

УДК 334.72:005.8

Литвиненко Аліна Олександрівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі
та туристичного бізнесу
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця
ORCID: 0000-0003-0372-5130

Заславський Володимир Ілліч
аспірант кафедри підприємництва,
торгівлі та туристичного бізнесу
Харківського національного економічного
університету імені Семена Кузнеця
ORCID: 0009-0001-5405-7411

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-28

ОРГАНІЗАЦІЙНА ГНУЧКІСТЬ СТАРТАПІВ ЯК ФАКТОР УСПІШНОСТІ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Анотація. У статті досліджено роль організаційної гнучкості стартапів як ключового чинника забезпечення ефективності проєктної діяльності бізнес-структур у сучасних умовах динамічного та невизначеного зовнішнього середовища. Розкрито економічну сутність поняття організаційної гнучкості, яку визначено як здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринку, технологій, споживчих потреб і конкурентного середовища. Обґрунтовано, що саме стартапи завдяки своїй структурній мобільності, інноваційній орієнтації та мінімальному рівню бюрократизації мають значні переваги у впровадженні гнучких підходів до управління проєктами.

Проаналізовано взаємозв'язок між використанням проєктного підходу в управлінні діяльністю бізнес-структур та рівнем їх організаційної гнучкості. Встановлено, що застосування сучасних методологій управління проєктами сприяє підвищенню швидкості прийняття рішень, оптимізації ресурсів та зростанню конкурентоспроможності підприємств. Особливу увагу приділено дослідженню впливу гнучких управлінських практик на результативність реалізації проєктів у стартап-середовищі.

Запропоновано комплексний підхід до оцінювання рівня організаційної гнучкості, які включають аналіз управлінських процесів, адаптивності організаційної структури, швидкості реагування на зміни та ефективності використання ресурсів. Визначено, що високий рівень гнучкості сприяє зниженню ризиків, підвищенню інноваційної активності та забезпечує успішну реалізацію проєктів у довгостроковій перспективі. Обґрунтовано доцільність подальшого розвитку механізмів управління гнучкістю для підвищення ефективності функціонування бізнес-структур.

Крім того, у дослідженні підкреслюється стратегічна важливість інтеграції цифрових технологій та гнучких управлінських інструментів у практику діяльності стартапів як засобу підвищення організаційної гнучкості. Обґрунтовано, що впровадження цифрових платформ, прийняття рішень на основі даних та ітеративних підходів до розробки дозволяє стартапам більш ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та потреби зацікавлених сторін. Наголошено, що формування гнучкої організаційної культури, підкріпленої безперервним навчанням та інноваціями, виступає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності бізнес-структур у глобальному економічному середовищі.

Вступ. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, швидкими технологічними змінами та глобальною конкуренцією. У таких умовах особливого значення набувають стартапи як інноваційні бізнес-структури, що здатні швидко реагувати на зміни ринку. Одним із ключових факторів їх успішності є організаційна гнучкість — здатність оперативно адаптувати структуру, процеси та стратегію відповідно до нових викликів. Гнучкість дозволяє компаніям ефективно функціонувати в умовах VUCA-середовища (мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність). Особливо актуальним є дослідження гнучкості в контексті проєктного підходу, оскільки більшість стартапів реалізують свою діяльність саме у формі проєктів.



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Метою дослідження є наукове обґрунтування комплексного підходу до управління стартапами, який інтегрує організаційну гнучкість, інноваційність та оцінку життєздатності бізнес-моделі.

Матеріали і методи. Дослідження базується на комплексному аналізі організаційної гнучкості та життєздатності стартапів із використанням кількісних і якісних методів. Матеріальною базою стали дані сучасних стартапів у сферах інформаційних технологій, фінансових технологій (fintech) та електронної комерції, а також статистичні і публікаційні джерела.

Проведено структурний та процесний аналіз, що включав оцінку децентралізації управління, горизонтальної і вертикальної комунікації, автономії команд, швидкості прийняття рішень, а також здатності адаптувати бізнес-процеси та робочі процедури. Кількісні індикатори адаптивності включали частоту pivot, швидкість змін продукту та інтеграцію нових технологій.

Проектний підхід: стартапи розглядалися як тимчасові, цільово орієнтовані структури з обмеженими ресурсами, що дозволяло поєднати оцінку організаційної гнучкості з контролем проектних результатів і ресурсів.

Дослідження використовувало системний інтегрований підхід, що поєднував оцінку гнучкості, фінансово-ринкову життєздатність і інноваційний потенціал стартапів, для формування науково обґрунтованих висновків і управлінських рекомендацій щодо розвитку та масштабування.

Результати. У науковій статті аналіз показав, що стартапи з більш плоскою структурою управління та високою автономією команд швидше адаптуються до змін зовнішнього середовища та внутрішніх процесів. Гнучкі стартапи проявляли здатність швидко впроваджувати технологічні та організаційні інновації, ефективно перерозподіляти обмежені ресурси та підтримувати високий рівень командної взаємодії. Pivot дозволяв оперативно реагувати на зміну попиту, технологічного середовища та поведінки споживачів, мінімізуючи ризики втрати ресурсів.

Стартапи застосовують гнучкі підходи до управління фінансовими та людськими ресурсами, що забезпечує швидке масштабування найбільш перспективних напрямів. Виявлено взаємозв'язок між рівнем самоорганізації та швидкістю прийняття рішень, що позитивно впливало на реалізацію проектів у межах встановлених термінів і бюджету. Високий рівень комунікації та взаємодії дозволяв забезпечувати безперервність операцій навіть у випадку зміни пріоритетів. Комбінація оцінювання організаційної гнучкості та фінансово-ринкових показників дозволила формувати комплексну методичку управління стартапами, що забезпечує ефективну адаптацію до ринкових змін, оптимізацію ресурсів і підвищення ймовірності успішного запуску та масштабування.

