

ISSN: 3041-1807

ТОМ 2, № 1, 2025

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ  
СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

VOL. 2, № 1, 2025

**CURRENT PROBLEMS OF  
SUSTAINABLE DEVELOPMENT**



**ЕЛЕКТРОННИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ  
ELECTRONIC SCIENTIFIC JOURNAL**

ЕЛЕКТРОННИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ  
СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Том 2, № 1, 2025

---

---

ELECTRONIC SCIENTIFIC JOURNAL

**CURRENT PROBLEMS  
OF SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT**

Vol. 2, № 1, 2025

*Засновник, редакція та видавець:  
Наукова установа «Науково-дослідний центр сталого розвитку»  
Рік заснування: 2024  
Періодичність: щомісячно*

*Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України з економічних наук  
(категорія «Б», наказ Міністерства освіти і науки України від 24.02.2025 № 349).  
Спеціальності: С1 Економіка, С3 Міжнародні відносини, D1 Облік і оподаткування,  
D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок,  
D3 Менеджмент, D5 Маркетинг*

*Рекомендовано до видавництва Вченою радою  
Наукової установи «Науково-дослідний центр сталого розвитку»  
(протокол № 9 від 15 квітня 2025 року)*

*Founder, Editorial and Publisher:  
Centr for Sustainable Development  
Year of foundation: 2024  
Frequency: monthly*

*Recommended for publication by the Academic Council  
of Centr for Sustainable Development  
(Minutes № 9 of April 15, 2025)*

В журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем сучасної науки. Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції. Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій. У відповідності до Закону України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

The journal publishes scientific articles on topical issues of modern science. The materials are published in the original language in the author's edition. The editors do not always share the opinions and views of the author. The authors of the publications are responsible for the accuracy of facts, names, place names, quotations, figures and other information. In accordance with the Law of Ukraine «On Copyright and Related Rights», when using the scientific ideas and materials of this collection, references to the authors and publications are mandatory.

© Автори статей, 2025  
© Науковий журнал «Актуальні проблеми сталого розвитку», 2025  
© Authors of articles, 2025  
© Journal «Current Problems of Sustainable Development», 2025

## **В.о. головного редактора**

**Золковер Андрій Олександрович** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

## **Редакційна колегія**

### **§ Економіка**

**Горященко Юлія Григорівна** – доктор економічних наук, доцент, Університет митної справи та фінансів, Україна

**Дашко Ірина Миколаївна** – доктор економічних наук, доцент, Запорізький національний університет, Україна

**Кучерява Мар'я Василівна** – кандидат економічних наук, Державна навчально-наукова установа «Академія фінансового управління», Україна

**Лучик Світлана Дмитрівна** – доктор економічних наук, професор, Харківський національний університет внутрішніх справ, Україна

**Пузирьова Поліна Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

**Токар Володимир Володимирович** – доктор економічних наук, професор, Державний торговельно-економічний університет, Україна

### **§ Міжнародні відносини**

**Буряк Альона Анатоліївна** – кандидат економічних наук, доцент, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», Україна

**Левченко Ірина Василівна** – доктор філософії з економіки (PhD), Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», Україна

**Сохацька Олена Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, Західноукраїнський національний університет, Україна

### **§ Облік і оподаткування**

**Безверхий Костянтин Вікторович** – кандидат економічних наук, доцент, Державний торговельно-економічний університет, Україна

**Маначинська Юлія Анатоліївна** – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, Україна

**Парасій-Вергуненко Ірина Михайлівна** – доктор економічних наук, професор, Державний торговельно-економічний університет, Україна

### **§ Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок**

**Золковер Андрій Олександрович** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

**Русіна Юлія Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

**Коваленко Дмитро Іванович** – кандидат економічних наук, доцент, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

**Сас Світлана Петрівна** – доктор філософії з економіки, Львівський національний університет імені Івана Франка, Україна

### **§ Менеджмент**

**Борисяк Олена Володимирівна** – доктор економічних наук, Західноукраїнський національний університет, Україна

**Вараксіна Олена Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, Полтавський державний аграрний університет, Україна

**Воронько-Невідничка Тетяна Вікторівна** – доктор економічних наук, доцент, Полтавський державний аграрний університет, Україна

**Ішейкін Тимур Євгенович** – кандидат економічних наук, доцент, Полтавський державний аграрний університет, Україна

**Олійник Аліна Сергіївна** – кандидат економічних наук, доцент, Полтавський державний аграрний університет, Україна

**Ireneusz Zuchowski** – Dr inż., Rector, Interantional Academy Applied Sciences in Lomza, Poland

### **§ Маркетинг**

**Каліна Ірина Іванівна** – доктор економічних наук, професор, ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)», Україна

**Міщук Євгенія Володимирівна** – доктор економічних наук, доцент, Криворізький національний університет, Україна

**Пономаренко Ігор Віталійович** – кандидат економічних наук, доцент, Державний торговельно-економічний університет, Україна

**Чміль Ганна Леонідівна** – доктор економічних наук, професор, Державний біотехнологічний університет, Україна

### **§ Право**

**Веселовська Наталія Олександрівна** – кандидат юридичних наук, доцент, ВНЗ «Національна академія управління», Україна

**Денисенко Катерина Вікторівна** – кандидат наук з державного управління, доцент, Пенітенціарна академія України, Україна

**Карпенко Микола Іванович** – доктор юридичних наук, доцент, Державна наукова установа «Інститут інформації, безпеки і права Національної академії правових наук України», Україна

**Ніколасенко Тетяна Богданівна** – доктор юридичних наук, професор, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (військова частина 9960), Україна

**Олефір Людмила Іванівна** – кандидат юридичних наук, доцент, Інституту професійного розвитку, Пенітенціарна академія України, Україна

**Притула Анатолій Михайлович** – доктор юридичних наук, професор, ВНЗ «Національна академія управління», Україна

## **Acting Editor-in-Chief**

---

**Zolkover Andrii** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

## **Editorial Team**

---

### **§ Economics**

**Horiashchenko Yuliia** – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, University of Customs and Finance, Ukraine

**Dashko Iryna** – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine

**Kucheriava Maria** – Candidate of Economic Sciences, State Educational-Scientific Establishment «The Academy of Financial Management», Ukraine

**Luchyk Svitlana** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Kharkiv National University of Internal Affairs, Ukraine

