

С.Е. КУЧІНА, О.О. ГАВРИСЬ, О.І. ЛИННИК
ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ОСНОВІ
КОНЦЕПЦІЇ ОЩАДЛИВОГО СТАРТАПУ

У статті розглянуто та обґрунтовано застосування технології бізнес-планування на основі концепції ощадливого стартапу. Підкреслено, що стартапи суттєво сприяють зростанню національного валового внутрішнього продукту, створенню робочих місць і підвищують конкурентоспроможність продукції держави на світовому ринку. Виявлено, що останнім часом життєві цикли продуктів, викликані новими технологіями, різко змінилися та зменшилися, тож стартапи повинні швидко й чітко комерціалізувати свої ідеї, вибрати напрямок і правильний час для виходу на ринок. Визначено, що потрібна бізнес-модель, яка б пов'язала різні частини бізнесу та забезпечила генерацію вільного грошового потоку за рахунок ефективної організації виробництва та продажу продукту і саме інноваційні стартапи можуть впоратися з цим завданням тобто швидко тестувати продукт і, у разі невдачі, оперативно працювати над його удосконаленням. На цьому засновано нову технологію планування для стартапів - концепцію планування на основі ощадливого стартапу. В статті підкреслено, що автори концепції наголошують, що засновники ощадливих стартапів починають побудову бізнесу не з бізнес-плану, а з пошуку бізнес-моделі. Проаналізовано етапи створення бізнесу на основі концепції ощадливого стартапу, дії підприємця на кожному етапі, основні джерела інвестицій. Оскільки стартап - це робота в умовах крайньої невизначеності, зроблено висновок, що не бажано залучати професійних інвесторів. Доведено, що ощадливий стартап є перспективним напрямком, який представляє собою кардинально новий підхід, що мінімізує процес розробки нових технологій та/або нового бізнесу, дозволяючи набагато швидше та ефективніше задовольняти потреби клієнтів.

Ключові слова: бізнес-планування; ощадливий стартап; ощадливе виробництво; бізнес-модель; інновації; інвестиції

S. KUCHINA, O. HAVRYS, O. LYNNYK
JUSTIFICATION OF THE APPLICATION OF BUSINESS PLANNING TECHNOLOGY BASED ON
THE LEAN STARTUP CONCEPT

The article examines and substantiates the application of business planning technology based on the concept of a frugal startup. It is emphasized that startups significantly contribute to the growth of the national gross domestic product, the creation of jobs and increase the competitiveness of the state's products on the world market. Recently, product life cycles caused by new technologies have been found to have changed and shortened dramatically, so startups need to commercialize their ideas quickly and clearly, choose the direction and the right time to go to market. It was determined that a business model is needed that would connect different parts of the business and ensure the generation of free cash flow due to the efficient organization of production and sale of the product, and it is innovative startups that can cope with this task, i.e. quickly test the product and, in case of failure, promptly work on its improvement. This is the basis of a new planning technology for startups - the lean startup planning concept. The article emphasizes that the authors of the concept emphasize that the founders of thrifty startups start building a business not with a business plan, but with the search for a business model. The stages of business creation based on the concept of a thrifty startup, the actions of an entrepreneur at each stage, and the main sources of investment are analyzed. Since a startup is a work in conditions of extreme uncertainty, it was concluded that it is not desirable to attract professional investors. It has been proven that frugal startup is a promising direction, which represents a radically new approach that minimizes the process of developing new technologies and/or new business, allowing to satisfy customer needs much faster and more efficiently.

Keywords: business planning; lean startup; lean manufacturing; business model; innovation; investment.

Вступ. Швидка зміна технологічних процесів разом з економічною глобалізацією створюють середовище, сприятливе для інновацій і створює можливості для розвитку стартапів (нових компаній, що швидко розвиваються) з дивовижними історіями глобального успіху. Але, зрозуміло, що підприємства стикаються з особливо жорсткою конкуренцією, тому радикальні інновації є необхідною складовою для життєздатності компанії. Щоб конкурувати в глобальному масштабі країни повинні мати для цього спроможність із належною інфраструктурою екосистеми стартапів. Нові або модифіковані ринкові фінансові інструменти (фонди венчурного капіталу, бізнес-ангели, приватні фонди, можливості краудфандингу, криптовалюти) допомагають забезпечити створення, фінансування та розвиток цих компаній. У сфері науки, а особливо в діловому світі, існує зростаючий інтерес до бізнес-моделей таких компаній, і є спроби, спрямовані на визначення факторів, які забезпечують успіх стартапів. Стартапи роблять значний внесок у більш швидке зростання національного валового внутрішнього продукту, створення робочих місць і підвищують конкурентоспроможність продукції.

