

**УДК 334.72**

*Мажник Л. О.,*

*lidia.mazhnyk@gmail.com, ORCID ID: 0009-0002-9546-896X,*

*Researcher ID: LSI-9063-2024,*

*к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків*

*Вутриховський Є. А.,*

*yevstakhii.vytrykhovskiy-a073-23@nung.edu.ua,*

*ORCID ID: 0009-0009-4751-3325,*

*здобувач, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ*

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ СТАРТАП-ПРОЄКТІВ В УМОВАХ SPOD ТА BANI СВІТУ**

**Анотація.** Метою статті є виокремлення складових теоретичних аспектів напрямів розвитку вітчизняних стартапів у сучасних умовах SPOD та BANI світу. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: розглянути компоненти стартап-проектів та виокремити складові діючої стартап-екосистеми України; проаналізувати особливості та тренди розвитку українських стартапів, а також SPOD та BANI світу; сформулювати теоретичні аспекти змін, що сприятимуть розвитку вітчизняних стартап-проектів. Аналіз та узагальнення концепцій SPOD та BANI світу надали можливість розглянути теоретичні аспекти розвитку стартап-проектів, виокремити їх особливості, виділити ключові галузі українського ринку стартап-проектів. У результаті дослідження було виділено складові стартап-екосистеми, визначено напрями розвитку вітчизняних стартап-проектів за сферами господарювання, сформовано теоретичні аспекти функціонування стартапів в умовах SPOD та BANI світу. Визначено, що в Україні зберегли своє існування, укріпили позиції та проявили активність, утворивши нові стартап-проекти, ті підприємці, які мали важливу ознаку стійкості (резильєнтність), оскільки вона є надважливою якістю у BANI світі, що у перспективі має ознаки домінантного світу. Українські стартапи є важливим компонентом національної інноваційної екосистеми, їх галузева диверсифікація охоплює такі ключові сфери, як ІТ, агротехнології, енергетика, медицина та освіта. Стартапи означених напрямів потребують не тільки особливої підтримки держави, а також організаційних змін структури діяльності стартапу задля створення умов, що відповідають умовам SPOD та BANI світу, бо являють собою стратегічно важливі напрями господарської діяльності країни. Кожна модель світу ставить перед стартапами унікальні виклики, але водночас відкриває можливості для інновацій. В умовах SPOD та BANI світу стартапи повинні бути гнучкими, технологічно розвиненими, соціально відповідальними та емоційно чутливими. Варто зазначити, що неможливо однозначно сказати, який саме шлях очікує переважну більшість стартап-проектів України у швидкозмінному та нестабільному світі, але варто точно вказати, що потреба в розвитку адаптивних навичок щороку зростатиме. З часом підприємці мають ставати все більш підготовленими до умов BANI світу.

**Ключові слова:** стартап-проект, розвиток українських стартапів, концепції SPOD та BANI світу, стартап-екосистема, теоретичні аспекти.

*Mazhnyk L. O.,*

*lidia.mazhnyk@gmail.com, ORCID ID: 0009-0002-9546-896X,*

*Researcher ID: LSI-9063-2024,*

*Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Logistics and Innovation, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv*

*Vytrykhovskiy Y. A.,*

*yevstakhii.vytrykhovskiy-a073-23@nung.edu.ua,*

*ORCID ID: 0009-0009-4751-3325,*

*Postgraduate, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk*

## **THEORETICAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF DOMESTIC STARTUP PROJECTS IN THE CONDITIONS OF SPOD AND BANI WORLD**

