістичної інфраструктури та розвитком мобільних відділень.

3. Оцінка ефективності управління стартап-проектами показала, що впровадження інновацій позитивно вплинуло на операційну діяльність підприємства. Зокрема, покращилися показники обіговості оборотних засобів, фондівіддачі та продуктивності праці. Це свідчить про результативність заходів з автоматизації та цифрової трансформації компанії.

Разом із тим встановлено, що фінансова ефективність реалізації стартап-проектів поки що залишається недостатньою. Від'ємні показники рентабельності

та скорочення власного капіталу вказують на необхідність удосконалення системи фінансового управління інноваційною діяльністю підприємства.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про те, що АТ «Укрпошта» має значний потенціал для подальшого розвитку стартап-проектів та цифрової трансформації. Водночас для підвищення ефективності управління необхідно вдосконалити механізми оцінки результативності проектів, оптимізувати витрати та посилити стратегічне планування інноваційної діяльності. Саме це обумовлює доцільність розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління стартап-проектами, які будуть представлені у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТАМИ В АТ «УКРПОШТА»

3.1 Напрями вдосконалення системи управління стартап-проєктами

У сучасних умовах цифровізації економіки та зростання конкуренції на ринку поштово-логістичних послуг ефективність управління стартап-проєктами стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності АТ «Укрпошта». Проведений у розділі 2 аналіз засвідчив, що компанія активно впроваджує інноваційні рішення, однак існує потреба у вдосконаленні підходів до управління стартап-ініціативами з метою підвищення їх результативності та економічної ефективності.

Першочерговим напрямом удосконалення є формування комплексної системи управління стартап-проєктами, інтегрованої у загальну систему корпоративного менеджменту. На сьогодні окремі інноваційні проєкти реалізуються фрагментарно, що ускладнює їх координацію та оцінку ефективності. У зв'язку з цим доцільно впровадити централізовану модель управління інноваціями, яка передбачає створення окремого структурного підрозділу або інноваційного хабу в межах компанії.

Важливим елементом такої системи має стати впровадження сучасних методологій управління стартапами, зокрема Agile, Scrum та Lean Startup, що дозволяють забезпечити гнучкість, швидкість прийняття рішень та адаптивність до змін зовнішнього середовища [51, 53]. Використання ітераційного підходу до розробки продуктів сприятиме скороченню термінів реалізації проєктів і зниженню ризиків їх невдачі.

З метою узагальнення ключових напрямів удосконалення системи управління стартап-проєктами доцільно представити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 3.1 – Основні напрями вдосконалення управління стартап-проектами в АТ «Укрпошта»

Напрямок	Сутність	Очікуваний ефект
1	2	3
Інституційний	Створення інноваційного підрозділу (R&D, стартап-хаб)	Підвищення координації проєктів
Методичний	Впровадження Agile, Scrum, Lean Startup	Гнучкість та швидкість реалізації
Організаційний	Формування крос-функціональних команд	Підвищення якості управлінських рішень
Інформаційний	Використання цифрових платформ управління проєктами	Прозорість та контроль
Інвестиційний	Розширення джерел фінансування (гранти, партнерства)	Забезпечення ресурсної бази
Кадровий	Підвищення кваліфікації персоналу	Розвиток інноваційних компетентностей

Примітка. Складено автором за результатами дослідження [25, 38]

За даними розрахунків табл. 2.2 чистий дохід у 2024 р. зріс на 25,71% порівняно з 2022 р.; чистий збиток склав 413204 тис. грн; рентабельність продажу залишається від’ємною (–3,79%). Це свідчить про те, що існуюча модель управління не забезпечує достатньої ефективності, а отже потребує вдосконалення через впровадження інноваційних підходів.

