

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С. З. ГЖИЦЬКОГО**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра менеджменту
ІТ-сфери

Допускається до захисту
“ _____ ” _____ 2025 р.
В.о. зав. кафедри _____
(підпис)
к.е.н., доцент Олена КІНДРАТ
наук. ступ., вчене звання ім'я та прізвище

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

студента **Талайла Івана Ігоровича**

на тему:

***«Моделі бізнес-планування для стартапів у
сфері інформаційних технологій»***

на присвоєння кваліфікації – *Магістр з менеджменту ІТ-сфери*

Керівник роботи

(підпис)

к.е.н., доцент Кіндрат О.В.

(вчене звання, прізвище та ініціали)

Львів – 2025

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

Факультет	<u>Менеджменту, бізнесу та публічного</u> <u>адміністрування</u>
Кафедра	<u>Менеджменту ІТ-сфери</u>
Галузь знань	<u>07 «Управління та адміністрування»</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>«Менеджмент ІТ-сфери»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

“ ____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
Талайло Івану Ігоровичу

Тема роботи

«Моделі бізнес-планування для стартапів у сфері
інформаційних технологій»

керівник роботи Кіндрат Олена Василівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь,
вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від « ____ » _____ 2025
року № ____

2. Строк подання здобувачем
роботи _____

3. Вихідні дані до роботи: навчально-методична, наукова та довідкова
література з менеджменту, фінансів, ІТ-індустрії та підприємництва;
матеріали галузевих конференцій; дані щодо венчурного інвестування в
Україні та світі; приклади бізнес-кейсів успішних ІТ-стартапів, компанії
Grammarly та GitLab.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-
ПЛАНУВАННЯ В ІТ-СФЕРІ. 1.1. Специфіка функціонування та ключові
етапи розвитку ІТ-стартапів 1.2. Еволюція та класифікація моделей бізнес-
планування: від традиційного підходу до гнучких (agile, lean) методів 1.3.

Критичні фактори бізнес-планування для ІТ-стартапів в умовах високої ринкової невизначеності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ІТ-СТАРТАПІВ. 2.1. Характеристика та інструментарій ключових моделей: Business Model Canvas (BMC) та Lean Canvas(LC) 2.2. Порівняльний аналіз традиційного бізнес-плану, BMC та LC за критеріями швидкості розробки продукту та необхідності частих ітерацій. 2.3. Дослідження практик українських та зарубіжних ІТ-стартапів

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА АЛГОРИТМІВ ВИБОРУ МОДЕЛІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ 3.1. Формування алгоритму вибору оптимальної моделі планування залежно від стадії життєвого циклу ІТ-стартапу 3.2. Розробка рекомендацій щодо адаптації обраної моделі Lean Canvas під особливості українського ІТ-ринку. 3.3. Пропозиції щодо інтеграції інструментів бізнес-планування з методологіями ІТ-менеджменту (Scrum, Kanban)

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1.Порівняльна характеристика традиційного бізнес-плану та Lean Canvas. 2.Структура Business Model Canvas та її ключові елементи. 3. Класифікація ІТ-стартапів за стадіями розвитку та потребами в плануванні. 4. Особливості ІТ-ринку України та ключові чинники його конкурентоспроможності. 5. Запропонована адаптована модель Lean Canvas для українських стартапів. 6.Схема інтеграції планування за Lean Canvas із циклами Scrum/Kanban.

6. Дата видачі
завдання _____

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Вивчення об'єкту дослідження.	Квітень-травень	виконано
2	Розділ 1. Теоретико-методологічні основи бізнес-планування в ІТ-сфері.	червень	виконано
3	Розділ 2. Аналіз сучасних моделей бізнес-планування для іт-стартапів.	липень	виконано
4	Розділ 3. Розробка рекомендацій та алгоритмів вибору моделі бізнес-планування	Серпень-вересень	виконано
5	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи. Підготовка до захисту. Пробний захист на випусковій кафедрі.	Жовтень-листопад	виконано

Здобувач

(підпис)

Талайло І.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Кіндрат О.В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Талайло І. І. «Моделі бізнес-планування для стартапів у сфері інформаційних технологій»: Кваліфікаційна магістерська робота: (073 «Менеджмент») / ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького. Кафедра менеджменту ІТ-сфери. Наук. кер.: О. В. Кіндрат, к.е.н., доцент. Львів, 2025. 61 с.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні засади та сучасні моделі бізнес-планування для ІТ-стартапів. Проаналізовано традиційний бізнес-план, а також гнучкі інструменти: Business Model Canvas та Lean Canvas. Визначено ключові фактори успіху ІТ-стартапів та особливості їх функціонування у висококонкурентному цифровому середовищі.

У другому розділі здійснено аналіз специфіки українського ринку ІТ-стартапів. Виявлено характерні особливості, що включають експортну орієнтацію, високий рівень інженерної експертизи та обмежений доступ до венчурного капіталу. Проаналізовано застосування Agile-орієнтованих підходів та їхню роль у процесі валідації бізнес-гіпотез.

У третьому розділі запропоновано адаптаційну модель Lean Canvas для українських ІТ-стартапів, враховуючи національну специфіку. Розроблено механізми інтеграції інструментів бізнес-планування з методологіями Scrum і Kanban. Сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності процесів планування, управління зростанням та валідації гіпотез ІТ-проектів.

Робота складається з трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Робота містить 9 рисунків, 10 таблиці, 4 додатки і викладена на 61 сторінках.

Ключові слова: стартап, бізнес-планування, Lean Canvas, Business Model Canvas, Scrum, Kanban, управління зростанням, ІТ-проекти.

© І. І. Талайло, 2025

© ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького, 2025

ANNOTATION

Talailo I. I. “Business Planning Models for Startups in the Field of Information Technologies”: Master’s Qualification Work: (073 “Management”) / Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Department of IT Management. Scientific supervisor: O. V. Kindrat, Ph.D. in Economics, Associate Professor. Lviv, 2025. 61 p.

The first chapter examines the theoretical foundations and modern models of business planning for IT startups. The study analyses the traditional business plan alongside flexible tools such as the Business Model Canvas and the Lean Canvas. Key success factors for IT startups and the specifics of their operation in a highly competitive digital environment are determined.

The second chapter presents an analysis of the specifics of the Ukrainian IT startup market. Characteristic features are identified, including export orientation, high levels of engineering expertise, and limited access to venture capital. The application of Agile-based approaches and their role in the business hypothesis validation process are analysed.

The third chapter proposes an adapted Lean Canvas model specifically tailored to Ukrainian IT startups, taking national context into account. Mechanisms for integrating business planning instruments with Scrum and Kanban methodologies are developed. Practical recommendations are provided for improving the efficiency of planning processes, growth management, and hypothesis validation in IT projects.

The qualification paper consists of three chapters, conclusions, and a list of references. The work contains 9 figures, 10 tables, and 4 appendices, presented across 60 pages.

Keywords: startup, business planning, Lean Canvas, Business Model Canvas, Scrum, Kanban, growth management, IT projects.

© I. I. Talailo, 2025

© Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ІТ-СФЕРІ	11
1.1. Специфіка функціонування та ключові етапи розвитку ІТ-стартапів.....	11
1.2. Еволюція та класифікація моделей бізнес-планування: від традиційного підходу до гнучких (Agile, Lean) методів.....	18
1.3. Критичні фактори бізнес-планування для ІТ-стартапів в умовах високої ринкової невизначеності.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ІТ-СТАРТАПІВ	27
2.1. Характеристика та інструментарій ключових моделей: Business Model Canvas (BMC) та Lean Canvas (LC)	27
2.2. Порівняльний аналіз традиційного бізнес-плану, BMC та LC за критеріями швидкості розробки продукту та необхідності частих ітерацій.....	32
2.3. Дослідження практик українських та зарубіжних ІТ-стартапів.....	39
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА АЛГОРИТМІВ ВИБОРУ МОДЕЛІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ	49
3.1. Формування алгоритму вибору оптимальної моделі планування залежно від стадії життєвого циклу ІТ-стартапу	49
Роль ІТ-менеджера в застосуванні алгоритму.....	52
3.2. Розробка рекомендацій щодо адаптації обраної моделі Lean Canvas під особливості українського ІТ-ринку	52
3.3. Пропозиції щодо інтеграції інструментів бізнес-планування з методологіями ІТ-менеджменту (Scrum, Kanban)	59
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки і суспільства, швидкого розвитку інформаційних технологій стартапи стають одним із важливих рушіїв інноваційного розвитку суспільства. Це пояснюється тим, що саме стартапи у сфері ІТ формують нові ринки, запроваджують сучасні технологічні рішення і сприяють стрімкому зростанню конкурентоспроможності національної економіки.

Одночасно високий рівень невизначеності, обмежені фінансові можливості та динамічний характер середовища вимагають створення ефективних моделей бізнес-планування, здатних забезпечити стабільний розвиток ІТ-проектів на початкових етапах їх життєвого циклу.

Актуальність досліджуваної теми зумовлена необхідністю вдосконалення підходів до бізнес-планування, які враховують специфічні особливості стартапів у галузі інформаційних технологій. Також актуальність підтверджуються високою динамікою та інвестиційною стійкістю української ІТ-екосистеми. У Global Startup Ecosystem Index 2025 Україна посіла 42-ге місце у світі. Це Топ-10 Східної Європи, що свідчить про глобальну конкурентоспроможність вітчизняних Іт-проектів. Загальний обсяг інвестицій у технологічний сектор у 2024 році досяг \$462 млн (зростання на 120% порівняно з 2023 роком), що показує інвестиційну привабливість маркетингові технології (46% капіталу) та оборонні технології (13%), це вимагає вдосконалення гнучких моделей бізнес-планування саме для цих ніш. [46; 47; 48].

Традиційні методи планування не відповідають умовам суттєвої невизначеності, швидкої адаптації ринку та технологічних інновацій, що є типовими для ІТ-стартапів. У цьому контексті набувають значення сучасні гнучкі моделі, такі як Lean Startup, Business Model Canvas і Agile Business Planning, які акцентуються на експериментуванні, оперативному тестуванні гіпотез та постійному вдосконаленні бізнес-моделей.

З огляду на це, гостро постає завдання не простого опису гнучких інструментів, а створення чіткої системи фільтрів для ІТ-менеджера. Така система має визначати, яка саме модель (Lean Canvas, Business Model Canvas чи Традиційний Бізнес-план) є оптимальною на конкретній стадії життєвого циклу ІТ-стартапу. Крім того, необхідний механізм, що забезпечує пряму інтеграцію бізнес-гіпотез Canvas-моделей із процесами розробки, якими керують за методологіями Scrum та Kanban.

Наукова розробленість теми свідчить про те, що питання бізнес-планування стартапів висвітлювалося у працях багатьох українських і зарубіжних дослідників, серед яких С. Бланк, Е. Райс, А. Остервальдер, І. Піньє, Ф. Котлер, а також українські науковці – О. Власова, С. Ілляшенко, І. Князь та інші. Водночас аспекти інтеграції різних моделей бізнес-планування в умовах цифрової економіки і їх адаптація до потреб ІТ-стартапів в Україні вивчені поки недостатньо.

Головною **метою магістерської роботи** є розробка та обґрунтування ефективної моделі бізнес-планування, яка відповідала б специфіці та потребам стартапів у сфері інформаційних технологій.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

-Дослідити теоретичні засади бізнес-планування стартапів і визначити його роль у розвитку ІТ-бізнесу.

– Проаналізувати сучасні моделі бізнес-планування й оцінити їх придатність до роботи з ІТ-стартапами.

– Встановити критерії ефективності моделей бізнес-планування для технологічних стартапів.

– Розробити адаптовану модель бізнес-планування з урахуванням особливостей ІТ-сектору.

– Здійснити практичну апробацію цієї моделі на прикладі реального або умовного ІТ-стартапу.

Об’єктом дослідження виступає процес бізнес-планування в діяльності стартапів у сфері інформаційних технологій.

Предметом дослідження є моделі, підходи та інструменти бізнес-планування, використовувані для ІТ-стартапів. Методологічна основа дослідження включає аналіз і синтез наукової літератури, системний та порівняльний підходи, SWOT-аналіз, моделювання та застосування таких інструментів, як Lean Startup і Business Model Canvas.

Наукова новизна роботи полягає у вдосконаленні процесу бізнес-планування для ІТ-стартапів через створення адаптивної моделі, яка комбінує елементи гнучких методологій із традиційними підходами та спрямована на підвищення стійкості стартапів у цифровій економіці.

Практична цінність отриманих результатів виражається в можливості використання розробленої моделі підприємцями, інкубаційними центрами, венчурними фондами та іншими учасниками ІТ-сектору для підвищення ефективності планування, залучення інвестицій і реалізації інноваційних ідей.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ІТ-СФЕРІ

1.1. Специфіка функціонування та ключові етапи розвитку ІТ-стартапів

На сьогодні інформаційні технології є ключовим рушієм економічного зростання, цифрової трансформації бізнесу та формування нових ринкових ніш.

ІТ-стартапи здатні створювати продукти з високим потенціалом масштабування за короткий час, оскільки вони є гнучкими.

Під стартапом у технологічному (ІТ-) контексті розуміється молода компанія або група засновників, створена з метою розробки інноваційного продукту чи послуги, що функціонує в умовах високої невизначеності, має обмежені ресурси на початковому етапі і орієнтована на швидке зростання, масштабування.[41]

До характерних ознак ІТ-стартапів належать:

- інноваційний або високотехнологічний характер продукту;
- гнучка організаційна структура (часто без чіткої ієрархії);
- використання цифрових платформ та віддалених команд;
- потреба в залученні зовнішнього фінансування (венчурного або грантового);
- короткий життєвий цикл від ідеї до виходу на ринок (time-to-market).
- Зазвичай ІТ-стартапи проходять через декілька етапів Життєвого циклу, а саме :

Ідея та прототип – це формування концепції продукту, створення MVP (мінімально життєздатного продукту).

Валідація ринку – перевірка гіпотез і збір зворотного зв'язку від потенційних користувачів. [18]

Запуск і масштабування – вихід на ринок, оптимізація бізнес-моделі, пошук стабільних джерел доходу.

Зрілість або екзит – стабільна діяльність або продаж компанії стратегічному інвестору. Для кращого розуміння специфіки планування, ключові етапи життєвого циклу ІТ-стартапу, їхні пріоритетні завдання та основні ризики, що впливають на вибір моделі планування, доцільно систематизувати у вигляді таб.1.1.

Таблиця 1.1

Ключові етапи життєвого циклу

Етап життєвого циклу	Пріоритетне завдання (Мета)	Ключові ризики	Необхідний фокус бізнес-планування
1. Ідея та Валідація (Pre-Seed)	Досягнення Problem-Solution Fit (відповідності проблеми рішенню)	Створення продукту, який нікому не потрібен; невірна ідентифікація проблеми.	Валідація гіпотез. Фокус на блоках «Проблема» та «Споживчі сегменти».
2. Запуск та Пошук Product-Market Fit (Seed)	Створення MVP та досягнення Product-Market Fit. Пошук перших платоспроможних клієнтів.	Продукт не приносить цінності; нездатність знайти модель монетизації.	Ітерації продукту. Фокус на «Рішенні», «Каналах збуту» та «Ключових метриках».
3. Масштабування та Зростання (Growth / Scale-up)	Агресивне зростання, експансія на нові ринки, оптимізація операційних процесів.	Нездатність масштабувати бізнес-модель; операційний хаос; вихід на нульову рентабельність.	Фінансове прогнозування. Фокус на «Потоках надходжень», «Структурі витрат» та «Операційних планах».
4. Зрілість або Екзит (Exit)	Стабільна діяльність або продаж компанії стратегічному інвестору	Втрата гнучкості; технологічне відставання від нових конкурентів.	Стратегічне управління. Оптимізація прибутковості, пошук нових ринків або підготовка до продажу.