**Abstract.** *The purpose of the article is to identify the components of the theoretical aspects of the development of domestic startups in the modern conditions of the SPOD and BANI world. To achieve this goal, it is necessary to solve the following tasks: to consider the components of startup projects and identify the components of the current startup ecosystem of Ukraine; to analyze the features and trends in the development of Ukrainian startups, as well as the SPOD and BANI world; to formulate theoretical aspects of changes that will contribute to the development of domestic startup projects. Analysis and generalization of the concepts of the SPOD and BANI world provided an opportunity to consider the theoretical aspects of the development of startup projects, to identify their features, to highlight key industries of the Ukrainian startup project market. As a result of the study, the components of the startup ecosystem were identified, the development directions of domestic startup projects by business sectors were determined, and theoretical aspects of the functioning of startups in the conditions of the SPOD and BANI world were formed. It was determined that in Ukraine, those entrepreneurs who had an important sign of resilience, since it is an extremely important quality in the BANI world, which in the future has the characteristics of a dominant world, have preserved their existence, strengthened their positions and shown activity, creating new startup projects. Ukrainian startups are an important component of the national innovation ecosystem, their industry diversification covers such key areas as IT, agrotechnology, energy, medicine and education. Startups in the indicated areas require not only special support from the state, but also organizational changes in the structure of the startup's activities to create conditions that meet the conditions of the SPOD and BANI world, because they represent strategically important areas of the country's economic activity. Each model of the world poses unique challenges for startups, but at the same time opens up opportunities for innovation. In the conditions of the SPOD and BANI world, startups must be flexible, technologically advanced, socially responsible and emotionally sensitive. It is worth noting that it is impossible to say unequivocally what path awaits the vast majority of Ukrainian startup projects in a rapidly changing and unstable world, but it is worth noting that the need for developing adaptive skills will grow every year. Over time, entrepreneurs must become increasingly prepared for the conditions of the BANI world.*

**Key words:** startup project, development of Ukrainian startups, concepts of SPOD and BANI of the world, startup ecosystem, theoretical aspects.

**JEL Classification:** D81, L26, M13

**DOI:** <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-80-08>

**Постановка проблеми.** Невпинний процес світових трансформацій, а також швидких змін технологій, економічних умов і суспільних потреб здійснює значний вплив на процеси розвитку стартапів. Світові тренди цифровізації (процес переходу від аналогових до цифрових технологій) та диджиталізації (впровадження цифрових рішень для трансформації бізнес-процесів і створення доданої цінності) стимулюють розвиток інноваційних підходів у різних сферах господарювання, у тому числі безпосередньо впливаючи на розвиток стартапів. Водночас військова агресія значно змінює умови становлення вітчизняної стартап-екосистеми, накладаючи нові виклики на підприємницьку інфраструктуру та висуваючи нові вимоги щодо здійснення організаційних процесів.

Трансформування розвитку SPOD та BANI світу позначаються на сучасних соціально-економічних складових діяльності, що призводить до необхідності здійснення підприємцями управління трансформацією, впровадження організаційних заходів. Україна протягом останніх років утвердилася як одна з провідних країн у Центрально-Східній Європі, що активно розвиває інноваційні технології.

Особливу увагу привертають українські стартапи, які, незважаючи на економічні та геополітичні виклики, військові дії на території, демонструють динамічне зростання. За даними платформи Dealroom [25, 10], в 2022 р. нарахували понад 1500 активних стартапів України, сотні постачальників послуг і студій розробки програмного забезпечення. Ще 600 стартапів засновано українцями за кордоном та понад 500 світових стартапів мають відкриті вакансії в Україні. Разом з тим, варто зазначити, що згідно з даними Forbes [6] у січніберезні 2024 року 18 українських стартапів залучили щонайменше 42 млн дол США венчурних інвестицій, що в п'ять разів менше, ніж за кризовий 2022 р., цей факт є негативною характеристикою. Проте, незважаючи на загальну негативну динаміку стартапів в Україні, вітчизняна екосистема стартапів має потенціал, оскільки у 2024 р. Україна посіла 46-те місце в щорічному рейтингу стартап-екосистем Global Startup Ecosystem Index від дослідницького центру StartupBlink [2, 8], піднявшись на 3 позиції порівняно з 2023 р.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам розвитку стартап-проектів на практиці присвятили свої дослідження такі зарубіжні фахівці, як: С. Бланк [1], Б. Дорф [1], Ф. Лалу [11], Е. Райз [5, 15], Д. Сенор [19], С. Сингер [19],

П. Тіль та інші. Вітчизняними науковцями, що в останні роки висвітлюють тему розвитку стартапів, є: А. Джура [7], О. Дума, К. Завтура, Н. Івашова, А. Касич [7], Т. Кемарська, М. Кохан, М. Кравченко, А. Мазур, О. Мрихіна, А. Петрашевська, А. Полянська [14], Н. Ситник [20], Т. Сак [18], І. Яцкевич. Особливості розвитку в умовах глобальних світових змін розглянуто в роботах І. Стегостенко, Ю. Чалюк, А. Тодошук [20, 22, 24], проаналізовано глобальні тренди соціально-економічного розвитку, разом з тим, сформульовано шляхи подолання невизначеності в умовах SPOD та BANI світу. Науковці Л. Мажник, І. Литовченко та С. Шевченко [19] розглядають особливості SPOD та BANI світу, проте акцентують увагу на розвитку персоналу інноваційних підприємств безпосередньо в умовах диджиталізації.