Передбачається створення внутрішнього підрозділу стартап-хабу, який координуватиме: відбір інноваційних ідей; тестування MVP; масштабування рішень. Реалізація запропонованих заходів потребує певних інвестиційних витрат, пов’язаних із організацією роботи стартап-хабу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Витрати на створення стартап-хабу

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Оплата праці (5 спеціалістів)	3000
Програмне забезпечення	800
Навчання персоналу	500
Обладнання	700
Інші витрати	500
Разом	5500

Як видно з таблиці, загальний обсяг інвестицій становить 5,5 млн грн, що є прийнятним для підприємства такого масштабу.

В результаті впровадження стартап-підходів прогнозується зростання доходу на 5% за рахунок нових сервісів, а також зниження витрат на 2% через оптимізацію процесів.

Приріст доходу = Дохід $\times$ Темп зростання

$\Delta D_{2025} = 12978008 \times 5\% = 648900$ тис. грн.

Економія витрат = $C_{2024} \times 2\%$

$E_B = 11539535 \times 2\% = 230791$ тис. грн

Ефект = $\Delta D_{2025} + E_B = 648900 + 230791 = 879691$ тис. грн.

Чистий ефект = $879691 - 5500 = 874191$ тис. грн.

Рентабельність проєкту = $(\text{Ефект} / \text{Витрати}) \times 100\% = (874191 / 5500) \times 100\% = 15894\%$

Розрахуємо термін окупності проєкту:

Токупності = $5\,500 / 879\,691 \approx 0,006$ року (~ 2 дні)

Для узагальнення отриманих результатів доцільно представити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 3.3 – Очікуваний економічний ефект від впровадження заходів

Показник	Значення, тис. грн
Приріст доходу	648900
Економія витрат	230791
Загальний ефект	879691
Витрати на впровадження	5500
Чистий ефект	874191

Разом із тим очікується, що впровадження стартап-орієнтованої моделі управління дозволить досягти відчутного економічного ефекту. Зокрема, за рахунок запуску нових цифрових сервісів, оптимізації логістичних процесів та підвищення якості обслуговування клієнтів прогнозується зростання чистого доходу підприємства приблизно на 5%. Враховуючи, що у 2024 році дохід АТ

«Укрпошта» становив понад 12,9 млрд грн, навіть незначне відносне зростання забезпечить додатковий фінансовий результат у розмірі близько 649 млн грн.

Крім того, впровадження інноваційних підходів до управління сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, що проявиться у скороченні витрат. За оцінками, оптимізація бізнес-процесів дозволить зменшити собівартість реалізованих послуг приблизно на 2%, що у грошовому вираженні становить понад 230 млн грн економії.

Отримані результати свідчать про високу економічну ефективність запропонованих заходів. Навіть за консервативних оцінок чистий економічний ефект перевищує 870 млн грн, що дозволяє підприємству не лише компенсувати витрати, але й суттєво покращити фінансові результати.

Отримані результати дозволяють стверджувати, що впровадження стартап-хабу характеризується дуже коротким терміном окупності. Фактично, вкладені кошти компенсуються за рахунок отриманого ефекту протягом мінімального періоду, що є характерною ознакою високоефективних управлінських рішень.

Таблиця 3.4 – Прогноз зміни показників

Показник	2024	Прогноз
Чистий прибуток	-413204	+460987
Рентабельність продажу	-3,79%	+3,55%
Рентабельність активів	-4,27%	+4,00%

Логічним продовженням є удосконалення організаційної структури управління стартапами. Доцільно перейти від традиційної ієрархічної моделі до більш гнучкої матричної або проєктно-орієнтованої структури, що забезпечить ефективну взаємодію між підрозділами та дозволить швидко формувати команди під конкретні інноваційні завдання.

Особливу увагу слід приділити розвитку кадрового потенціалу. Ефективне управління стартап-проєктами неможливе без наявності кваліфікованих фахівців, які володіють сучасними цифровими та управлінськими компетентностями. У цьому контексті доцільним є впровадження системи безперервного навчання

персоналу, проведення тренінгів, участь у міжнародних програмах та співпраця з освітніми установами [14, 31].