Постановка проблеми. Поряд із фундаментальними змінами на світовому ринку, життєві цикли продуктів,

викликані новими технологіями, також різко змінилися та зменшилися. Стартапи повинні швидко й чітко комерціалізувати свої ідеї, вибрати напрямок і правильний час для виходу на ринок. У науковій літературі представлено різноманітні підходи, що розкривають етапи росту та розвитку стартапів. Вітчизняними науковцями, що в останні роки висвітлюють тему розвитку стартапів є: Бояринова К. О., Дума О. І., Завтура К. О., Кохан М. О., Мазур А. В., Кравченко М. О., Газарян С. А., Подольчак Н. І., Ситник Н. І., Яцкевич І. В., Петрашевська А. Д., Кемарська Т. Г.

Хоча в цій області було проведено ряд емпіричних досліджень, критичні фактори успіху стартапів на ранніх стадіях були досліджені фрагментарно, без оцінки умов, контексту, наслідків і з невеликою кількістю емпіричних даних загально-наукових висновків.

Результати дослідження. Мати «досконалий продукт» мало, потрібна бізнес-модель, яка б пов'язала різні частини бізнесу та забезпечила генерацію вільного грошового потоку за рахунок ефективної організації виробництва та продажу продукту. Інноваційний стартап і є одним із засобів вирішення цього завдання. Основне його призначення - швидко тестувати продукт і, у разі невдачі, оперативно працювати над його удосконаленням.

«А якщо так, то навщо на стартапі докладати зусиль, витрачати час і гроші на розробку бізнес-плану та просування продукту ще не доведеного до пуття»? – порушують питання ідеологи цієї концепції [1]. На цьому засновано нову технологію планування для стартапів – концепцію планування на основі ощадливого стартапу.

За такого підходу під стартапом розуміється «тимчасова організація для пошуку масштабованої, повторюваної та прибуткової бізнес-моделі в умовах екстремальної невизначеності з метою швидкого зростання» [2].

Наведемо тлумачення кожного із ключових елементів даного визначення [3]:

1) *Тимчасова організація*. Метою будь-якого стартапу є зрости з часом у велику компанію. На цьому шляху можливі два сценарії: або на стартапі вдається знайти стійку і масштабовану бізнес – модель і бізнес починає зростати, або ні, і тоді стартап закривається, тому що початкова ідея виявилася нежиттєздатною. У кожному даному випадку цей період пошуку має свою тимчасову тривалість, але так чи інакше стартап завжди припиняє своє існування.

2) *Пошук бізнес-моделі* – це основне завдання стартапу. Пошук відбувається через постійну зміну/покращення продукту, зміну концепції діяльності та механізмів її монетизації у відповідь на зміну гіпотез «про потреби споживачів» та «про шляхи зростання».

3) *Масштабованість* – це здатність знайденої бізнес-моделі, які б забезпечували нелінійне зростання кількості споживачів по відношенню до створеної виробничої бази, причому так, щоб кожен новий споживач приносив більше доходу та прибутку при зниженні витрат на кожну наступну гривню у прибутку.

4) *Повторюваність* – це здатність знайденої бізнес-моделі приносити дохід від продукту протягом тривалого часу, без будь-яких суттєвих її змін. Повторюваність пов'язана з тим, наскільки довго буде відкрито так зване вікно можливостей для реалізації та експлуатації бізнес-моделі та чи встигне стартапер скористатися цією можливістю.

5) *Екстремальна невизначеність* – це характеристика періоду початку діяльності з будь-якого стартапу, коли підприємець ще не має чіткого поняття про те, хто є цільовою групою споживачів продукції компанії, як вона сприйме ціннісну пропозицію, що розробляється компанією, коли не визначені канали просування продукції, не прояснені всі потенційні ризики тощо. Підприємець має зняти невизначеність у ході реалізації стартапу, щоб мати можливість перетворитися на компанію, яка ефективно експлуатуватиме знайдену бізнес-модель.