Проте досліджень щодо особливостей підприємницької діяльності стартапів у швидкоплинних та перманентно турбулентних умовах недостатньо, зокрема враховуючи специфіку розвитку українських стартапів, що діють в умовах військового часу та збройної агресії. Означена тема дослідження є актуальною, бо специфіка та особливості розвитку стартап-проектів потребують подальшого аналізу та формулювання рекомендацій щодо організаційних аспектів.

**Постановка завдання.** Метою статті є виокремлення складових організаційних аспектів напрямів розвитку вітчизняних стартапів у сучасних умовах SPOD та BANI світу. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: розглянути компоненти стартап-проектів та виокремити складові діючої стартап-екосистеми України; проаналізувати особливості та тренди розвитку українських стартапів, а також SPOD та BANI світу; сформулювати напрями організаційних змін, що сприятимуть розвитку вітчизняних стартап-проектів.

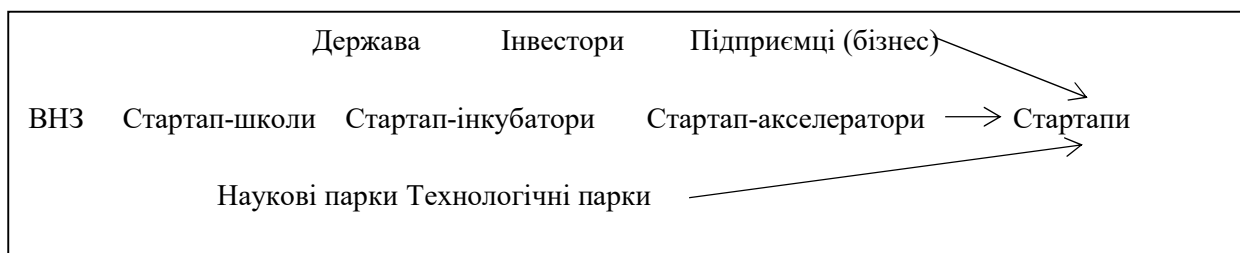
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття “стартап” з’явилося у 1939 р., коли випускники Стенфордського університету заснували компанію Hewlett-Packard. Згодом вона стала ІТ-гігантом. Термін “стартап” офіційно ввів журнал Forbes у 1973 р., а в 1977 р. його популяризував журнал Business Week [3]. У той час набувала популярності концепція SPOD світу і поступово починала здійснювати вплив на економічні процеси та суб’єктів господарювання.

“Стартап” (від англ. “start up” – запускати) – це абсолютно нові проекти, які починають свій розвиток в

умовах невизначеності та розробляють нові товари або послуги і перебувають на етапі пошуку оптимальних бізнес-ідей за умови надання фінансової підтримки [17]. Так, науковці концептуально виділяють два базові підходи до визначення “стартап” [5, с. 63], зокрема, де стартап розглядають як процес становлення інноваційного проекту у короткотривалій термін і з мінімальними капіталовкладеннями або як новостворену компанію, що характеризується переліком специфічних ознак, зокрема: організація має бути новоствореною інколи навіть без наявності реєстрації юридичної особи, разом з тим, підприємство має знаходитися на стадії розвитку і будувати свій бізнес або на основі нових інноваційних ідей, або на основі нещодавно відкритих та винайдених технологій; проект або тимчасова організація, підприємство мають бути створені для пошуку повторюваної і масштабованої бізнес-моделі; незалежна організація, що працює менше п’яти років і має на меті створення, покращення та розширення масштабованого, інноваційного, технологічного продукту з високим та швидким зростанням.

Отже, стартап-проекти характеризуються специфічними ознаками, що відрізняють стартаперів від сучасних підприємців, а саме: новітні ідеї, технології та / або застосування інновацій; молодий проект, що не більше п’яти років функціонує та спрямований до пошуку повторюваної бізнес-моделі для суттєвого стрімкого масштабування.