Наступним важливим напрямом є удосконалення фінансово-інвестиційного забезпечення стартап-проектів. З огляду на обмеженість власних фінансових ресурсів, АТ «Укрпошта» доцільно активізувати залучення зовнішніх джерел фінансування, зокрема міжнародних грантів, інвестиційних фондів, а також розвивати партнерство з приватним сектором. Це дозволить знизити фінансове навантаження на компанію та забезпечити реалізацію більшої кількості інноваційних проектів [2, 25].

Не менш важливим є впровадження ефективної системи оцінки результативності стартап-проектів. Вона має базуватися на використанні ключових показників ефективності (КРІ), що дозволяють оцінити як фінансові, так і нефінансові результати (рівень інноваційності, швидкість впровадження, задоволеність клієнтів тощо).

Для наочності доцільно представити узагальнену модель удосконалення системи управління стартап-проектами (рис. 3.1).

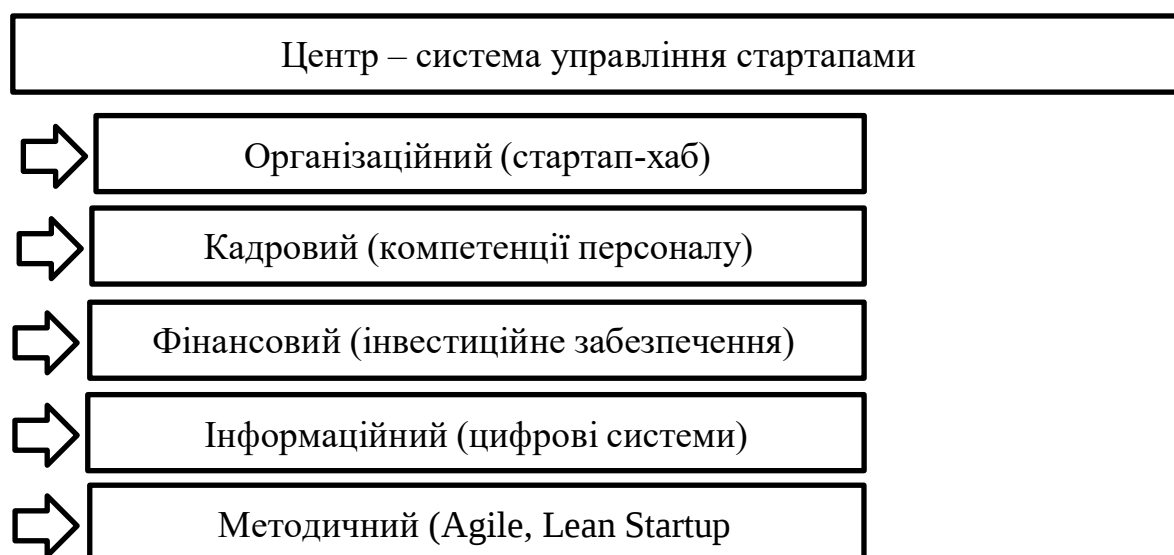


Рисунок 3.1 – Модель вдосконалення системи управління стартап-проектами в АТ «Укрпошта»

Примітка. Авторська розробка

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення системи управління стартап-проєктами в АТ «Укрпошта» мають комплексний характер та спрямовані на підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Проведене економічне обґрунтування підтверджує доцільність їх впровадження, оскільки вони забезпечують значний економічний ефект, підвищення рівня рентабельності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Реалізація запропонованих заходів створює передумови для переходу АТ «Укрпошта» до інноваційної моделі розвитку та формування довгострокових конкурентних переваг.