6) *Швидке зростання* – це здатність стартапу швидко пройти період становлення компанії і з підприємства малого бізнесу вирости в серйозний бізнес з широким колом клієнтів, що обслуговуються. Визначається здатністю стартапера (в першу чергу) побудувати, налагодити основні бізнес-процеси та системно керувати ними, що дозволить залучати нових клієнтів і конвертувати потенційних клієнтів у постійні. Відображається співвідношенням темпу зміни обсягу продажу та прибутку організації.

Авторами концепції ощадливого стартапу є американські підприємці та вчені Стів Бланк, Олександр Остервальдер, Ів Пінье, Боб Дорф, Ерік Рис. Бланк та Дорф стверджують, що з її допомогою можна помітно скоротити ризики створення нового підприємства [4].

Концепція ощадливого стартапу зросла з нової гнучкої техніки та практики підприємництва – ощадливого виробництва.

Ощадливе виробництво – це управління підприємством, засноване на процесі постійного поліпшення своєї діяльності з метою усунення втрат (невиправданих витрат ресурсів) [5].

Принципи ощадливого виробництва розробили японські компанії наприкінці 1980-х років. Ідея процесу постійного покращення діяльності підприємства всіма його працівниками трансформувалася в ідею гнучкого створення продукту на основі фактичної взаємодії зі своїми клієнтами [6].

В основу ощадливого стартапу у технологію бізнес-планування автори закладають ідею побудови продукту та його постійного поліпшення навколо клієнта, тому що вважають, що якщо на стартапу допустити помилкові припущення про продукт, то вони спричинять всі наступні невдачі. Дуже важлива увага до клієнта та його потреб, пошук та відпрацювання сигналів, що подаються клієнтом. Поки немає «міцного» продукту, створеного не на основі увлечень підприємця, а на фактах, отриманих від клієнтів, поки стартап не отримає свого клієнта, поки не з'явиться реальна бізнес-модель, підприємцю не слід інвестувати у створення бізнесу та пов'язувати себе зобов'язаннями перед кредиторами та інвесторами [7].

Тому автори розглядають стартап не як зменшену версію чинного бізнесу, а як «тимчасову організацію, створену для пошуку бізнес-моделі, що повторюється і масштабується» [8] (С. Бланк). Мета стартапу - знайти правильну бізнес-модель.

Автори концепції наголошують, що засновники ощадливих стартапів починають побудову бізнесу не з бізнес-плану, а з пошуку бізнес-моделі [9].

Бізнес-модель стартапу відображає розуміння керівником бізнесу або команди стартаперів свого бізнесу, механізмів його функціонування, стану та динаміки ділового середовища, джерел генерації прибутку.

Таким чином, процес створення бізнесу на основі концепції ощадливого стартапу проходить два етапи [10]:

1) *Ощадливий стартап*. Його завдання – створення готового до продажу продукту, який гарантовано має свого споживача. Пошук бізнес-моделі майбутнього бізнесу;

2) *Побудова підприємства*. Супроводжується розробкою бізнес-плану, що забезпечує ефективність маркетингового просування продукту та операційної діяльності створюваної компанії та стійку фінансову модель. По суті, ті самі три блоки: інвестиції, дії та ресурси, винагорода та результати.

Розглянемо докладніше дії підприємця на кожному етапі процесу створення бізнесу з урахуванням концепції ощадливого стартапу.

Етап «Ощадливий стартап». Стів Бланк [1] називає технологію ощадливого стартапу побудовою бізнесу навколо клієнта, що дозволяє вважати її клієнт-

орієнтованою методологією. Вона будується на взаємодії трьох методологій:

а) бізнес-моделювання – методології гнучкого формування концепції бізнесу, здатної задовольнити реальні потреби ринку, та механізмів її комерціалізації;

б) розвитку продукту навколо клієнта - наукового підходу до створення нових компаній в умовах невизначеності через пошук бізнес-моделі, створення потреб на основі підходу «виходь за межі офісу» та побудову компанії;

в) гнучкою розробки продукту – гнучкою, що прискорює методології розробки продукту за допомогою коротких циклів або ітерацій розробки. Це метод поступового створення мінімального продукту

Отже, ошадливий стартап - концепція ітеративного підходу до розробки та запуску ринку нових продуктів при постійному усуненні всіх видів втрат і максимізації цінності клієнтам.