Аналізуючи світовий та вітчизняний досвід появи та поширення стартапів [12, 18, 19, 20], можна зазначити, що головними складовими стартап-екосистеми є організація функціонування розгалуженої стартап-інфраструктури з доступом до талановитих колективів стартаперів та інноваційних ідей, що стає можливо за рахунок створення наступного: коворкінг-простори, які збирають підприємців та соціально активних громадян; наукові та технологічні парки, що передбачають співпрацю фахівців різної кваліфікації за відповідним напрямом діяльності; стартап-школи, що передбачають навчання відповідним підприємницьким основам ініціативних стартаперів; стартап-інкубатори, які надають змогу протестувати ідеї та удосконалити їх у відповідних умовах; стартап-акселератори, що мають на меті пошук та формування повторюваної та масштабованої бізнес-моделі. Наразі на сьогодні існують такі інституційні складові стартап-екосистеми, що представлено на рис. 1.



**Рис. 1. Інституційні складові стартап-екосистеми України**

Джерело: побудовано на основі [5, 13, 14, 16, 17, 18]

Варто зазначити, що стартап-екосистема України активно почала формуватися з 2010 р. і до 2019 р. та безпосередньо ототожнювалася з процесом формування інфраструктури інноваційного підприємництва.

Стартап-інфраструктура України спрямована на такі складові [20, с. 60-62]: підтримка стартапів, що розробляють продукти в сфері ІТ, високих технологій чи на стику різних галузей; орієнтація на залучення коштів приватних інвесторів чи іноземних грантових програм; переважно спостерігається створення осередків розвитку стартапів, які територіально розташовуються у Києві та Львові; розвивається за рахунок приватного бізнесу без державної підтримки. Насправді процес формування та розвитку української стартап-екосистеми не можна розглядати як завершений. Значна кількість прийнятих рішень у цій сфері не дали очікуваних результатів та вимагають внесення значних коректив для забезпечення процесу прискорення сталого розвитку українських стартап-проектів.

Зокрема, необхідно акцентувати увагу на процесі пошуку фахівців у стратегічно важливих галузях діяльності стартап-проектів, актуальних для соціально-економічного відновлення України у повоєнні часи та для оборонно-промислового комплексу, на час дії військового часу.

На законодавчому рівні України в якості стратегічних напрямів розвитку стартап-проектів та інноваційної діяльності виділено такі [16]: економіка, політика, безпека, цифровізація, суспільство, екологія, у тому числі DefenceTech, MedTech, AgriTech, XR, AUV, BioTech, GreenTech, AI, Semiconductors, Secure Cyberspace, Fluid Economy, EdTech, GovTech. Але варто зазначити, що певні актуальні напрями наразі безпосередньо мають державну підтримку та підтримку великих закордонних корпорацій, у той час як нещодавно до 2019 р. фінансування переважної більшості стартап-проектів відбувалося за підтримки бізнесу.

Глобальні підходи до процесів управління підприємницькими структурами, у тому числі і стартап-проектами, на сьогодні суттєво змінюються. Слід зазначити, що, незважаючи на трансформації від SPOD та BANİ світу, кожен стартап-проект має рівнозначні перспективи опинитися в тому чи іншому світі, оскільки все залежить від особливостей організаційно-функціонального забезпечення галузі, де планує свою діяльність стартап, значну роль також відіграє концептуальне налаштування щодо перспектив розвитку стартапу.

*SPOD swim* (Steady (стійкість); Predictable (передбачуваність); Ordinary (простота); Definite (визначеність)) є фундаментальною базою для стартап-проектів, які характеризуються високим рівнем державної підтримки; їх послуги та продукція займають ніші у галузях, що передбачають рівень обмеження щодо поширення публічної інформації у зв'язку з секретністю або комерційною таємницею. Вона відображає умови, в яких швидкість змін, взаємодія, відкритість та різноманітність визначають стратегії успішного функціонування стартапів.

У SPOD світі стартапи мають орієнтуватися на швидкість змін, підтримувати тісний зв'язок із клієнтами, залишатися відкритими для співпраці й враховувати різноманітність ринків та аудиторій. Це допомагає їм бути конкурентоспроможними в умовах глобального ринку, що швидко змінюється.