Як видно з таблиці 1.1, першочергові завдання бізнес-планування кардинально змінюються. Якщо на ранніх етапах (Pre-Seed) ключовим завданням є валідація гіпотез та уникнення ризику створення непотрібного продукту, то на пізніх етапах акцент зміщується на фінансову стабільність та операційну ефективність.

На кожному етапі бізнес-планування пріоритети зазнають змін. На початковій стадії головна мета полягає у перевірці життєздатності ідеї та залученні мінімально необхідних ресурсів. Натомість на етапі масштабування акцент зміщується на оптимізацію фінансових потоків і стратегічне планування зростання. Тому для IT-стартапів універсальна модель бізнес-планування має бути гнучкою, здатною враховувати поточний етап розвитку проєкту.

Розуміння ключових етапів розвитку бізнесу є важливим інструментом для підприємців, що дозволяє ефективно планувати ресурси та приймати стратегічні рішення.

Для інвесторів це знання допомагає обирати компанії, які відповідають їхнім можливостям, цілям і досвіду.

Життєвий цикл стартапу складається з кількох стадій, які проходить компанія – від зародження ідеї до перетворення в масштабний бізнес. Кожна з цих стадій характеризується унікальними можливостями, викликами та ризиками. Саме тому їхнє усвідомлення важливе як для засновників стартапів, так і для інвесторів.

Засновники стартапів отримують значні переваги від розуміння стадій розвитку. Стратегічне планування. Підприємці, які знають, як виглядає життєвий цикл їхньої компанії, здатні прогнозувати свої дії та підготуватись до майбутніх етапів. Це допомагає уникнути спонтанних рішень і зменшити кількість помилок. Раціональне використання ресурсів.

Чому важливо розуміти життєвий цикл стартапу як інвесторам, так і засновникам? Життєвий цикл стартапу складається з ряду етапів, які проходить кожна компанія, починаючи з ідеї і закінчуючи масштабуванням

бізнесу. Кожен з цих етапів має свої унікальні особливості, можливості та ризики, і їхнє розуміння є важливим як для засновників стартапів, так і для інвесторів.

На кожній стадії бізнес має різний доступ до фінансування, кадрів та інших ресурсів. Розуміння цих особливостей дозволяє ефективніше розподіляти ресурси, мінімізуючи їх марнування. Полегшення залучення інвесторів. Інвестори очікують від стартапу відповідності певним бізнес-завданням на кожному етапі розвитку. Якщо команда усвідомлює свою позицію в циклі, це підвищує довіру до стартапу і збільшує шанси на фінансову підтримку.

Грамотне масштабування. Коректний підхід до масштабування бізнесу, зокрема час і способи його здійснення, впливає на довгостроковий успіх компанії. Для інвесторів розуміння етапів розвитку стартапів також має велике значення.

Оцінка перспективності. Інвестори зацікавлені в проєктах із потенціалом значного зростання. Уміння визначати стадію розвитку компанії та її відповідність ринковим вимогам допомагає приймати обґрунтовані інвестиційні рішення.

Аналіз ризиків. Кожен етап життєвого циклу компанії супроводжується певними ризиками. Інвестори повинні оцінювати, наскільки стартап готовий перейти до наступної стадії, і чи відповідають ризики очікуваним винагородам.

Прогнозування прибутків. Усвідомлення життєвого циклу допомагає визначати ймовірні терміни досягнення точок виходу (exit points).

Розробка довгострокових стратегій. Інвестиції в компанії на різних етапах можуть сприяти створенню збалансованого та диверсифікованого інвестиційного портфеля. Таким чином, розуміння життєвого циклу стартапу дозволяє як підприємцям, так і інвесторам ухвалювати більш вдалі рішення і краще готуватися до викликів. Наприклад, стартап, який намагається залучити значні інвестиції на ранніх етапах без підтвердженого попиту на ринку, може швидше за все стикнутися із труднощами.

З іншого боку, інвестори, які вклали гроші у стартап, не беручи до уваги його життєвий цикл, ризикують зазнати фінансових втрат, якщо компанія не здатна перейти на наступний етап розвитку.

На початковому етапі засновники стартапу зосереджуються на формуванні основної концепції, розробці бізнес-моделі та створенні першого прототипу продукту. Основна мета цього періоду – перевірити життєздатність ідеї та визначити початкові джерела фінансування.

Джерела фінансування. Для забезпечення стартового капіталу найчастіше використовуються особисті кошти засновників, підтримка друзів, родини або інвестиції ангельських інвесторів. Також деякі стартапи можуть скористатися грантами чи отримати допомогу від бізнес-інкубаторів.

Ключові завдання. На цьому етапі перед командою стоять завдання з проведення ринкових досліджень, створення MVP (мінімально життєздатного продукту), тестування своєї концепції та залучення перших користувачів.

Основні ризики. Серед головних викликів – відсутність стабільної бізнес-моделі, труднощі з формуванням команди, недостатній аналіз ідеї та проблеми із залученням необхідного фінансування. Вплив на планування можна побачити у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Вплив на планування

Характеристика	Вплив на планування
----------------	---------------------

Експоненційне зростання	Модель повинна бути масштабованою без пропорційного зростання витрат.
Висока ринкова невизначеність	Потреба у гнучкості (Agility) та пріоритет валідації гіпотез над довгостроковими прогнозами.
Технологічна плинність	Ризик швидкого застарівання продукту, що вимагає постійних ітерацій та коротких циклів розробки.
Особлива структура витрат	Переважаючі операційні витрати (OpEx) (зарплати, маркетинг) над капітальними (CapEx).

Особливе значення в контексті ІТ-стартапів має врахування комплексу чинників, виділених у Таблиці 1.2. Характеристика "Висока ринкова невизначеність" є першопричиною того, що традиційні методи бізнес-планування зазнають краху. Невизначеність у технологічній сфері проявляється як брак достовірних вихідних даних для прогнозування, що робить довгострокові фінансові плани малонадійними. З огляду на це, пріоритет валідації гіпотез стає єдиним ефективним механізмом керування ризиками, що суттєво змінює управлінську парадигму.

Ключовим наслідком цієї невизначеності є потреба в постійному експериментуванні. На відміну від зрілих компаній, де метою є виконання плану, для стартапу метою є навчання. Цей процес, сформульований в методології Lean Startup Еріка Ріса, вимагає, щоб кожна дія (розробка, маркетинг, ціноутворення) була перевіркою певної бізнес-гіпотези, а не просто слідуванням інструкції. Здатність до "перевіреного навчання" (Validated Learning), тобто підтвердження або спростування гіпотез за допомогою реальних даних від клієнтів, є єдиною ознакою прогресу на ранніх етапах розвитку стартапу. Це прямо пов'язано з критерієм "Технологічна

плинність", оскільки дозволяє команді швидко переходити до нових ітерацій продукту чи бізнес-моделі (Півоту), якщо поточні гіпотези не підтверджуються.

Висока мобільність IT-фахівців (кадрові ризики) та переважання операційних витрат (OpEx) над капітальними (CapEx) також підсилюють необхідність Lean-підходу. Марне витрачання бюджету на розробку функціоналу, який не потрібен ринку, швидко виснажує OpEx, збільшуючи ризик провалу. Таким чином, модель бізнес-планування повинна виконувати функцію мінімізації марнування ресурсів через забезпечення гнучкості (Agility) та коротких циклів розробки.

Саме цей системний тиск зовнішніх та внутрішніх факторів обумовлює, чому традиційне планування, яке ігнорує ці принципи, призводить до високих показників невдач.

Для стартапів усвідомлення стадій розвитку сприяє в наступних аспектах.

Ясне стратегічне планування. Засновники, які усвідомлюють життєвий цикл компанії, здатні більш точно прогнозувати наступні етапи та заздалегідь до них підготуватися. Це сприяє уникненню хаотичних рішень і помилок.

Ефективне використання ресурсів. На різних етапах розвитку компанія має різний рівень доступу до фінансування, кадрів та технологій. Розуміння цього допомагає ефективно розподіляти ресурси та уникати їх марного витрачання. Інвестори мають певні очікування щодо рівня зрілості стартапів на кожному етапі їх розвитку. Якщо команда чітко розуміє своє становище, це підвищує довіру та збільшує ймовірність отримання фінансування.

Масштабування. Розуміння того, коли і як розширювати бізнес, може значно вплинути на його успіх. Для інвесторів розуміння етапів розвитку стартапів є важливим аспектом.

Оцінка потенціалу. Інвестори інвестують кошти в стартапи, очікуючи на суттєве зростання їхньої вартості. Здатність визначити стадію розвитку компанії та її відповідність вимогам ринку сприяє прийняттю обґрунтованих

рішень. Розуміння ризиків. Кожен етап розвитку супроводжується певними ризиками. Інвестори повинні оцінити, наскільки компанія готова перейти до наступного етапу, а також чи є ці інвестиції виправданими. Визначення точки, в якій починається отримання прибутку.

Розуміння життєвого циклу сприяє прогнозуванню ймовірного часу виходу.

За даними звіту Startup Genome (2023), понад 90% технологічних стартапів зазнають невдачі. При цьому 21.5% стартапів провалюються в перший рік, 30% – у другий, а 50% – до п'ятого року існування. Дослідження CB Insights вказує, що 42% стартапів закриваються через відсутність ринкової потреби (No Market Need), а 29% – через закінчення грошей. Це підкреслює критичну важливість використання гнучких моделей планування (Lean Canvas) для ранньої валідації ідеї, щоб уникнути створення продукту, який нікому не потрібен. [43; 21].

1.2. Еволюція та класифікація моделей бізнес-планування: від традиційного підходу до гнучких (Agile, Lean) методів

Традиційні методи бізнес-планування з'явилися ще в середині XX століття і полягали у розробці детального документа з прогнозами на 3–5 років. Основною метою таких бізнес-планів було залучення інвестицій, а самі вони мали статичний характер. Структура та характеристика традиційного бізнес-плану передбачав докладний опис всіх етапів діяльності з виразною структурою, визначенням місії, завдань та аналізом оточення (SWOT, PEST).

Проте в сучасній реальності ІТ-сфери, де технології оновлюються ледь не щомісяця, цей підхід виявився надто повільним і недостатньо гнучким. Це призвело до втрати дієвості. А саме через низьку пластичність і скрутність пристосування до змін ринку.

Розуміння ключових етапів розвитку бізнесу дозволяє підприємцям ефективно планувати ресурси та приймати стратегічні рішення, а інвесторам – обирати компанії відповідно до своїх можливостей та експертизи.

Розвиток моделей бізнес-планування відбувався під впливом трансформацій ринкових умов, посилення конкуренції та виникнення стартап-економіки.

Найголовнішими щаблями цього розвитку стали:

➤ **Традиційна модель бізнес-плану** – базується на прогнозах і покрокових фінансових розрахунках (доходи, витрати, cash flow). Основний недолік – відсутність гнучкості в умовах невизначеності.

➤ **Business Model Canvas (BMC)** – модель, запропонована А. Остервальдером, що дозволяє візуально описати ключові елементи бізнесу (цінність, клієнти, ресурси, витрати, доходи) на одному аркуші. Переваги такої моделі це забезпечення системності і легкості комунікації бізнес-ідей без необхідності детального фінансового прогнозування. Фокус на стратегії та узгодженості ключових елементів бізнесу.[38]

➤ **Lean Canvas (LC)** – адаптація Canvas-моделі, розроблена Е. Маур'я спеціально для стартапів. Вона фокусується на проблемі клієнта, рішенні, метриках і конкурентних перевагах. Переваги LC має найвищий рівень гнучкості та прудкості адаптації. Її наголос зроблено на проблемі та рішенні, що бездоганно відповідає методології Lean Startup. Цей метод сфокусований на споживача, на оперативному тестуванні гіпотез та постійному вдосконаленні бізнес-моделей. [37]

➤ **Agile Business Planning** – динамічний підхід, який поєднує планування з принципами Agile: короткі спринти, постійне тестування гіпотез, регулярний перегляд метрик. Перевагою Agile є забезпечення миттєвого ухвалення рішень. Метод надає найкращу рівновагу між плануванням та втіленням. Фокус: На операційному рівні, забезпечуючи гнучкість при розробці продукту.

Варто окремо наголосити, що еволюція моделей планування нерозривно пов'язана зі зміною парадигми розробки програмного забезпечення – переходом від каскадної моделі (Waterfall) до гнучких методологій (Agile). Якщо традиційний бізнес-план був управлінським відображенням Waterfall-

підходу (де спочатку пишеться детальне ТЗ, а потім йде довга розробка), то Lean Canvas та Agile Planning стали відповідь на потребу в ітеративності.

Фундаментальною основою цього переходу став «Маніфест гнучкої розробки» (Agile Manifesto, 2001), принципи якого трансформувалися з суто технічних у загальноуправлінські. Зокрема, четвертий принцип маніфесту – «Готовність до змін важливіша за слідування початковому плану» – став наріжним каменем сучасного бізнес-планування в ІТ. Це означає, що план перестає бути директивним документом, виконання якого є самоціллю, а стає живим артефактом, що постійно оновлюється на основі отриманого зворотного зв'язку від ринку.

Ця трансформація породила концепцію «Безперервного планування» (Continuous Planning). На відміну від традиційного підходу, де планування є епізодичною подією (наприклад, раз на рік перед бюджетним комітетом), у гнучких моделях планування відбувається постійно:

- На рівні стратегії: Щоквартальний перегляд бізнес-моделі (Business Model Canvas).
- На рівні тактики: Щомісячна або двотижнева пріоритезація завдань (Sprint Planning у Scrum).
- На рівні операцій: Щоденна синхронізація команди (Daily Stand-up).

Такий багаторівневий підхід дозволяє ІТ-стартапам вирішувати головну проблему традиційного планування – «параліч аналізу» (Analysis Paralysis), коли надмірне збирання даних та спроби передбачити майбутнє блокують реальні дії. Сучасні моделі (LC, BMC) зміщують фокус з прогнозування (Prediction) на пізнання (Discovery), визнаючи, що в умовах високої невизначеності найшвидший спосіб отримати точний план – це запустити продукт і отримати реальні дані.

Сучасні ІТ-стартапи дедалі частіше об'єднують ці підходи, формуючи гібридні моделі бізнес-планування, де стратегічне бачення (Canvas) єднається з тактичним керуванням (Agile).

Отже, можна виділити три основні типи моделей, дивитися таблицю 1.3.

Таблиця 1.3.

Основні типи моделей Бізнес-планування

Тип моделі	Основна характеристика	Сфера застосування
Традиційна (класична)	Статичне планування на кілька років уперед	Великі компанії, інвестпроекти
Canvas-моделі (BMC, LC)	Візуалізація бізнес-моделі, фокус на цінності та клієнті	Стартапи, інноваційні команди
Agile-планування	Ітеративне, короткострокове планування з частими переглядами	ІТ-команди, гнучкі стартапи

Виходячи з наведених типів моделей ключовим чинником успіху для ІТ-стартапів є сучасна парадигма бізнес-планування яка переходить від статичного документування до динамічного моделювання бізнесу.

Перевагою гнучких моделей перед традиційними є очевидними. Це гнучкість та пластичність. Здатність оперативно підлаштовувати бізнес-модель у відповідь на нові виклики. Сфокусовані на споживача і спрямовані на оперативне тестування гіпотез та експериментування. Миттєвість ухвалення рішень: Завдяки візуальному та спрощеному формату.

Традиційні підходи, що опираються на стратегічному управлінні, поступово доповнюються або замінюються сучасними гнучкими інструментами, що краще відповідають умовам цифрової економіки. Часто поєднання цих моделей на практиці стартапів завше забезпечує високу ефективність.