**Puzyrova Polina** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

**Tokar Volodymyr** – Doctor of Economic Sciences, Professor, State University of Trade and Economics, Ukraine

### **§ International Relations**

**Buriak Alona** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Ukraine

**Levchenko Iryna** – PhD in Economic Sciences, National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Ukraine

**Sokhatska Olena** – Doctor of Economics Sciences, Professor, West Ukrainian National University, Ukraine

### **§ Accounting and Taxation**

**Bezverkhyi Kostiantyn** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, State University of Trade and Economics, Ukraine

**Manachynska Yulia** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Chernivtsi Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics, Ukraine

**Parasii-Verhunencko Iryna** – Doctor of Economic Sciences, Professor, State University of Trade and Economics, Ukraine

### **§ Finance, Banking, Insurance and Stock Market**

**Zolkover Andrii** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

**Kovalenko Dmytro** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

**Rusina Yuliia** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

**Sas Svitlana** – PhD in Economic Sciences, Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine

### **§ Management**

**Borysiak Olena** – Doctor of Economic Sciences, West Ukrainian National University, Ukraine

**Varaksina Olena** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Poltava State Agrarian University, Ukraine

**Voronko-Nevidnycha Tetiana** – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Poltava State Agrarian University, Ukraine

**Ishcheikin Tymur** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Poltava State Agrarian University, Ukraine

**Oliinyk Alina** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Poltava State Agrarian University, Ukraine

**Ireneusz Żuchowski** – Dr inż., Rector, Interantional Academy Applied Sciences in Lomza, Poland

### **§ Marketing**

**Kalina Iryna** – Doctor of Economic Science, Professor, PJSC «HEI Interregional Academy of Personnel Management (IAPM)», Ukraine

**Mishchuk Ievgeniia** – Doctor of Economics Science, Associate Professor, Kryvyi Rih National University, Ukraine

**Ponomarenko Ihor** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, State University of Trade and Economics, Ukraine

**Chmil Hanna** – Doctor of Economic Sciences, Professor, State Biotechnology University, Ukraine

### **§ Law**

**Veselovska Nataliia** – Candidate of Science of Law, Associate Professor, National Academy of Management, Ukraine

**Denysenko Kateryna** – Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Penitentiary Academy of Ukraine, Ukraine

**Karpenko Mykola** – Doctor of Juridical Sciences, Associate Professor, State Scientific Institution «Institute of Information, Security and Law of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine», Ukraine

**Nikolaienko Tetiana** – Doctor of Juridical Sciences, Professor, The Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Ukraine

**Olefir Liudmyla** – Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor, Penitentiary Academy of Ukraine, Ukraine

**Prytula Anatolii** – Doctor of Juridical Sciences, Professor, National Academy of Management, Ukraine

# Актуальні проблеми сталого розвитку

Том 2, № 1 / 2025

## Зміст

<b>Зось–Кіор М. В., Гнатенко І. А., Овсянніков І. А., Зайцев М. Є.</b> МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В УКРАЇНСЬКИХ ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ, ОРІЄНТОВАНОГО НА ЛІДЕРСТВО.....	7
<b>Козирєв О. О., Брикар О. М.</b> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ ВАРТІСНООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ.....	14
<b>Михаць А. Р., Михаць С. Р., Гринів Н. Т., Гринів Т. Т.</b> ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛАНЦЮГА ПОСТАВОК: ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	22
<b>Овруцький Б. О., Мантур-Чубата О. С., Кобець Д. Л.</b> ВПРОВАДЖЕННЯ ТІМБІЛДІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ В УМОВАХ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ.....	31
<b>Сантоцький Д. В., Демченко О. Ю., Кириленко П. В., Сантоцький М. В., Погорілий В. С.</b> ПРОГНОЗУВАННЯ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ.....	43
<b>Мудрик С. О.</b> ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ДИСТРИБ'ЮТОРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ.....	51
<b>Маслак Н. Г., Маслак О. М., Смірнова О. М.</b> ДЕРЖАВНА ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ.....	60
<b>Федірець О. В., Жам О. Ю., Білик О. А., Бубко В. Г.</b> ЕВОЛЮЦІЯ ФІНАНСОВИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ БІЗНЕСОМ ТА ПЛАНУВАННЯ СТАРТАП ПРОЄКТІВ: ВІД LEAN STARTUP ДО AGILE MANAGEMENT.....	70
<b>Равлюк І. В.</b> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	78
<b>Білик І. І., Гелей Ю.-О. І., Боліщук Р. А.</b> ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА DIGITAL-МАРКЕТИНГ У 2025.....	91
<b>Гринів Н. Т., Лісовська Л. С.</b> ОСОБЛИВОСТІ АКТИВІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ ЗА ДОПОМОГОЮ МАРКЕТПЛЕЙСІВ.....	96
<b>Баган Н. В., Дамаскін В. С., Недоступ Д. М., Швець К. В.</b> СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕСУРСОВИКОРИСТАННЯ АДАПТИВНИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ.....	102
<b>Воронянський О. В.</b> ДИНАМІКА ПРАВА У КОНТЕКСТІ ПОЛІТИЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ТА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЇЇ СУБ'ЄКТІВ.....	109