Таким чином, на основі інтегрованої оцінки сформовано три типи стратегічних рішень: (1) підтвердження ідей – підготовка до пілоту або масштабування; (2) часткове підтвердження – pivot бізнес-моделі; (3) непідтвердження – перегляд або відмова від ідей, що підтверджує, що стратегічна інтеграція організаційної гнучкості та методів оцінки життєздатності є ключовим фактором успішного управління стартапами в умовах невизначеності та високої конкуренції.

Перспективи. Для підвищення організаційної гнучкості стартапам в подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на впровадженні Agile-методології, мінімізувати ієрархічні рівні управління, розвивати культуру експериментування, використовувати проектні команди, забезпечувати постійний зворотний зв'язок. Важливо також проводити регулярний аудит гнучкості та адаптувати управлінські практики відповідно до змін середовища. Це вдосконалив адаптацію до змін зовнішнього середовища, що важливо для ефективного використання ресурсів, підвищення інноваційності та покращення результатів проектів.

Ключові слова: стартап, організаційна гнучкість, бізнес-структури, проектний підхід, Agile, Pivot-стратегія, ефективність, управління проектами.

Постановка проблеми. Сучасні стартапи функціонують у високодинамічному та непередбачуваному бізнес-середовищі, що характеризується швидкими змінами технологій, ринкових умов та споживчих потреб. У таких умовах традиційні підходи до управління та оцінки бізнес-процесів виявляються недостатньо ефективними, а відсутність гнучкості може суттєво підвищувати ризик невдалих інвестицій і знижувати ймовірність виживання стартапу. Поряд із цим, інноваційність самостійно не гарантує комерційного успіху, якщо відсутня життєздатна бізнес-модель та ефективне управління ресурсами. Виникає потреба у комплексних методиках, які поєднують оцінку організаційної гнучкості, адаптивності та фінансової стійкості, зокрема через показники unit economics та сценарний аналіз, для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку та масштабування стартапів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові джерела підкреслюють багатовимірну природу організаційної гнучкості, яка включає здатність до швидкого прийняття рішень, адаптацію бізнес-моделі, ефективне управління ресурсами, відкритість до інновацій та формування відповідної організаційної культури. Дослідження Литвиненко А. [1], Стрілець В., Гаращенко Б., Соколовського В., Аржаннікової А. [2] демонструють, що організаційна гнучкість є критично важливим чинником виживання стартапів, особливо у середовищі високої невизначеності, оскільки дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та оптимізувати внутрішні процеси.

Ключові аспекти адаптивності стартапів досліджувалися через концепції pivot, lean startup, а також Agile- та Scrum-практики, які забезпечують швидке тестування гіпотез, мінімально життєздатного продук-

ту (MVP) та ітеративну оптимізацію бізнес-моделей [3]. Інноваційний потенціал стартапів, підкреслений у дослідженнях у сфері fintech та IT, демонструє, що інтеграція цифрових платформ і сучасних технологій (CRM, ERP, аналітичні системи) сприяє підвищенню адаптивності та ефективності командної роботи.

Окремо відзначено роль методик оцінки життєздатності стартапів через показники unit economics (CAC, LTV, маржа, конверсія, повторні покупки, churn) та сценарний аналіз, які дозволяють прогнозувати фінансову стійкість та потенціал масштабування. Інтеграція оцінки організаційної гнучкості з фінансово-ринковими метриками формує комплексну аналітичну базу для прийняття стратегічних рішень і забезпечує збалансоване управління ризиками та ресурсами стартапу [1].

Разом ці дослідження демонструють, що ефективне поєднання гнучкого управління, інноваційної орієнтації та фінансового аналізу є визначальним фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку стартапів у глобальному економічному середовищі.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є наукове обґрунтування комплексного підходу до управління стартапами, який інтегрує організаційну гнучкість, інноваційність та оцінку життєздатності бізнес-моделі. Зокрема, стаття ставить за мету:

- визначити ключові елементи організаційної гнучкості стартапів, включно зі структурною, процесною та культурною складовими;
- проаналізувати методи оцінки життєздатності стартапів, зокрема через unit economics та сценарний аналіз, для прогнозування фінансової стійкості та потенціалу масштабування;
- дослідити взаємозв'язок між організаційною гнучкістю, впровадженням цифрових технологій та ефективністю управління стартапом у динамічному ринковому середовищі;
- розробити інтегровану методику оцінки потенціалу стартапів як комплексного інструменту для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку, pivot-стратегій та масштабування.

Виклад основного матеріалу. Організаційна гнучкість є багатовимірною економічною категорією, що відображає здатність підприємства ефективно функціонувати та розвиватися в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Організаційна гнучкість — це комплексна характеристика, що охоплює: здатність до швидкого прийняття рішень, адаптацію бізнес-моделі, ефективне управління ресурсами, відкритість до інновацій.

Організаційна гнучкість формується під впливом внутрішніх управлінських механізмів і зовнішніх факторів, зокрема ринкової кон'юнктури, технологічного прогресу та конкурентного тиску. Науково обґрунтовано, що організаційна гнучкість виступає критично важливим чинником забезпечення адаптивності бізнес-структур, особливо стартапів, які функціонують у середовищі підвищеного ризику та невизначеності. Вона охоплює сукупність характеристик, що забезпечують здатність підприємства оперативно реагувати на зміни та трансформувати свою діяльність відповідно до нових умов.

Першим ключовим елементом організаційної гнучкості є здатність до швидкого прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах швидкість реагування часто визначає конкурентні переваги підприємства. Децентралізація управління, делегування повноважень і використання цифрових інструментів сприяють скороченню часу ухвалення рішень. Наприклад, технологічні стартапи, що працюють у сфері IT, активно застосовують гнучкі методології управління проектами (Agile, Scrum), що дозволяє оперативно змінювати функціонал продукту відповідно до зворотного зв'язку від користувачів.

