

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-273>

УДК 005.5:334.72

# МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАПІВ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

## STARTUP MANAGEMENT IN CONDITIONS OF MACROECONOMIC INSTABILITY: MODERN CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS

**Кузьмук Ігор Ярославович**кандидат економічних наук, доцент,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4925-2279>**Kuzmuk Ihor**

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Стаття присвячена дослідженню менеджменту стартапів в умовах макроекономічної нестабільності та високого рівня невизначеності бізнес-середовища. Проаналізовано вплив інфляції, валютних коливань, зниження інвестиційної активності, цифрової трансформації та змін ринкового попиту на розвиток інноваційних підприємств. Обґрунтовано необхідність використання адаптивних управлінських підходів для підвищення стійкості та конкурентоспроможності стартапів. Розглянуто сучасні методи менеджменту, зокрема Agile, Scrum, Lean Startup, сценарне планування, цифрову аналітику та ризик-менеджмент. Визначено роль людського капіталу, адаптивного лідерства та корпоративної культури у забезпеченні ефективності стартапів. Запропоновано підхід до оцінки управлінських ризиків на основі матриці ризиків і сценарного аналізу. Доведено, що поєднання стратегічної гнучкості, цифрових інструментів та ризик-менеджменту створює передумови для масштабування стартапів в умовах економічної нестабільності.

**Ключові слова:** стартап, менеджмент, макроекономічна нестабільність, цифровізація, Agile, Lean Startup, ризик-менеджмент, людський капітал.

The article examines startup management under conditions of macroeconomic instability and increasing uncertainty in the business environment. The relevance of the study is determined by the growing role of innovative entrepreneurship and the increasing impact of inflation, exchange rate volatility, declining investment activity, digital transformation and fluctuations in market demand on startup development. Under such conditions, startups become particularly vulnerable due to limited resources, investment constraints and the need for rapid adaptation to external changes. The purpose of the article is to analyze modern challenges affecting startup management and to substantiate adaptive management approaches aimed at increasing resilience, competitiveness and long-term sustainability of innovative enterprises. The methodological basis of the study includes system analysis, comparative analysis, synthesis and generalization of scientific approaches to startup management. The article examines Agile, Scrum, Lean Startup, scenario planning, digital analytics and risk management as key tools for improving managerial flexibility and decision-making efficiency. Particular attention is paid to the role of digital technologies and analytical tools in strengthening operational transparency, improving strategic planning and supporting data-driven managerial decisions in unstable economic conditions and highly competitive markets. The study substantiates the importance of human capital, adaptive leadership, communication and organizational culture in ensuring startup sustainability and long-term development. It is proved that effective startup management should combine strategic flexibility, continuous monitoring of the external environment and systematic risk-oriented management. The practical value of the research lies in the proposed approach to risk assessment based on a risk matrix and scenario analysis. The results of the study can be used to improve startup resilience, scalability and investment attractiveness under conditions of economic uncertainty.

**Keywords:** startup, management, macroeconomic instability, digitalization, Agile, Lean Startup, risk management, human capital.



**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку економіки характеризується поєднанням швидкої цифрової трансформації, посиленням глобальної конкуренції та високим рівнем макроекономічної невизначеності. Для стартапів така ситуація створює одночасно нові можливості та суттєві ризики [1]. З одного боку, інноваційні підприємства можуть швидко займати нові ринкові ніші, використовувати цифрові платформи та масштабувати бізнес-моделі. З іншого боку, стартапи є особливо вразливими до коливань попиту, зростання витрат, інвестиційних обмежень та змін регуляторного середовища [2].

Макроекономічна нестабільність впливає на стартапи через декілька каналів: фінансовий, ринковий, операційний, кадровий та технологічний. У таких умовах традиційні підходи до менеджменту часто виявляються недостатньо ефективними, оскільки вони не забезпечують необхідної швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища.