# Current Problems of Sustainable Development

Vol. 2, № 1 / 2025

## Contents

<b>Zos–Kior M., Hnatenko I., Ovsianikov I., Zaitsev M.</b> QUALITY MANAGEMENT OF EDUCATIONAL SERVICES IN UKRAINIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AS A BASIS FOR THE FORMATION OF HUMAN CAPITAL FOCUSED ON LEADERSHIP.....	7
<b>Kozyrev O., Bryka O.</b> FEATURES OF THE FORMATION OF THE FINANCIAL MECHANISM OF AN ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING THE CONCEPT OF VALUE-ORIENTED MANAGEMENT.....	14
<b>Mykhats A., Mykhats S., Hryniv N., Gryniv T.</b> DIGITAL TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR SUPPLY CHAIN OPTIMIZATION: IMPLEMENTATION AND PROSPECTS.....	22
<b>Ovrutskyi B., Mantur-Chubata O., Kobets D.</b> IMPLEMENTATION OF TEAM BUILDING AS A TOOL FOR FORMING CORPORATE INTEGRITY IN BUSINESS ACTIVITIES.....	31
<b>Santotskiy D., Demchenko O., Kirilenko P., Santotskiy M.</b> FORECASTING OF INTEGRATED ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF THE COMPETENCY APPROACH.....	43
<b>Mudryk S.</b> FORMATION OF ACCOUNTING POLICIES OF DISTRIBUTION ENTERPRISES: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS.....	51
<b>Maslak N., Maslak O., Smirnova O.</b> PUBLIC FINANCIAL SUPPORT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR: THEORETICAL FOUNDATIONS, INSTRUMENTS, AND INTERNATIONAL PRACTICES.....	60
<b>Fedirets O., Zham O., Bilyk O., Bubko V.</b> EVOLUTION OF FINANCIAL MODELS OF INNOVATIVE BUSINESS MANAGEMENT AND STARTUP PROJECT PLANNING: FROM LEAN STARTUP TO AGILE MANAGEMENT.....	70
<b>Ravluk I.</b> STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF A COMPETITIVE ENTERPRISE.....	78
<b>Bilyk I., Helei Y.-O., Bolishchuk R.</b> THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON DIGITAL MARKETING IN 2025.....	91
<b>Hryniv N., Lisovska L.</b> PECULIARITIES OF ACTIVATING SALES ACTIVITIES OF COMPANIES WITH THE HELP OF MARKET PLACES.....	96
<b>Bahan N., Damaskin V., Nedostup D., Shvets K.</b> STRATEGIC PERSPECTIVES OF MANAGEMENT OF RESOURCE USE EFFICIENCY OF ADAPTIVE AGRICULTURAL ENTERPRISES IN CONDITIONS OF SOCIO- ECONOMIC RISKS.....	102
<b>Voronyanskyi O.</b> DYNAMICS OF LAW IN THE CONTEXT OF POLITICAL COMPETITION AND RESOURCE POTENTIAL OF ITS SUBJECTS.....	109

УДК: 65.016:005

DOI 10.60022/2(1)-8S

**Федірець Олег Володимирович**

доктор економічних наук, доцент  
професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної  
Полтавський державний аграрний університет, Україна

**Fedirets Oleg**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
Professor of I. Markina Department of Management,  
Poltava State Agrarian University, Ukraine  
ORCID: 0000-0002-9710-4644

**Жам Олена Юріївна**

кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування  
Державний університет «Київський авіаційний інститут», Україна

**Zham Olena**

PhD in Economic, Associate Professor  
Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation  
State University «Kyiv Aviation Institute», Ukraine  
ORCID: 0000-0002-9832-2985

**Білик Олександр Анатолійович**

кандидат історичних наук, доцент  
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування  
Черкаський державний технологічний університет, Україна

**Bilyk Oleksandr**

PhD of Historical Sciences, Associate Professor  
Associate Professor of the Department of Management and Business Administration  
Cherkasy State Technological University, Ukraine  
ORCID: 0000-0001-6793-325X

**Бубко Вячеслав Георгійович**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, Україна

**Bubko Vyacheslav**

PhD student  
State Scientific Research Institute of Informatization and Economic Modeling, Ukraine

## ЕВОЛЮЦІЯ ФІНАНСОВИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ БІЗНЕСОМ ТА ПЛАНУВАННЯ СТАРТАП ПРОЄКТІВ: ВІД LEAN STARTUP ДО AGILE MANAGEMENT

**Анотація.** У статті досліджено еволюцію моделей управління стартапами, зокрема методології *Lean Startup* та *Agile Management*, в контексті сучасного економічного ландшафту. Актуальність теми зумовлена зростанням наукового інтересу до стартапів, їхньої ролі в інноваційному розвитку та адаптації до мінливих умов ринку. У дослідженні розкриваються ключові фактори, що впливають на вибір та ефективність моделей управління стартапами, включаючи технологічний прогрес, глобалізацію, зміну споживчих потреб та соціально-економічні чинники. Особливу увагу приділено порівняльному аналізу *Lean Startup* та *Agile Management*, виявлено їхні переваги та недоліки, а також розглянуто можливість їхнього поєднання для досягнення синергетичного ефекту. *Lean Startup*, орієнтований на валідацію бізнес-ідеї та мінімізацію ризиків, та *Agile Management*, що акцентує на гнучкості та швидкій адаптації, є ключовими моделями управління стартапами в умовах високої невизначеності. Вибір моделі управління стартапом є комплексним процесом, що залежить від низки ключових факторів. Насамперед, стадія розвитку стартапу визначає необхідність гнучкості на ранніх етапах та структурованості на етапах масштабування. Характер продукту чи послуги, розмір команди та ринкова динаміка також впливають на вибір між адаптивними (*Lean Startup*, *Agile*) та структурованими моделями. Фінансування, культура стартапу, доступні ресурси, рівень невизначеності та темп зростання додатково визначають оптимальний підхід до управління. Ефективний вибір моделі управління вимагає глибокого аналізу та врахування специфіки стартапу. Гнучкі моделі, такі як *Lean Startup* та *Agile*, забезпечують швидку адаптацію до змін, тоді як структуровані підходи надають необхідний контроль та координацію. Вибір оптимальної моделі дозволяє стартапу ефективно розподіляти ресурси, мінімізувати ризики та досягати

поставлених цілей, забезпечуючи його конкурентоспроможність та стійке зростання. У висновках наголошено на необхідності адаптації моделей управління до специфіки стартапу та ринкового середовища, а також на важливості ефективного застосування обраної моделі для досягнення конкурентних переваг та стійкого зростання.

**Ключові слова:** еволюція, фінансові моделі, управління, інноваційний бізнес, планування, стартап проекти, Lean Startup, Agile Management, ефективність, конкурентоспроможність.