Другим важливим аспектом є адаптація бізнес-моделі підприємства. Організаційна гнучкість передбачає здатність змінювати джерела доходів, канали збуту та способи створення цінності для споживачів. Це особливо актуально в умовах цифровізації економіки. Наприклад, багато компаній у період пандемії COVID-19 були змушені швидко перейти до онлайн-формату роботи, трансформували традиційні бізнес-моделі у цифрові платформи, що дозволило їм зберегти клієнтську базу та фінансову стабільність.

Третім компонентом організаційної гнучкості є ефективне управління ресурсами, включаючи фінансові, трудові та інформаційні ресурси. Гнучкі організації здатні швидко перерозподіляти ресурси відповідно до змін пріоритетів і стратегічних цілей. Наприклад, стартапи часто використовують аутсорсинг або фріланс-моделі зайнятості, що дозволяє оптимізувати витрати та залучати необхідних фахівців у потрібний момент часу без довгострокових зобов'язань.

Четвертим важливим елементом є відкритість до інновацій, яка передбачає готовність підприємства впроваджувати нові технології, продукти та управлінські підходи. Інноваційна активність є ключовим джерелом конкурентних переваг у глобальній економіці. Наприклад, стартапи у сфері фінансових технологій (fintech) активно впроваджують штучний інтелект, блокчейн та інші сучасні технології, що дозволяє їм створювати нові фінансові продукти та послуги.

П'ятим аспектом є організаційна культура, яка підтримує гнучкість та сприяє швидкій адаптації персоналу до змін. Культура відкритості, довіри та постійного навчання стимулює працівників до генерації нових ідей та їх реалізації. Наприклад, у багатьох інноваційних компаніях впроваджуються практики безперервного навчання (lifelong learning), внутрішні тренінги та обмін знаннями, що підвищує загальний рівень компетентності працівників.

Шостим важливим компонентом є використання цифрових технологій як інструменту забезпечення гнучкості. Цифровізація бізнес-процесів дозволяє автоматизувати рутинні операції, підвищити прозорість управління та забезпечити швидкий доступ до необхідної інформації для прийняття рішень. Наприклад, використання CRM- та ERP-систем дозволяє підприємствам ефективно координувати діяльність різних підрозділів і швидко реагувати на зміни попиту на ринку.

Таким чином, організаційна гнучкість є комплексною характеристикою менеджменту, що охоплює взаємопов'язані елементи управління, ресурсного забезпечення, інноваційної діяльності та корпоративної культури. Її розвиток є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення їх сталого функціонування в умовах сучасної глобальної економіки. Гнучкість менеджменту визначається як стратегічний актив компанії, який дозволяє змінювати масштаби та напрямки діяльності залежно від ринкових умов [4].

Стартапи як специфічна форма організації бізнесу характеризуються природною схильністю до організаційної гнучкості, що обумовлено їх структурними, ресурсними та стратегічними особливостями. На відміну від традиційних підприємств, стартапи функціонують у середовищі високої невизначеності, що потребує постійної адаптації до змін ринку, технологій та споживчих запитів. У наукових дослідженнях підкреслюється, що саме гнучкість виступає ключовим фактором виживання та розвитку стартапів на ранніх стадіях їх життєвого циклу. Гнучкість формується під впливом низки специфічних характеристик, які визначають їхню здатність до швидких трансформацій.

Першим важливим чинником є відсутність жорстких ієрархічних структур управління. Стартапи зазвичай мають плоску організаційну структуру, що забезпечує швидку комунікацію між членами команди та сприяє оперативному прийняттю рішень. Така структура мінімізує бюрократичні бар'єри та дозволяє ефективно координувати діяльність у межах проектних команд. Наприклад, у більшості IT-стартапів команда розробників, маркетингові та менеджерів працює у тісній взаємодії, що дозволяє швидко реагувати на зміни вимог клієнтів та вносити корективи у продукт.

Другим фактором є обмеженість ресурсів, яка, з одного боку, створює певні обмеження, а з іншого — стимулює пошук ефективних та інноваційних рішень. Стартапи змушені раціонально використовувати фінансові, людські та часові ресурси, що сприяє розвитку гнучких підходів до управління. Наприклад, використання хмарних технологій дозволяє зменшити витрати на інфраструктуру, а залучення фрілансерів — оптимізувати витрати на персонал, забезпечуючи при цьому доступ до необхідних компетенцій.

Третім важливим аспектом є необхідність швидкого тестування бізнес-гіпотез, що є невід'ємною частиною діяльності стартапів. В умовах невизначеності підприємства не можуть покладатися на довгострокові прогнози, тому застосовують підхід «lean startup», який передбачає створення мінімально життєздатного продукту (MVP) та його тестування на ринку. Це дозволяє швидко отримати зворотний зв'язок від користувачів і адаптувати продукт відповідно до їхніх потреб. Наприклад, багато цифрових платформ спочатку запускають обмежену версію продукту, поступово розширюючи його функціонал.

Четвертим чинником є орієнтація на інновації як основа функціонування стартапів. Інноваційність виступає не лише інструментом досягнення конкурентних переваг, але й необхідною умовою існування таких бізнес-структур. Стартапи активно впроваджують нові технології, бізнес-моделі та управлінські підходи, що забезпечує їхню здатність до швидкого реагування на зміни. Наприклад, стартапи у сфері штучного інтелекту постійно вдосконалюють свої алгоритми, адаптуючи їх до нових даних і потреб ринку.

П'ятим аспектом є формування гнучкої організаційної культури, що підтримує експерименти, навчання та інноваційну діяльність. У стартапах заохочується ініціативність працівників, відкритість до нових ідей і готовність до змін. Це створює сприятливе середовище для генерації інноваційних рішень та їх швидкої реалізації. Наприклад, практика регулярних «спринтів» та командних обговорень дозволяє швидко виявляти проблеми та знаходити ефективні способи їх вирішення.