Стартапери виносять ринку не готовий, а мінімально життєздатний продукт, свою «гіпотезу про продукт».

Мінімально життєздатний продукт (МЖП) – за С. Бланком, продукт, що має лише найважливіші властивості [1].

Забезпечити відповідність «продукт – ринок» можна лише у процесі виявлення та вирішення проблем споживачів шляхом їх залучення до обговорення продукту. Це ітеративний процес, який реалізується через перевірку гіпотез щодо компонентів бізнес-моделі. Перевірка гіпотез здійснюється на основі експерименту, спостережень, інтерв'ю обговорення у тематичних блогах у мережі, участі у конкурсах бізнес-ідей тощо. Це робота з реальними потенційними клієнтами – те, що Бланк називає «вийти із будівлі» [1].

Коли створений продукт, що має свого споживача, зрозуміти, як масштабувати продукт, допоможуть гіпотези щодо вибору каналів просування та способів побудови відносин із клієнтами, через які взаємодіють продукт та ринок.

Архітектура концепції ошадливого стартапу має наступний вигляд [11]:

а) *«Ціннісна пропозиція»*. Спочатку в даному блоці описується гіпотеза про те, яким має бути мінімально життєздатний продукт.

Ціннісна пропозиція може мати дві версії: презентаційну та робочу.

Структура презентаційної версії ціннісної пропозиції за формулою "елеватор спіч" представлена в таблиці. [12]

Елеватор спіч - виклад суті проекту інвестору в дуже короткій формі, приблизно за 60 секунд, у кількох пропозиціях 150 -225 слів, які можна сказати за цей час. Структурувати його можна так:

Елеватор спіч = Хто ви + Що це + Кому це потрібно
Чому споживачам/клієнтам це потрібно.

Формула робочої версії – розкрити концепцію товару.

б) *«Цільові групи споживачів»*. Завдання даного блоку – визначити які групи споживачів ви маєте на увазі залучати та обслуговувати.

При цьому цільова аудиторія продукту може бути значно ширшою, ніж уявлялася спочатку. Це може бути з'ясовано під час перевірки гіпотези про продукт, коли

отримуються відгуки на нього, і тим самим рамки проекту можуть бути розширені.

Щоб забезпечити якість вивчення потреб потенційних клієнтів, необхідно отримати від них зворотний зв'язок (фідбек) у достатньому обсязі та правильно розставити акценти, правильно інтерпретувати отримані відгуки.

Таблиця – Структура ціннісної пропозиції: презентаційна версія («елеватор спіч»)

Частина ціннісної пропозиції	Відповідає питання	Зміст
Вступ	Хто ви? Що це?	Викласти саму ідею і обґрунтувати гостру необхідність у ній (на основі опису ситуації з життя, якогось загально-відомого факту, з яким складно посперечатися, і виникли у зв'язку з цим труднощі/проблеми)
Основна частина: опис проблеми та ваші ідеї щодо її вирішення	Кому це треба?	Розповісти, яким чином ваша ідея/проект/продукт/сервіс допомагає вирішити цю проблему. Пояснити, які потреби клієнтів ви задовольняєте
Висновок	Чому споживачам/клієнтам це потрібно?	Сказати чому ваше рішення краще, ніж існуючі. Описати емність ринку

Для отримання відгуків можна використовувати тести, опитувальники, технологію проблемних інтерв'ю, ресурси Інтернету (сайти спільнот, блоги та форуми, соціальні мережі, власний сайт).

Тільки коли стануть зрозумілими вимоги, побажання та переваги споживача, можна створювати/покращувати концепцію продукту.

3) *«Канали просування»*. Завдання цього блоку - визначити, як компанія має взаємодіяти зі своїми клієнтами у різних споживчих сегментах та доносити до них свої ціннісні пропозиції.