## EVOLUTION OF FINANCIAL MODELS OF INNOVATIVE BUSINESS MANAGEMENT AND STARTUP PROJECT PLANNING: FROM LEAN STARTUP TO AGILE MANAGEMENT

**Abstract.** The article examines the evolution of startup management models, in particular the Lean Startup and Agile Management methodologies, in the context of the modern economic landscape. The relevance of the topic is due to the growing scientific interest in startups, their role in innovative development and adaptation to changing market conditions. The study reveals key factors influencing the choice and effectiveness of startup management models, including technological progress, globalization, changing consumer needs and socio-economic factors. Particular attention is paid to the comparative analysis of Lean Startup and Agile Management, identifying their advantages and disadvantages, and considering the possibility of combining them to achieve a synergistic effect. Lean Startup, focused on validating a business idea and minimizing risks, and Agile Management, which emphasizes flexibility and rapid adaptation, are key models for managing startups in conditions of high uncertainty. Choosing a startup management model is a complex process that depends on a number of key factors. First of all, the stage of a startup's development determines the need for flexibility in the early stages and structure in the scaling stages. The nature of the product or service, the size of the team, and market dynamics also influence the choice between adaptive (Lean Startup, Agile) and structured models. Financing, startup culture, available resources, the level of uncertainty, and the growth rate additionally determine the optimal management approach. Effective selection of a management model requires in-depth analysis and consideration of the specifics of the startup. Flexible models, such as Lean Startup and Agile, provide rapid adaptation to changes, while structured approaches provide the necessary control and coordination. Choosing the optimal model allows a startup to effectively allocate resources, minimize risks, and achieve its goals, ensuring its competitiveness and sustainable growth. The conclusions emphasize the need to adapt management models to the specifics of the startup and the market environment, as well as the importance of effectively applying the selected model to achieve competitive advantages and sustainable growth.

**Keywords:** evolution, financial models, management, innovative business, planning, startup projects, Lean Startup, Agile Management, efficiency, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Останніми часом спостерігається зростання наукового інтересу до феномену стартапів. У той час як підприємницькі суб'єкти ініціюють створення стартапів з метою експлуатації нових можливостей у сфері бізнесу, великі корпорації також демонструють тенденцію до інтеграції з цими динамічно зростаючими організаціями, прагнучи до підвищення своєї операційної гнучкості.

Швидкий розвиток стартап-екосистем у світі зумовлений низкою взаємопов'язаних чинників. В першу чергу це стосується технологічного прогресу, особливо в галузі цифрових технологій, що відкрило безпрецедентні можливості для інновацій та підприємництва. Доступність інструментів розробки, хмарних обчислень та глобального зв'язку значно знизили бар'єри для створення нових компаній, та сприяло розвитку інфраструктури підтримки стартапів, включаючи акселератори та інкубатори, які здатні забезпечити необхідні ресурси для швидкого масштабування. Важливим чинником також стала зміна соціально-економічного ландшафту, коли глобалізація та зростання конкуренції перетворилися на суттєві стимули пошуку нових бізнес-моделей та інноваційних продуктів. Також відбулася зміна споживчих потреб, особливо серед молодого покоління, що активізувало попит на персоналізовані та технологічно просунуті рішення. Крім того, зростання популярності фрілансу та гнучких форм зайнятості позитивно вплинуло на розвиток підприємницької культури, де ризик та інновації сприймаються як ключові елементи успіху.

Однак, процеси управління інноваціями та валідації бізнес-моделей характеризуються високим ступенем складності. Виникла гостра необхідність адаптації моделей управління стартапами до мінливих умов з метою мінімізації невизначеності, пов'язаної з інноваційними проектами, та сприяння ефективній перевірці бізнес-моделей, було розроблено ряд методологічних підходів.

Традиційні моделі управління, що базуються на жорсткій ієрархії та статичному плануванні, виявилися неефективними в умовах невизначеності та швидких змін. Тому стартапи почали використовувати гнучкі та адаптивні підходи, такі як методологія «Lean Startup» та «Agile», які дозволяють швидко реагувати на зміни, тестувати гіпотези та коригувати стратегію. Особливо варто звернути увагу на інструменти Scrum, Kanban та XP

(Extreme Programming) [2; 14], які допомагають реалізувати принципи Agile на практиці.

Ефективне управління є критично важливим для успіху стартапів, оскільки забезпечує раціональне використання обмежених ресурсів, швидку адаптацію до мінливих ринкових умов та оперативне прийняття стратегічних рішень. Це дозволяє стартапам мінімізувати ризики, оптимізувати бізнес-процеси, залучити та утримати талановитих співробітників, а також ефективно взаємодіяти з інвесторами та партнерами, що в кінцевому підсумку сприяє стійкому зростанню та досягненню конкурентних переваг. У цьому контексті, методології «Lean Startup» та «Agile» відіграють ключову роль, надаючи інструменти для швидкого тестування гіпотез, ітеративного розвитку продукту та гнучкого управління проектами. Вони дозволяють стартапам ефективно реагувати на зміни, мінімізувати витрати та швидко адаптуватися до потреб ринку, що є вирішальним фактором для їх виживання та успіху в умовах високої невизначеності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досліджуючи наукову проблематику, пов'язану із побудовою системи управління стартапами нами сформульовано мету дослідження, яка полягає у виявленні та аналізі еволюції моделей управління стартапами, починаючи з концепції Lean Startup і закінчуючи Agile Management, для визначення їхніх ключових характеристик, переваг, недоліків та взаємозв'язків. В процесі дослідження досліджено вплив еволюції моделей управління на успішність стартапів в умовах швидких технологічних змін та невизначеності. Також визначено тенденції розвитку та перспективи застосування сучасних моделей управління в стартап-екосистемі.

В процесі дослідження вирішено наступні завдання дослідження:

- проведено теоретичний аналіз концепцій Lean Startup та Agile Management, виявлено їхні основні принципи, методи та інструменти;
- здійснено порівняння та зіставлення моделі Lean Startup та Agile Management, виявивши їхні спільні риси та відмінності, виявлено, як вони взаємодіють і доповнюють одна одну в умовах сучасного стартап-середовища;
- досліджено вплив зовнішніх чинників, таких як технологічні зміни, ринкові умови та культурні особливості, на ефективність застосування моделей управління;
- визначено тенденції розвитку та перспективи застосування сучасних моделей управління в стартап-екосистемі, враховуючи сучасні виклики та можливості;
- проаналізовано роль лідерства та організаційної культури в успішному впровадженні та застосуванні моделей Lean Startup та Agile Management.

Теоретичні аспекти дослідження полягають у виявленні та аналізі ключових принципів, методів та інструментів моделей Lean Startup та Agile Management. Дослідження фокусується на еволюції цих моделей, їхніх історичних передумовах та їх місці серед сучасних підходів до управління стартапами. Особлива увага приділяється порівняльному аналізу цих моделей, виявленню їхніх спільних рис та відмінностей, а також дослідженню їхньої взаємодії та синергії.