Актуальність дослідження полягає у необхідності обґрунтування таких підходів до менеджменту стартапів, які поєднують стратегічне бачення, гнучкість операційного управління, цифрову аналітику, ефективну командну взаємодію та управління ризиками. Саме комплексність цих елементів визначає здатність стартапу не лише вижити в умовах нестабільності, а й формувати передумови для довгострокового зростання.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблематика розвитку стартапів та управління інноваційними проектами активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку стартапів, інноваційного підприємництва й адаптивного менеджменту висвітлено у працях І. Литвина та Д. Федорича [1], Т. Гусаковської [2], Г. Скорика та А. Недошитко [4]. Автори аналізують ключові виклики стартапів, зокрема нестачу фінансових ресурсів, нестабільність ринкового середовища та проблеми масштабування.

Питання розвитку стартап-екосистем, механізмів підтримки інноваційного підприємництва та джерел фінансування розглянуто у роботах А. Гейдора та Т. Бізбіз [6], Н. Демчишак та М. Хильченко [7], І. Губаревої [8]. Вплив кризових явищ і макроекономічної нестабільності на діяльність стартапів досліджують Н. Давиденко та А. Волков [5], а проблеми інвестиційних бар'єрів та підтримки інноваційних проектів висвітлено у працях О. Сергієнка, І. Соснова та П. Самуся [9].

У зарубіжній науковій літературі значна увага приділяється концепціям Agile, Scrum, Lean Startup, Customer Development та data-driven management, які орієнтовані на гнучкість управління, швидке тестування гіпотез, цифрову аналітику та постійне вдосконалення бізнес-моделі. Водночас питання інтеграції цих підходів у систему менеджменту стартапів в умовах тривалої макроекономічної нестабільності та високого рівня ризиків залишаються недостатньо дослідженими, що обумовлює актуальність даної тематики.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженим залишається питання інтеграції макроекономічного аналізу в систему щоденного управління стартапом. Стартапи часто зосереджуються на продукті, технології та залученні перших клієнтів, однак недооцінюють значення системного моніторингу економічних факторів, які можуть безпосередньо впливати на фінансову модель та операційну стійкість.

Недостатньо розкритими залишаються також питання побудови ризик-орієнтованої моделі управління, що враховує ймовірність і вплив різних загроз. Окремої уваги потребує проблема формування адаптивної управлінської команди. У період макроекономічної нестабільності від команди вимагається не лише професійна компетентність, а й здатність працювати в умовах невизначеності, швидко змінювати пріоритети, підтримувати внутрішню комунікацію та зберігати мотивацію.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження особливостей менеджменту стартапів в умовах макроекономічної нестабільності, визначення сучасних викликів для інноваційного підприємництва та обґрунтування управлінських підходів, спрямованих на підвищення стійкості й конкурентоспроможності стартапів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: проаналізувати вплив макроекономічних факторів на діяльність стартапів; систематизувати сучасні методи управління інноваційними проектами; визначити роль людського капіталу, лідерства та цифровізації; запропонувати підхід до оцінки ризиків; обґрунтувати перспективи розвитку стартап-менеджменту в умовах економічної невизначеності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стартапи є особливою формою підприємницької діяльності, яка поєднує інноваційність, високий рівень ризику та орієнтацію

на швидке масштабування. На відміну від традиційних підприємств, стартапи часто функціонують без усталеної бізнес-моделі, мають обмежені ресурси та залежать від здатності команди швидко навчатися. Саме тому менеджмент стартапу має бути не статичною адміністративною системою, а динамічним механізмом пошуку, перевірки та вдосконалення управлінських рішень.

Одним із найбільш ефективних підходів до управління стартапами є Agile. Його перевага полягає у здатності організовувати роботу через короткі ітерації, регулярний зворотний зв'язок і швидку адаптацію до змін. Agile особливо важливий у період нестабільності, коли ринкові умови можуть змінюватися швидше, ніж завершується традиційний цикл планування [1].