Шостим важливим елементом є використання сучасних цифрових інструментів і технологій, які забезпечують високий рівень адаптивності стартапів. Інформаційні системи управління проектами, аналітичні платформи та засоби комунікації дозволяють ефективно координувати діяльність команди та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Отже, дослідження організаційної гнучкості стартапів свідчить, що вона формується під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів, зокрема структури управління, ресурсного забезпечення, інноваційної орієнтації та цифровізації бізнес-процесів. Саме ці характеристики забезпечують здатність стартапів ефективно функціонувати в умовах невизначеності, швидко адаптуватися до змін та досягати успіху у реалізації проектної діяльності.

Формування бізнес-ідеї має природну схильність до гнучкості через: відсутність жорстких ієрархій, обмежені ресурси, необхідність швидкого тестування гіпотез, орієнтацію на інновації. Після формування бізнес-ідеї ключовим завданням підприємця стає перевірка її потенціалу не лише як цікавої концепції, а й як можливого стійкого бізнесу. У цьому контексті інноваційність і життєздатність стартапу слід розглядати як взаємодоповнювальні категорії. Інноваційність відображає здатність ідеї створювати нову цінність, змі-

нювати правила гри на ринку або пропонувати унікальний продукт чи послугу. Життєздатність, натомість, характеризує практичну здійсненність, комерційну перспективність і стійкість бізнес-моделі, включаючи наявність клієнтів, платоспроможного попиту, ефективності команди та можливості отримання доходів, що перевищують витрати на масштабування [2].

У цифрову добу оцінювання стартапів набуває особливої практичної значущості, оскільки ринки змінюються швидко, а вікно можливостей для нових продуктів і послуг часто є обмеженим. Це зумовлює необхідність процесного підходу до оцінювання, що передбачає послідовність етапів: від первинного скринінгу ідей, формування гіпотез до їх тестування на реальних користувачах та побудови доказової (data-driven) логіки розвитку стартапу. Такий підхід дозволяє зменшити ризики невдалих інвестицій та забезпечити більш точну оцінку потенціалу ідеї на ранніх стадіях.

На практиці інноваційність не гарантує успіху, якщо життєздатність проекту низька. Аналогічно, життєздатний стартап, що базується на існуючій технології або концепції, може бути конкурентоспроможним без радикальної інноваційності. Завдання підприємця полягає у знаходженні оптимального балансу: запропонувати цінність, яка є або новою, або суттєво кращою за альтернативи, і водночас може бути реалізована та монетизована в реальних ринкових умовах.

Методика оцінювання інноваційності та життєздатності стартапу доцільно будувати навколо чотирьох взаємопов'язаних блоків. Перший блок — ціннісна пропозиція та проблема клієнта — визначає, наскільки продукт вирішує реально існуючу проблему або задовольняє потребу ринку. Другий блок — ринковий потенціал і конкурентне середовище — оцінює розмір та зростання ринку, а також бар'єри входу і присутність конкурентів [1].

Третій блок — операційна здійсненність і ресурси — фокусується на здатності команди реалізувати ідею, наявності необхідних технологій, виробничих потужностей та організаційних процесів. Четвертий блок — фінансова логіка та масштабованість — аналізує економічну модель стартапу, включно з прогнозованими доходами, витратами та потенціалом масштабування без втрати рентабельності. Така структурована оцінка дозволяє розглядати стартап як комплексну систему, де слабкість будь-якого елемента може підірвати ефективність бізнес-моделі в цілому (табл. 1).

Таблиця 1

Структура оцінювання стартапу: логіка блоків та ключові питання

Блок оцінювання	Суть	Типові питання перевірки
Ціннісна пропозиція	проблема–рішення	Яку проблему вирішує? Чому це важливо?
Ринок і конкуренція	попит і позиція	Хто клієнт? Який розмір ринку? Які альтернативи?
Здійсненність	ресурси та процеси	Чи є команда/постачання/технологія? Які ризики?
Фінансова логіка	монетизація і масштаб	Як заробляє стартап? Які витрати на залучення клієнта?

Джерело: [1]

Проектний підхід є базовою моделлю функціонування стартапів. Його ключові характеристики включають чітко визначені цілі та обмежені ресурси, тимчасовий характер діяльності, орієнтацію на результат та високий рівень невизначеності. Такий підхід дозволяє підприємцям концентруватися на ключових завданнях, зменшувати ризики та оперативно реагувати на зміни ринкових умов.

Застосування проектного підходу у поєднанні з методикою оцінювання інноваційності та життєздатності дозволяє створювати структуру розвитку стартапу, де кожна діяльність підкріплена перевіреними даними і спрямована на досягнення конкретних результатів. Це забезпечує системний контроль над ризиками і підвищує ймовірність успішного запуску продукту.

Отже, методика оцінювання стартапів повинна бути інтегрованою та багаторівневою, поєднуючи якісні та кількісні показники, оцінку ринкових і внутрішніх факторів, а також проектну орієнтацію. Такий підхід забезпечує комплексну аналітичну базу для прийняття стратегічних рішень, визначення пріоритетів розвитку та адаптації бізнес-моделі до швидкозмінного ринкового середовища.

Організаційна гнучкість безпосередньо впливає на ефективність проектної діяльності через адаптацію до змін, ефективне використання ресурсів, нові технології, управлінські практики та командну ефективність (рис. 1).

Стартапи функціонують у високодинамічному та непередбачуваному середовищі, що робить здатність адаптуватися до змін ключовим чинником їхнього розвитку. Зміна бізнес-моделі, або pivot, є однією з основних стратегій адаптації, яка дозволяє підприємствам реагувати на нові ринкові умови, зміну попиту та поведінки споживачів. У науковій літературі pivot розглядається як системний процес, що включає оцінку попередньої моделі, ідентифікацію слабких місць та впровадження коригувальних змін з мінімальними втратами для ресурсів стартапу [5].