*BANI swim* (Brittle (крихкість, тендітність); Anxious (непокій, тривожність); Nonlinear (нелінійність); Incomprehensible (незбагненність)) як основа функціонування стартап-проектів описує крихкість, тривожність, нелінійність та незрозумілість сучасного світу. Стартапи, що працюють у таких умовах, повинні бути стійкими та орієнтованими на емоційний зв'язок із користувачами. Особливості стартапів для BANİ світу такі: стійкість (resilience – резильєнтність), що передбачає створення бізнес-моделі, здатної витримувати зовнішні шоки (економічні кризи); диверсифікація ризиків через гнучке фінансування та формування партнерства; емоційна турбота про клієнта; розробка продуктів, що допомагають зменшити тривожність користувачів (технології, спрямовані на добробут); акцент уваги на досвіді користувачів (UX); створення інтуїтивно зрозумілих і підтримуючих сервісів; розвиток та поширення інновацій для нелінійного світу. У межах BANİ світу виділяють такі складові: стоїть розробка нових дій, які створюють нові тренди; використання експериментального підходу для тестування продуктів; здатність до швидкого навчання; постійне навчання й адаптація команди до нових реалій; впровадження AI та аналітики для розуміння складних взаємозв'язків на ринку.

Розглядаючи перелічені концептуальні засади розвитку вітчизняних стартап-проектів в умовах SPOD та BANİ світу, слід зазначити, що, хоча концепції світів формувалися поступово, проте однозначно відзначити, що якась припинила своє існування не можна, бо певні структури та стартап-проекти продовжують функціонувати у межах концепції, адаптуючись до нових умов підприємницької діяльності, тому переміщення стартапу з одного до іншого світу цілком імовірне.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Розглядаючи історію формування SPOD та BANİ світу, є підстави зауважити, що його розвиток та становлення відбувалися саме в зазначеній послідовності, але дослідження сучасних фізиків та практичні приклади особливостей розвитку стартап-проектів дозволяють дійти висновків, що значна кількість стартапів має різні можливості та перспективи сталого розвитку і два означені світи мають можливості існування паралельно, без заміни один одним.

Варто зазначити, що в Україні зберегли своє існування, укріпили позиції та проявили активність, утворивши нові стартап-проекти, ті підприємці, які мали важливу ознаку стійкості (резильєнтність), оскільки вона є надважливою якістю у BANİ світі, що у перспективі має ознаки домінантного світу. Українські стартапи є значним компонентом національної інноваційної екосистеми, їх галузева диверсифікація охоплює такі ключові сфери, як ІТ, агротехнології, енергетика, медицина та освіта. Стартапи

означених напрямів потребують не тільки особливої підтримки держави, а також організаційних змін структури діяльності стартапу задля створення умов, що відповідають умовам SPOD та BANI світу, бо являють собою стратегічно важливі напрями господарської діяльності. Кожна модель світу ставить перед стартапами унікальні виклики, але водночас відкриває можливості для інновацій. В умовах SPOD та BANI світу стартапи повинні бути гнучкими, технологічно розвиненими, соціально відповідальними та емоційно чутливими. Варто зазначити, що неможливо однозначно сказати, який саме шлях очікує переважну більшість стартап-проектів України у швидкозмінному та нестабільному світі, але варто точно зазначити, що потреба в розвитку адаптивних навичок щороку зростатиме. З часом підприємці мають ставати все більш підготовленими до умов BANI світу.

Таким чином, сучасні особливості розвитку вітчизняних стартап-проектів формують відповідні тренди, які передбачають різноспрямованість, а також потребу здійснення подальших організаційних змін щодо специфіки господарювання стартапів на мікрорівні, а ще здійснення організаційних змін на макрорівні стартап-екосистеми України для підсилення їх підтримки.