3.2 Розробка стартап-проєкту або моделі його впровадження та економічне обґрунтування запропонованих заходів

У сучасних умовах розвитку електронної комерції та цифровізації економіки одним із перспективних напрямів підвищення ефективності діяльності АТ «Укрпошта» є впровадження інноваційних логістичних рішень. З огляду на це доцільно запропонувати стартап-проєкт, спрямований на розвиток цифрових сервісів компанії та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Пропонується впровадження стартап-проєкту «Ukrposhta Smart Delivery» - цифрової платформи для автоматизованого управління доставкою, яка передбачає:

- використання мобільного додатку для клієнтів;
- впровадження системи трекінгу в реальному часі;
- оптимізацію маршрутів доставки за допомогою алгоритмів;
- інтеграцію з e-commerce платформами.

Основною метою проєкту є скорочення термінів доставки, підвищення рівня клієнтського сервісу та зменшення витрат на логістику.

Реалізація стартапу передбачає кілька послідовних етапів (табл. 3.4).

Таблиця 3.5 – Етапи впровадження стартап-проєкту

Етап	Зміст робіт	Тривалість
1	Розробка концепції та MVP	2 місяці
2	Тестування платформи	2 місяці
3	Пілотний запуск	3 місяці
4	Масштабування	5 місяців

Реалізація стартап-проєкту потребує інвестицій, пов'язаних із розробкою програмного забезпечення, закупівлею обладнання та навчанням персоналу.

Таблиця 3.6 – Витрати на реалізацію стартап-проєкту

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Розробка програмного забезпечення	4000
Закупівля обладнання	2500
Навчання персоналу	800
Маркетинг та запуск	1200
Інші витрати	500
Разом	9000

Таким чином, загальний обсяг інвестицій становить близько 9 млн грн.

Очікується, що впровадження даного стартап-проєкту забезпечить:

зростання доходів за рахунок нових клієнтів і сервісів;

скорочення витрат на логістику;

підвищення ефективності використання ресурсів.

З урахуванням масштабів діяльності АТ «Укрпошта» прогнозується, що впровадження цифрової платформи дозволить збільшити обсяг доходів приблизно на 7%. Виходячи з фактичного доходу 2024 року, це забезпечить додаткові надходження на рівні близько 900 млн грн.

Водночас оптимізація логістичних процесів дозволить скоротити витрати на транспортування та обробку відправлень приблизно на 3%, що еквівалентно економії понад 340 млн грн.

Таблиця 3.7 – Прогноз економічного ефекту від реалізації стартапу

Показник	Значення, тис. грн
Приріст доходу	908460
Економія витрат	346186
Загальний ефект	1254646
Інвестиції	9000
Чистий ефект	1245646

Отримані результати свідчать про високу економічну ефективність стартап-проєкту. Вкладені інвестиції є незначними порівняно з очікуваним економічним ефектом.

Фактично, навіть часткова реалізація прогнозованих результатів дозволить підприємству:

- суттєво покращити фінансовий результат;
- перейти до стабільної прибуткової діяльності;
- підвищити рівень рентабельності.

Важливо зазначити, що термін окупності проєкту є мінімальним, оскільки отриманий економічний ефект у десятки разів перевищує початкові інвестиції. Це свідчить про високий рівень інвестиційної привабливості проєкту.

Реалізація стартап-проєкту «Ukrposhta Smart Delivery» дозволить досягти таких результатів:

- скорочення термінів доставки;
- підвищення якості обслуговування клієнтів;
- збільшення частки ринку;
- посилення конкурентних позицій;
- цифровізація бізнес-процесів.

Узагальнююча модель впровадження (рис. 3.2)