Канали просування (збуту, продажу) повинні забезпечити можливість [9]:

- ознайомити споживачів із товарами та послугами компанії;
- дозволити споживачам купувати товари чи послуги максимально зручно для них;
- ефективно взаємодіяти з клієнтами у процесі післяпродажного обслуговування та збирати від них зворотний зв'язок.

Працюючи з цим елементом бізнес-моделі, необхідно визначити [11]:

- за допомогою яких каналів планується налагоджувати взаємодію з клієнтами,
- як клієнт дізнається про вас;
- які канали, на думку споживачів, зручніші;
- як зараз виходять на цих споживачів інші компанії;
- які з каналів працюють найкраще;
- які канали вимагають найменших витрат;
- які канали є найбільш рентабельними;

- чи відповідають ваші канали продажу вашим методам роботи зі споживачами.

4) *«Технології клієнтських відносин»*. Мета – вибудувати клієнтські відносини створити попит, залучити та утримати клієнтів.

Вирізняють такі типи відносин, які компанія встановлює з цим сегментом споживачів:

- персональна підтримка;
- VIP - персональна підтримка;
- самообслуговування;
- автоматизоване обслуговування;
- спілкування у спільноті;
- спільне створення цінності.

Працюючи з цим елементом бізнес-моделі, необхідно визначитися:

- як ви будете залучати клієнтів та забезпечувати їх лояльність;
- як ви розвиватимете клієнтську базу;
- відносини якого типу вимагає кожен споживчий сегмент;
- які ви будуватимете взаємовідносини зі споживачами;
- як ці взаємини поєднуються з рештою вашої бізнес-моделі.

5) *«Потоки доходів від ціннісної пропозиції»*. Основне завдання блоку – зрозуміти, за рахунок чого компанія генеруватиме грошовий потік від кожного споживчого сегменту. У бізнес-моделі можуть існувати два потоки доходів: від разових угод та періодичних платежів.

Кожен потік доходів може мати:

- свій механізм ціноутворення (фіксовані ціни за прайс-листом, договірні ціни, аукціонні, відрядні та ін.);
- свою форму розрахунків (готівкова, безготівкова);
- свій порядок здійснення платежів (авансові, поетапні, разові платежі).

Джерелами доходу можуть бути:

- продаж товару/оплата послуг;
- плата за передплату;
- плата за використання (як різновид - безкоштовне користування базовим продуктом, при цьому розширені (покращені) функції доступні за додаткову плату);
- плата за здачу товару в оренду;
- лізинг;
- реклама (монетизація за допомогою демонстрації реклами);
- посередництво;
- ліцензування.

Працюючи з цим елементом бізнес-моделі, необхідно визначитися:

- за що клієнти справді готові платити;
- за що вони сплачують зараз;
- як вони платять зараз;
- як вони вважають за краще платити;
- який внесок доходу від кожного окремого напряму діяльності;
- загальну структуру доходів.

б) *«Ключові ресурси»*. Працюючи з даним елементом бізнес-моделі, необхідно визначитися з найбільш важливими активами, необхідними для функціонування бізнес-моделі. Активи розглядаються як ресурси майбутньої компанії, а як бухгалтерський термін. Вони є базою для виробництва продукту та отримання майбутніх

грошових потоків, що дозволяють входити на ринок та керувати відносинами з клієнтами.

Плата за придбання, залучення ресурсів чи користування ними, формує витрати. Надалі ці витрати становитимуть основу інвестиційного плану. Тому важливими є питання забезпечення якості активів та їхньої вартості.

До основних видів ресурсів можна віднести:

- матеріальні ресурси (основні фонди: земля, будівлі, машини, обладнання, офіси, точки продажу та ін; оборотні кошти: запаси сировини та матеріалів, комплектуючі, витратні матеріали);
- фінансові ресурси (власні кошти, фінансові резерви, залучені кошти);
- персонал (команда стартаперів, персонал майбутнього підприємства);
- права користування інтелектуальною власністю (патенти, авторські права, торгові марки, бренди тощо.);
- IT-сервіси, сайти;
- ліцензії;
- стратегічні партнери, ділові зв'язки та контакти;
- канали продажу.

7) *«Ключові процеси»*. Цей блок визначає сукупність дій та заходів, які необхідно здійснити для реалізації бізнес-моделі. Це найважливіші дії, без яких робота компанії неможлива.