Scrum як інструмент Agile дозволяє підвищити прозорість командної роботи, розподілити відповідальність та забезпечити регулярний контроль прогресу. Для стартапів це важливо, оскільки невеликі команди часто виконують декілька функцій одночасно. Чітка структура спринтів, ролей і ретроспектив допомагає уникати хаотичності та підтримувати фокус на ключових результатах. Lean Startup спрямований на мінімізацію витрат і швидке тестування гіпотез [4]. У період економічної нестабільності цей підхід дає змогу уникати надмірних інвестицій у неперевірені рішення. Стартап може створювати мінімально життєздатний продукт, отримувати зворотний зв'язок від користувачів і поступово вдосконалювати бізнес-модель.

Важливою складовою сучасного менеджменту стартапів є цифровізація. Використання цифрових платформ для комунікації, управління завданнями, фінансового обліку та аналітики даних дає змогу підвищити прозорість процесів і скоротити управлінські витрати. Особливо актуальним це є для команд, що працюють у дистанційному або гібридному форматі.

Людський капітал є центральним елементом стартап-менеджменту. В умовах нестабільності саме команда визначає здатність проєкту адаптуватися, шукати нові рішення та зберігати продуктивність. Ефективна команда стартапу повинна поєднувати технічні, фінансові, маркетингові та управлінські компетенції. Не менш важливим є лідерство, адже лідер стартапу має формувати стратегічне бачення, підтримувати мотивацію, забезпечувати комунікацію та приймати складні рішення в умовах дефіциту інформації. Адаптивне лідерство

передбачає готовність до перегляду рішень, відкритість до зворотного зв'язку та здатність працювати з ризиками [3].

Окремим напрямом менеджменту є управління ризиками. Стартапи повинні не лише реагувати на проблеми, а й заздалегідь визначати потенційні загрози. Доцільним є використання матриці ризиків, яка дозволяє оцінити кожен ризик за двома параметрами: ймовірність настання та можливий вплив на діяльність проєкту.

Фінансові ризики для стартапів пов'язані з нестачею обігових коштів, високою вартістю капіталу та залежністю від зовнішніх інвесторів. Операційні ризики виникають через недосконалість процесів, нестачу персоналу або слабку координацію. Ринкові ризики пов'язані зі зміною попиту, появою конкурентів та зміною поведінки споживачів [5].

Технологічні ризики набувають особливого значення для цифрових стартапів. Вони можуть включати кіберзагрози, технічні збої, залежність від сторонніх платформ або швидке застарівання технологій. Тому менеджмент стартапу має включати заходи цифрової безпеки та технічного резервування [5].

Важливим фактором підвищення стійкості стартапів є диверсифікація джерел фінансування. Окрім венчурних інвестицій, стартапи можуть використовувати грантові програми, акселератори, корпоративні партнерства, краудфандинг та попередні продажі. Це знижує залежність від одного джерела ресурсів і підвищує фінансову гнучкість та відкриває для стартапів доступ до нових ринків, експертизи та інвестицій [6].

Управління стартапом в умовах нестабільності також потребує регулярного стратегічного перегляду. Бізнес-модель, цільові сегменти, канали продажів та фінансові припущення повинні оцінюватися не раз на рік, а значно частіше. Це дозволяє уникати накопичення помилок і своєчасно змінювати напрям розвитку.

Загалом ефективний менеджмент стартапу в умовах макроекономічної нестабільності має включати п'ять взаємопов'язаних блоків: моніторинг зовнішнього середовища, гнучке операційне управління, розвиток команди, цифрову аналітику та ризик-менеджмент. Кожен із цих блоків є важливим, але найбільший ефект досягається саме через їх системне поєднання. Для систематизації основних впливів макроекономічного середовища на стартап доцільно представити узагальнену матрицю управлінських відповідей (табл. 1).

