

Опенько А. С.
студентка кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0009-0008-0370-0746;

Салабай В. О.
здобувач ступеня доктора філософії
аспірант кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-6369-7381

СТАРТАП ЯК ПРОЄКТ: ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Стартапи є ключовим механізмом інновацій у цифровій економіці, оскільки дозволяють швидко тестувати нові рішення. Їх доцільно розглядати як проєкти — тимчасову, цілеспрямовану та ресурсно обмежену діяльність. Водночас стартапи реалізуються в умовах невизначеності щодо ринку, клієнта та бізнес-моделі, тому ефективнішими є підходи з короткими циклами навчання й адаптації. Таку логіку підтримують ощадливий стартап (англ. *Lean Startup*), Agile та гібридні моделі управління.

Як проєкт стартап має певну послідовність етапів: виникнення ідеї, формулювання проблеми клієнта, побудова гіпотези цінності, створення мінімально життєздатного продукту (англ. *Minimum Viable Product, MVP*), тестування, аналіз результатів, pivot або масштабування [1, с.3746-3747]. Однак ця логіка не є строго лінійною. У стартапі стадії можуть повторюватися, якщо ринок не підтверджує припущення, що відрізняє його від класичних проєктів із наперед визначеним результатом. *Lean Startup* описує ітеративний процес: гіпотеза, MVP, перевірка реакції, навчання та рішення про продовження або зміну курсу. Таким чином, управління стартапом як проєктом ґрунтується на ітеративному підході, що передбачає багаторазове повторення ключових етапів з урахуванням отриманого зворотного зв'язку та нових ринкових даних. Відповідна логіка розвитку стартап-проєкту узагальнено представлена на рисунку 1.

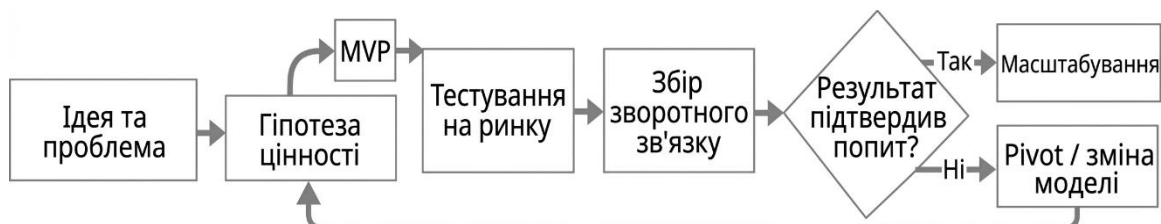


Рисунок 1 – Ітеративний цикл стартап-проєкту
Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Розуміння ітеративної природи стартапів зумовлює необхідність застосування спеціалізованих підходів до управління, які здатні забезпечити гнучкість, адаптивність та ефективне реагування на зміни. У цьому контексті особливого значення набувають сучасні методології управління стартап-проєктами. *Lean Startup* є найуживанішою моделлю для стартапів, оскільки пристосована до високої невизначеності та допомагає мінімізувати втрати ресурсів. Замість повного продукту спочатку перевіряється попит через MVP як інструмент навчання. Якщо гіпотези не підтверджуються, команда швидко змінює напрям. Тому ключовими є не лише продукт, а й гіпотези, експерименти, метрики та рішення про pivot.

Agile-підхід доповнює *Lean Startup*, оскільки забезпечує короткі ітерації, тісну взаємодію команди, швидку реакцію на зміну вимог і самокерованість [2, с. 7-8]. Для стартапу це особливо важливо, оскільки команда має бути здатною швидко перебудовувати пріоритети, коригувати backlog, тестувати нові функції й не втрачати час на надмірну бюрократію. Дослідження підкреслюють, що Agile найкраще працює у невеликих кросфункціональних командах з низькою ієрархічністю, де рішення приймаються децентралізовано та спираються на знання учасників команди.

Етапно-шлюзова модель (англ. *Stage-Gate*), навпаки, забезпечує структурованість, управлінську дисципліну й поетапний контроль ризиків. Для інноваційних проєктів його цінність полягає у наявності чітких етапів і "воріт" прийняття рішень: кожен новий етап починається лише після перевірки попереднього. Це означає, що фінансування зростає поступово, а отже ризик великих втрат зменшується. Сучасні версії *Stage-Gate* уже не є суто "жорсткими", адже вони інтегрують елементи Agile: короткі цикли тестування, швидку валідацію з боку клієнтів та можливість зміни напрямку між стадіями [3].