Основними видами діяльності є:

- виробництво;
- консалтинг (вирішення проблем клієнтів);
- формування мережі/платформи.

Працюючи з цим елементом бізнес-моделі, необхідно визначитися:

- які основні дії повинні здійснюватися, щоб запрацювали канали розповсюдження;
- які основні дії повинні здійснюватися, щоб вибудувати відносини з клієнтами.

8) *«Ключові партнери»*. Цей блок описує, з ким необхідно вступити у взаємодію, щоб уможливити діяльність.

Працюючи з цим елементом бізнес-моделі, необхідно визначитися:

- хто ваші ключові партнери;
- які ключові роботи для вашого бізнесу виконують партнери;
- хто ваші ключові постачальники;
- які ключові ресурси ви купуєте у постачальників.

Постачання ресурсів та спільна діяльність з бізнес-партнерами дуже важливі питання. З ними пов'язані питання оптимізації витрат, операційна ефективність майбутнього виробництва, зменшення виробничих та фінансових ризиків (надійні постачальники та підрядники), доступ до певних ресурсів (знань, клієнтів).

Розпочати розробку даної компоненти слід, коли ви повністю розібралися, з чого складається ваш продукт. Визначившись, які матеріали та (або) комплектуючі, обладнання та інструменти знадобляться для його виробництва, потрібно зібрати інформацію про те, де це можна купити в необхідній кількості та за якою ціною (тобто вибрати постачальників) [12].

Розуміючи вимоги до технології виробництва товару, що виробляється, потрібно зібрати інформацію, чи можна організувати виробництво/складання на будь-якому

діючому виробництві, базі, взявши її в оренду або розмістивши там замовлення на виробництво, оформивши партнерські відносини; скласти кошторис виробництва. Як партнери можуть також виступати рекламні агенції, субпідрядники на виробництво окремих видів робіт, мережі, стратегічні партнери, спільні підприємства та партнерські програми, стратегічні відносини з різними гравцями ринку для досягнення спільної мети.

Таким чином, на вході для розробки даної компоненти використовується інформація з блоків «Ключові ресурси» та «Ключові процеси», на виході - інформація для блоку «Витрати».

9) «*Структура витрат*». Працюючи з цим елементом бізнес-моделі, необхідно визначитися [1]:

- які основні поточні витрати необхідно зазнати, щоб бізнес працював;
- які ключові ресурси є найдорожчими;
- які основні процеси є найдешевшими.

Основні витрати доцільно поділити на змінні та постійні. До змінних відносяться витрати, які змінюються в залежності від обсягів виробництва/продажів. До них відносяться витрати на матеріали та комплектуючі, заробітна плата, оплата транспортних послуг та ін. До постійних відносять витрати, які прямо не залежать від обсягів виробництва / продажів. Наприклад: орендні платежі, ліцензії, послуги зв'язку, реклама тощо.

Маючи інформацію про поточні витрати, можна порахувати, скільки грошей знадобиться, щоб бізнес міг працювати найближчим часом після старту, поки продажі не стануть стабільними і разом із ними з'явиться стійкий грошовий потік. Експерти рекомендують робити розрахунки коштів на найближчі шість місяців [13].

Таким чином, можна сказати, що на стадії проєкту «Бережливий стартап» процедура бізнес-планування є письмовою документацією способів вирішення «життєвих» проблем споживачів, що дають впевненість в унікальності запропонованого бізнесу та можливості його швидкого розширення. Це має не тільки забезпечити успіх бізнесу, а й переконати інвесторів у тому, що бізнес-ідея гідна інвестицій.

Щодо фінансового планування, то необхідно визначити вартість стартапу. Прихильники ощадливих стартапів відзначають, що вартість стартапу визначається формулою «ідея плюс команда (людський капітал)», «і найбільш важливі в цій справі не стільки гроші, скільки «піт і кров» засновника бізнесу» [14]. Проте все ж таки стартап часто вимагає фінансування.

Оскільки стартап – це робота в умовах крайньої невизначеності, вдаватися до послуг професійних інвесторів вкрай небажано. Не варто пов'язувати себе зобов'язаннями, за якими, можливо, не буде чим відповідати.