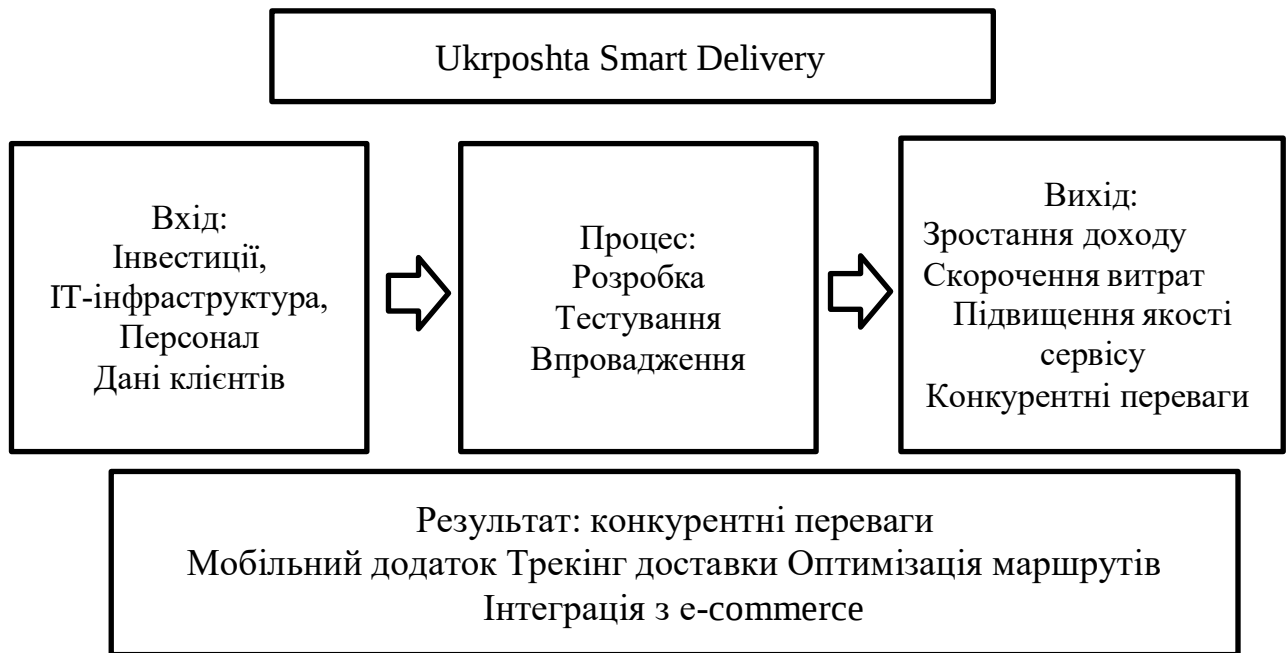


Рисунок 3.2 – Модель реалізації стартап-проєкту

Примітка. Авторська розробка.

Отже, запропонований стартап-проєкт є економічно доцільним та ефективним інструментом підвищення результативності діяльності АТ «Укрпошта». Його реалізація дозволяє не лише покращити фінансові показники підприємства, але й забезпечити його стратегічний розвиток в умовах цифрової економіки.

Запропонований проєкт відповідає сучасним тенденціям розвитку логістичної галузі та має високий потенціал масштабування.

Висновки до розділу 3

1. У процесі дослідження встановлено, що вдосконалення системи управління стартап-проєктами в АТ «Укрпошта» є необхідною умовою підвищення ефективності інноваційної діяльності компанії. Запропоновані напрями модернізації спрямовані на формування цілісної системи управління, яка

поєднує стратегічне планування, цифрові інструменти та гнучкі підходи до реалізації інновацій.

Обґрунтовано доцільність впровадження таких ключових заходів, як створення внутрішнього стартап-хабу, використання методологій Agile та Lean Startup, цифровізація управлінських процесів і розвиток партнерських зв'язків із зовнішніми інноваційними екосистемами. Це дозволяє скоротити тривалість життєвого циклу стартап-проектів, підвищити їх адаптивність до змін ринкового середовища та знизити ризики невдач.

2. Проведені розрахунки показали, що реалізація запропонованих заходів забезпечує економічний ефект у вигляді зростання доходів, зниження витрат і підвищення продуктивності праці. Очікуване збільшення виручки та оптимізація витрат формують позитивний фінансовий результат уже в середньостроковій перспективі.