1.3. Критичні фактори бізнес-планування для ІТ-стартапів в умовах високої ринкової невизначеності

Щоб бізнес-план в ІТ-стартапі був успішний потрібна не тільки якісна ідея, а і здатність команди адаптуватися до змін середовища. Щоб завжди бути готовими і мати можливість продовжувати працювати. Особливо це добре проявилися, навички, у часи криз і війн які розгорілися у світі. А також у часи стрімкого розвитку технологій і ІІІ, де якщо ти не встигаєш адаптуватися то тебе викидає з ринку або ти сильно відстаєш від конкурентів.

Незважаючи на війну, українська ІТ-сфера демонструє стійкість. За даними ІТ Ukraine Association, експорт комп'ютерних послуг у 2023 році склав 6,7 млрд доларів США. Однак, згідно зі звітом Dealroom, обсяг венчурних інвестицій в українські стартапи знизився, що підвищує вимоги інвесторів до якості бізнес-планування. Інвестори більше не вкладають кошти в «ідеї», вони вимагають чітких метрик та підтвердженої бізнес-моделі, що актуалізує використання комбінованих методів (BMC + Financial Plan).

Основними критичними факторами у **бізнес-планування** в сучасній ІТ-сфері є:

- **Швидкість змін технологій.** Стартапи повинні враховувати ризик морального старіння продукту. Наприклад, інновація в сфері ІІІ може втратити актуальність уже через 6–12 місяців.
- **Невизначеність попиту.** Ринок часто не має усталеного розуміння нової технології (як це було з блокчейном чи віртуальною реальністю).
- **Брак достовірних даних для прогнозування.** На ранніх етапах стартапу складно оцінити потенційний розмір ринку або ціну залучення клієнта.
- **Обмежені фінансові ресурси.** Стартапи змушені оптимізувати витрати та часто працюють за принципом *bootstrapping*.
- **Кадрові ризики.** Висока мобільність ІТ-фахівців створює загрозу втрати ключових компетенцій.

- **Регуляторна невизначеність.** Для проектів, пов'язаних з обробкою даних або штучним інтелектом, важливими є питання безпеки та дотримання норм GDPR чи локальних законодавств. [16; 14]

Особливе значення в контексті IT-стартапів має розуміння природи наведених вище факторів. Важливо розрізняти поняття «ризик» та «невизначеність». Якщо ризик піддається імовірнісній оцінці (наприклад, вірогідність виходу з ладу сервера), то ринкова невизначеність, в якій функціонують стартапи, часто не має історичних даних для розрахунку. Це робить класичні інструменти стратегічного менеджменту, що базуються на екстраполяції минулого досвіду, малоефективними.

Вплив фактора «Швидкість змін технологій» призводить до скорочення горизонту планування. Якщо у традиційних галузях стратегія розробляється на 3–5 років, то в IT-сфері, де технологічний стек може змінитися за 12–18 місяців, довгострокове детальне планування перетворюється на марнування ресурсів. Замість жорсткого плану стартапу потрібна «дорожня карта» (roadmap), яка визначає напрямок руху, але залишає простір для маневру.

Критичний фактор «Невизначеність попиту» вимагає зміни фокусу з продукту на проблему клієнта. Більшість помилок планування виникає через так звану «галюцинацію засновника» – впевненість у тому, що ринок потребує саме цього продукту. В умовах обмежених фінансових ресурсів ціна такої помилки може стати фатальною. Тому модель бізнес-планування повинна виконувати функцію запобіжника: вона має змушувати команду спочатку валідувати проблему (через проблемні інтерв'ю, CustDev), і лише потім інвестувати у розробку рішення.

Критичний фактор обмежені фінансові ресурси, якщо глянути на розподіл джерел фінансування IT-стартапів в Україні, дивитися Рис 1.1.

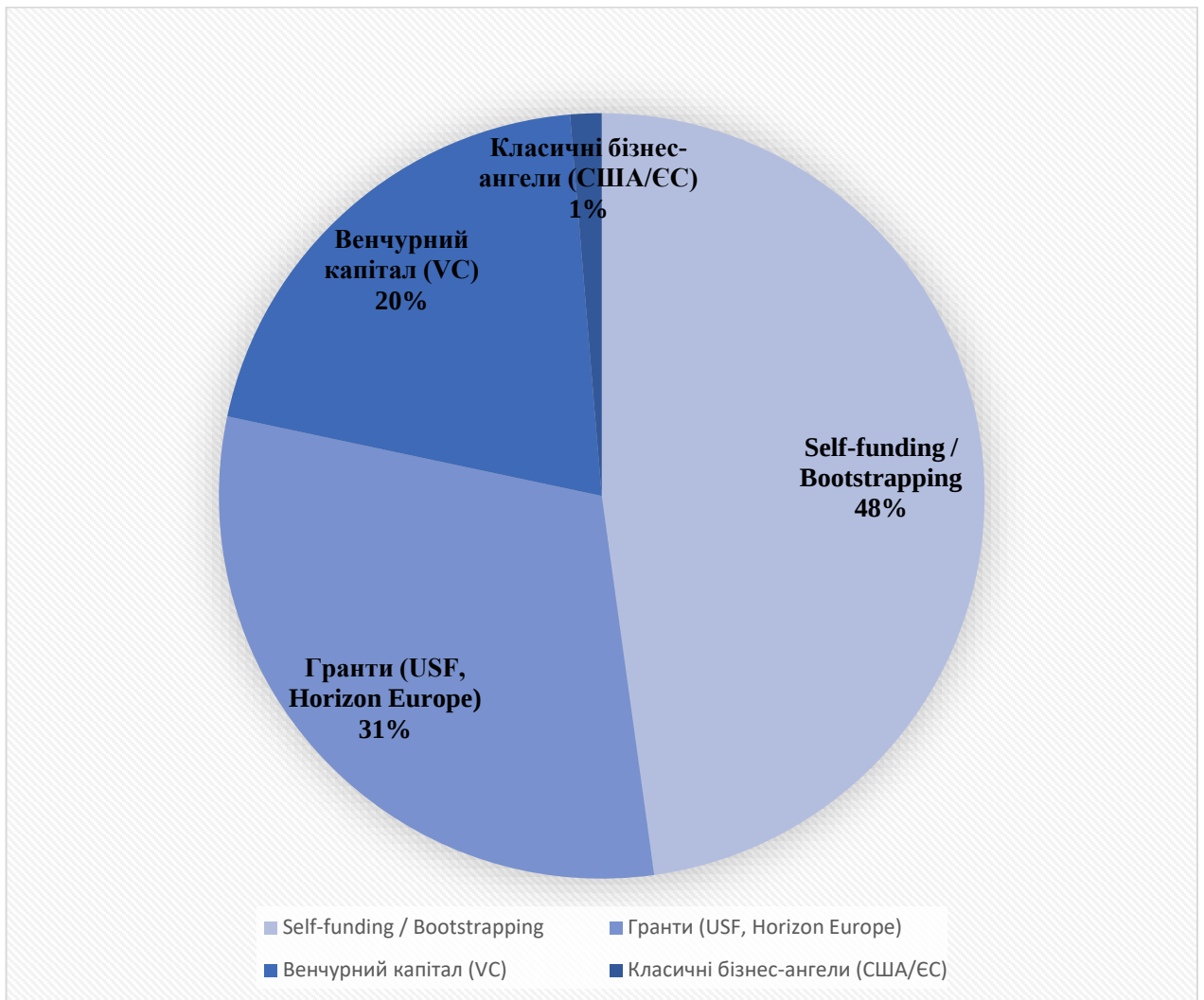


Рисунок 1.1 Розподіл джерел фінансування ІТ-стартапів в Україні (за даними DealBook та USF)

Як видно з рис 1.1, найбільшу частку джерел фінансування українських ІТ-стартапів становить self-funding / bootstrapping – близько 48%, що підтверджує домінування моделі самофінансування та залежність фаундерів від власних ресурсів. Другою за поширеністю групою є грантове фінансування (USF, Horizon Europe) – 31 %, що відображає високу роль державних і міжнародних програм підтримки інновацій. Частка венчурного капіталу оцінюється на рівні 20%, що свідчить про обмежений доступ українських стартапів до класичних VC-інвестицій порівняно зі світовими ринками. А найменшу частку займають бізнес-ангели(США/ЄС) – близько 1%, що демонструє низьку активність приватних інвесторів у ранній стадії розвитку проєктів.

Аналіз рисунку 1.2. є важливим для розуміння фінансових обмежень. Дані свідчать про те, що 77% стартового капіталу українських стартапів (Self-funding, Гранти) є нерозмивним або обмеженим (за даними Українського фонду стартапів). Цей високий рівень бутрепінгу (48%) підкреслює, що ціна помилки на ранньому етапі є критично високою, тому що відсутній запас міцності у вигляді великих VC-інвестицій, які є характерними для Кремнієвої долини. Тому модель планування повинна виконувати функцію мінімізації даремного використання ресурсів через забезпечення гнучкості (Agility) та коротких циклів розробки.

Також варто окремо наголосити на специфіці українського контексту. Війна та економічна нестабільність додають до ринкової невизначеності ще й операційну. У таких умовах бізнес-план перестає бути просто документом для інвестора, а стає інструментом виживання (Business Continuity Planning). Здатність моделі планування швидко враховувати зміни у доступності команди (кадрові ризики) та інфраструктури стає критичною перевагою. Саме тому українські IT-стартапи демонструють феномен «антикрихкості», адаптуючи свої бізнес-моделі швидше, ніж їхні західні конкуренти.

Враховуючи такі умови планування має бути гнучким і адаптивним. Повинно враховувати регулярний перегляд ключових показників і гіпотез.

Ефективні моделі бізнес-планування для IT-стартапів повинні забезпечувати (зображено на рис. 1.2.)



Рисунок 1.2. Забезпечення ефективної моделі бізнес-планування

Отже, в умовах цифрової економіки критично важливо перейти від концепції «разового бізнес-плану» до безперервного процесу планування, який інтегрується у щоденну діяльність стартапу. Завдяки цьому можна створити основу для розбудови сучасних моделей бізнес-планування, орієнтованих на швидке прийняття рішень і гнучке управління розвитком ІТ-проектів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ІТ-СТАРТАПІВ

2.1. Характеристика та інструментарій ключових моделей: Business Model Canvas (BMC) та Lean Canvas (LC)

Історично бізнес-планування формувалося як складова стратегічного керування підприємством. Традиційна модель бізнес-плану передбачала докладний опис усіх етапів діяльності, довготривалі фінансові прогнози та усталену стратегію. Проте в умовах цифрової економіки та стрімких технологічних змін такий підхід втрачає дієвість.

Для ІТ-стартапів характерна висока динаміка ринку, короткі життєві цикли продуктів, невизначеність потреби та висока конкуренція. Тому в сучасних умовах перевагу здобувають гнучкі (адаптивні) моделі бізнес-планування – Lean Startup, Business Model Canvas, Agile Planning тощо, що дають змогу оперативно коригувати бізнес-модель у відповідь на нові виклики.

У процесі розвитку підприємницької діяльності моделі бізнес-планування зазнали суттєвих змін. Традиційні підходи, що ґрунтуються на стратегічному управлінні, поступово доповнюються або замінюються сучасними гнучкими інструментами, які краще відповідають умовам цифрової економіки.

Звичні моделі бізнес-планування припускають:

- Виразну структуру плану з визначенням місії, завдань, аналізом оточення (SWOT, PEST)
- Детальне грошове прогнозування на 3–5 років
- Спрямованість на стійкість і передбачуваність
- Застосування класичних керівних засобів

Переваги: системність, зручність для інвесторів, можливість багаторічного планування.

Недоліки: низька пластичність, скрутність пристосування до змін ринку.

Новітні моделі

Новітні моделі бізнес-планування охоплюють:

- Lean Canvas –спрощена модель із наголосом на головних складових бізнесу

- **Business Model Canvas (BMC)** – це інструмент, розроблений Олександром Остервальдером та Івом Піньє у 2010 році.

Модель включає дев'ять взаємопов'язаних блоків, які описують основні елементи бізнесу таблиця 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні елементи бізнесу

№	Компонент	Зміст
1	Сегменти клієнтів	Хто є основними споживачами продукту
2	Ціннісна пропозиція	Яку проблему вирішує продукт
3	Канали збуту	Як компанія доносить цінність до клієнтів
4	Відносини з клієнтами	Формати взаємодії з користувачами
5	Потоки доходів	Як бізнес заробляє гроші
6	Ключові ресурси	Які активи потрібні для реалізації
7	Ключові види діяльності	Основні процеси для створення цінності
8	Ключові партнери	Постачальники, стратегічні альянси
9	Структура витрат	Основні статті витрат і постійні зобов'язання

Перевага BMC полягає у комплексності та можливості візуально відобразити всю логіку бізнесу на одному аркуші. Рис. 2.1. Це полегшує розуміння інвесторами та членами команди, а також дозволяє проводити порівняльний аналіз різних стратегій розвитку.

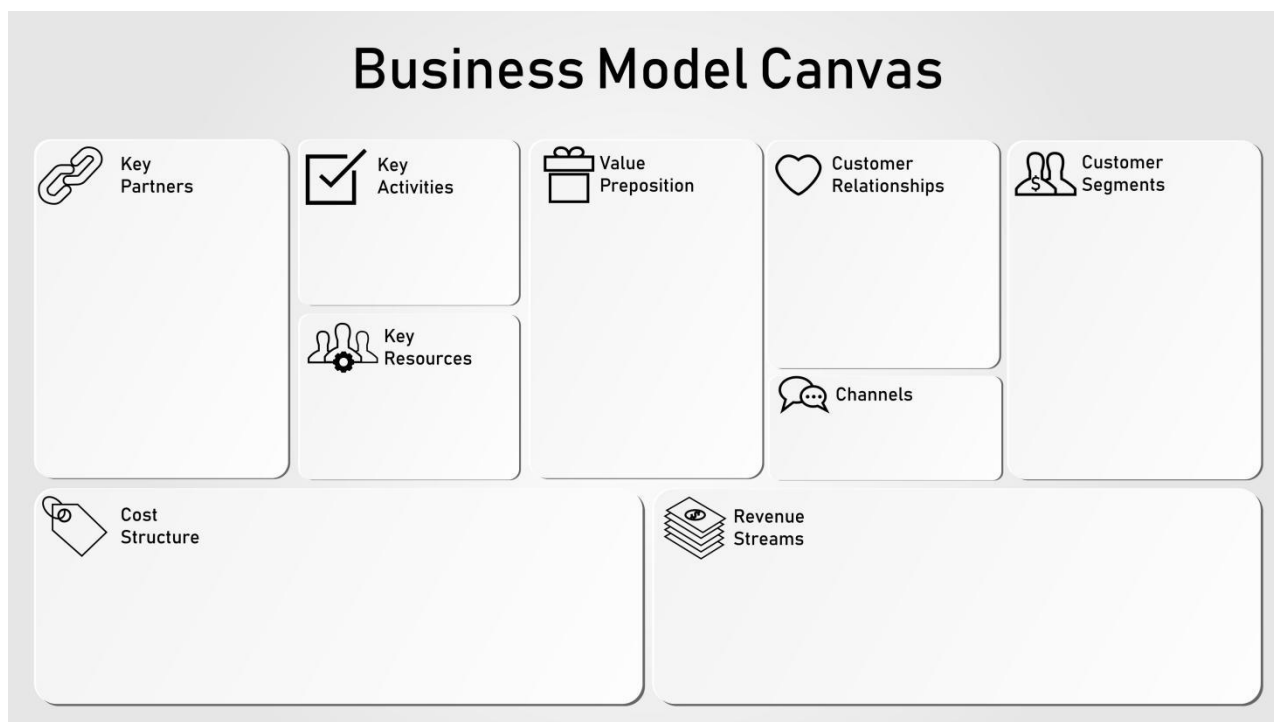


Рисунок 2.1. Візуальна модель Business Model Canvas (BMC)

Однак для ІТ-стартапів, які часто перебувають на стадії експериментів і не мають сформованої клієнтської бази, BMC може виявитися занадто загальною.