Практичні аспекти дослідження полягає у визначенні чинників, які мають вирішальний вплив на успішне впровадження та застосування цих моделей, а також на розробці практичних рекомендацій для стартапів щодо вибору та адаптації моделей управління до їхніх специфічних потреб та умов.

В процесі дослідження застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи, серед яких аналіз наукової літератури, методи аналізу та синтезу, експертних оцінок, системного та порівняльного аналізу.

В процесі аналізу літературних джерел здійснено вивчення наукових статей, монографій, звітів та інших публікацій українських та закордонних науковців, присвячених стартапам, моделям управління та сучасним тенденціям в цьому напрямку [2; 3; 5; 6; 8; 10; 15].

Методи аналізу застосовувалися для розчленування та вивчення окремих компонентів кожної моделі, виявлення їхніх ключових характеристик, принципів та інструментів, тоді як методи синтезу використовуються для об'єднання отриманих даних, порівняння моделей, виявлення їхніх взаємозв'язків та формування узагальнюючих висновків щодо еволюції управління стартапами та перспектив їхнього подальшого розвитку.

Методи системного та порівняльного аналізу застосовувалися для виявлення еволюційних змін у моделях управління, визначення їхніх ключових компонентів, взаємозв'язків та впливу на успішність стартапів. Системний аналіз дозволяє розглянути кожну модель як цілісну систему, виявивши її внутрішні зв'язки та зовнішні впливи, тоді як порівняльний аналіз дає змогу зіставити Lean Startup та Agile Management, виявивши їхні спільні риси, відмінності та еволюційні переходи, що сприяє розумінню тенденцій розвитку управління стартапами.

**Мета статті** – дослідити еволюцію фінансових моделей управління інноваційним бізнесом та планування стартап проектів: від Lean Startup до Agile Management.

**Виклад основного матеріалу.** Зростання актуальності стартапів у сучасному економічному ландшафті є багатограним явищем, обумовленим комплексом взаємопов'язаних чинників. Серед ключових детермінантів можна виділити:

- технологічна революція – завдяки стрімкому розвитку цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, хмарних обчислень, великих даних та інтернету речей, виникли безпрецедентні можливості для

інновацій та підприємництва. Також відбулося «...зниження бар'єрів для входу на ринок завдяки доступності технологічних ресурсів та онлайн-платформ» [1, с. 122];

- глобалізація світової економіки та зміна споживчих потреб сприяли розширенню ринків та посиленню конкуренції, що стимулювало пошук нових бізнес-моделей та інноваційних продуктів. Зміна споживчих потреб та очікувань, зокрема «...зростання попиту на персоналізовані та екологічно чисті продукти, створили нові ніші для стартапів» [6];

- зростання венчурного капіталу, що позитивно впливає розвиток інфраструктури підтримки стартапів, включаючи акселератори та інкубатори, забезпечують фінансові ресурси та експертну підтримку для молодих компаній. Слід врахувати, що збільшення кількості успішних кейсів стартапів, що залучають значні інвестиції та досягають швидкого зростання, стимулює інтерес до цього сегменту економіки;

- зміна парадигми зайнятості – зростання популярності фрілансу та гнучких форм зайнятості позитивно вплинуло на розвиток підприємницької культури та стало вагомим стимулом створення стартапів. Крім того відбулися зміни у ставленні до ризику, «...підвищився інтерес до самореалізації та незалежності» [10, с. 7], що сприяло вибору підприємницької діяльності;

- соціально-економічні чинники: глобальна економічна нестабільність, та пошук нових напрямків розвитку; прагнення до інновацій та технологічного прогресу, як рушійної сили розвитку суспільства.

У сукупності ці чинники створюють сприятливе середовище для розвитку стартапів, що відіграють все більш важливу роль у сучасному економічному ландшафті.

Після повномасштабного вторгнення росії у 2022 році українська стартап-екосистема зазнала значних змін – багато стартапів зіткнулися з викликами, пов'язаними з безпекою, логістикою та доступом до фінансування, в той же час війна стимулювала розвиток стартапів у сферах оборонних технологій, кібербезпеки та гуманітарної допомоги. За даними дослідницького центру StartupBlink [9] після всебічного вивчення світової інноваційної діяльності та динаміки стартап-середовищ, було оприлюднено оновлений Global Startup Ecosystem Index 2024, в якому Україна розмістилася на 46-му місці серед ста країн, піднявшись у рейтингу на 3 позиції порівняно з 2023 р. Попри складнощі, українські стартапи продемонстрували стійкість та адаптивність, продовжуючи залучати інвестиції та розробляти інноваційні продукти особливо в галузі оборонних технологій.

За таких умов вибір моделі управління стартапом є критично важливим чинником, що визначає його здатність до адаптації та зростання в умовах високої невизначеності. Вірно обрана модель дозволяє ефективно розподіляти ресурси, оптимізувати процеси прийняття рішень та сприяє формуванню гнучкої організаційної структури, що підвищує конкурентоспроможність стартапу та забезпечує його стійкість на ринку. Вибір моделі управління є стратегічним рішенням, яке вимагає глибокого аналізу та врахування специфіки стартапу, його цілей та ринкового середовища.

У сучасному стартап-середовищі домінують Lean Startup, орієнтована на мінімізацію ризиків через швидке тестування гіпотез, та Agile модель, що акцентує на гнучкості та швидкій адаптації. Останнім часом поширення набувають гібридні підходи, що поєднують елементи цих моделей для адаптації до специфіки конкретного стартапу та його ринкового середовища, забезпечуючи оптимальне управління в умовах високої невизначеності. Далі розглянемо зазначені моделі більш детально.

Методологія розвитку стартапів Lean Startup (з англ. «бережливий стартап»), була популяризована Еріком Рісом [8], являє собою науково-орієнтований підхід, основною ідеєю якого є скорочення циклу розробки та виведення на ринок нових продуктів або послуг. Вона базується на гіпотетичному підході, де кожен етап розвитку продукту розглядається як експеримент, метою якого є перевірка ключових припущень щодо потреб клієнтів та ринкової доцільності. Центральним елементом Lean Startup є цикл «Побудова – Вимірювання – Навчання» [8], який передбачає швидку розробку мінімально життєздатного продукту (MVP), збір даних про реакцію користувачів та подальше коригування стратегії базуючись на отриманих результатах (рис. 1). Такий підхід дозволяє мінімізувати витрати та ризики, пов'язані з невдачею продукту.