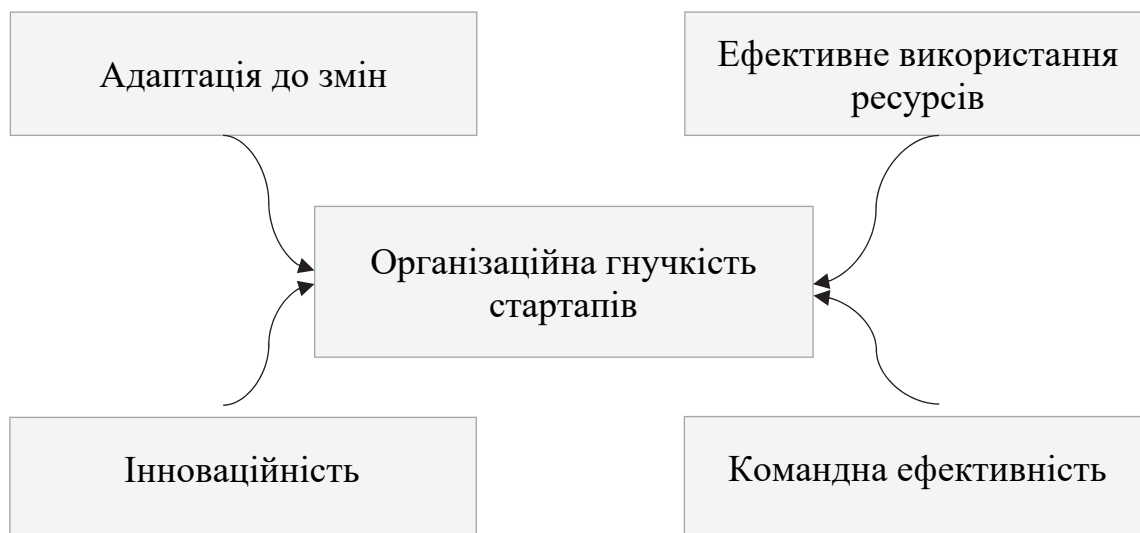


Рис. 1. Вплив організаційної гнучкості на ефективність проектної діяльності

Джерело: авторська розробка

Гнучкість стартапу забезпечує оперативну реакцію на непередбачувані події, включно зі змінами технологічного середовища та поведінкових трендів споживачів. Це дозволяє не лише зменшити ризики невдалих інвестицій, а й створює основу для пошуку нових можливостей зростання. Критичною умовою успішної адаптації є наявність системи швидкого зворотного зв'язку та регулярного тестування гіпотез щодо продукту, ринку та клієнтської поведінки.

Обмежені ресурси є невід'ємною характеристикою стартапів, що зумовлює необхідність їх оптимізації та гнучкого перерозподілу між проектами. Рациональне управління ресурсами включає планування бюджету, пріоритизацію завдань, а також адаптацію людських і технологічних ресурсів до поточних потреб бізнесу. У наукових джерелах підкреслюється, що здатність стартапів швидко реінвестувати обмежені ресурси у найбільш перспективні напрями є визначальним фактором виживання та конкурентоспроможності [6].

Гнучке ресурсне управління також передбачає використання аутсорсингу, партнерських мереж і цифрових інструментів для скорочення витрат і підвищення ефективності. Такий підхід дозволяє стартапу зберігати мобільність та оперативно реагувати на ринкові зміни без надмірних фінансових втрат.

Гнучкі організації відзначаються високою здатністю до впровадження інновацій, як технологічних, так і управлінських. Інноваційність у стартапах не обмежується створенням нових продуктів, а включає процесні, організаційні та бізнес-модельні новації, що підвищують адаптивність компанії до зовнішніх змін. Здатність інтегрувати нові технології, методики управління та інструменти аналізу даних сприяє швидкому тестуванню ідей і мінімізації ризиків на ранніх стадіях розвитку.

Крім того, інноваційний потенціал стартапу взаємопов'язаний з його структурною гнучкістю: менш ієрархічна та більш децентралізована організаційна структура дозволяє швидше приймати рішення щодо впровадження нових практик і адаптації продукту до потреб ринку.

Гнучкі структури позитивно впливають на командну ефективність, оскільки сприяють покращенню комунікації та взаємодії між учасниками команди. Самоорганізація, притаманна гнучким стартапам, дозволяє співробітникам самостійно визначати пріоритети завдань та швидко реагувати на зміни, що виникають у процесі виконання проекту.

Такий підхід також забезпечує прискорене прийняття рішень та підвищує мотивацію команди, адже кожен учасник розуміє свій внесок у результат. Дослідження показують, що високий рівень командної ефективності безпосередньо корелює з успіхом стартапу на ранніх стадіях, особливо в умовах обмежених ресурсів та високої невизначеності [7].

Узагальнено, інтеграція адаптації до змін, ефективного використання ресурсів, інноваційності та командної ефективності створює синергію, яка забезпечує стартапу стійкість у конкурентному середовищі. Кожен із цих елементів доповнює інші: гнучка команда реалізує інноваційні ідеї, оптимізуючи ресурси та швидко адаптуючись до нових умов.

Таким чином, методологія управління стартапом повинна передбачати системну інтеграцію чотирьох блоків, де адаптація до змін формує основу стратегічної гнучкості, ефективне використання ресурсів підтримує операційну стійкість, інноваційність забезпечує конкурентну перевагу, а командна ефективність — безперервність та швидкість реалізації.

Науковий аналіз показує, що лише комплексний підхід до управління стартапом, який враховує всі чотири аспекти, дозволяє максимально підвищити ймовірність успішного запуску та масштабування бізнесу в умовах невизначеності та високої конкуренції. Така інтеграція є стратегічно важливою для формування адаптивного та інноваційного підприємницького середовища. У результаті гнучкість виступає ключовим чинником підвищення успішності проєктів, що проявляється у досягненні цілей, дотриманні термінів і якості результатів.