З цієї причини виникла адаптація – Lean Canvas (LC), запропонована Ашом Маур'я у 2012 році.

Lean Canvas орієнтований на стартапи, що перебувають у стані пошуку бізнес-моделі.

У ній також дев'ять блоків, але з іншим змістом – акцент зроблено на проблемі, рішенні, метриках і конкурентній перевазі. Таблиця 2.2.

Таблиця 2.2.

Основні компоненти Lean Canvas

№	Компонент Lean Canvas	Ключовий фокус
1	Проблема	Яку проблему користувача вирішує продукт
2	Сегменти клієнтів	Хто саме відчуває цю проблему
3	Унікальна ціннісна пропозиція	Чому саме це рішення краще за інші
4	Рішення	Як продукт вирішує проблему
5	Канали	Як продукт буде доставлений користувачу
6	Джерела доходу	Яким чином генерується прибуток
7	Структура витрат	Які ресурси потрібні
8	Ключові метрики	Як вимірюється прогрес (CAC, LTV, retention тощо)
9	Несправедливі переваги (<i>Unfair Advantage</i>)	Що важко скопіювати конкурентам (технологія, команда, база користувачів)

Lean Canvas дозволяє команді сфокусуватися не на загальних цілях, а на швидкому тестуванні гіпотез про клієнтів і продукт. Саме тому ця модель активно використовується на етапі MVP (мінімально життєздатного продукту). Таким чином, BMC зручна для структурованого бізнесу з чіткою моделлю монетизації, а LC – для стартапів, які ще шукають свій ринок і цінність.

Створення Мінімально Життєздатного Продукту (MVP) та швидка валідація гіпотез вимагає інструментарію, більш сфокусованого на користувачеві та проблемі, ніж Business Model Canvas (BMC). Таким інструментом стала модель Lean Canvas (LC), розроблена Ешем Маурья (Ash Maurya) на основі філософії Lean Startup (E. Pic).

LC, візуалізована на рис. 2.2, зберегла дев'ять ключових блоків BMC, але замінила чотири блоки на більш релевантні для умов високої невизначеності:

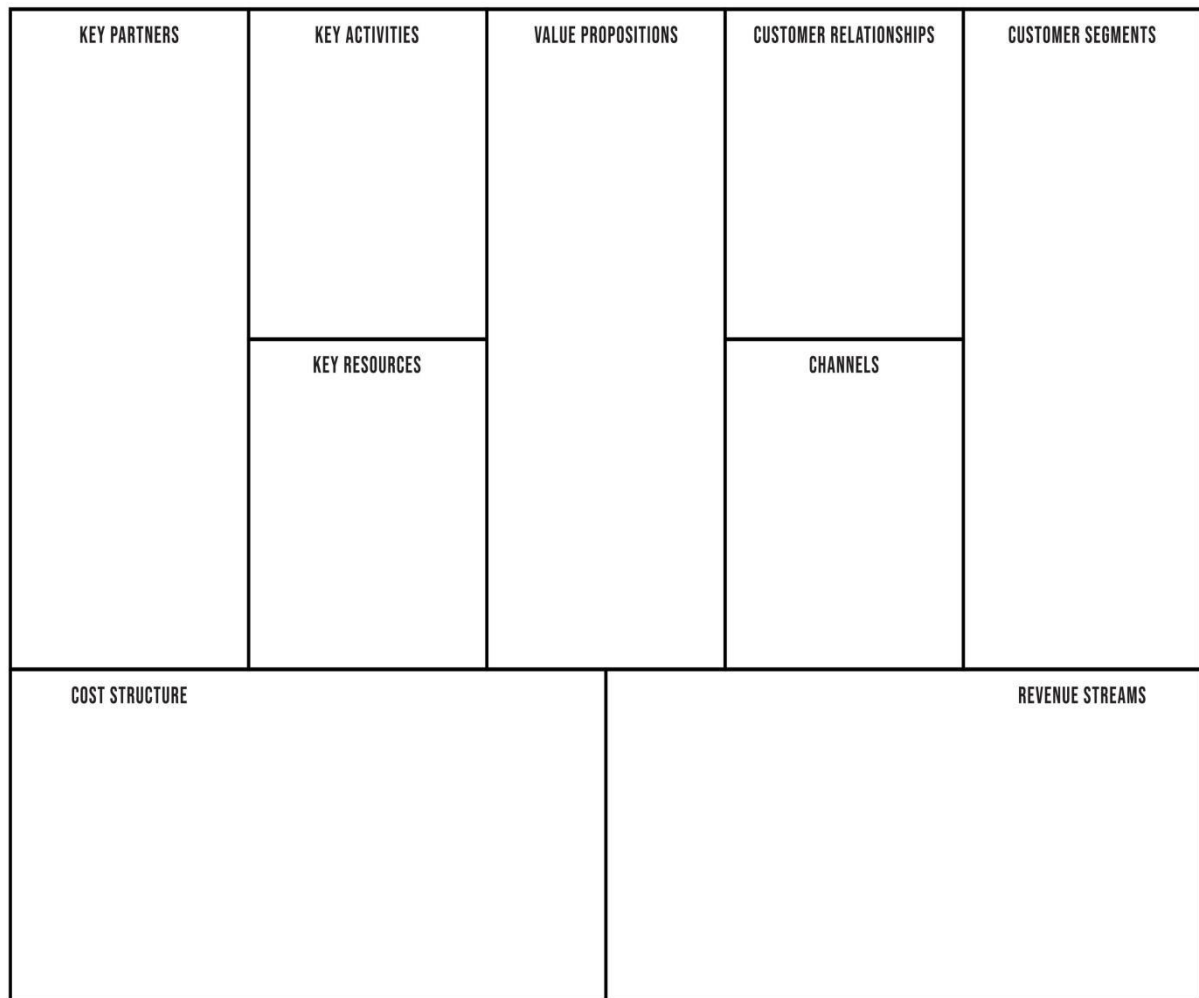


Рисунок 2.2. Візуальна модель Lean Canvas

Ключові зміни та їхнє обґрунтування для ІТ-стартапів:

Заміна: «Ключові види діяльності» → «Рішення» (Solution): У BMC фокус на «Діяльності» є важливим для зрілих компаній. У стартапі ж критично важливим є саме конкретне Рішення проблеми клієнта, яке можна швидко протестувати. Цей блок прямо інтегрується з Product Backlog в Agile-методологіях (як буде показано у Розділі 3.3).

Заміна: «Ключові ресурси» → «Ключові метрики» (Key Metrics): Найбільша перевага LC. Замість опису ресурсів (що є у ТБП), LC вимагає чіткого визначення метрик, які вимірюють успіх (наприклад, реєстрації, коефіцієнт конверсії, ROI). Це забезпечує прямий зв'язок між бізнес-плануванням та циклом Build-Measure-Learn, змушуючи команду шукати валідоване навчання (Validated Learning).

Заміна: «Взаємовідносини з клієнтами» → «Нечесна перевага» (Unfair Advantage): Блок «Нечесна перевага» є критично важливим для ІТ-стартапів, орієнтованих на глобальні ринки (як Grammarly та GitLab). Він змушує планувальника чітко артикулювати унікальність продукту чи команди, яку не можна легко скопіювати. Для українського ІТ-ринку, як правило, це експертиза в R&D (як буде проаналізовано у Розділі 3.2).

Заміна: «Ключові партнери» → «Проблема» (Problem): Це фундаментальна зміна. LC починається з Проблеми, а не Партнерів, що підкреслює філософію Lean Startup: продуктовий менеджер повинен закохатися в проблему, а не в рішення. Чітка ідентифікація Проблеми зменшує ризик створення продукту, який нікому не потрібен.

Таким чином, Lean Canvas є оптимальним інструментом для ІТ-стартапів на стадіях Ідея та Валідація, оскільки він замінює гіпотези про ресурси та партнерства на оперативно перевірені гіпотези про проблеми, рішення та ключові метрики. Це забезпечує максимальну гнучкість, необхідну для виживання в умовах високої невизначеності.

2.2. Порівняльний аналіз традиційного бізнес-плану, ВМС та LC за критеріями швидкості розробки продукту та необхідності частих ітерацій

Оцінка дієвості зразків бізнес-планування є важливим етапом у процесі керування розвитком підприємства, оскільки саме від якості бізнес-плану залежить результативність втілення стратегічних та тактичних цілей. Для

визначення ефективності зразка бізнес-планування використовують систему критеріїв, які дають змогу оцінити як змістовну, так і процесну складову плану.

Економічні показники – визначають ступінь досягнення фінансових цілей бізнес-плану:

- Рентабельність проєкту (ROI, NPV, IRR) – демонструє прибутковість вкладень.
- Час окупності – проміжок, упродовж якого проєкт відшкодовує вкладені кошти.
- Фінансова стабільність – спроможність установи забезпечити незмінні грошові потоки.
- Обсяг і склад витрат – визначення результативності застосування активів.

Стратегічні показники – Описують узгодженість бізнес-плану стратегічним завданням установи:

- Відповідність місії та цілям фірми.
- Плинність моделі – здатність пристосовуватися до коливань ринку чи зовнішнього оточення.
- Новаторство – наявність свіжих продуктів, технологій, методів керування.
- Конкурентна перевага – ступінь переваг над подібними проєктами на ринку.

Організаційно-керівні показники дають змогу зважити результативність процесів керування:

- Якість планування – чіткість будови, логічність викладу, обґрунтованість очікувань.
- Система нагляду та спостереження – наявність маркерів для оцінки виконання плану.
- Узгодженість керівних процесів – ефективність зв'язків і розподілу обов'язків.
- Фахова підготовка працівників, які втілюють бізнес-план.

Суспільні та екологічні критерії беруть до уваги вплив бізнес-плану на суспільство та довкілля:

- Запровадження робочих місць та зростання рівня зайнятості.
- Суспільна відповідальність підприємства – дотримання моральних засад, внесок у розвиток громади.
- Екологічна безпека – зменшення шкідливого впливу на природу.

Інформаційно-оглядові критерії :

- Надійність відомостей, ужитих у бізнес-плані.
- Змістовність та свіжість відомостей про ринок, суперників, покупців.
- Застосування новітніх способів прогнозування та моделювання.

Поєднання методологій Lean Startup, Business Model Canvas та Agile у сучасному підприємництві формує синергетичний ефект, що забезпечує стратегічну гнучкість, оперативність адаптації та високу ефективність управління.

Однак кожна з цих моделей має свої унікальні особливості, переваги та обмеження, які слід враховувати при виборі підходу для розробки бізнес-плану.

Критика традиційного бізнес-планування як неадекватного інструмента для IT-стартапів має потужне емпіричне підґрунтя. За даними звіту Startup Genome(2023), понад 90% технологічних стартапів не досягають стадії масштабування. При цьому, як показує дослідження CB Insights, причини провалів значною мірою залежать від нездатності менеджера вчасно скоригувати бізнес-модель. Причини провалів видно на Рис 2.3.

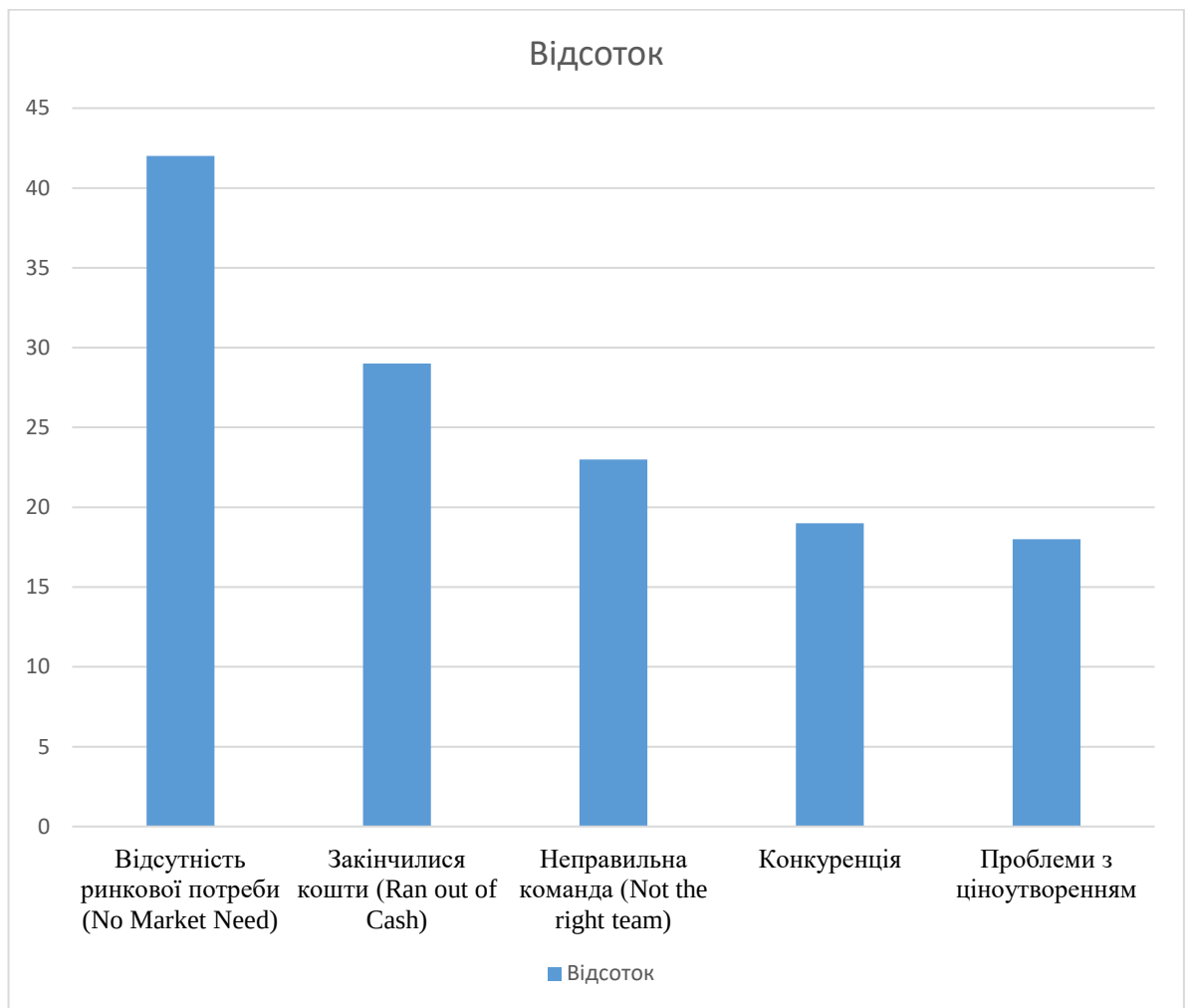


Рисунок 2.3 Причини невдач ІТ-стартапів

На рисунку 2.3 Відображено головні чинники провалу стартапів, де головну позицію займає «Відсутність ринкової потреби (No Market Need)», що становить 42% усіх невдач. Цей показник прямо доводить, що ресурси були витрачені на створення продукту, який не пройшов валідацію. На другому місці стоїть «Закінчилися кошти» (29%), що часто є лише наслідком першої причини, оскільки гроші витрачалися на неефективну розробку.

Саме тому бізнес-планування для ІТ-стартапів повинно бути сфокусовано не на детальному фінансовому прогнозуванні (як у ТБП), а на мінімізації ризику невідповідності продукту ринку через постійні цикли валідації. Ця кількісна статистика є прямим обґрунтуванням того, чому у порівняльній матриці (Таблиця 2.3) критеріям «Сприяння ітераціям» та «Ступінь реакції на невизначеність» надається максимальне значення.

Таблиця 2.3.