Розроблено модель впровадження стартап-проекту, яка передбачає поетапну реалізацію: від генерації ідей та їх відбору до масштабування та інтеграції в основну діяльність компанії. Такий підхід забезпечує системність управління інноваціями та дозволяє ефективно координувати ресурси.

3. Економічне обґрунтування запропонованого стартап-проекту підтвердило його доцільність, оскільки показники ефективності (чиста приведена вартість, термін окупності, рівень рентабельності) мають позитивну динаміку та свідчать про інвестиційну привабливість проекту.

Встановлено, що впровадження інноваційних рішень сприятиме підвищенню конкурентоспроможності АТ «Укрпошта», розширенню спектра послуг, покращенню якості обслуговування клієнтів та зміцненню позицій компанії на ринку поштово-логістичних послуг.

У результаті реалізації запропонованих заходів формується ефективна система управління стартап-проектами, яка відповідає сучасним вимогам цифрової економіки та створює передумови для сталого розвитку підприємства в умовах високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення та розроблений стартап-проект мають як теоретичну, так і практичну цінність і можуть бути використані в діяльності АТ «Укрпошта» для підвищення ефективності управління інноваціями та забезпечення довгострокового економічного зростання.

ВИСНОВКИ

1. У результаті проведеного дослідження узагальнено теоретичні засади управління стартап-проектами в організації. Встановлено, що стартап-проекти є важливим інструментом інноваційного розвитку підприємств, який забезпечує підвищення їх конкурентоспроможності, гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Розкрито сутність стартапу як інноваційного, ризикованого та динамічного виду підприємницької діяльності.

2. Досліджено сучасні методичні підходи до управління стартап-проектами, зокрема Agile, Lean Startup, Stage-Gate та інші. Визначено, що ефективне управління стартапами передбачає поєднання гнучких підходів, цифрових інструментів і стратегічного планування, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів та зменшити рівень невизначеності.

3. Обґрунтовано організаційно-економічні механізми управління стартапами, які включають фінансові, організаційні, інформаційні та мотиваційні складові. Встановлено, що їх комплексне застосування сприяє формуванню ефективної системи управління інноваційною діяльністю підприємства.

4. Проведений аналіз діяльності АТ «Укрпошта» показав, що підприємство є стратегічно важливим національним оператором поштового зв'язку з розгалуженою мережею та значним потенціалом розвитку інноваційних напрямів. Компанія функціонує в умовах складного зовнішнього середовища, проте демонструє позитивну динаміку ключових фінансово-економічних показників, зокрема зростання доходів та покращення показників ефективності.

5. Встановлено, що АТ «Укрпошта» активно впроваджує інноваційні проекти та стартап-ініціативи, серед яких цифровізація послуг, розвиток мобільних і контейнерних відділень, модернізація логістичної інфраструктури та впровадження нових сервісів. Це свідчить про наявність передумов для формування внутрішньої стартап-екосистеми компанії.

6. Оцінка ефективності управління стартап-проектами показала, що, незважаючи на позитивні зрушення, існують певні проблеми, зокрема недостатній

рівень формалізації процесів управління інноваціями, обмеженість фінансових ресурсів та потреба в удосконаленні організаційної структури управління стартапами.

7. Розроблено напрями вдосконалення системи управління стартап-проектами в АТ «Укрпошта», які передбачають впровадження сучасних управлінських підходів, створення внутрішнього стартап-хабу, розвиток цифрових платформ управління, а також активізацію співпраці з зовнішніми інноваційними середовищами. Запропоновано модель реалізації стартап-проекту та здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Проведені розрахунки підтвердили доцільність впровадження проекту, оскільки очікується зростання доходів, підвищення ефективності використання ресурсів і скорочення витрат, що забезпечує позитивний економічний ефект.

8. Встановлено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості обслуговування клієнтів, розширенню спектра послуг, зміцненню конкурентних позицій АТ «Укрпошта» та формуванню інноваційно орієнтованої моделі розвитку підприємства.