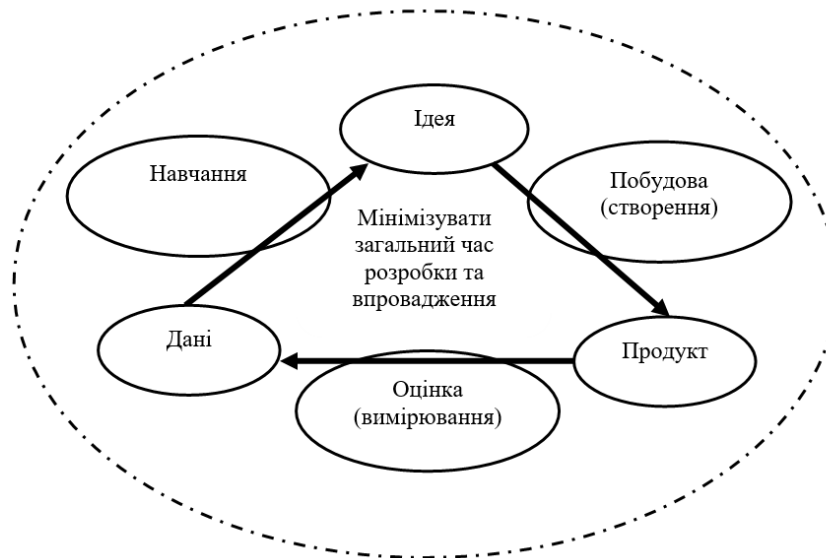


Рис. 1. Концепція Lean Startup

Джерело: сформовано автором на основі [4; 8]

Ключовим аспектом Lean Startup є акцент на валідованому навчанні, тобто на отриманні емпіричних даних, які підтверджують або спростовують вихідні гіпотези. Цей підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з виведенням на ринок продуктів, які не відповідають потребам клієнтів. Впровадження Lean Startup вимагає від організацій гнучкості та здатності до швидкої адаптації. Він передбачає створення культури експериментування, де помилки – це потенційні можливості для навчання, а не невдачі. Цей підхід особливо ефективний для стартапів та інноваційних проєктів, де невизначеність є високою, а ресурси обмежені.

Методологія Lean Startup спрямована на підвищення гнучкості бізнесу через концепцію «повороту» (pivot), яка передбачає зміну стратегії в разі отримання негативного зворотного зв'язку. Важливим інструментом у цьому процесі є A/B-тестування [8], що допомагає визначити оптимальні рішення для розвитку продукту. Крім того, застосовується метрика «когортного аналізу» [8], яка дозволяє оцінювати поведінку окремих груп користувачів у часі. Використання цих методів сприяє оптимізації ресурсів і підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень.

Хоча підхід Lean Startup часто розглядається як філософія, проєкти, які розробляються з його допомогою вимагають точного планування та дисципліни. Але інший тип планування, порівняно з жорсткою дисципліною Stage Gate. Вимоги не можна встановити заздалегідь, вони змінюватимуться, коли надходитиме більше даних про ринок. Таким чином, пріоритетом планування має бути швидке виявлення та вирішення найбільших невизначеностей. Процеси Lean Startup слід ретельно розробляти з урахуванням комерціалізації, а не лише як дослідницький процес. Також важливо забезпечити створення умов для залучення ресурсів основного бізнесу, що пояснюється тим, що багато стартап-проєктів зазнають невдачі на перехідному етапі, коли вони мають бути інтегровані у основні види діяльності, які виявляються до цього не готовими.

Застосування Lean Startup є особливо актуальним у сферах високих технологій та інноваційного бізнесу, де ринок характеризується швидкими змінами. Проте цей підхід набуває популярності й у традиційних галузях, оскільки дозволяє компаніям знижувати витрати на розробку, швидше виходити на ринок і більш точно задовольняти потреби споживачів. Таким чином, Lean Startup є ефективною методологією, що дозволяє підприємцям підвищити ймовірність успіху, адаптуючись до невизначеності та змін ринкового середовища.

Agile management (гнучке управління) – це методологія управління проєктами, що базується на ітеративному та інкрементальному підході. Ключовою особливістю є адаптивність до змін, що досягається завдяки частим циклам зворотного зв'язку, тісній співпраці між членами команди та замовником, а також здатності швидко реагувати на нові вимоги та обставини. Agile management протиставляється традиційним методологіям, які передбачають жорстке планування та послідовне виконання етапів проєкту.

В основі Agile management лежать 12 принципів, сформульованих в Agile Manifesto [5] у 2001 році. Ці принципи зосереджують увагу на цінності людей та їх взаємодії, робочому продукті, співпраці з замовником та реагуванні на зміни. Agile-команди, як правило, є самоорганізованими та міжфункціональними, що дозволяє їм ефективно виконувати завдання та швидко приймати рішення. Основними фреймворками Agile management є Scrum, Kanban та Extreme Programming (XP) [11].

Актуальність застосування Agile Management для стартапів зумовлена високою динамікою змін у сучасному бізнес-середовищі, необхідністю швидкої адаптації до вимог ринку та ефективного використання обмежених ресурсів. Гнучкі методології, такі як Scrum і Kanban, сприяють ітеративному розвитку продукту, швидкому

зворотному зв'язку від користувачів та оперативному коригуванню стратегії відповідно до змінних умов. Це дозволяє стартапам мінімізувати ризики, підвищити продуктивність команди та швидше виходити на ринок із конкурентоспроможними рішеннями, що є критичним чинником успіху в умовах високої невизначеності.

Agile management набув широкого розповсюдження в різних галузях, особливо що стосується розробки програмного забезпечення, а також у маркетингу, управлінні проектами та інших. Його перевагами є підвищення якості продукту, скорочення часу виходу на ринок, покращення задоволеності замовників та підвищення мотивації членів команди. Однак, Agile management також має свої обмеження, такі як необхідність високого рівня самоорганізації та комунікації, а також складність застосування в проектах з великою кількістю залежностей та жорсткими вимогами.

Поєднання Lean Startup та Agile management є надзвичайно доцільним і може принести значні переваги для стартапів, особливо в умовах невизначеності та швидких змін, адже обидва підходи орієнтуються на важливість розуміння потреб клієнта та створення продуктів, які приносять реальну цінність. Порівняльний аналіз методологій наводиться у табл. 1.