Критерії порівняння бізнес-моделей

Критерій порівняння	Традиційний Бізнес-план (ТБП)	Business Model Canvas (BMC)	Lean Canvas (LC)
Швидкість розробки та актуалізації	Низька (Тижні/Місяці)	Висока (Години/Дні)	Максимальна (Години)
Сприяння ітераціям та тестуванню	Не сприяє (Статичний характер)	Помірне (Зручність для коригування стратегії)	Максимальне (Вбудований цикл Lean Startup)
Ступінь реакції на невизначеність	Низький (Скрутність пристосування до змін)	Високий (Візуальна схема для стрімкої адаптації)	Максимальний (Фокус на Проблемі/Рішенні)
Основна мета	Залучення інвестицій, прогноз на 3–5 років	Опис та аналіз функціонуючої бізнес-моделі	Валідація гіпотез та пошук Product-Market Fit
Фокус документа	Усталеність і передбачуваність	Стратегія	Продукт та клієнт
Необхідна деталізація	Максимальна (Детальний опис усіх етапів)	Помірна (9 ключових блоків)	Мінімальна (Головні складові бізнесу)

Виходячи з таблиці можна зробити детальний аналіз за критичними критеріями. Поєднання цих моделей на практиці стартапів завше дарує відмінний результат. Швидкість розробки та актуалізації (Time-to-Market) Швидкість є критичною для ІТ-стартапів, оскільки вони функціонують в умовах, де технології оновлюються ледь не щомісяця.

Традиційний Бізнес-план вимагає створення докладного документа з визначенням місії, завдань, аналізом оточення (SWOT, PEST) та детальним грошовим прогнозуванням. Цей процес є громіздким і може тривати тижні або місяці. За оцінками U.S. Small Business Administration (SBA), розробка детального традиційного бізнес-плану в середньому займає від 100 до 300 годин часу фаундера, що є прямим збитком для швидкості Time-to-Market. Будь-яка зміна на ринку вимагає трудомісткого переписування, що робить цей підхід надто повільним. Для візуалізації проблеми надмірної деталізації та фіксації гіпотез, характерних для традиційного підходу, детальна структура класичного бізнес-плану та її критика в контексті ІТ-стартапів наведена у [Додаток В].

Для ІТ-стартапів часова перевага Canvas-моделей є не просто зручністю, а питанням виживання. За оцінками експертів, традиційний бізнес-план вимагає від фаундера від 100 до 300 годин часу. Цей ресурс, витрачений на прогнозування, а не на валідацію, прямо впливає на Time-to-Market та вартість помилки. Наприклад, команда, що працює за Lean Canvas, може протестувати ключову гіпотезу, створити MVP та отримати перші дані за 7–14 днів (тривалість одного Спринту).

Таким чином, за час, необхідний для написання однієї версії Традиційного Бізнес-плану, Lean-стартап може завершити 10–15 ітераційних циклів Build-Measure-Learn. Кожна з цих ітерацій знижує ризик провалу на 42% (через відсутність ринкової потреби). Це доводить, що Lean Canvas є більш фінансово ефективним інструментом для управління часом і ресурсами на ранніх стадіях, оскільки максимізує швидкість навчання і мінімізує марне витрачання ОРЕХ.

Canvas-моделі (BMC та LC), навпаки, є візуальною схемою, яку можна заповнити за години. Вони забезпечують миттєвість ухвалення рішень [44]. Це дозволяє команді швидко сформулювати ідею та перейти до створення MVP. Lean Canvas є найшвидшим, оскільки він замінює фінансові та партнерські блоки на блоки «Проблема» та «Рішення», необхідні для першої валідації.

Сприяння ітераціям та тестуванню. Успіх ІТ-стартапу залежить від здатності швидко знаходити, вимірювати та реагувати на дані про користувачів (цикл Build-Measure-Learn).

Традиційний Бізнес-план має статичний характер і орієнтований на стійкість і передбачуваність, що прямо суперечить ідеї постійних ітерацій.

Business Model Canvas вже є кроком уперед, оскільки вона легко коригується. Однак, Lean Canvas інтегрує принципи Lean Startup безпосередньо у свою структуру. Блоки «Проблема», «Рішення» та «Ключові метрики» (які замінюють частину традиційних блоків) створюють ідеальну структуру для тестування гіпотез. Кожна гіпотеза з LC може бути декомпозована на завдання (User Stories) для Agile-підходів (Scrum, Kanban). Це дає змогу оперативно коригувати бізнес-модель у відповідь на нові виклики.

Крім часової переваги (час на Традиційний бізнес-план – 100-300 годин), гнучкі моделі демонструють вищу ефективність проєктів. За даними звітів, проєкти, керовані за Agile-методологіями, мають рівень успіху у 42% випадків, тоді як традиційні (Waterfall) методи успішні лише у 13%. Така трикратна різниця в успішності є найвагомим аргументом на користь інтеграції Lean Canvas з операційним процесами (як у Розділі 3.3.)

Ступінь реакції на невизначеність (Гнучкість). ІТ-стартап працює в умовах суттєвої невизначеності, де фінансова стабільність ще не встановлена.

Традиційний Бізнес-план має низьку пластичність, що робить його непридатним для ІТ-сфери, де «півот» (Pivot) – кардинальна зміна ключових гіпотез стратегії – є не винятком, а звичайною управлінською практикою.

Lean Canvas демонструє найвищий ступінь гнучкості та прудкості адаптації. Його фокус на Проблемі та Нечесній перевазі дозволяє команді швидко змінювати Рішення, не переписуючи фінансові розділи. Business Model Canvas також є гнучкою, і відзначається легкістю комунікації бізнес-ідеї, що важливо на етапі пошуку інвесторів, коли потрібно швидко пояснити, як компанія заробляє гроші.

У результаті аналізу встановлено, що Lean Canvas забезпечує максимальну гнучкість, BMC – ефективну комунікацію бізнес-моделі, а традиційний бізнес-план має високу деталізацію, але низьку адаптивність. Отже, для IT-стартапів доцільним є комбінування Lean Canvas та BMC залежно від стадії розвитку проєкту.

2.3. Дослідження практик українських та зарубіжних IT-стартапів

Сучасна IT-індустрія пропонує безліч прикладів успішного застосування Canvas-моделей для побудови та масштабування бізнесу. Аналіз практик українських IT-стартапів варто починати із найбільш відомої та найдорожчої компанії України це Grammarly, тому що вона є чудовим прикладом того, як принципи Lean Startup (навіть якщо вони не використовувалися свідомо під такою назвою у 2009 році) призводить до успіху, на відміну від практики Традиційного Бізнес-плану. Компанія Grammarly чітко показує ключову тезу що фокус повинен бути не на довгостроковому плануванні а на швидкому виведенні мінімального життєздатного продукту (MVP) для валідації ринкової гіпотези. [20]

Grammarly – заснована в Україні онлайн-платформа яка використовує штучний інтелект для покращення продуктивності комунікації, була запущена 2009 року Олексієм Шевченком, Максимом Литвином та Дмитром Лідером. Вона має представництва у Києві, Сан-Франциско, Нью-Йорку, Ванкувері, Берліні, Сіетлі та Варшаві. Їхній штучний інтелект допомагає редагувати і покращувати тести англійською мовою, перекладати з та на 19 мов. У 2025 році кількість активних користувачів інструментів Grammarly перетнув позначку 40 мільйонів активних користувачів на день.

Засновники Grammarly мали попередній досвід роботи з академічним ринком через власний сайт перевірки на плагіат MyDropBox. Цей досвід дав їм гарну можливість використати «Нечесну перевагу» (блок Lean Canvas) – глибоке розуміння проблем цільової аудиторії. Чітке розуміння потреби

інструментів для перевірки граматики в академічних текстах для студентів і науковців, в яких англійська мова не є рідною. [18]

Запуск продукту був у мовах високої невизначеності та обмежених ресурсів. Тому засновники не стали витрачати час на створення ідеального продукту для масового ринку. Що зазвичай вимагає Традиційний Бізнес-план. А вибрали запуск з мінімально життєздатним продуктом. Їхній перший продукт не був безкоштовним браузером розширення, а був платним веб-редактором, який надавав доступ до інструментів через платну підписку. Цільовий сегмент продукту був націлений на університети та студентів.

Підхід який використали у Grammarly є класичною ілюстрацією Lean Startup. Щоб не робити прогнози доходів, як вимагає традиційний бізнес-план, команда побудувала мінімальний продукт, виміряла (Measure) готовність ринку платити (через прямі B2B-продажі університетам) і навчилася (Learn) на реальних даних. Для кращого розуміння можна поглянути на рис. 2.4.

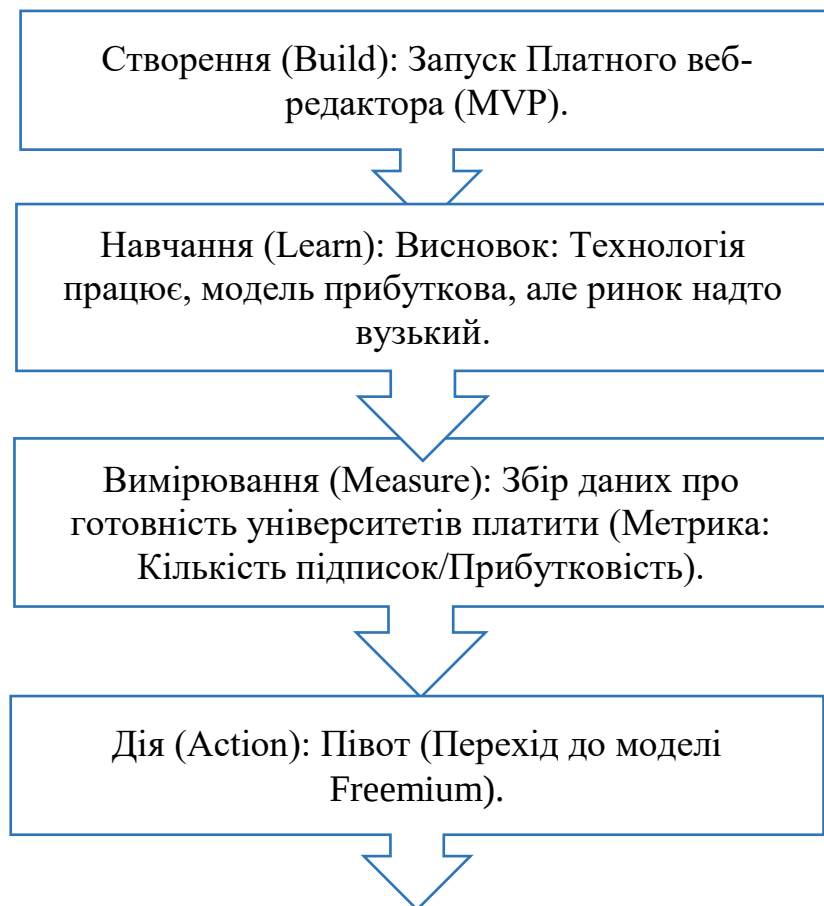


Рисунок 2.4. Lean Startup який використала компанія Grammarly

Саме це дозволило їм досягти прибутковості (cash-flow positive) вже на ранньому етапі. Як зростала компанія за доходами видно у рис. 2. 5



Рисунок 2.5. Доходи компанії Grammarly за період 2015 -2023 роки.

Як видно з графіку на рисунку 2.5. доходи компанії після запуску на ринку кожний рік зростали аж до початку повномасштабної війни в Україні. Але після 2023 року ріст знов був відновлений.

Якби компанія обрала розвиток за традиційним бізнес-планом вони були змушені діяти за такою логікою:

- 1) Зробити багаторічне дослідження ринку всіх користувачів англійської мови.
- 2) Написати 5 – річний фінансовий прогноз, який міг бути неточним.
- 3) Розробляти “ідеальний” продукт багато років, через що могли б пропустити ринкове вікно можливостей.

Але натомість вони зробили фокус на швидкому MVP для вузької ніші, дозволивши валідувати ринок і отримати ресурси для подальших ризикованих ітерацій. Послідовність змін та логіку мислення Lean-менеджменту в Grammarly ілюструє приклад заповненого Lean Canvas, адаптованого під ключові гіпотези компанії (див. Додаток А).

Глянувши на даний кейс можна дійти висновку що подальший успіх Grammarly, зокрема, стратегічний Півот у 2015 році до моделі Freemium і вихід на масовий ринок, став можливим завдяки гнучкій Lean-культурі, який був

закладений на етапі запуску MVP, що показує перевагу ітераційного підходу над статичним плануванням. Як змінювалася бізнес модель компанії видно на Таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Зміна ключових блоків Business Model Canvas (BMC) Grammarly в результаті стратегічного Півоту (2015 р.)

Блок BMC	Стратегія MVP (2009–2014)	Стратегія Масштабування (Після 2015 р.)	Обґрунтування зміни
Споживчі сегменти	Університети та студенти (Вузька B2E ніша)	Масовий ринок користувачів англійської мови (B2C) та корпоративні клієнти (B2B)	Розширення ринку після валідації базової технології.
Ціннісна пропозиція	Преміальна перевірка академічної граматики	Миттєва перевірка граматики та стилю в <i>будь-якому</i> веб-браузері.	Перехід від нішевого інструменту до універсального помічника.
Канали збуту	Прямі продажі (B2B) та партнерство з освітніми закладами	Віральне розповсюдження (безкоштовне браузерне розширення) та App Stores.	Зниження вартості залучення клієнтів (CAC) через ефект вірусності.
Потоки надходжень	Виключно Річна B2B-підписка та ліцензування.	Freemium-модель: Безкоштовна база + Преміум-підписка (B2C/B2B).	Масштабування бази користувачів для конверсії у платний сегмент.

Аналіз Таблиці 2.4. показує, що успіх Grammarly став можливим завдяки до стратегічного Півоту – кардинальній зміні всіх важливих блоків бізнес-моделі. А саме неспроможності традиційної бізнес-моделі тому що вона є статична і орієнтована на передбачуваність. Цей метод не зміг би швидко адаптуватися до кардинальних змін, як перехід від B2E до масової

Freemium-моделі. Кожна зміна у блоках ТБП вимагала б місяців на переписування фінансових та операційних розділів, а це призвело б до втрати ринкового вікна.

Ефективність обраної моделі Grammarly підтверджується фінансовими показниками. Станом на 2022 рік оцінка компанії досягла 13 мільярдів доларів. Кількість щоденних активних користувачів (DAU) зросла з 1 мільйона у 2015 році (до півоту) до понад 30 мільйонів у 2020 році. Це зростання у 3000% за 5 років є прямим наслідком переходу на Freemium-модель, яка дозволила знизити вартість залучення клієнта та збільшити віральність.[31; 45]

Успіх Freemium-стратегії Grammarly також полягає у високій конверсії безкоштовних користувачів у платні. Цей показник, за оцінками аналітиків, перевищує середні показники у галузі SaaS, що зазвичай становлять 2–5% [45]. Ефективний процес монетизації підтвердив, що гнучка бізнес-модель, керована даними, забезпечує значно вищий коефіцієнт зростання (Growth Rate), ніж будь-який статичний прогноз.

Також з прикладу видно, що гнучка BMC підтверджується. Кейс Grammarly доводить, що навіть на етапі зростання, коли компанія вже була прибутковою, вона діяла за логікою Business Model Canvas (BMC):

- 1) Маючи вихідні дані, компанія свідомо змінила блок «Споживчі сегменти» та «Канали збуту» на більш масштабовані.
- 2) В результаті це призвело до зміни у блоці «Потоки надходжень» (з B2B на Freemium), що є ознакою гнучкої моделі.

Зміна стратегії Grammarly є яскравою ілюстрацією циклу “Створення-Вимірювання-Навчання” (Build-Measure-Learn). Вони виміряли обмежений потенціал B2E-ринку і на основі навчання зробили вибір про Півот. Це дає підтвердження висновкам, що гнучкі моделі (Lean Canvas, BMC) є найкращим вибором критерій сприяння ітерацій та тестуванню.

Таким чином, кейс Grammarly слугує емпіричним доказом того, що для ІТ-стартапів ефективність планування корелюється з його гнучкістю, а Canvas-

моделі виступають як найкращий інструмент для візуалізації та керування стратегічними змінами.