Таблиця 1

## Макроекономічні фактори та управлінські відповіді стартапу

Макро-економічний фактор	Основний прояв	Ризик для стартапу	Індикатори раннього попередження	Управлінська реакція
Інфляція	Зростання цін і витрат	Зниження маржинальності	Підвищення закупівельних цін, скорочення фін резерву	Перегляд бюджету, оптимізація витрат, цінові сценарії
Валютні коливання	Нестабільність курсу	Втрати при імпорті або валютних платежах	Зміна курсу, зростання валютних зобов'язань	Валютна диверсифікація, резерви, локалізація витрат
Зниження інвестицій	Обережність інвесторів	Дефіцит капіталу для масштабування	Затягування переговорів, нижча оцінка компанії	Гранти, акселератори, поетапне фінансування
Падіння попиту	Скорочення платоспроможності клієнтів	Втрата доходів	Зниження конверсії, довший цикл продажів	Перегляд сегментів, пакети цінності
Регуляторні зміни	Нові вимоги до діяльності	Комплаєнс-ризик	Нові правила, вимоги щодо даних або звітності	Юридичний моніторинг, врахування вимог на етапі розробки
Технологічна конкуренція	Швидка зміна стандартів	Застарівання продукту	Поява аналогів, зміна очікувань користувачів	Дослідження та розробки, партнерства, оновлення продукту

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 188; 2, с. 31; 5; 6, с. 74].

На рис. 1 представлено логіку адаптивного менеджменту стартапу, у якій макроекономічні фактори трансформуються в управлінські рішення через цифрові інструменти, командну спроможність та ризик-менеджмент.

Запропонована логіка адаптивного менеджменту демонструє, що ефективне управління стартапом в умовах нестабільності повинно базуватися на поєднанні стратегічної гнучкості, цифрової аналітики та системного управління ризиками. У сучасному середовищі стартап не може орієнтуватися виключно на початкову бізнес-модель, оскільки ринкові умови, поведінка споживачів та інвестиційний клімат постійно змінюються. Саме тому важливого значення набуває здатність команди швидко адаптуватися, переглядати управлінські підходи та коригувати напрями розвитку.

Крім того, ефективність менеджменту стартапу значною мірою залежить від правильного вибору управлінських методів. На різних етапах розвитку проекту та за різного

рівня зовнішньої невизначеності доцільним є використання різних підходів до організації роботи, управління командою та прийняття рішень. У зв'язку з цим доцільно порівняти найбільш поширені сучасні методи менеджменту стартапів, їх переваги, обмеження та сфери застосування.

Порівняння основних методів управління стартапами свідчить, що жоден із них не є універсальним. Найкращий результат забезпечує їх комбіноване використання залежно від етапу розвитку стартапу та рівня зовнішньої невизначеності (табл. 2).

Для практичного управління доцільно використовувати матрицю ризиків, яка дозволяє візуалізувати пріоритетність загроз за параметрами ймовірності та впливу. Такий підхід полегшує визначення критичних ризиків і розподіл управлінської уваги. Матриця ризиків дає можливість не лише оцінити потенційні загрози, а й визначити напрями першочергового реагування, що особливо важливо для стартапів із обмеженими ресурсами та високим рівнем невизначеності [3].



**Рис. 1. Логіка адаптивного менеджменту стартапу в нестабільному середовищі**

*Джерело: сформовано автором*

На рис. 2 представлено узагальнену матрицю ризиків стартапу в умовах макроекономічної нестабільності. Вона демонструє взаємозв'язок між рівнем ймовірності виникнення ризику та масштабом його можливого впливу на діяльність проекту. Використання такого інструменту дозволяє підвищити якість управлінських рішень, своєчасно реагувати на потенційні загрози та формувати більш стійку модель розвитку стартапу.

Використання матриці ризиків є лише початковим етапом побудови системи ризик-менеджменту стартапу. Для практичного застосування важливо не лише визначити рівень ризику, а й встановити конкретні індикатори його прояву, відповідальних осіб та механізми реагування. Це дозволяє перевести ризик-менеджмент із теоретичного рівня у площину щоденного управління проектом. Особливо важливим є раннє виявлення негативних тенденцій, оскільки своєчасна реакція дозволяє мінімізувати потенційні втрати та

уникнути критичного погіршення фінансової або операційної стійкості. Для цього доцільно формувати структурований реєстр ризиків стартапу, приклад якого наведено у табл. 3.