Практика показує, що основні джерела інвестицій на стартапе це:

- власні гроші;
- позики у друзів та сім'ї;
- гранти;
- споживчі кредити;
- система фондів та центрів підтримки підприємництва.

Очевидно, що в сучасних умовах ведення бізнесу лише здатність швидко реагувати на запити споживачів, більш динамічно та оперативно розвиватися, орієнтуючись на інновації, дозволить підприємствам бути конкурентоспроможними [15].

Висновки. Отже, ощадливий стартап є перспективним напрямком, який представляє собою кардинально новий підхід, що мінімізує процес розробки нових технологій та/або нового бізнесу, дозволяючи набагато швидше та ефективніше задовольняти потреби клієнтів.

Список літератури

1. Steve Blank, Bob Dorf. The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. – Hoboken: Wiley, 2020. 571 p.
2. Бояринова К. О. Управління розвитком стартапів у вітчизняній екосистемі. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. № 3. С. 75–80.
3. Яцкевич І. В., Петрашевська А. Д., Кемарська Т. Г. Формування та розвиток стартапів в Україні: тенденції і перспективи. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2020. №1. С. 145-149.
4. Franco-Leal N., Diaz-Carrion R. A dynamic analysis of the role of entrepreneurial ecosystems in reducing innovation obstacles for startups. *Journal of Business Venturing Insights*. 2020. Vol.14. pp. 192-197.
5. Tripathi N., Oivo M., Liukkunen K., Markkula J. Startup ecosystem effect on minimum viable product development in software startups. *Information and Software Technology*. 2019. Vol.114. pp. 77-91.
6. Mansoori Y., Karlsson T., Lundqvist M. The influence of the lean startup methodology on entrepreneur-coach relationships in the context of a startup accelerator. *Technovation*. 2019. Vol.84-85. pp. 37-47.
7. Марченко М. М. Бізнес-модель ощадливого стартапу. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф.* (21 жовт. 2022 р.) Київ : КНЕУ, 2022. С. 294–297.
8. Чазов С. Стартап як нова форма ведення бізнесу. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2013. № 52. С. 122–128.
9. Менеджмент стартап проєктів : підручник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти / О. А. Гавриш, В. В. Дергачова, М. О. Кравченко та ін. ; Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2019. 337 с.
10. Мельниченко О. А., Мельниченко В. О. Стартап: сутність, ознаки, етапи розвитку. *Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи : матеріали щоріч. наук.-практ. конф.* (м. Харків, 30 берез. 2016 р.).
11. Белікова Н. В., Губарева І. О. Особливості формування адаптивних систем управління стартапами в умовах нестабільного середовища. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 168–173.
12. Кучіна С.Е. Стратегії розвитку ЗЕД при розробці бізнес-плану. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXXII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2024, 22-25 травня 2024 р.* Харків: НТУ «ХП». С. 810.
13. Хаустов М. М. Стартапи: створення та масштабування : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2023. 224 с.
14. Яремко Г., Волошин М., Білик О., Драпалюк Г., Сай І. Тенденції в дослідженні фінансової безпеки: бібліометричний аналіз. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 2 (49). P. 240–252.
15. Линник О., Кочетова Т. Роль мікро-, малого і середнього бізнесу у становленні інноваційної моделі економіки України. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, 2023. №3. С. 52–56.

References (transliterated)