Для підтвердження того, що для IT-стартапів найкраще підходять гнучкі моделі можна розглянути ще один приклад української компанії яка їх використала. GitLab – провідна DevOps-платформа, яка є унікальним прикладом того, як компанія, яка має українське коріння, була побудована навколо прозорих принципів бізнес-моделей, Agile то постійної ітерації.

Приклад цієї компанії наочно демонструє, як принципи Lean-застосовуються не лише до продукту, але й до всієї організаційної структури та планування. Якщо керуватися традиційною логікою планування великих кварталних або річних релізів, це потребувало б значних ресурсів і часу. Тому компанія GitLab обрала популяризувати концепцію Мінімально Життєздатної Зміни (Minimum Viable Change, MVC).

Для компанії MVC – це найменша можлива зміна, яка приносить цінність користувачеві та може бути швидко випущена.

Завдяки інтеграції з Agile, GitLab замість великих Спринтів (як у Scrum), функціонує з великою частотою релізів (22 – го числа кожного місяця). Саме це ідеально відповідає критерію «Сприяння ітераціям та тестуванню». Усі релізи є частиною швидкого циклу Build-Measure-Learn, що перевіряє невелику гіпотезу.

Таким чином, цей підхід напряду суперечить статичності Традиційного бізнес – плану, де всі зміни вимагають перегляду документа. А у GitLab-планування є постійним процесом, а не фіксованою точкою.

Бізнес-модель GitLab це «Open Core» – відкрите ядро та платні Enterprise – функції вони є вбудованим механізмом управління невизначеністю та джерелом Нечесної переваги (блок Lean Canvas). Цей зв'язок можна побачити на рис. 2.6.

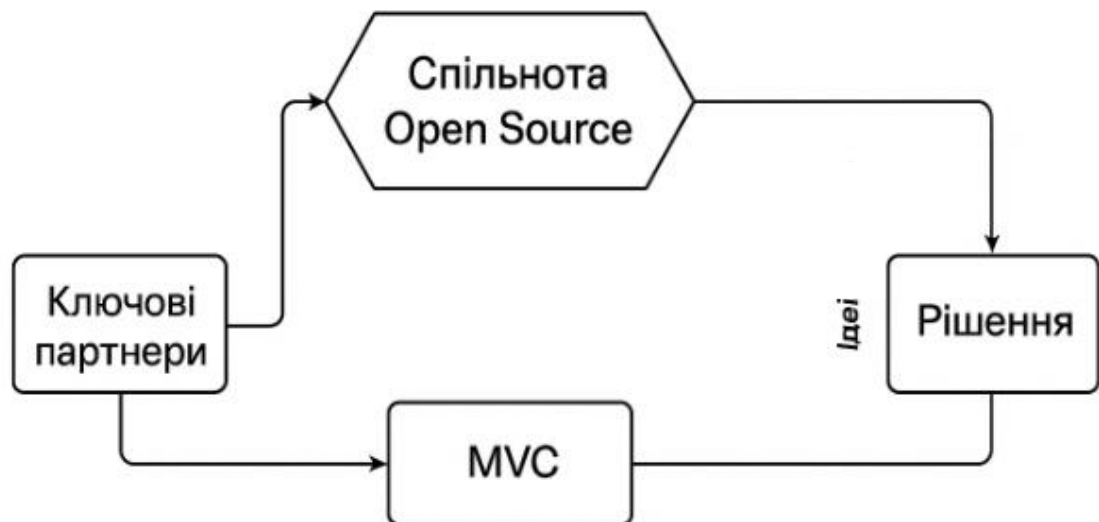


Рисунок 2.6. Взаємозв'язок Open Core моделі GitLab та принципів Lean Canvas

Нечесна перевага – це ядро продукт, що розвивається величезною спільнотою розробників (Ключові партнери в BMC). Це дає доступ до безкоштовного R&D та найм кращих інженерів. [27]

Валідація попиту – Спільнота розробників може сама вказувати на найбільш затребувані функції та напрямки розвитку. Що дозволяє GitLab будувати затребувані функції та напрямки розвитку. Це дозволяє компанії будувати дорожню карту продукту (product roadmap) не на основі припущень (як у ТБП), а на основі валідованого попиту спільноти. Це значно знижує ризик помилкового інвестування.

GitLab відома своєю культурою «All-Remote» і публічним довідником GitLab Handbook, який містить понад 3000 сторінок інформації, які включають стратегії, операційні процеси і навіть дорожню карту продукту. [28]

Business Model Canvas GitLab є по суті публічною (відкритою) та живою. Будь-яка зміна у їхній стратегії, наприклад фокус на новому сегменті або поява нового потоку надходжень, показується в довіднику і може бути швидко обговорена, що забезпечує високу плинність моделі.

В компанії є узгодженість керівних процесів (Організаційно-керівний критерій): Така прозорість гарантує, що вся команда, а це 1600 співробітників, які працюють віддалено, керуються однією і тією ж стратегічною інформацією. Це дає змогу напряду підвищувати узгодженість керівних процесів.

Кейс GitLab доводить, що ефективне бізнес-планування для ІТ-стартапів полягає не у написанні довгострокового статичного документа, а у запровадженні гнучкості та ітераційності в саму ДНК компанії. Використання MVC та відкритої BMC-моделі дозволило GitLab ефективно управляти невизначеністю, що використовує спільноту як джерело валідації попиту, що підтверджує висновки про необхідність інтеграції Canvas-моделей з операційними методологіями Agile.

Для повної емпіричної перевірки та систематизації результатів аналізу було б доцільно виконати порівняльний синтез кейсів Grammarly та GitLab. Це допоможе чітко співставити як принципи Lean Startup та логіка Canvas-моделей використовувалися цими компаніями для вирішення різноманітних управлінських завдань, таких як B2C-півот і B2B-ітерація. Такий підхід дозволить узагальнити отримані дані та розробити практичні рекомендації.

Таблиця 2.5

Таблиця 2.5.

Порівняльний аналіз застосування Lean-принципів у Grammarly та GitLab

Параметр порівняння	Grammarly (B2C/Freemium)	GitLab (B2B/Open Core)	Вплив на бізнес-планування
Основна Проблема (Lean Canvas)	Обмеженість академічної ніші та високий ризик втрати ринку.	Дефіцит зручних та масштабованих інструментів для спільної розробки коду.	Вимагає від ЛС фокусу на ринковій потребі, а не лише на технічній ідеї.
MVP/MVC-Підхід	MVP (Платний веб-редактор) → Швидка валідація Ціннісної пропозиції.	MVC (Мінімально Життєздатна Зміна) → Часті, інкрементальні релізи.	Підтверджує, що швидкість актуалізації (Розділ 2.2) є критичною, що унеможливорює ТБП.
Механізм Ітерації	Півот (Pivot) у бізнес-моделі (2015 р.) на основі даних про користувачів.	Постійні MVC та зворотний зв'язок від спільноти Open Source.	Демонструє, що гнучкість може бути реалізована через великі зміни (Grammarly) або малі, постійні зміни (GitLab).
Нечесна Перевага (Unfair Advantage)	Технологічна експертиза в AI/ML (обробка природної мови).	Експертиза в DevOps та активна спільнота Open Source (безкоштовне R&D).	ЛС допомагає чітко артикулювати унікальність на міжнародному ринку.
Роль Canvas-моделі	Інструмент для візуалізації змін (Півот) у BMC.	Інструмент для управління ітераціями (постійна валідація гіпотез).	Підтверджує, що Canvas-моделі працюють на стратегічному (BMC) та операційному (LC) рівнях

Проведений синтез (Таблиця 2.5) дає нам змогу підтвердити ключові висновки щодо бізнес-планування в ІТ-сфері.

По-перше, кейси Grammarly та GitLab показують, що гнучкі моделі успішно застосовуються незалежно від бізнес-моделі (B2C-Freemium проти

B2B-Open Core) та масштабу. Обидві компанії використовували ітерації (Півот або MVC) як основний механізм управління ризиками, що повністю відповідає критерію «Сприяння ітераціям» (Розділ 2.2). Це підтверджує, що для ІТ-стартапу стратегічний успіх визначається швидкістю навчання та адаптації, а не точністю довгострокового прогнозу.

По-друге, ці два приклади чітко підкреслюють нерозривний зв'язок між бізнес-плануванням та ІТ-менеджментом. У GitLab, бізнес-стратегія (Open Core) прямо інтегрується в операційний процес (MVC), що є прелюдією до механізмів інтеграції Canvas та Agile.

Практичний досвід роботи провідних ІТ-стартапів наочно підтверджує теоретичні висновки другого розділу: інструменти Lean Canvas і Business Model Canvas виявляються найбільш ефективними для управління невизначеністю та забезпечення швидкої реакції. Ці характеристики є ключовими для досягнення успіху в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА АЛГОРИТМІВ ВИБОРУ МОДЕЛІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

3.1. Формування алгоритму вибору оптимальної моделі планування залежно від стадії життєвого циклу ІТ-стартапу

На основі аналізу, який ми провели в Розділі 2, можна зробити висновок, що не існує єдиної “ідеальної” моделі бізнес-планування, але їхня ефективність є ситуативною і може прямо залежати від рівня невизначеності та стадії життєвого циклу ІТ-стартапу.

Для надання ІТ-менеджерам практичного інструменту прийняття рішень, нами було розроблено алгоритм вибору оптимальної моделі бізнес-планування (див. Рис. 3.1). Запропонований алгоритм є гнучким інструментом, що дозволяє адаптувати підхід до планування відповідно до реальних завдань стартапу.

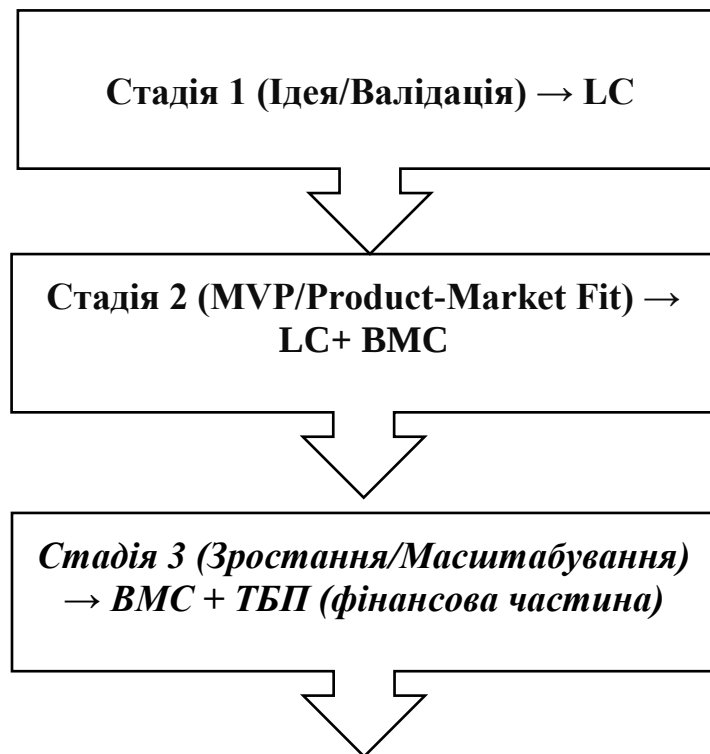


Рисунок 3.1. Алгоритм вибору оптимальної моделі бізнес-планування

Алгоритм базується на трьох ключових стадіях, кожна з яких ставить перед менеджментом відмінні управлінські завдання та має різний рівень ринкової невизначеності. Детальне обґрунтування вибору моделі, критерії

переходу між стадіями та ключові питання для ухвалення рішення, які лягли в основу даного алгоритму, представлені у вигляді аналітичної таблиці [Додаток Г].

Стадія 1: Ідея та валідація проблеми (Pre-seed)

Рівень невизначеності: Максимальний. Головний ризик – створити продукт, який нікому не потрібен.

Головне завдання: Перевірити, чи існує проблема, яку варто вирішувати. Досягти Problem-Solution Fit.

Рекомендована модель: Lean Canvas (LC).

Обґрунтування: Структура LC (фокус на блоках «Проблема», «Споживчі сегменти» та «Нечесна перевага») ідеально підходить для цього етапу. Вона змушує засновників швидко сформулювати гіпотези та перейти до їх польової перевірки (customer development). Використання LC дозволяє мінімізувати часові та фінансові витрати на планування, що відповідає вимогі високої швидкості (Time-to-Canvas).

Стадія 2: Створення MVP та пошук Product-Market Fit (Seed)

Рівень невизначеності: Високий. Головний ризик – продукт не приносить цінності, або користувачі не готові платити.

Головне завдання: Створити Мінімально Життєздатний Продукт (MVP) та знайти перших платоспроможних користувачів. Досягти Product-Market Fit.

Рекомендована модель: Комбінація Lean Canvas + Business Model Canvas (BMC).

Обґрунтування:

LC продовжує використовуватися командою розробки для ітерацій продукту, фокусуючись на блоках «Рішення» та «Ключові метрики» (для відстеження циклу Build-Measure-Learn).

BMC починає використовуватися для стратегічного планування та комунікації з першими інвесторами. На відміну від LC, BMC має детальніші блоки «Потоки надходжень» та «Структура витрат», що краще презентують бізнес-кейс для залучення інвестиційного капіталу (Seed-раунд). На цьому

етапі стартап має дві «дорожні карти»: технологічну (LC) та фінансову/стратегічну (BMC).

Для успішної реалізації Алгоритму (Рис. 3.1) критично важливим є чітке визначення порогових значень (метричних критеріїв) для переходу стартапу від однієї стадії планування до іншої. Перехід від Lean Canvas (LC) до Business Model Canvas (BMC) не має бути інтуїтивним, а повинен ґрунтуватися на досягненні конкретних метрик.

Критерії переходу від Стадії 1 (LC) до Стадії 2 (BMC): Цей перехід вважається обґрунтованим, коли стартап досягає Problem-Solution Fit, що кількісно підтверджується: 1) наявністю не менше 100 активних користувачів (DAU), 2) позитивним показником Retention Rate у ключовому сегменті, 3) інтенсивним використанням MVP (понад 3 рази на тиждень).

Критерії переходу від Стадії 2 (BMC) до Стадії 3 (ТБП): Перехід до детального ТБП необхідний для залучення значних інвестицій (Series A+). Це можливо лише після досягнення Product-Market Fit (PMF), що вимагає: 1) підтвердження Unit Economics ($LTV > CAC$), 2) позитивного показника Net Promoter Score (NPS), 3) наявності стабільного щорічного доходу (ARR) понад \$1 млн для інвесторів

Ця детальна матриця рішень, яка поєднує стадії життєвого циклу з кількісними показниками, є основою для наукової новизни даної роботи, а її повна розшифровка наведена у Додатку Г.

Стадія 3: Масштабування та експансія (Growth / Scale-up)

Рівень невизначеності: Помірний. Головний ризик – нездатність масштабувати бізнес-модель, або вихід на нульову рентабельність.

Головне завдання: Агресивне зростання, вихід на нові ринки, залучення значних інвестицій (Series A+), оптимізація операційних процесів.

Рекомендована модель: Business Model Canvas + Елементи Традиційного Бізнес-плану (ТБП).

Обґрунтування:

ВМС слугує головним стратегічним документом для оперативного управління та візуалізації бізнес-моделі при її масштабуванні.

ТБП (фінансова та операційна частини): Для залучення значних інвестицій (Series A і вище) та для internal use (оптимізація), стартапу необхідний детальний фінансовий прогноз на 3-5 років, а також детальні операційні та маркетингові плани. На цьому етапі передбачуваність стає важливішою, ніж на стадії валідації. Таким чином, ТБП виступає як доповнення до ВМС, а не її заміна.