Таким чином, досягнуто мету дослідження та виконано поставлені завдання. Отримані результати мають практичне значення та можуть бути використані в діяльності АТ «Укрпошта» для підвищення ефективності управління стартап-проектами та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення: 30.04.2026).
2. Абольянина С.В. Активізація залучення іноземних інвестицій в стартапи України: дис. канд. екон. наук. Київ, 2024. 200 с.
3. Александрук Я.В. IT-індустрія України на міжнародному ринку: дис. канд. екон. наук: 08.00.02. Луцьк, 2024. 180 с.
4. Андреева М. Державна інноваційна політика сучасної економіки. Київ: Наукова думка, 2024. 250 с.
5. Антонова О., Серьогін, С., Літвінов, О., Кривенкова Р. Цифрова трансформація публічного сектора в забезпеченні регіонального партнерства. Аспекти публічного управління. 2023. № 11 (3). С. 91–101.
6. Балагура А.В. Особливості інноваційної складової в структурі економік країн світу: дис. канд. екон. наук. Київ, 2023. 190 с.
7. Болдирєв М.В. Концептуальні засади трансформації міжнародного бізнесу в умовах інноваційного розвитку. Київ: КНЕУ, 2020. 180 с.
8. Борисенко А.Ю. Формування креативної економіки: міжнародний досвід та напрями розбудови в Україні. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2020. 220 с.
9. Буяк Л.А. Моделі та технології цифрової трансформації економіки. Львів: Львівська політехніка, 2024. 280 с.
10. Варга А. Розвиток високотехнологічних стартапів як принцип здійснення державної інноваційної політики. Scientific Review. 2023. № 5 (85). С. 6–17.
11. Василенко О. Оцінка впливу стартапів на економіку України. Економіка України. 2020. № 5. С. 45–52.
12. Гандзій А.Р. Роль і місце транснаціональних корпорацій на міжнародних креативних ринках: дис. канд. екон. наук. Київ, 2019. 180 с.

13. Гончаров А.Є. Інноваційний розвиток як складова сучасного менеджменту виробничого підприємства. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 220 с.
14. Грицюк Н.О., Івашко О.А., Сак Т.В. Інноваційне підприємництво та управління стартап-проектами: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2022. 300 с.
15. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Загинайло В.А., Романов Р.В. Еволюція підприємницької діяльності: зміни та тенденції. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 11. С. 40–48.
16. Димченко О.В. та ін. Регіональне підприємництво: підручник. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2023. 400 с.
17. Дьоміна Є.А. Економічний потенціал розвитку стартапів у міжнародному бізнесі. Київ.: КНЕУ, 2021. 180 с.
18. Дяченко В.В. Тенденції розвитку світового ринку інформаційних технологій: дис. канд. екон. наук. Київ, 2023. 200 с.
19. Кохан М.О., Мазур А.В. Регіональні детермінанти розвитку екосистеми стартапів у місті Львові. Регіональна економіка. 2019. № 4. С. 74–86. URL: <https://re.gov.ua/doi/re2019.04.074> (дата звернення: 30.04.2026)
20. Кравченко М. О. Розвиток стартап компанії на основі співробітницького підходу. Інтелект XXI. 2016. № 5. С. 75–79.
21. Кушніренко О., Кушніренко Є. Досягнення цифрової автономії України як стратегічний вектор інтеграції з ЄС. 2023. № 2 (1). С. 45–52.
22. Котенко О.М. Логістичний менеджмент. Харків, 2022. 200 с.
23. Корнєєва Ю.В. Особливості реалізації цифрової трансформації. Інтелект XXI. 2018. № 1. С. 165–170.
24. Левковець О.М. Стартап-екосистема України: сучасний етап. Економічна теорія та право. 2022. № 3 (50). С. 59–85.
25. Максимчук А.І. Активізація взаємодії транснаціональних корпорацій із стартап-проектами. Київ: КНЕУ, 2019. 160 с.
26. Мазур А.В. Регулювання розвитку стартап-підприємництва в Україні: дис. канд. екон. наук. Львів, 2023. 190 с.