1. Steve Blank, Bob Dorf. The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. – Hoboken: Wiley, 2020. 571 p.
2. Boiarynova K. O. Upravlinnia rozvytkom startapiv u vitchyzniani ekosystemi [Management of the development of startups in the domestic ecosystem]. *Naukovo-vyrobnychi zhurnal «Biznes-navihator»* [Scientific and industrial magazine "Business-navigator"]. 2020. no 3. pp. 75–80.
3. Iatskevych I. V., Petrashevska A. D., Kemarska T. H. Formuvannia ta rozvytok startapiv v Ukraini: tendentsii i perspektyvy [Formation and development of startups in Ukraine: trends and prospects]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho* [Scientific notes of TNU named after V. I. Vernadskyi]. 2020. no 1. pp. 145-149.
4. Franco-Leal N., Diaz-Carrion R. A dynamic analysis of the role of entrepreneurial ecosystems in reducing innovation obstacles for startups. *Journal of Business Venturing Insights*. 2020. Vol.14. pp. 192-197.
5. Tripathi N., Oivo M., Liukkunen K., Markkula J. Startup ecosystem effect on minimum viable product development in software startups. *Information and Software Technology*. 2019. Vol.114. pp. 77-91.
6. Mansoori Y., Karlsson T., Lundqvist M. The influence of the lean startup methodology on entrepreneur-coach relationships in the context of a startup accelerator. *Technovation*. 2019. Vol.84-85. pp. 37-47.
7. Marchenko M. M. Biznes-model oshchadlyvoho startapu [Business model of a lean startup]. *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu : zb. materialiv VI Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (21 zhovt. 2022 r.) [Strategic imperatives of modern management: collection of materials of the VI Int. scientific-practical. conf. (October 21, 2022)]. Kyiv : KNEU, 2022. pp. 294–297.
8. Chazov Ye. Startup yak nova forma vedennia biznesu [Startup as a new form of business]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnologii* [Scientific works of the National University of Food Technologies]. 2013. no 52. pp. 122–128.
9. Menedzhment startap proektiv : pidruchnyk dlia studentiv tekhnichnykh spetsialnostei drugoho (mahisterskoho) rivnia vyshchoi osvity [Management of startup projects: a guide for students of technical specialties of another (master's) level of high education] / O. A. Havrysh, V. V. Derhachova, M. O. Kravchenko ta in. Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vydavnytstvo «Politehnika», 2019. 337 p.
10. Melnychenko O. A., Melnychenko V. O. Startap: sutnist, oznaky, etapy rozvytku [Startup: essence, signs, stages of development]. *Aktualni problemy rozvytku upravlinskykh system: dosvid, tendentsii, perspektyvy : materialy shchorich. nauk.-prakt. konf.* [Current problems in the development of management systems: evidence, trends, prospects: materials from Shorich. scientific-practical conf.] (m. Kharkiv, 30 berez. 2016 r.).
11. Bielikova N. V., Hubarieva I. O. Osoblyvosti formuvannia adaptivnykh system upravlinnia startapamy v umovakh nestabilnoho seredovyscha [Features of the formation of adaptive start-up management systems in the minds of an unstable environment]. *Problemy ekonomiky* [Economic problems]. 2023. no 3. pp. 168–173.
12. Kuchina S.E. Stratehii rozvytku ZED pry rozrobttsi biznes-planu. [Strategies for developing ZED when developing a business plan]. *Informatsiini tekhnologii: nauka, tekhnika, tekhnolohiia, osvita, zdorovia: tezy dopovidei KhXKhII mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii MicroCAD-2024* [Information technologies: science, technology, technology, lighting, health: abstracts of the XXII International Scientific and Practical Conference MicroCAD-2024], 22-25 travnia 2024 r. Kharkiv: NTU «KhPI». P. 810.
13. Khaustov M. M. Startapy: stvorennia ta masshtabuvannia : monohrafiia [Startups: creation and scaling: monograph]. Kharkiv : FOP Liburkina L.M., 2023. 224 p.
14. Iaremko H., Voloshyn M., Bilyk O., Drapaliuk H., Sai I. Tendentsii v doslidzhenni finansovoi bezpeky: bibliometrychnyi analiz [Trends in advanced financial security: bibliometric analysis]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 2 (49). pp. 240–252.
15. Lynnyk O., Kochetova T. Rol mikro-, maloho i serednoho biznesu u stanovlenni innovatsiinoi modeli ekonomiky Ukrainy [Competitiveness of business in the conditions of war in Ukraine.]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Ekonomichni nauky* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Economic sciences]. 2023. no 2. pp. 52-56.

Надійшла (received) 11.11.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Кучіна Світлана Едуардівна (Kuchina Svetlana) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7619-4361>, e-mail: Svitlana.Kuchina@khp.edu.ua

Гавриць Ольга Олександрівна (Havrys Olha) – старший викладач, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3247-6885>; e-mail: Olha.Havrys@khp.edu.ua

Линник Олена Іванівна (Lynnyk Olena) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0877-8047>; e-mail: Olena.Lynnyk@khp.edu.ua