Реєстр ризиків дозволяє систематизувати основні загрози для стартапу та визначити механізми реагування на них. Однак ефективність управління залежить не лише від ідентифікації ризиків, а й від загальної готовності команди та управлінської системи діяти в різних сценаріях розвитку зовнішнього середовища. У період макроекономічної нестабільності особливого значення набуває здатність стартапу швидко адаптуватися до кризових змін, переглядати пріоритети та забезпечувати безперервність ключових процесів.

Для оцінки рівня такої готовності доцільно використовувати сценарний підхід, який дозволяє порівняти можливості стартапу в базових, кризових та адаптивних умовах функціонування. Це дає змогу визначити сильні та слабкі сторони управлінської сис-

Таблиця 2

## Порівняльна характеристика сучасних методів менеджменту стартапів

Метод	Управлінська логіка	Переваги	Обмеження	Доцільність застосування
Agile	Ітеративна адаптація	Гнучкість, швидка реакція, залучення команди	Потребує зрілої комунікації	Нестабільний ринок, швидкі зміни продукту
Scrum	Спринти та ролі	Контроль прогресу, прозорість завдань	Вимагає дисципліни та регулярності	Розробка цифрових продуктів
Lean Startup	Тестування гіпотез	Зменшення витрат, швидке навчання	Ризик поверхневих висновків	Ранні етапи продукту
Scenario Planning	Кілька варіантів розвитку	Готовність до кризових змін	Складність якісних прогнозів	Висока макроекономічна невизначеність
Risk Management	Пріоритизація ризиків	Зниження втрат, контроль загроз	Потребує даних і відповідальних осіб	Масштабування та залучення інвестицій
Data-driven Management	Рішення на основі даних	Об'єктивність, точність, швидкість	Потребує цифрової інфраструктури	Маркетинг, фінанси, операційне управління

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 190; 3, с. 74; 9, с. 125]

		ВПЛИВ				
		1 - Дуже малий	2 - Малий	3 - Середній	4 - Великий	5 - Дуже великий
ЙМОВІРНІСТЬ	1 - Майже неможливо					
	2 - Мало ймовірно					
	3 - Ймовірно					
	4 - Дуже ймовірно					
	5 - Майже напевно					

Рис. 2. Матриця ризиків стартапу в умовах макроекономічної нестабільності

Джерело: сформовано автором на основі [5; 9, с. 128]

теми, а також напрями, які потребують першочергового посилення.

Крім того, сценарний підхід дозволяє стартапу не лише реагувати на загрози, а й формувати систему превентивного управління. У практичній діяльності це означає розробку декількох альтернативних варіантів розвитку подій залежно від зміни макроекономічних умов, інвестиційного клімату, поведінки споживачів або регуляторного середовища. Для кожного сценарію можуть визначатися окремі фінансові обмеження, управлінські рішення, кадрові потреби та механізми оптимізації витрат. Такий підхід дає можливість зменшити рівень невизначеності та підви-

щити швидкість прийняття рішень у кризових ситуаціях.

Важливим елементом адаптивного менеджменту є також формування системи раннього попередження ризиків. Для цього стартапи можуть використовувати набір ключових індикаторів, які сигналізують про погіршення фінансової, ринкової або операційної ситуації. До таких індикаторів належать зниження темпів продажів, погіршення ліквідності, зростання вартості залучення клієнтів, падіння інвестиційної активності або перевантаження команди. Регулярний моніторинг таких показників дозволяє менеджменту своєчасно виявляти негативні тенденції та вжи-

Таблиця 3

Приклад реєстру ризиків стартапу

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень	Індикатор	Заходи реагування
Дефіцит фінансування	4	5	20	Фінансового резерву менше ніж на 4 місяці	Грантове фінансування, проміжне фінансування, скорочення темпів витрат
Втрата ключового клієнта	3	4	12	Падіння щомісячного доходу або повторних продажів	Диверсифікація клієнтської бази
Технологічний збій	2	5	10	Простої системи, помилки сервісу	Резервне копіювання, технічне адміністрування, угоди щодо рівня обслуговування, тестування
Втрата ключового працівника	3	3	9	Перевантаження, низька мотивація	План утримання персоналу, документування процесів
Регуляторні обмеження	2	4	8	Нові вимоги до даних або ліцензування	Юридичний аудит, план дотримання нормативних вимог
Зростання витрат на залучення клієнтів	4	4	16	Витрати на залучення клієнтів зростають швидше за довічну цінність клієнта	Оптимізація каналів просування, партнерства, рекомендаційний маркетинг

Джерело: сформовано автором на основі [5; 6, с. 75; 9, с. 129]

вати коригувальних заходів до виникнення критичних наслідків.