Таблиця 1

## Порівняльний аналіз Lean Startup та Agile Management

Характеристики	Lean Startup	Agile Management
Головний фокус	- валідація бізнес-ідеї та пошук відповідності продукту ринку; - мінімізація ризиків шляхом швидкого тестування гіпотез; - оптимізація витрат та ресурсів	- гнучке управління проектами та розробкою продуктів; - швидка адаптація до змін та вимог клієнтів; - постійна співпраця та комунікація в команді
Основні принципи	- створення мінімально життєздатного продукту (MVP); - цикл «створення-вимірювання-навчання»; - постійне вдосконалення на основі зворотного зв'язку від клієнтів	- ітеративний підхід до розробки; - розбиття проекту на невеликі спринти; - щоденні мітинги та регулярні демонстрації результатів; - постійне вдосконалення процесу
Цілі	- швидка перевірка гіпотез; - максимальне навчання при мінімальних витратах; - пошук стійкої бізнес-моделі	- швидка та якісна розробка продукту; - максимальна задоволеність клієнтів; - підвищення продуктивності та ефективності команди
Застосування	- використовується на ранніх стадіях розвитку стартапу; - підходить для пошуку інноваційних бізнес-моделей; - ефективний для стартапів з високим рівнем невизначеності	- слугує інструментом для управління проектами, з особливим фокусом на розробку програмного забезпечення; - підходить для проектів з високим рівнем невизначеності та частими змінами; - ефективний для команд, що працюють у динамічному середовищі
Спільні риси	- методології підтримують ітеративний підхід та постійне вдосконалення; - сприяють гнучкості та адаптивності, що є важливим для стартапів; - орієнтація на клієнта	
Ключові відмінності	- фокусується на валідації бізнес-ідеї; - використовується на ранніх стадіях розвитку стартапу; - орієнтований на пошук відповідності продукту ринку	- фокусується на управлінні проектами; - використовується на етапі розробки продукту; - орієнтований швидку та якісну розробку

*Джерело: складено автором на основі [2; 3; 5; 8; 11]*

Поєднання цих методологій дозволяє зменшити витрати на розробку, оскільки команди зосереджуються на створенні лише тих функцій, які приносять реальну цінність для клієнта. Це також підвищує ефективність роботи команди, оскільки вони постійно отримують зворотний зв'язок та можуть швидко адаптуватися до змін. Крім того поєднання Lean Startup та Agile management створює потужний синергетичний ефект, що дозволяє компаніям швидше та ефективніше розробляти продукти та рішення, які відповідають потребам клієнтів.

В той же час слід враховувати, що інтеграція Agile-підходу з методологією Lean Startup характеризується множинністю невизначеностей, що ускладнює процес управління стартапами. З огляду на це, процес управління повинен бути структурований як послідовність ітеративних циклів. У межах кожної ітерації необхідна систематична ідентифікація та аналіз ключових невизначеностей у чотирьох критичних сферах: ринкова кон'юнктура, технологічна реалізація, стратегія виходу на ринок та внутрішня організаційна структура. Такий підхід забезпечує збалансоване управління ризиками, запобігаючи надмірній концентрації на окремих аспектах та ізольованому розгляду проблем без урахування загальної проектної стратегії. Ітерації повторюються до досягнення рівня ризику, який вважається прийнятним для здійснення значних інвестицій у новий бізнес-проект.

Вибір моделі управління стартапом є критично важливим рішенням, яке може суттєво вплинути на його успіх. Існує безліч чинників, які слід враховувати при прийнятті цього рішення:

- стадія розвитку стартапу: етап життєвого циклу корелює з вибором моделі управління – для початкової необхідна гнучкість, на стадії зрілості більшу актуальність має стабільність;
- характер продукту або послуги – інноваційні розробки вимагають адаптивних моделей, тоді як традиційні можуть використовувати структуровані підходи;
- розмір та склад команди – невеликі віддають перевагу гнучким моделям, а великі команди потребують структурованої координації;
- ринок та конкуренція: динамічні вимагають адаптивних моделей, тоді як стабільні ринки можуть використовувати структуровані підходи;
- фінансування та інвестиції – наявність венчурного фінансування часто сприяє використанню гнучких моделей управління;
- культура стартапу – вибір моделі управління повинен відповідати внутрішній культурі стартапу, від інноваційної до структурованої.

Враховуючи перелічені чинники, стартапи можуть вибрати модель управління, яка найкраще відповідає їхнім потребам та цілям. Додатково слід звернути увагу на аспекти, які є мають значний вплив на будь-яке організаційне утворення, а в загальному успіху стартапу вони досить часто є вирішальними – лідерство та організаційна культура.

Роль лідерства в успішному впровадженні та застосуванні моделей Lean Startup та Agile Management є визначальною. Лідер, як каталізатор змін, повинен не лише розуміти принципи цих методологій, але й активно пропагувати їх у межах організації. Він має створювати атмосферу довіри та відкритості, де експерименти та помилки розглядаються як невід’ємна частина процесу навчання. Лідер повинен «...надихати команду на постійне вдосконалення, забезпечуючи необхідні ресурси та підтримку для швидкого прототипування, тестування гіпотез та ітеративного розвитку продукту» [15].

Організаційна культура, що підтримує принципи Lean Startup та Agile Management, характеризується гнучкістю, адаптивністю та орієнтацією на клієнта. Вона сприяє формуванню самоорганізованих команд, де кожен член відчуває відповідальність за результат. Така культура стимулює експерименти, заохочує зворотний зв’язок та сприяє швидкому прийняттю рішень. Вона також підкреслює важливість постійного навчання та вдосконалення, створюючи умови для безперервного розвитку як окремих співробітників, так і організації в цілому.

Тенденції розвитку сучасних моделей управління стартапами спрямовані на поєднання гнучкості Agile Management з принципами економії ресурсів Lean Startup. Це проявляється у посиленні акценту на швидкій адаптації до змін, безперервному навчанні та експериментуванні, а також у використанні інформації для прийняття обґрунтованих рішень. Можливості застосування цих моделей пов’язані з їхньою інтеграцією з новими технологіями, такими як «...штучний інтелект та машинне навчання, що дозволяє автоматизувати процеси та підвищити ефективність управління» [13].