#### ЛІТЕРАТУРА

- Blank S., Dorf B. The startup owner's manual: the step by step guide for bulding a great company. 1st ed. K&S Ranch, Inc. Pescadero, 2012. 608 p.
- Global Startup Ecosystem Index 2024: Україна в топ-50. *УФС*. 10 червня 2024. URL: [https://usf.com.ua/global-startup-ecosystem-index-2024-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0-%D0%B2-%D1%82%D0%BE%D0%BF-50/?utm\\_source=chatgpt.com](https://usf.com.ua/global-startup-ecosystem-index-2024-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0-%D0%B2-%D1%82%D0%BE%D0%BF-50/?utm_source=chatgpt.com).
- Herrmann B. L., Gauthier J., Holtschke D., Berman R., Marmar M. The Global Startup Ecosystem Ranking 2015. Technical report. Compass. 2015.
- Mazhnyk L. O., Lytovchenko I. V., Shevchenko S. O. Development of Staff of Innovative Enterprises in the Context of Digitalization. *The Problems of Economy*. 2023. № 4. С. 136-142. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-4-136-142>.
- Ries E. The lean startup. New York : Crown Currency, 2011. 336 p.
- Дудко В. Скоро весна? З початку року українські стартапи отримали щонайменше \$42 млн інвестицій. Як почувається венчурна індустрія у першому кварталі 2024-го? Дослідження Forbes. *Журнал Forbes Ukraine*. 01 квітня 2024. URL: [https://forbes.ua/innovations/skoro-vesna-z-pochatku-roku-ukrainski-startapi-otrimali-shchonaaymenshe-42-mln-investitsiy-yak-pochuvaetsya-venchurna-industriya-u-pershomu-kvartali-2024-go-doslidzhennya-forbes-01042024-20239?utm\\_source=chatgpt.com](https://forbes.ua/innovations/skoro-vesna-z-pochatku-roku-ukrainski-startapi-otrimali-shchonaaymenshe-42-mln-investitsiy-yak-pochuvaetsya-venchurna-industriya-u-pershomu-kvartali-2024-go-doslidzhennya-forbes-01042024-20239?utm_source=chatgpt.com).
- Євтушенко В. А., Кудінова М. М., Сіладі К. Б. Заклади вищої освіти України в національній екосистемі підтримки молодіжних стартапів. *Проблеми економіки*. 2019. №3(41). С. 61-67. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-61-67>.
- Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. *Міністерство економіки України*. 24.10.2024. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb&title=InformatsiiniMaterialiSchodoStanuInnovatsiinoiDiialnosti>.
- Касич А. О., Джура А. М. Стартапи як форма підприємницької діяльності: поняття, значення, зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 2. С. 24-31.
- Ладанова Т. Бум DefenseTech, B2B і зміна фокуса інвесторів. Головні інсайти з TechChill – колонка / Startup Programs Lead у TRMNL4 by Genesis. *AIN*. 29 квітня 2024. URL: <https://ain.ua/2024/04/29/bum-defensetech-b2b-ta-zmina-fokusa-investoriv-golovni-insajty-z-techchill-kolonka/>.
- Лалу Ф. Компанії майбутнього / пер. з англ. Р. Клочко. Х. : КСД, 2017. 544 с.
- Лук'яненко І. Г., Сова Є. С. Оцінка конкурентних переваг і викликів української технологічної екосистеми під час війни. *Проблеми економіки*. 2024. №2. С. 264-271.
- Мережа стартап-шкіл – інкубаторів – акселераторів на базі ЗВО: реалізуємо експериментальний проєкт. *Міністерство освіти і науки України*. 23 квітня 2024. URL: <https://mon.gov.ua/news/merezha-startap-shkil-inkubatoriv-akseleratoriv-na-bazi-zvo-realizovujemo-eksperimentalniy-proekt>.
- Полянська А., Мартинець В. Стартап як середовище сприяння інноваційній діяльності. *Університетські наукові записки*. 2022. № 1-2 (85-86). С. 36-50. DOI: 10.37491/UNZ.85-86.4.
- Райз Е. Стартап без помилок / пер. з англ. О. Яцини. Харків : Віват, 2016. 368 с.
- Розпорядження Кабінету Міністрів України Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року від 10 липня 2019 р. № 526-р. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>.
- Що таке стартап? *Сайт про Бізнес і Заробіток*. URL: <http://biznesua.com.ua/shho-take-startap/>.
- Сак Т. В., Шостак Л. В., Вознюк Ю. С. Розвиток стартапів в Україні: теоретичні аспекти, тенденції, можливості. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 65. С. 43. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure65-7>.
- Сенор Д., Сингер С. Країна стартапів. Історія ізраїльського економічного дива / пер. з англ. М. Лузіної. Київ : Yakaboo Publishing, 2016. 360 с.
- Ситник Н. І. Інфраструктурне забезпечення розвитку стартап проєктів в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. №36. С. 59-63. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2019-36-10.
- Стегостенко І. Нові виклики: прощай, світ VUCA, ласкаво просимо у світ BANI. Навіщо потрібно систематизувати те, що відбувається. *Mind*.