Оцінювання стартапів передбачає комплексний підхід, який охоплює як організаційну гнучкість, так і фінансово-ринкову життєздатність. Організаційна гнучкість визначає здатність стартапу швидко адаптуватися до ринкових змін, ефективно перерозподіляти ресурси, впроваджувати інновації та підтримувати ефективну командну взаємодію. У свою чергу, оцінка життєздатності дозволяє перевірити практичну здійсненність бізнес-моделі, її економічну стійкість та комерційну перспективність. Поєднання цих двох аспектів створює цілісну методику аналізу потенціалу стартапу.

Організаційну гнучкість оцінюють за допомогою кількох підходів. Структурний аналіз вивчає рівень децентралізації, горизонтальної та вертикальної комунікації, автономію команд та швидкість прийняття рішень. Процесна гнучкість фокусується на здатності змінювати бізнес-процеси та робочі процедури, картуючи ключові етапи та визначаючи резерви для оптимізації ресурсів. Кількісні індикатори адаптивності включають швидкість pivot, частоту змін продукту та оновлення технологій. Оцінка командної ефективності охоплює самоорганізацію, комунікацію та швидкість прийняття рішень, що забезпечує безперервність операцій у нестабільних умовах.

Життєздатність стартапу оцінюється через поєднання unit economics та сценарного аналізу. Unit economics визначає базову економіку одиниці продукту, дозволяючи оцінити ефективність залучення та утримання клієнтів. Ключові метрики практичного мінімуму представлені у табл. 2 та включають CAC (вартість залучення клієнта), LTV (сукупний дохід від клієнта), маржу, конверсію, повторні покупки та churn. Ці показники дозволяють оцінити фінансову стійкість, довгострокову цінність клієнтів і ефективність маркетингових витрат.

Таблиця 2

Ключові метрики для оцінювання життєздатності стартапу (практичний мінімум)

Метрика	Що показує	Навіщо потрібна
CAC	вартість залучення клієнта	контроль маркетингових витрат
LTV	сукупний дохід від клієнта	оцінка довгострокової цінності
Маржа	прибуток з одиниці	основа фінансової стійкості
Конверсія	частка, що купує	показник якості воронки продажів
Повторні покупки	лояльність і стабільність	зниження залежності від реклами
Churn	відтік клієнтів	ризик втрати бази та доходів

Джерело: [1]

Сценарний аналіз передбачає моделювання розвитку стартапу у різних умовах ринку та ресурсного забезпечення. Він дозволяє прогнозувати стійкість бізнес-моделі, визначати критичні ризики та оцінювати ефективність адаптивних стратегій. Поєднання unit economics і сценарного аналізу забезпечує системну перевірку економічної здійсненності та комерційного потенціалу ідеї.

Інтеграція оцінки організаційної гнучкості з аналізом життєздатності дозволяє формувати комплексне бачення потенціалу стартапу. Гнучкі структури та процеси забезпечують адаптивність і ефективне використання ресурсів, тоді як unit economics і сценарний аналіз перевіряють фінансову та ринкову стійкість. Разом ці підходи створюють науково обґрунтовану основу для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку, масштабування або трансформації стартапу у вигляді комплексного підходу щодо організаційної гнучкості (рис 2).

Методика оцінювання інноваційності та життєздатності стартапу завершується прийняттям управлінського рішення щодо подальших кроків. На цьому етапі не формують остаточного «вироку», оскільки стартапи розвиваються через ітерації. Виходячи з отриманих даних та метрик, формуються три логічні висновки: (1) ідея підтверджена і готова до пілоту або масштабування; (2) ідея потребує pivot — зміни сегмента, ціннісної пропозиції або бізнес-моделі; (3) ідея не має достатнього потенціалу у поточному вигляді та потребує суттєвого переосмислення (табл. 3).

Сучасні підходи також передбачають оцінювання відповідності між цілями, принципами та практиками (наприклад, ОРР-підхід в Agile) як показник ефективності гнучких методів управління.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підкреслює стратегічну важливість інтеграції цифрових технологій та гнучких управлінських інструментів у діяльність стартапів