Водночас, сучасні виклики, такі як зростання конкуренції, швидкі технологічні зміни та невизначеність ринку, вимагають від стартапів не лише гнучкості, але й здатності до швидкого масштабування. Це стимулює розвиток гібридних моделей управління, які поєднують переваги різних підходів та адаптуються до специфіки конкретного стартапу. Перспективи також полягають у розвитку екосистемної моделі управління, де стартапи активно співпрацюють з іншими учасниками ринку, здійснюють обмін ресурсами та знаннями, що сприяє їхньому швидкому зростанню та інноваційному розвитку.

**Висновки.** При розробці стартап-проєкту кожна команда розробників повинна здійснити вибір оптимальної моделі управління, що максимально відповідає концепції запланованої бізнес-ідеї. Незважаючи на те, що зазначені підходи є загальноприйнятими та широко застосовуються в управлінні проєктами та стартапами, їх використання пов’язане з потенційними ризиками. Ефективне застосування обраної моделі забезпечує успішну реалізацію стартапу з дотриманням високих стандартів якості, досягненням поставлених цілей у встановлені терміни, оптимізацією часових витрат та мінімізацією ризиків.

### Література

1. Bezrukova N., Huk L., Chmil H., Verbivska L., Komchatnykh O., Kozlovskiy Y. Digitalization as a Trend of Modern Development of the World Economy. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2022. Vol. 18. pp. 120-129.
2. Binci D., Cerruti C., Masili G., Paternoster C. Ambidexterity and Agile project management: an empirical framework. *The TQM Journal*. Vol. 35. No. 5. 2023. P. 1275-1309.
3. Lean та Agile, як вони взаємодіють? URL: <https://lean.org.ua/leanvsagile>.
4. Leatherbee M., Katila R. The lean startup method: Early-stage teams and hypothesis-based probing of business ideas. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2020. № 14 (1). DOI: <https://doi.org/10.1002/sej.1373>.
5. Manifesto for Agile Software Development. Веб-сайт. URL: <https://agilemanifesto.org/>.
6. Máté D., Estiyanti N.M., Novotny A. How to support innovative small firms? Bibliometric analysis and visualization of start-up incubation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2024. Vol. 13, Issue 5. <https://doi.org/>

org/10.1186/s13731-024-00361-z.

7. Pyroh O., Kalachenkova K., Kuybida V., Chmil H., Kiptenko V., Razumova O. The influence of factors on the level of digitalization of world economies. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. No. 5. P. 183-191.

8. Ries E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business. 2011. 322 p.

9. The Global Startup Ecosystem Index Report 2024. URL: <https://www.startupblink.com/>

10. Болотянська Л.О., Андреева Л.О., Лисак О.І. Вибір ідеї та фінансування стартапів. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2021. №1(43). С. 5-11.

11. Кон М. Оцінювання і планування в Agile. К.: Фабула. 2019. 336 с.

12. Ткаченко А., Воронін Д. Інноваційний потенціал стартапів: критерії оцінки та діагностики. *Економічний аналіз*. 2024. № 34 (2). С. 301-316. <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.301>.

13. Федірець О.В., Гук О.В., Зось-Кіор М.В., Диджиталізація бізнес-процесів та бізнес-планування потенційно агресивних підприємств в умовах знаннєвої економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 13. С. 43-46. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.43>.

14. Федірець О.В. Перспективи використання Agile-менеджменту в агропродовольчій сфері. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство»*. 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том. 1. С. 193-195.

15. Хаустов М.М. *Стартапи: створення та масштабування: монографія*. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 224 с.

### References

1. Bezrukova N., Huk L., Chmil H., Verbivska L., Komchatnykh O., Kozlovskiy Y. Digitalization as a Trend of Modern Development of the World Economy. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2022. Vol. 18. ss. 120-129.

2. Binci D., Cerruti C., Masili G., Paternoster C. Ambidexterity and Agile project management: an empirical framework. *The TQM Journal*. Vol. 35. No. 5. 2023. S. 1275-1309.

3. Lean та Agile, yak vony vzaemodiut? URL: <https://lean.org.ua/leanvsagile>.

4. Leatherbee M., Katila R. The lean startup method: Early-stage teams and hypothesis-based probing of business ideas. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2020. № 14 (1). DOI: <https://doi.org/10.1002/sej.1373>.

5. Manifesto for Agile Software Development. URL: <https://agilemanifesto.org/>.

6. Máté D., Estiyanti N.M., Novotny A. How to support innovative small firms? Bibliometric analysis and visualization of start-up incubation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2024. Volume 13, Issue 5. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00361-z>.

7. Pyroh O., Kalachenkova K., Kuybida V., Chmil H., Kiptenko V., Razumova O. The influence of factors on the level of digitalization of world economies. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. No. 5. S. 183-191.

8. Ries E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business. 2011. 322 S.

9. The Global Startup Ecosystem Index Report 2024. URL: <https://www.startupblink.com/>

10. Bolotianska L.O., Andrieieva L.O., Lysak O.I. Vybiri idei ta finansuvannia startapiv. *Zbirnyk naukovykh prats TDAU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*. 2021. №1(43). S. 5-11.

11. Kon M. Otsiniuvannia i planuvannia v Agile. K.: Fabula. 2019. 336 s.

12. Tkachenko A., Voronin D. Innovatsiyni potentsial startapiv: kryterii otsinky ta diahnostryky. *Ekonomichnyi analiz*. 2024. № 34 (2). S. 301-316. <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.301>.

13. Fedirets O.V., Huk O.V., Zos-Kior M.V., Dydzhytalizatsiia biznes-protsesiv ta biznes-planuvannia potentsiino ahresyvnykh pidpriemstv v umovakh znannievoi ekonomiky. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2024. № 13. S. 43-46. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.43>.

14. Fedirets O.V. Perspektyvy vykorystannia Agile-menedzhmentu v ahroprodovolchii sferi. Materialy II Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii «Stratehichniyi menedzhment ahroprodovolchoi sfery v umovakh hlobalizatsii ekonomiky: bezpeka, innovatsii, liderstvo». 27 veresnia 2024 r. Poltava: PDAU, 2024. Tom. 1. S. 193-195.

15. Khaustov M.M. *Startapy: stvorennia ta masshtabuvannia: monohrafiia*. Kharkiv: FOP Liburkina L. M., 2023. 224 s.