21 січня 2022. URL: [https://mind.ua/openmind/20235173-novi-vikliki-proshchaj-svit-vuca-laskavo-prosimo-u-svit-bani\\_](https://mind.ua/openmind/20235173-novi-vikliki-proshchaj-svit-vuca-laskavo-prosimo-u-svit-bani_)

22. Тодошук А. В., Остащук Р. М., Стеблій О. І., Колобов І. Ю. Менеджмент в умовах VUCA-світу та шляхи подолання невизначеності. *Агросвіт*. 2024. № 19. С. 83-88. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.19.83.

23. Феценко Ю. Український стартап Wantent збирається змінити персоналізовану рекламу за допомогою ШІ – Forbes. *Mc.Today*. 8 січня 2025. URL: <https://mc.today/uk/ukrayinskij-startap-wantent-zbirayetsya-zminiti-personalizovanu-reklamu-za-dopomogoyu-shi-forbes>.

24. Чалюк Ю. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. [https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21\\_](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21_)

25. Шкіль Л. Dealroom оцінює українську стартап-індустрію в €23,3 млрд. За останній рік вона “подешевшала”. *AIN*. 08 листопада 2022. URL: <https://ain.ua/2022/11/08/ukrayinska-startap-industriya-2022/>

## REFERENCES

1. Blank S. and Dorf B. (2012), The startup owner's manual: the step by step guide for bulding a great company. 1st ed. K&S Ranch, Inc. Pescadero, 608 p.

2. Global Startup Ecosystem Index 2024: Ukraina v top-50. *UFS*. 10 chervnia 2024, available at: [https://usf.com.ua/global-startup-ecosystem-index-2024-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0-%D0%B2-%D1%82%D0%BE%D0%BF-50/?utm\\_source=chatgpt.com](https://usf.com.ua/global-startup-ecosystem-index-2024-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0-%D0%B2-%D1%82%D0%BE%D0%BF-50/?utm_source=chatgpt.com).

3. Herrmann B. L., Gauthier J., Holschke D., Berman R., Marmer M. (2015), The Global Startup Ecosystem Ranking 2015. Technical report. Compass.

4. Mazhnyk, L. O. Lytovchenko, I. V. and Shevchenko, S. O. (2023), Development of Staff of Innovative Enterprises in the Context of Digitalization. *The Problems of Economy*, № 4, s. 136-142. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-4-136-142>.

5. Ries E. (2011), The lean startup. Crown Currency, New York, 336 r.

6. Dudko V. Skoro vesna? Z pochatku roku ukrains'ki startapy otrymaly schonajmenshe \$42 mln investytsij. Yak pochuvaiet'sia venchurna industriia u pershomu kvartali 2024-ho? Doslidzhennia Forbes. *Zhurnal Forbes Ukraine*. 01 kvitnia 2024, available at: [https://forbes.ua/innovations/skoro-vesna-z-pochatku-roku-ukrainski-startapi-otrimali-shchonajmenshe-42-mln-investitsiy-yak-pochuvaetsya-venchurna-industriya-u-pershomu-kvartali-2024-go-doslidzhennya-forbes-01042024-20239?utm\\_source=chatgpt.com](https://forbes.ua/innovations/skoro-vesna-z-pochatku-roku-ukrainski-startapi-otrimali-shchonajmenshe-42-mln-investitsiy-yak-pochuvaetsya-venchurna-industriya-u-pershomu-kvartali-2024-go-doslidzhennya-forbes-01042024-20239?utm_source=chatgpt.com).

7. Yevtushenko, V. A. Kudinova, M. M. and Siladi, K. B. (2019), Zaklady vyschoi osvity Ukrainy v natsional'nij ekosystemi pidtrymky molodizhnykh

startapiv. *Problemy ekonomiky*, №3(41), s. 61-67. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-61-67>.

8. Informatsijni materialy schodo stanu innovatsijnoi diial'nosti. *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy*. 24.10.2024, available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb&title=InformatsiiniMaterialiSchodoStanuInnovatsiinoiDiialnosti>.

9. Kasych, A. O. and Dzhura, A. M. (2019), Startapy iak forma pidpriemnyts'koi diial'nosti: poniatia, znachennia, zarubizhnyj dosvid. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 2, s. 24-31.