Оцінювання управлінської готовності за сценаріями дозволяє визначити, які напрями потребують першочергового посилення. На рис. 3 показано умовне порівняння базового, кризового та адаптивного сценаріїв.

Якісний аналіз дозволяє зрозуміти природу ризиків і можливостей, тоді як кількісна оцінка допомагає встановити пріоритети та визначити послідовність дій. Для практичного застосування стартапам доцільно запровадити регулярний цикл управлінського перегляду. Він може включати щомісячний аналіз



Рис. 3. Порівняння управлінської готовності стартапу за сценаріями

Джерело: сформовано автором

фінансових показників, оцінку ризиків, перегляд продуктового roadmap, аналіз ринку та оцінку командної спроможності. Такий підхід дозволяє перетворити невизначеність із загрози на керований фактор.

Особливу увагу варто приділяти поєднанню стратегічного і операційного рівнів управління. Стратегічний рівень визначає бачення, ринкове позиціонування та модель масштабування, тоді як операційний рівень забезпечує реалізацію конкретних завдань, контроль ресурсів та взаємодію команди. Розрив між цими рівнями є однією з причин втрати ефективності стартапів.

Управління стартапами також має враховувати соціально-психологічний вимір. Високий рівень невизначеності створює додатковий тиск на команду, що може призводити до професійного вигорання, конфліктів і зниження продуктивності. Тому адаптивний менеджмент має включати механізми підтримки мотивації, прозорої комунікації та справедливого розподілу відповідальності [3].

Таким чином, перспективи розвитку стартапів у період макроекономічної нестабільності залежать не лише від інноваційності продукту, а й від якості управлінської системи. Стартап, який має чітку модель ризик-менеджменту, цифрову аналітику, адаптивну команду та гнучку бізнес-модель, має значно вищі шанси на залучення інвестицій і масштабування [9].

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що макроекономічна нестабільність суттєво впливає на діяльність

стартапів і формує нові вимоги до системи їх менеджменту. Основними викликами є інфляція, валютні коливання, зниження інвестиційної активності, зміни попиту, технологічна конкуренція та регуляторна невизначеність.

Встановлено, що результативне управління стартапами в умовах динамічного ринкового середовища потребує поєднання гнучких управлінських підходів, цифрових технологій та системного аналізу ризиків. Важливого значення набувають оперативне планування, швидка адаптація до змін, ефективна командна взаємодія та використання аналітичних інструментів для підтримки управлінських рішень. Саме комплексне поєднання сучасних методів управління та цифрових рішень дозволяє стартапам підвищувати ефективність діяльності, мінімізувати ризики та забезпечувати стійкий розвиток в умовах невизначеності.