З огляду на різноманітність підходів до управління інноваційними проєктами, доцільно узагальнити їх ключові характеристики, переваги та обмеження для вибору оптимальної моделі в умовах невизначеності. Порівняльний аналіз методологій управління стартапами наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Порівняння підходів до управління стартап-проєктом

Підхід	Основна логіка	Переваги	Обмеження	Найкраще застосування
<i>Lean Startup</i>	Гіпотези → MVP → тестування → навчання	Швидка перевірка попиту, мінімізація втрат, орієнтація на клієнта	Може бракувати формального контролю	Ранні стадії стартапу, пошук product-market fit
<i>Agile</i>	Короткі ітерації, самокерована команда, швидкі зміни	Гнучкість, швидке реагування на зміни, прозорість роботи	Потребує зрілої команди й культури довіри	Розробка цифрових продуктів, постійне вдосконалення
<i>Stage-Gate</i>	Послідовні етапи та рішення Go/Kill	Дисципліна, контроль ризиків, поетапне фінансування	Менш гнучкий у чистому вигляді	Проєкти з високою вартістю помилки, технологічні інновації
<i>Гібридна модель</i>	Поєднання структури й експериментів	Баланс між контролем і гнучкістю	Складніша в налаштуванні	Інноваційні стартапи з високою невизначеністю

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Порівняння підходів показує, що універсальної методології для стартапів не існує – ефективність залежить від рівня невизначеності та стадії розвитку. Невизначеність є природним середовищем стартапу, а ризики охоплюють ринок, технології та організацію. Їх управління базується на ранній валідації, MVP, аналізі метрик і готовності до pivot, де помилки розглядаються як джерело навчання.

Важливу роль відіграє команда: кросфункціональність, залученість і чітка комунікація. Лідер виступає координатором і мотиватором, створюючи умови для швидкого навчання та прийняття рішень на основі даних. Регулярні короткі комунікації та зворотний зв'язок забезпечують адаптивність без втрати темпу. З огляду на важливість взаємодії команди та лідерства у стартапі, доцільно узагальнити ключові інструменти управління в умовах невизначеності. Їх систематизацію наведено в таблиці 2.

Таблиця 2 – Ключові управлінські інструменти стартап-проєкту

Інструмент	Призначення	Що дає команді
<i>MVP</i>	Перевірка ключової гіпотези	Раннє навчання та економія ресурсів
<i>Customer Development</i>	Розуміння потреб клієнта	Точніше формулювання цінності продукту
<i>Sprint / Iteration</i>	Короткий цикл роботи	Швидка адаптація до змін
<i>Stage-Gate review</i>	Контроль рішень і ризиків	Поетапне фінансування та дисципліна
<i>KPI / метрики</i>	Оцінка прогресу	Обґрунтовані управлінські рішення

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Використання наведених інструментів дозволяє не лише підвищити ефективність командної роботи, а й забезпечити обґрунтованість управлінських рішень на різних етапах розвитку стартапу.

Ефективність стартапу на ранніх етапах не можна оцінювати лише прибутком, тому важливі ринкові й операційні метрики: темп зростання користувачів, конверсія, утримання (Retention), відтік (Churn), вартість залучення клієнта (Customer Acquisition Cost, CAC), пожиттєва цінність клієнта (Lifetime Value, LTV), швидкість “згоряння” коштів (Burn Rate), кількість експериментів, швидкість релізів і частка підтверджених гіпотез. Ці показники відображають не лише результат, а й якість навчання команди; якщо вони негативні, це сигнал до перегляду продукту, ціннісної пропозиції або ринкової стратегії.

Отже, стартап слід розглядати як інноваційний проєкт, де невизначеність є базовою умовою. Тому ефективними є гнучкі та гібридні підходи: Lean Startup забезпечує перевірку гіпотез, Agile – швидкість і адаптивність, а Stage-Gate – контроль і поетапне фінансування. Найкращі результати дає їх поєднання, що дозволяє балансувати між інноваційністю та управлінням. Практично це означає формування гіпотез, проведення швидких експериментів, аналіз KPI, ранню взаємодію з клієнтами та готовність змінювати напрям. Такий підхід підвищує шанси на успішну реалізацію стартапу.

Список використаних джерел

- Olek K. Startups and Lean Startup approach in building innovative companies creating unique market values – theoretical considerations. *Procedia Computer Science*. 2023. Vol. 225. Pp. 3745–3753. DOI: 10.1016/j.procs.2023.10.370.
- Silva D. S., Ghezzi A., Aguiar R. B., Cortimiglia M. N., ten Caten C. S. Lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation: A systematic review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2020. Vol. 26, no. 4. Pp. 595–628. DOI: 10.1108/IJEBR-07-2019-0425.
- Cooper R. G. The Stage-Gate Model: An Overview Stage-Gate International. *Stage-Gate International*. URL: <https://www.stage-gate.com/blog/the-stage-gate-model-an-overview/> (the date of application: 20.03.2025).