Роль IT-менеджера в застосуванні алгоритму

Алгоритм слугує управлінським фільтром для менеджменту IT-сфери:

1) Визначення пріоритетів: Вибір моделі автоматично визначає пріоритети роботи команди (наприклад, при LC пріоритет – Customer Development; при ТБП – фінансова звітність).

2) Управління ризиками: Чим вища невизначеність, тим більш гнучка модель (LC) має застосовуватися.

3) Ефективна комунікація: Вибір моделі дозволяє IT-менеджеру ефективно комунікувати бізнес-стратегію як команді розробників, так і зовнішнім стейкхолдерам (інвесторам, партнерам)

3.2. Розробка рекомендацій щодо адаптації обраної моделі Lean Canvas під особливості українського IT-ринку

Моделі Lean Canvas (LC) є популярними інструментами стратегічного планування у сфері стартапів через свою простоту, швидкості створення та фокусі на валідації гіпотез. Ця модель дозволяє підприємцям швидко створювати основні елементи бізнес-моделі та проводити ітеративне тестування припущень. Але застосування Lean Canvas у “чистому” вигляді не завжди забезпечує високу результативність в умовах українського IT-ринку, тому що він має специфічні риси, структурні обмеження та конкурентні переваги.

Український IT-ринок характеризується високою часткою експорту (понад 80%), оскільки орієнтується здебільшого на глобальні ринки США та ЄС, наявністю великої кількості висококваліфікованих інженерів, але також і кількома викликами: нестабільність внутрішнього попиту, обмежений доступ до венчурного капіталу, відсутність місткого локального ринку та посилені конкуренція на глобальній арені. В таких умовах Lean Canvas вимагає адаптації, аби краще показувати реальні потреби українських стартапів та їхню бізнес-логіку.[32; 7]

Станом на 2024 рік в Україні функціонує понад 2300 активних стартапів. Із них більшість зосереджені у сферах, що вимагають високої гнучкості планування AI&Big Data (21%). Для кращого розуміння розподілу стартапів по сферах можна глянути на Рис 3.2.

Ця концентрація на інноваційних, Data-Driven моделях, таких як AI & Big Data (21%), SaaS (17%) та FinTech (11%) вимагає відмови від традиційних методів планування. Ключова відмінність цих галузей полягає в тому, що вони функціонують в умовах надзвичайної технологічної невизначеності та мають фокус на глобальному ринку, ці дані підтверджуються звітом AVentures Capital [47].

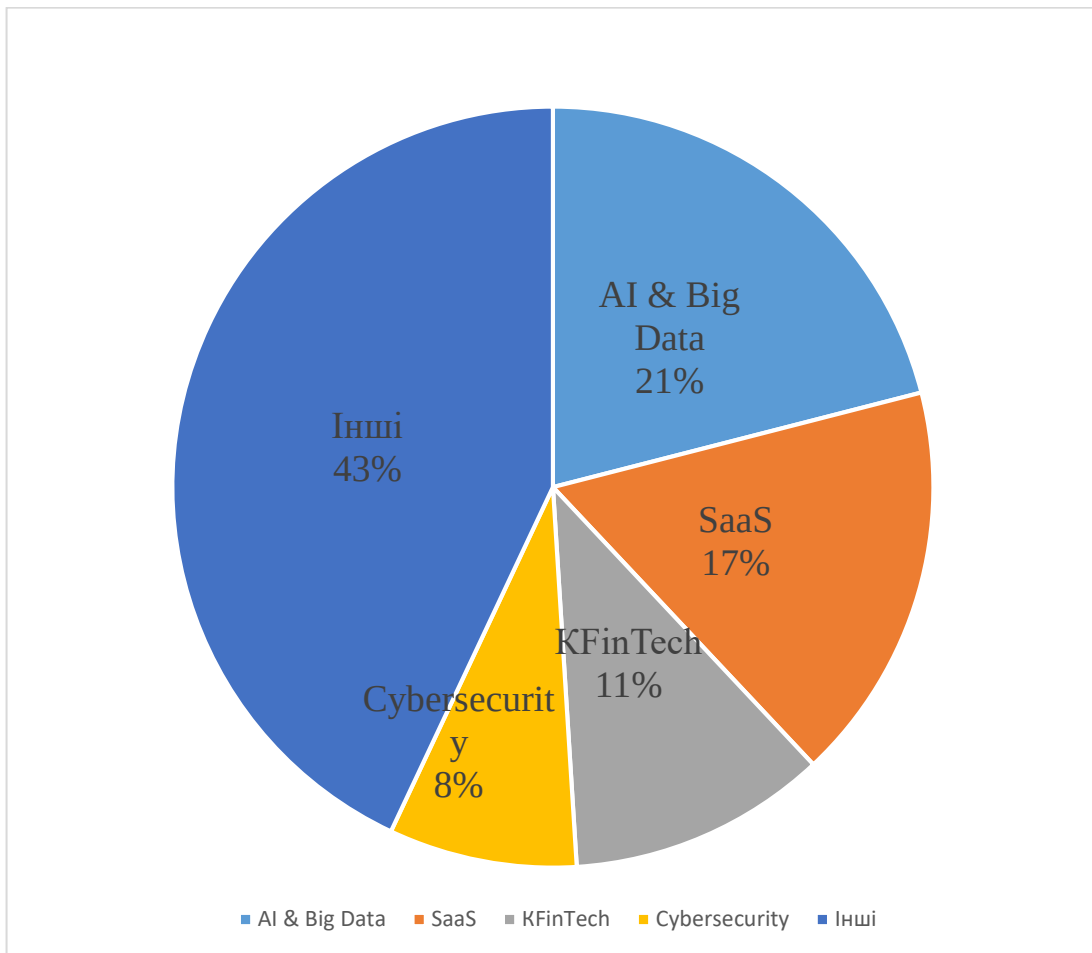


Рисунок 3.2. Розподіл стартапів в Україні по сферах станом на 2024 рік

Проаналізувавши діаграму можна побачити, що більшість з них зосереджені у сферах, що вимагають високої гнучкості планування: AI&Big Data (21%), SaaS(17%) та FinNech(11%), що формують 57% всіх українських технологічних стартапів. Ця концентрація на інноваційних, Data-Driven моделях прямо обумовлює необхідність переходу від статичного бізнес-планування до гнучких Canvas-моделей. Оскільки 21% стартапів працюють у сфері AI&Big Data, це посилює важливість блоку «Нечесна перевага» та вимогу до інтеграції «Ключових метрик» для постійного навчання алгоритмів, що є українською специфікою.

На основі аналізу цих факторів можна запропонувати такі розширені рекомендації щодо адаптації ключових блоків Lean Canvas для підвищення життєздатності українських IT-проектів

✧ Посилення блоку “Нечесна перевага” (Unfair Advantage)

Українські стартапи змагаються на світовому ринку з компаніями, які мають значно більший доступ до капіталу, маркетингових ресурсів та інфраструктурної підтримки. А зараз ще з людським ресурсом. З відсутності сильної нішевої переваги український продукт може загубитися серед глобальних конкурентів.

Блок “нечесна перевага” у випадку з українськими стартапами має бути не просто одним з елементів Lean Canvas, а важливим або ключовим фокусом бізнес-моделі. Найчастіше нечесною перевагою українських команд є

- R&D та інженерна експертиза світового рівня, яка при цьому залишається економічною конкурентною;
- Висока адаптивність команд, їхня здатність швидко змінювати продукт;
- Наявність досвіду у вузькій технологічній ніші (наприклад, AI, DevOps, deep-tech);
- Open-source бекграунд, що підсилює довіру (GitLab)
- Низька собівартість розробки, що дає змогу здійснювати більше ітерацій без великих фінансових ризиків.

Українські команди можуть створювати MVP за 2 -3 тижні за допомогою сильній R&D-команді і на 40% дешевше, ніж середня команда у США. Ця перевага найчастіше стає для інвесторів точкою прийняття.

✧ Подвійний фокус у блоці “Споживчі сегменти” (Customer Segments)

Українські стартапи від самого початку орієнтуються на глобальні ринки, це може ускладнювати швидку валідацію гіпотез. Тестування продукту на ринках США чи ЄС вимагає значних фінансових та часових витрат.

Рекомендації з адаптації – можуть бути запроваджені підхід до сегментації:

- 1) Локальний/Доступний сегмент (Україна, Східна Європа)
 - a) Дешево, швидке тестування MVP;
 - b) Доступ до early adopters;
 - c) Можливість отримати перші корисні дані.
- 2) Цільовий/Глобальний сегмент (США, ЄС)

- a) Основна монетизація;
- b) Стратегічний напрям розвитку стартапу;
- c) Ринок з високою платоспроможністю.

Завдяки такому підходу можна легко будувати продукт, використовуючи логіку: “Валідація -Уточнення-Масштабування”.

Grammarly на ранньому етапі тестував свій продукт серед української аудиторії, але одразу орієнтувався на США, де основна аудиторія це студенти, викладачі і професіонали, що пишуть англійською.

✧ Специфікація блоку “Канали збуту” (Channels)

Для українських стартапів традиційні методи продаж через офлайн-канали, івенти чи прямих продаж є малоефективними через віддаленість від глобальних ринків. Здебільшого доступ до клієнта відбувається через цифрові канали зв'язку.

У цьому блоці українським стартапам слід дотримуватися таких рекомендацій :

- 1) Product Hunt – стартове тестування гіпотез;
- 2) SEO та контент-маркетинг (підхід Grammarly);
- 3) Спільноти розробників (Reddit, IndieHackers, Hacker News);
- 4) Open-source просування (GitLab, Appwrite);
- 5) LinkedIn outreach та партнерські інтеграції;
- 6) YouTube як канал експертного контенту.

Ці канали дадуть змогу українським стартапам отримувати глобальних користувачів без великих бюджетів на рекламу – що дуже важливо на ранній стадії розвитку продукту.

✧ Адаптація блоку “Структура витрат” (Cost Structure)

З точки зору фінансів українські стартапи відрізняються від структур компаній США та ЄС. Тому що основна частина витрат – це R&D, а не маркетинг, який є основною статтею витрат західних проектів.

Тому рекомендація з адаптація повинна чітко поділяти витрати:

1. R&D витрати (В Україні):

- a) Нижчі в 3-4 рази, ніж в США;
 - b) Сильна технічна база дозволяє робити більше ітерацій.
2. Маркетингові витрати (На глобальних ринках):
- c) Набагато вищі;
 - d) САС у США можуть бути в 10 разів більшими, ніж в Україні;
 - e) Потреби у грамотному входному маркетингу.

Інвестори повинні бачити, що українська модель потребує інвестицій не у розробку, а у масштабування. Маючи чітку структуру витрат це підвищує прозорість бізнес-моделі та її інвестиційну привабливість.

Для більш глибокого розуміння того, яким чином модель Lean Canvas може бути адаптована до умов українського ІТ-ринку, доцільно здійснити структурований аналіз кожного блоку моделі з урахуванням актуальних викликів та можливостей екосистеми. Українські ІТ-компанії та стартапи функціонують у специфічному середовищі. В якому обмежений внутрішній попит, висока технічна компетентність команди, значні маркетингові бар'єри на світовому ринку та постійні потреба у швидкій валідації гіпотез. Враховуючи все це, адаптація окремих елементів Lean Canvas стає необхідною умовою підвищення життєздатності продуктів, які спрямовані на ринки США, ЄС та інші.

З цією метою систематизація ключових факторів адаптації пропонується таблиця 3.1. , в якій представлено узгодження кожного блоку Lean Canvas із особливостями українського ІТ-сектору. Це дасть змогу наочно показати, як кожен елемент моделі зазнає змін під впливом ринкового контексту, а також яким чином ці зміни мають вплив на процес валідації, формування конкурентних переваг та масштабування.[39]

Таблиця 3.1.

Адаптація блоків Lean Canvas до особливостей українського IT-ринку.

Блок Lean Canvas	Особливості українського ринку	Рекомендації адаптації	Практичний ефект
Проблема	Сильна конкуренція на світовому ринку	Формулювати проблему цільового ринку США/ЄС	Правильне позиціонування
Ціннісна пропозиція	Технічна компетентність	Акцент на швидкості, інноваційності	Вища інвестиційна привабливість
Customer Segment	Відсутність локального ринку	Подвійна сегментація	Дешево тестування MVP
Channels	Відсутність офлайн-каналів	Product Hunt, Reddit, SEO	Глобальне охоплення
Revenue Streams	Моделі під передплату	LTV – орієнтований	Прогнозована економіка
Cost Structure	Низькі R&D витрати	Чіткий поділ R&D / CAC	Прозора фінмодель
Unfair Advantage	Сильна R&D база	Open-source експертиза	Конкурентна перевага

Аналіз даних, які подані в таблиці 3. показують, що адаптація моделі Lean Canvas для українського ринку стартапів має прикладний характер і напряму впливає на ефективність стратегічного планування. Блок “Нечесна перевага” отримує найбільше уваги і значення ніж у класичному підході, оскільки сильна інженерна компетентність і спроможність швидко створювати MVP стають визначальними факторами через які українські команди є конкурентоспроможні. Де і є суттєвою відмінністю від компаній США чи ЄС,

бо в них на першому плані доступ до капіталу або перевага внутрішнього ринку.

Блок “Споживчі сегменти” також вимагає подвійного підходу: розділення локального та глобального сегменту дає змогу значно знизити витрати на первинну валідація гіпотез. Це дає змогу стартапам здійснити цикл Build–Measure–Learn на ресурсозберігаючому ринку, перш ніж виходити на дорогі канали просування у США та ЄС.

У блоці “Канали збуту” зміни зумовлені тим, що більшість класичних каналів є недоступними або малоефективними для українських команд через розташування, віддаленість від цільових ринків. У зв’язку з цим переважання цифрових каналів – Product Hunt, Google SEO, LinkedIn, Reddit, GitHub – є не просто рекомендацією, а структурною необхідністю.

Найбільшу увагу треба приділити блоку “Структура витрат”, оскільки українські стартапи мають специфічний фінансовий баланс (низькі витрати на R&D і високі витрати на маркетинг у глобальному середовищі). Чітке розподілення цих статей дозволяє інвесторам адекватно оцінювати бізнес-модель, а засновникам – уникати ризику вигорання бюджету під час виходу на ринок з конкурентами.

Таким чином з’ясування цих рекомендацій дозволить українським стартапам значно підвищити точність валідації гіпотез, скоротити час на тестування бізнес-моделі та зміцнити статус українських компаній на світовому ринку.

3.3. Пропозиції щодо інтеграції інструментів бізнес-планування з методологіями ІТ-менеджменту (Scrum, Kanban)

У попередніх підрозділах було обґрунтовано, Canvas та Business Model Canvas є ефективними моделями первинного бізнес-планування для ІТ - стартапів на ранніх етапах розвитку. Але навіть найточніше заповнений Canvas залишається статичним документом, якщо він не був інтегрований у реальну роботу команди, яка виконує повсякденні завдання кожного дня. Ось

чому, для забезпечення життєздатності бізнес-моделі, необхідно створити операційний міст між бізнес-гіпотезами, викладеними в Canvas, та процесом розроблення продукту, який у більшості ІТ-команд організований за гнучкими методологіями Agile, передусім Scrum і Kanban. Оскільки інтеграція вимагає чіткого вибору операційного фреймворку, для обґрунтування застосування Scrum/Kanban пропонується порівняльна характеристика цих Agile-методологій (див. Додаток Б).

Як видно з практики, при відсутності такої інтеграції це може призвести до системної проблеми: розробники працюють ізольовано від бізнес-цілей, реалізуючи функціонал, який не валідує ключових гіпотез, не впливає на показники залучення або монетизації. Що, як наслідок збільшує вартість розробки та час виходу продукту на ринок. Таким чином, ефективність процесів зростання стартапу значною мірою залежить від погодженості бізнес-планування, управлінських процедур та інструментів розробки.