Визначено, що людський капітал, адаптивне лідерство та корпоративна культура є ключовими чинниками стійкості стартапів. Саме команда забезпечує практичну реалізацію бізнес-моделі, здатність до навчання та швидке прийняття рішень в умовах дефіциту інформації.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку кількісних моделей оцінки стійкості стартапів, аналіз впливу цифрових технологій на ефективність управлінських рішень та дослідження міжнародного досвіду підтримки інноваційного підприємництва в умовах кризових явищ.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Литвин І.В., Федорович Д.П. Виклики стартапів та шляхи їх подолання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024. № 2. С. 186–195. <https://doi.org/10.23939/stepu2024.02.186> (дата звернення: 14.05.2026 р.).
2. Гусаковська Т.О. Розвиток стартапів в Україні: проблеми та перспективи. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 29–34. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-29-34> (дата звернення: 14.05.2026 р.).
3. Лохман Н.В., Корнілова О.В. Формування ефективної команди стартапу. *Торгівля і ринок України*. 2021. № 1(49). С. 72–77. <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2021-49-1-72-77> (дата звернення: 14.05.2026 р.).
4. Скорик Г.І., Недошитко А.А. Розвиток стартапів в Україні: проблеми та перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Т. 1. С. 65–69. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-11> (дата звернення: 14.05.2026 р.).
5. Давиденко Н., Волков А. Війна в Україні: криза інноваційних стартапів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-55> (дата звернення: 14.05.2026 р.).
6. Гейдор А.П., Бізбіз Т.М. Джерела фінансування стартапів в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 73–78. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.1.73> (дата звернення: 14.05.2026 р.).
7. Демчишак Н.Б., Хильченко М.О. Стартап-екосистеми: інституційні та фінансові аспекти стимулювання розвитку в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 13–14. С. 5–13. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.13-14.5> (дата звернення: 14.05.2026 р.).
8. Губарева І.О. Екосистеми стартапів в Україні: проблеми, тенденції, перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-95> (дата звернення: 14.05.2026 р.).

9. Сергієнко О.А., Соснов І.І., Самусь П.О. Дослідження проблематики розвитку та підтримки стартапів в Україні: інвестиції, каталізатори, бар'єри. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 119–132. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-119-132> (дата звернення: 14.05.2026 р.).

## REFERENCES:

1. Lytvyn I., Fedorovych D. (2024) Vykyky startapiv ta shliakhy yikh podolannia [Challenges of startups and ways to overcome them]. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, vol. 2, pp. 186–195. Available at: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.186> (accessed May 14, 2026)
2. Husakovska T. (2020) Rozvytok startapiv v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Startup development in Ukraine: problems and prospects]. *Problems of Economy*, vol. 4, pp. 29–34. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-29-34> (accessed May 14, 2026)
3. Lokhman N., Kornilova O. (2021) Formuvannia efektyvnoi komandy startapu [Formation of an effective startup team]. *Trade and Market of Ukraine*, vol. 1(49), pp. 72–77. Available at: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2021-49-1-72-77> (accessed May 14, 2026)
4. Skoryk H., Nedoshytko A. (2021) Rozvytok startapiv v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Startup development in Ukraine: problems and prospects]. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, vol. 6(1), pp. 65–69. Available at: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-11> (accessed May 14, 2026)
5. Davydenko N., Volkov A. (2022) Viina v Ukraini: kryza innovatsiinykh startapiv [War in Ukraine: the crisis of innovative startups]. *Economy and Society*, vol. 38. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-55> (accessed May 14, 2026)
6. Heidor A., Bizbiz T. (2020) Dzherela finansuvannia startapiv v Ukraini [Sources of startup financing in Ukraine]. *Investments: Practice and Experience*, vol. 1, pp. 73–78. Available at: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.1.73> (accessed May 14, 2026)
7. Demchyshak N., Khylychenko M. (2021) Startap-ekosystemy: instytutsiini ta finansovi aspekty stymuliuvannia rozvytku v Ukraini [Startup ecosystems: institutional and financial aspects of development stimulation in Ukraine]. *Investments: Practice and Experience*, vol. 13–14, pp. 5–13. Available at: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.13-14.5> (accessed May 14, 2026)
8. Hubarieva I. (2023) Ekosystemy startapiv v Ukraini: problemy, tendentsii, perspektyvy [Startup ecosystems in Ukraine: problems, trends, prospects]. *Economy and Society*, vol. 55. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-95> (accessed May 14, 2026)
9. Serhiienko O., Sosnov I., Samus P. (2023) Doslidzhennia problematyky rozvytku ta pidtrymky startapiv v Ukraini: investytsii, katalizatory, bariery [Research on the problems of startup development and support in Ukraine: investments, catalysts, barriers]. *Business Inform*, vol. 11, pp. 119–132. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-119-132> (accessed May 14, 2026)

Дата надходження статті: 24.04.2026

Дата прийняття статті: 19.05.2026

Дата публікації статті: 28.05.2026