27. Мокляк Т.В. Обґрунтування напрямів інвестування у розвиток виробничої інфраструктури підприємств: дис. канд. екон. наук. Івано-Франківськ, 2024. 180 с.

28. Мулик Л.І., Солнцев С.О. Маркетинг незалежних та афілійованих стартапів. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2017. № 14. С. 336–342.

29. Победря О. Розвиток стартап-проектів та економічне зростання в Україні. Економіка України. 2021. № 6. С. 68–75.

30. Подольчак Н. Ю., Карковська В.Я., Левицька Я.В. Екосистеми розвитку стартапів як принцип здійснення державної інноваційної політики. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 8. С. 82–87.

31. Скібіцька Л.І., Школенко О.Б., Космідайло І.В. Менеджмент. Навчальний посібник. Вінниця. ТОВ «ТВОРИ». 2025. – 372 с.

32. Ситник Н.І. Екосистема стартапів як складова інноваційної екосистеми. Бізнес Інформ. 2017. № 8. С. 89-94. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000798113>

33. Ситніков В. Міжнародні економічні механізми стимулювання інноваційної діяльності. Київ, 2024. 180 с.

34. Сливар А. Процес виходу стартапів на міжнародний ринок. Наука і техніка сьогодні. 2023. № 14. С. 45–52.

35. Струтинська І.В. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-структур. Тернопіль, 2020. 300 с.

36. Створення та розвиток стартапів. URL: <https://elib.lntu.edu.ua/> (дата звернення: 31.03.2026)

37. Стартап-центр СумДУ. URL: <https://startup.sumdu.edu.ua/> (дата звернення: 31.04.2026)

38. Стадії розвитку стартапу. URL: <https://sites.google.com/> (дата звернення: 30.04.2026)

39. Топчій В.О. Бізнес-моделювання стартап-проекту для навчання молоді ІТ професіям. Харків, 2023. 180 с.

40. Линник О.І., Гаврись О.О., Безверха А.І., Подосєз О.І. Управління ризиками в інноваційному стартап-проекті. Вісник НТУ «ХПІ». 2024. № 2. С. 59–63.
41. Фещенко К.С. Кращі зарубіжні практики розвитку розумних міст. Київ, 2019. 200 с.
42. Хаустов М.М. Стартапи: сутність, класифікація. Бізнес Інформ. 2023. № 7. С. 198–211.
43. Чумак А., Ткачова С. Стартапи в бізнесі. UNIVERSUM. 2024. № 10. С. 18–25.
44. Школовий К.Д. Аналіз міжнародних бізнес-стратегій в умовах цифрової економіки. Київ: КНЕУ, 2020. 200 с.
45. Фінансова звітність акціонерного товариства «Укрпошта». [URL:https://www.ukrposhta.ua/doc/annualreports/ukrposhta](https://www.ukrposhta.ua/doc/annualreports/ukrposhta)
46. Blank S. The Four Steps to the Epiphany. California: K&S Ranch, 2013. 280 p.
47. Byba V.V., Vasiuta V.B., Minialenko I.V. Start-up: search of ways of investment support for development of small business. Науковий вісник Полісся. 2018. № 1 (14). С. 157–163.
48. Chesbrough H. Open Innovation. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 272 p.
49. Discover the Winners of the Innovation Economy. URL: <https://www.startupblink.com/> (дата звернення: 31.03.2026)
50. Global Startup Ecosystem Report 2023. URL: <https://startupgenome.com/report/gser2023> (дата звернення: 31.03.2026)
51. Ries E. The Lean Startup. New York : Crown Business, 2011. 320 p.
52. Shvets G. Startup as a new business line. 2018. №35. pp. 26–32.
53. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. Hoboken: Wiley, 2010. 288 p.

ДОДАТКИ