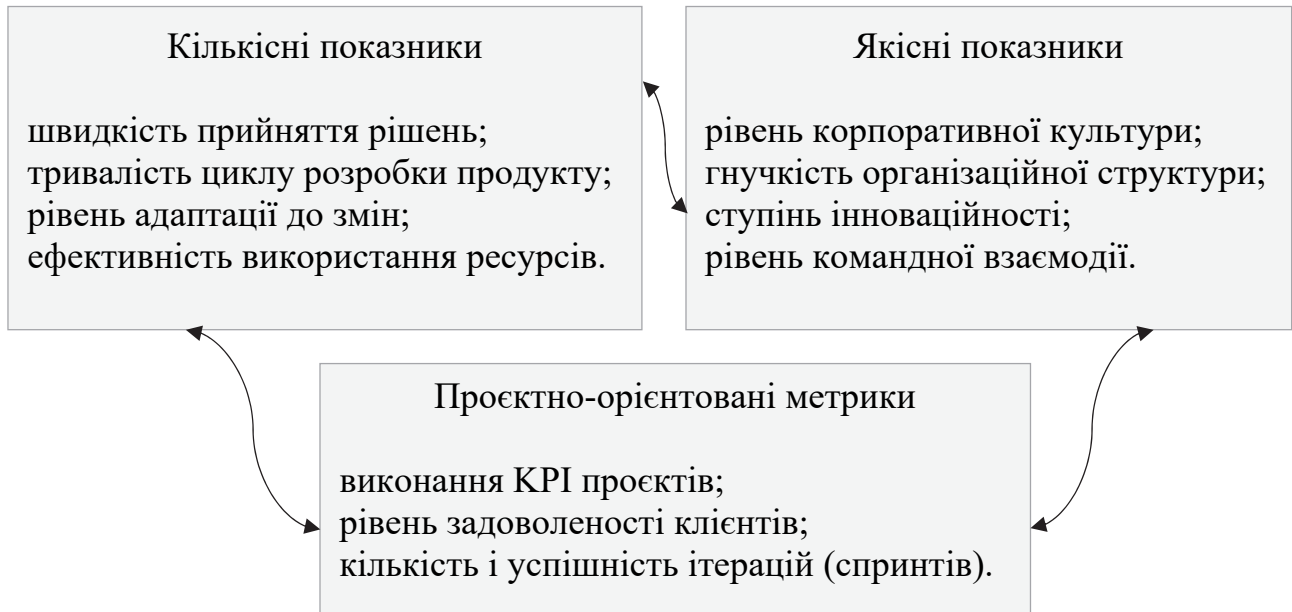


Рис. 2. Комплексний підхід щодо організаційної гнучкості стартапів
Джерело: авторська розробка

Таблиця 3

Результати оцінювання стартапу та типові управлінські рішення

Результат оцінки	Ознаки	Рішення
Підтвердження	є попит, метрики покращуються	пілот → масштабування
Часткове підтвердження	попит є, але модель «не сходиться»	pivot (сегмент/канал/ціна)
Непідтвердження	слабкий попит або надто дорогі витрати	перегляд ідеї або відмова

Джерело: [1]

як засобу підвищення організаційної гнучкості та ефективності управління. Обґрунтовано, що впровадження цифрових платформ, застосування аналітики на основі даних та ітеративних підходів до розробки продуктів дозволяє стартапам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати бізнес-моделі та враховувати потреби ключових зацікавлених сторін.

Дослідження демонструє, що організаційна гнучкість у поєднанні з оцінкою життєздатності через unit economics, сценарний аналіз та ключові бізнес-метрики формує надійну основу для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку стартапів, pivot-стратегій або масштабування. Такий інтегрований підхід дозволяє не лише відсіювати непродуктивні ідеї, а й підвищувати якість перспективних задумів через системну роботу з гіпотезами та ітеративне тестування.

Наголошено, що формування гнучкої організаційної культури, підкріпленої безперервним навчанням, командною самоорганізацією та впровадженням інновацій, виступає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності стартапів у глобальному економічному середовищі. Таким чином, ефективна інтеграція цифрових технологій, методик оцінки життєздатності та гнучких управлінських практик є визначальним фактором успіху сучасних інноваційних підприємницьких структур.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Литвиненко А. О. Підприємництво та торгівля у цифрову добу: від традиційних ринків до електронної комерції: навчальний посібник. Таллінн : Teadmus, 2026. 115 с. URL: https://api.teadmus.org/storage/published_books/Entrepreneurship_Trade_Digital_Age/monograph.pdf (дата звернення: 17.02.2026).
2. Стрілець В., Гаращенко Б., Соколовський В., Аржаннікова А. Сучасні тренди та перспективи інтернет-торгівлі як інструменту стратегічного розвитку підприємств в умовах глобалізації. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 239–245. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.37>
3. Dhir A., Khan S. J., Islam N., Ractham P., Meenakshi N. Drivers of sustainable business model innovations. An upper echelon theory perspective. *Technological Forecasting & Social Change*. 2023. 191. 122409. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122409>
4. Ніколенко В., Головачова А. Перспективи розвитку електронної комерції в Україні. *Матеріали конференцій МНЛ* (м. Кропивницький, 28 лютого 2025 р.). 2025. С. 47–49. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/1618> (дата звернення: 17.02.2026).
5. Бояринова К. О., Копішинська К. О. Півот як інструмент забезпечення успішності реалізації стартапу. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.3.44
6. З чого почати бізнес у 2024 році: чекліст для майбутніх підприємців URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/z-chogo-pochati-biznes-u-2024-rocz-i-checklist-dlya-majbutnih-pidpriyemcziv> (дата звернення: 15.02.2026).
7. Edmondson A. C. Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy. 2012. URL: [HTTPS://WWW.HBS.EDU/FACULTY/PAGES/ITEM.ASPX?NUM=42298](https://www.hbs.edu/faculty/pages/item.aspx?num=42298) (дата звернення: 11.02.2026).
8. Lytvynenko A., Miahkykh I. et al. Innovative enterprise: risk management strategies of international project investments in the era of industry 4.0. *Economic Affairs*. 2024. Vol. 69. P. 197–216. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1v.pdf> (дата звернення: 10.02.2026).

References

1. Lytvynenko, A. O. (2026). *Entrepreneurship and trade in the digital age: From traditional markets to e-commerce* [Textbook]. Tallinn: Teadmus. Retrieved from https://api.teadmus.org/storage/published_books/Entrepreneurship_Trade_Digital_Age/monograph.pdf [in Ukrainian].
2. Strilets, V., Harashchenko, B., Sokolovskiy, V., Arzhannikova, A. (2024). Modern trends and prospects of e-commerce as a tool for strategic development of enterprises in globalization conditions. *Entrepreneurship and Innovations*, (32), 239–245. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.37> [in Ukrainian].
3. Dhir, A., Khan, S. J., Islam, N., Ractham, P., Meenakshi, N. (2023). Drivers of sustainable business model innovations: An upper echelon theory perspective. *Technological Forecasting & Social Change*, 191, 122409. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122409>
4. Nikolenko, V., Holovachova, A. (2025). Prospects for the development of e-commerce in Ukraine. *Conference Proceedings of MNL* (Kropyvnytskyi, February 28, 2025), 47–49. Retrieved from <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/1618> [in Ukrainian].
5. Boyarynova, K. O., Kopishynska, K. O. (2019). Pivot as a tool for ensuring the success of startup implementation. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.3.44>
6. Kyivstar Hub. (2024). Where to start a business in 2024: Checklist for future entrepreneurs. Retrieved from <https://hub.kyivstar.ua/articles/z-chogo-pochati-biznes-u-2024-rocz-i-checklist-dlya-majbutnih-pidpriyemcziv> [in Ukrainian].
7. Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. Retrieved from <https://www.hbs.edu/faculty/pages/item.aspx?num=42298>
8. Lytvynenko, A., Miahkykh, I., & others. (2024). Innovative enterprise: Risk management strategies of international project investments in the era of Industry 4.0. *Economic Affairs*, 69, 197–216. Retrieved from <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1v.pdf>