10. Ladanova T. Bum DefenseTech, B2B i zmina fokusa investoriv. Holovni insajty z TechChill – kolonka / Startup Programs Lead u TRMNL4 by Genesis. *AIN*. 29 kvitnia 2024, available at: <https://ain.ua/2024/04/29/bum-defensetech-b2b-ta-zmina-fokusa-investoriv-golovni-insajty-z-techchill-kolonka/>.

11. Lalu F. (2017), Kompanii majbutn'oho / per. z anhl. R. Klochko. KSD, Kh., 544 s.

12. Luk'ianenko, I. H. and Sova, Ye. S. (2024), Otsinka konkurentnykh perevah i vyklykiv ukrains'koi tekhnolohichnoi ekosystemy pid chas vijny. *Problemy ekonomiky*, №2, s. 264-271.

13. Merezha startap-shkil – inkubatoriv – akseleratoriv na bazi ZVO: realizovuiemo eksperymental'nyj projekt. *Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy*. 23 kvitnia 2024, available at: <https://mon.gov.ua/news/merezha-startap-shkil-inkubatoriv-akseleratoriv-na-bazi-zvo-realizovuiemo-eksperymentalniy-proekt>.

14. Polians'ka A. and Martynets' V. (2022), Startap iak seredovysche spryannia innovatsijnoj diial'nosti. *Universytets'ki naukovy zapysky*, № 1-2 (85-86), s. 36-50. DOI: 10.37491/UNZ.85-86.4.

15. Rajz E. (2016), Startap bez pomylok / per. z anhl. O. Yatsyny. Vivat, Kharkiv, 368 s.

16. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro skhvalennia Stratehii rozvytku sfery innovatsijnoj diial'nosti na period do 2030 roku vid 10 lypnia 2019 r. № 526-r. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy.*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>.

17. Scho take startap? *Sajt pro Biznes i Zarobitok*, available at: <http://biznesua.com.ua/shho-take-startap/>.

18. Sak, T. V. Shostak, L. V. and Vozniuk, Yu. S. (2022), Rozvytok startapiv v Ukraini: teoretychni aspekty, tendentsii, mozhlyvosti. *Infrastruktura rynku*, № 65, s. 43. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-7>.

19. Senor D. and Synher S. (2016), Kraina startapiv. Istoriia izrail's'koho ekonomichnogo dyva / per. z anhl. M. Luzinovi. Yakaboo Publishing, Kyiv, 360 s.

20. Sytnyk, N. I. (2019), Infrastrukturne zabezpechennia rozvytku startap proektiv v Ukraini. *Naukovyj visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu*, №36, s. 59-63. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2019-36-10.

21. Stehostenko I. Novi vyklyky: proshhaj, svit VUCA, laskavo prosymo u svit BANI. Navischo potribno systematyzuvaty te, scho vidbuvaet'sia. *Mind*.

21 sichnia 2022, available at: <https://mind.ua/openmind/20235173-novi-vikliki-proshchaj-svit-vuca-laskavo-prosimo-u-svit-bani>.

22. Todoschuk, A. V. Ostaschuk, R. M. Steblij, O. I. and Kolobov, I. Yu. (2024), Menedzhment v umovakh VUCA-svitu ta shliakhy podolannia nevyznachenosti. *Ahrosvit*, № 19, s. 83-88. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.19.83.

23. Feschenko Yu. Ukrains'kyj startap Wantent zbyraiet'sia zminyty personalizovanu reklamu za dopomohoiu Shi – Forbes. *Mc.Today*. 8 sichnia 2025, available at: <https://mc.today/uk/ukrayinskij-startap-wantent-zbirayetsya-zminiti-personalizovanu-reklamu-za-dopomogoyu-shi-forbes>.

24. Chaliuk Yu. (2022), Hlobal'nyj sotsial'no-ekonomichnyj rozvytok v umovakh VUCA, SPOD, DEST ta BANI svitu. *Ekonomika ta suspil'stvo*, № 36. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21>.

25. Shkil' L. Dealroom otsiniuje ukrains'ku startap-industriiu v €23,3 mlrd. Za ostannij rik vona “podeshevshala”. *AIN*. 08 lystopada 2022, available at: <https://ain.ua/2022/11/08/ukrayinska-startap-industriya-2022/>.

*Стаття надійшла до редакції 23 листопада 2024 року*