Дата першого надходження статті до видання: 22.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.03.2026

Дата публікації: 26.03.2026

Lytvynenko Alina

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor
Department of Entrepreneurship, Trade and
Tourism Business
Simon Kuznets Kharkiv National University
of Economics*

Zaslavskyi Volodymyr

*Graduate Student of the
Department of Entrepreneurship, Trade and
Tourism Business
Simon Kuznets Kharkiv National University
of Economics*

ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY OF STARTUPS AS A FACTOR IN THE SUCCESS OF PROJECT ACTIVITIES OF BUSINESS STRUCTURES

Summary. The article examines the role of organizational flexibility of startups as a key factor in ensuring the effectiveness of project activities of business structures in the context of a dynamic and uncertain external environment. The economic essence of organizational flexibility is revealed and defined as the ability of an enterprise to rapidly adapt to changes in markets, technologies, consumer needs, and the competitive landscape. It is substantiated that startups, due to their structural mobility, innovation orientation, and low level of bureaucracy, possess significant advantages in implementing flexible approaches to project management.

The relationship between the application of the project-based approach in managing business activities and the level of organizational flexibility is analyzed. It is determined that the use of modern project management methodologies contributes to faster decision-making, optimization of resources, and enhancement of enterprise competitiveness. Particular attention is paid to the impact of flexible management practices on the effectiveness of project implementation within the startup environment.

Approaches to assessing the level of organizational flexibility are proposed, including the analysis of management processes, adaptability of organizational structure, responsiveness to change, and efficiency of resource utilization. It is established that a high level of flexibility contributes to risk reduction, increased innovation activity, and ensures successful project implementation in the long term. The expediency of further development of flexibility management mechanisms to improve the performance of business structures is substantiated.

Additionally, the study highlights the strategic importance of integrating digital technologies and agile management tools into the operational practices of startups as a means of enhancing organizational flexibility. It is argued that the implementation of digital platforms, data-driven decision-making, and iterative development approaches enables startups to respond more effectively to environmental changes and stakeholder demands. The findings emphasize that the development of a flexible organizational culture, supported by continuous learning and innovation, serves as a critical driver of sustainable growth and long-term competitiveness of business structures in the global market environment.

Introduction. The contemporary business environment is characterized by a high level of uncertainty, rapid technological change, and intense global competition. Under such conditions, startups gain particular importance as innovative business structures capable of responding swiftly to market changes. One of the key factors of their success is organizational flexibility, defined as the ability to promptly adapt organizational structures, processes, and strategies in response to emerging challenges. Flexibility enables companies to operate effectively within a VUCA environment (volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity). The study of organizational flexibility is especially relevant in the context of the project-based approach, as the majority of startups implement their activities primarily in the form of projects.

Purpose. The aim of the study is to provide a scientific rationale for an integrated approach to startup management, combining organizational agility, innovativeness, and business model viability assessment.

Materials and methods. The study is based on a comprehensive analysis of organizational agility and startup viability using both quantitative and qualitative methods. The empirical basis includes data from contemporary startups in the fields of information technology, financial technology (fintech), and e-commerce, as well as statistical and bibliographic sources.

A structural and process analysis was conducted, assessing management decentralization, horizontal and vertical communication, team autonomy, decision-making speed, and the capacity to adapt business processes and operational procedures. Quantitative indicators of adaptability included pivot frequency, product change speed, and the integration of new technologies.

The project-based approach considered startups as temporary, goal-oriented structures with limited resources, enabling the combination of organizational agility assessment with project outcome and resource monitoring.

The research employed a systemic, integrated approach, combining the evaluation of organizational agility, financial-market viability, and the innovative potential of startups to form scientifically grounded conclusions and managerial recommendations for development and scaling.

Results. The analysis revealed that startups with flatter management structures and high team autonomy adapt more quickly to changes in the external environment and internal processes. Agile startups demonstrated the ability to rapidly implement technological and organizational innovations, efficiently reallocate limited resources, and maintain high levels of team interaction. Pivoting enabled prompt responses to changes in demand, technological conditions, and consumer behavior while minimizing resource loss risks.

Startups applied flexible approaches to managing financial and human resources, which facilitated rapid scaling of the most promising initiatives. A correlation was observed between the level of self-organization and decision-making speed, positively influencing project execution within established deadlines and budgets. High levels of communication and team interaction ensured operational continuity even when priorities shifted.

The combination of organizational agility assessment and financial-market indicators allowed the development of an integrated startup management methodology, supporting effective adaptation to market changes, resource optimization, and increasing the likelihood of successful product launch and scaling.

Based on the integrated assessment, three types of strategic decisions were formulated: (1) idea confirmation – preparation for piloting or scaling; (2) partial confirmation – pivoting the business model; (3) non-confirmation – review or abandonment of the idea. This confirms that strategic integration of organizational agility and startup viability assessment methods is a key factor for successful startup management under uncertainty and high competition.

Discussion. To enhance organizational agility, future research should focus on implementing Agile methodologies, minimizing hierarchical management levels, fostering a culture of experimentation, utilizing project teams, and ensuring continuous feedback. Regular agility audits and adaptation of management practices to environmental changes are also recommended. These measures are expected to improve adaptation to external changes, optimize resource utilization, enhance innovativeness, and improve project outcomes.

Key words: startup, organizational agility, business structures, project-based approach, Agile, pivot strategy, efficiency, project management.