Цей підрозділ представляє методологію інтеграції Lean Canvas і Business Model Canvas із широко використовуваними фреймворками ІТ-менеджменту, такими як Scrum та Kanban. Основна мета полягає у створенні єдиного операційного циклу, де гіпотези трансформуються в задачі, задачі – у функціональні можливості, а функціональні можливості – у валідаційні дані, які сприяють удосконаленню бізнес-моделі.

Методологія Scrum ідеально відповідає циклу Lean Startup, оскільки Спринти утворюють природний цикл Build – Measure – Learn Lean Canvas в цьому процесі виконує роль “стратегічного фронтенду”, а Scrum – “операційного бекенду”, який реалізує гіпотези у вигляді коду та перевіряє їх шляхом вимірювання ключових метрик.

1) Використання Lean Canvas як джерела для формування Product Backlog

Lean Canvas містить три ключові блоки, які є фундаментальними для побудови Product Backlog:

- Проблема (Problem)

- Ціннісна пропозиція (Value Proposition)
- Рішення (Solution)

Рекомендовано:

- Product Owner трансформує блоки «Проблема» і «Ціннісна пропозиція» в епіки – масштабні стратегічні цілі продукту.
- Блок «Рішення» розбивається на user stories, які команда виконує під час спринтів
- Кожна користувацька історія повинна бути орієнтована на перевірку однієї з гіпотез, закладених у блоці «Рішення».

Це дасть можливість забезпечити пріоритезацію задач за бізнес-цінністю, а не на основі інтуїції чи технічних переваг команди.

2) Інтеграція “Ключових метрик” Lean Canvas у Definition of Done

Цей блок “Key Metrics” є дуже важливим у Lean Canvas, однак у багатьох командах він залишається невикористаним. Для забезпечення його реальної ролі у процесі:

До Definition of Done (DoD) потрібно додати зобов'язання щодо збору метрик. Наприклад :

- у DoD додається пункт: “реалізовано механізм трекінгу показника Conversion X”;
- User Story вважається завершеною тільки тоді, коли дані можуть бути виміряні.

Це створює механізм , за яким Scrum-команда не просто “пише код”, а працює над досягненням кількісних результатів, що підтверджують чи спростовують гіпотези Lean Canvas.

3) Sprint Review як інструмент оновлення Lean Canvas

Під час Sprint Review команда повинна демонструвати не лише виконані задачі, але й зміни ключових метрик:

- Зростання конверсії?
- Зменшення Churn?
- Підтвердження Problem/Solution Fit?

На основі зібраних даних команда приймає одне з рішень Lean Startup:

- Pivot (зміна стратегії)
- Persevere (продовжувати)
- Stop (відмова від невдалої гіпотези)

Lean Canvas після Review оновлюється – тому модель набуває динамічного характеру і стає живим інструментом, а не документом “для інвесторів”.

В той час як Scrum посиляється на ітеративні цикли, Kanban фокусується на оптимізації потоку роботи, обмеженні WIP (Work in Progress), зменшенні затримок та підвищенні передбачуваності процесів. Це робить Kanban найкращим вибором для стартапів, які:

- перебувають у фазі стабілізації продукту;
- працюють над масштабуванням;
- мають високий рівень невизначеності задач.

ВМС (Business Model Canvas) є ширшим за Lean Canvas, бо охоплює операційну діяльність, партнерські відносини, ресурси та ключові активності. А його інтеграція з Kanban дозволяє створити операційну карту реалізації бізнес-моделі. Цей зв'язок блоків ВМС з Kanban-дошкою можна розподілити за зонами відповідальності, дивитися таблиця 3.2.

Таблиця 3.2.

Зв'язок блоків ВМС з Kanban-дошкою

Блоки BMC	Зона на Kanban-дошці
Ключові партнери	Procurement / Partnership tasks
Ключові активності	Development / Operations
Ключові ресурси	Staffing / Infrastructure
Структура витрат	Budget & Planning
Канали збуту	Marketing & Sales
Споживчі сегменти	Customer Development
Доходи	Monetization & Pricing
Ціннісна пропозиція	Product Development

Я

Як видно з таблиці – Kanban-дошка стає відображенням BMC у дії. Синтез емпіричних даних, поданих у Таблиці 2.5, дозволяє перейти від простого аналізу кейс-стаді до узагальнення ключових механізмів впровадження Lean-принципів у провідних IT-стартапах. Попри суттєві

відмінності в бізнес-моделях Grammarly (B2C Freemium) та GitLab (B2B Open Core), обидві компанії демонструють спільне ядро філософії, акцентуючи на валідації гіпотез понад довгострокові прогнози.

1. Дуалізм гнучкості: Стратегічний Півот і Безперервна Ітерація

Аналіз показав, що гнучкість, визначена у Розділі 2.2 як ключова конкурентна перевага, може проявлятися двома способами:

Стратегічна ітерація (Grammarly): У цьому випадку гнучкість виявилася через масштабний, хоча рідкісний поворот у стратегії – Півот. Компанія, зробивши висновки з обмеженості академічного B2E-ринку, змогла адаптувати чотири ключові компоненти Business Model Canvas (споживчі сегменти, канали збуту, потоки доходів і ціннісну пропозицію). Це було ризиковане рішення, але воно стало можливим завдяки тому, що компанія не дотримувалась жорстких рамок Традиційного Бізнес-плану. Canvas дозволив швидко візуалізувати та реалізувати нову стратегію.

Операційна ітерація (GitLab): GitLab впровадила постійну гнучкість на операційному рівні через концепт Мінімально Життєздатної Зміни (MVC) і щомісячні релізи. Так Lean Canvas діє не просто як інструмент фіксації ідей, а стає динамічним Product Backlog, який інтегрує запити спільноти як потенційні гіпотези для перевірки. Такий підхід є менш ризикованим, адже помилки виявляються й виправляються заздалегідь на невеликих масштабах.

Таким чином, обидва кейси підтверджують, що швидкість адаптації моделі (обговорена у Розділі 2.2) має вирішальне значення незалежно від того, чи реалізується це через масштабний Півот або послідовне MVC.

2. Роль «Нечесної переваги» у формуванні стратегії

Порівняння блоків «Нечесна перевага» (Unfair Advantage) з Таблиці 2.5 виділяє ключові нюанси стратегії обох стартапів:

Grammarly: В основі їхньої переваги лежить експертиза в AI/ML, що вимагало збільшення кількості користувачів для навчання алгоритмів. Це виправдало вибір Freemium-моделі та вірусного поширення через цифрові канали збуту, забезпечуючи доступ до широких масивів даних.

GitLab: Основою їхньої переваги стала Open Source спільнота, яка потребує максимальної прозорості та залучення. Це зумовило вибір Open Core-моделі та публічну інтеграцію Canvas-моделі через GitLab Handbook. Спільнота одночасно виступає ключовим партнером, валідатором і безоплатним R&D-підрозділом. [28]

Аналіз показує, що використання Lean Canvas допомагає не лише формалізувати гіпотези, а й стратегічно зв'язати унікальні ресурси компанії з ефективними каналами розповсюдження і монетизації.

3. Емпіричне підтвердження необхідності інтеграції

Кейси Grammarly та GitLab підтверджують важливість інтеграції бізнес-планування з операційним IT-менеджментом. У цих компаніях стратегічні й тактичні.

На відміну від Scrum, Kanban працює без фіксованих спринтів, тому кожна гіпотеза з BMC може бути оформлена як Hypothesis Card, яка проходить такі стани:

- To Research
- In Validation
- In Development
- In Measurement
- Done / Rejected

Кожна картка містить:

- гіпотезу (H1, H2...);
- очікувані метрики;
- критерій успіху.

Це створює прозорий процес перевірки бізнес-моделі в реальному часі.

У стадії швидкого росту стартапи часто паралельно запускають багато ініціатив, що призводить до розпорошення уваги та неефективності.

Kanban через WIP-обмеження дозволяє:

- фокусуватися на найважливіших блоках BMC;

- не роздувати маркетинг чи sales до того, як підтверджено блоки “Споживчі сегменти” і “Ціннісна пропозиція”;
- уникати хаотичного витрачання ресурсів.

Який можна зробити висновок у цьому підрозділі – Інтеграція інструментів бізнес-планування (Lean Canvas, BMC) з операційними методологіями ІТ-менеджменту (Scrum, Kanban):

- забезпечує узгодженість бізнес-цілей та операційних процесів;
- перетворює гіпотези на вимірювані результати;
- робить Canvas живим інструментом, а не статичним документом;
- підвищує швидкість адаптації продукту до ринку;
- створює прозору систему управління для всієї команди.

Висновки цієї роботи, сформовані на основі порівняльного аналізу гнучких моделей та розробки практичних рекомендацій, свідчать про те, що управління ІТ-стартапом повинно бути інтегрованим, а не фрагментарним. Традиційний підхід, який розриває зв'язок між стратегічним плануванням (ТБП) і тактичним виконанням (розробка коду), неминуче веде до перевитрат ресурсів і підвищує ризик створення продукту, який не відповідатиме потребам ринку.

У результаті впровадження інтегрованої моделі стартап отримує цілісну систему, де бізнес-планування, аналітика і розробка діють як єдиний злагоджений механізм. Такий підхід значно збільшує ймовірність досягнення Product-Market Fit (PMF) завдяки трьом ключовим синергічним ефектам.

По-перше, Lean Canvas стає динамічним інструментом формування гіпотез, а не статичним документом. Передбачений у роботі алгоритм вибору моделі (Розділ 3.1) дозволяє на ранніх етапах розвитку стартапу (Seed/MVP) використовувати саме Lean Canvas. Це змушує менеджмент постійно актуалізувати блоки «Проблема» та «Рішення» відповідно до нових даних, забезпечуючи гнучкість стратегії та здатність до швидких змін напряму (як у кейсі Grammarly).

По-друге, операційна інтеграція забезпечує замикаючий цикл «Build-Measure-Learn». Розроблений механізм інтеграції Lean Canvas з підходами Scrum/Kanban дозволяє трансформувати стратегічні гіпотези в конкретні дії. Блоки «Рішення» та «Ціннісна пропозиція» деталізуються у вигляді Epics та User Stories для Product Backlog. Особливо важливим є те, що блок «Ключові метрики» (LC) стає частиною Definition of Done (DoD) кожного завдання. Завдяки цьому команда розробників орієнтована не просто на написання коду, а на створення функціоналу, який автоматично збирає дані для перевірки бізнес-гіпотез. Це пришвидшує ітераційний процес (як у GitLab), зводячи до мінімуму витрати ресурсів.

По-третє, модель створює умови для безперервного та об'єктивного навчання. У такій інтегрованій системі досягнення Product-Market Fit стає не випадковим успіхом, а наслідком систематичного тестування гіпотез на базі об'єктивних даних та аналітики, а не суб'єктивних припущень. Роль менеджера в ІТ-сфері трансформується в роль ключового інтегратора, який забезпечує гармонію між стратегією (Canvas), виконанням (Agile) та перевіркою (Analytics).

Саме ця узгодженість, у якій кожен елемент Canvas, кожен спринт Scrum та кожна метрика аналітики працюють задля однієї стратегічної мети – валідації бізнес-моделі, стає вирішальним фактором успіху. Завдяки інтегрованому підходу стартап отримує максимальний рівень адаптивності, що особливо важливо в умовах високої невизначеності ринку.

ВИСНОВКИ

У даній магістерській роботі було проведено комплексне науково-практичне дослідження, яку було спрямоване на визначення та обґрунтування найбільш ефективних моделей бізнес-планування для стартапів у сфері інформаційних технологій та розробку практичних рекомендацій щодо їхньої адаптації та інтеграції з операційними методологіями ІТ-менеджменту.

Мета магістерської роботи – досягнута, а завдання які були поставленні – виконані, що підтверджується наступними ключовими висновками :

Доведено неефективність традиційного бізнес-планування для ІТ-стартапів. В першому розділі даної роботи встановлено, що традиційний метод є надто статичним і громіздким інструментом. І даний метод не відповідає критичним факторам ІТ-сфери. А саме високій ринковій невизначеності, потребі у швидкості виведення продукту на ринок (Time-to-Market) та необхідності частих ітерацій. А також швидкості адаптації до змін.

Як оптимальну альтернативу до традиційної моделі бізнес-планування було визначено і охарактеризовано гнучкі Canvas-моделі. На основі детального опису інструментарію та порівняльного аналізу, доведено, що Lean Canvas (LC) є найбільш ефективним інструментом для стадії валідації гіпотез, а Business Model Canvas (BMC) – для стадії масштабування та стратегічної комунікації з інвесторами. Обидві моделі найкраще відповідають критеріям гнучкості та сприяння ітераціям.

Емпірично підтверджено переваги гнучкого підходу на прикладі провідних ІТ-компаній. Аналіз кейс-стаді Grammarly та GitLab довів, що успіх цих компаній був зумовлений не слідуванням статичному плану, а здатністю до стратегічного Півоту (Grammarly) та впровадженням постійних ітерацій (MVC у GitLab). Це прямо ілюструє застосування принципів Lean Startup та логіки Canvas-моделей на практиці.

Розроблено та обґрунтовано комплекс практичних рекомендацій для ІТ-менеджерів, що становлять наукову новизну та практичну цінність роботи:

По-перше, сформовано алгоритм вибору оптимальної моделі планування, який прив'язує використання LC, ВМС та ТБП до стадій життєвого циклу ІТ-стартапу. Це забезпечує менеджмент чіткою системою фільтрів для ухвалення рішень, що дає змогу мінімізувати ризики на кожному етапі розвитку стартапу.

По-друге, розроблено рекомендації для адаптації Lean Canvas, акцентуючи на специфіці українського ІТ-ринку, зокрема, пріоритетному фокусі на блоці «Нечесна перевага» (інженерна експертиза) та цифрових «Каналах збуту» для глобальної експансії.

По-третє, було запропоновано механізми для прямої інтеграції інструментів бізнес-планування з методологіями ІТ-менеджменту. Це включає перетворення гіпотез із Lean Canvas на Product Backlog у Scrum та інтеграцію «Ключових метрик» у Definition of Done, що створює операційний міст між бізнес-стратегією та розробкою продукту.

Таким чином, проведені дослідження надає повне наукове обґрунтування та інструментарій, необхідний для переходу від статичного до динамічного бізнес-планування в ІТ-стартапах, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність та фінансову стійкість в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» від 15.07.2021 р. № 1667-IX.
2. Алексеева О. В. Управління стартап-проектами: теорія та практика. Київ : КНЕУ, 2020. 312 с.
3. Беялов Т. Е., Гірник Я. С. Проект як форма розвитку інноваційного підприємництва. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2024. № 2. С. 8–15.
4. Бондаренко І. Ф. Стартапи та інноваційний розвиток економіки. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 284 с.
5. Горвіц Б. Про те, що складно. Налаштування бізнесу, коли все йде шкереберть. Київ : Наш Формат, 2018. 296 с.
6. Дорр Дж. Мір'яй важливе. OKR: проста ідея зростання вдесятеро. Київ : Yakaboo Publishing, 2019. 320 с.
7. Європейська Бізнес Асоціація. Стан ІТ-галузі в Україні під час війни. URL: <https://eba.com.ua> (дата звернення: 10.07.2025).
8. Жалдак М. І., Кравець Р. І. Технологічні стартапи: моделі створення та розвитку. Тернопіль : ТНЕУ, 2021. 248 с.
9. Ігнат'єва І. А. Невизначеність і ризики у стратегічному управлінні. Харків : ХНЕУ, 2019. 256 с.
10. Кривов'язюк І. В. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 460 с.
11. Мур Дж. Подолати прірву. Маркетинг та продаж хайтек-товарів масовому споживачу. Київ : Наш Формат, 2018. 352 с.
12. Олійник О. В. Управління ІТ-проектами: адаптивні методи. Львів : Новий Світ, 2021. 310 с.
13. Перрі М. Пастка розробки. Як не змарнувати потенціал компанії через неправильне управління продуктом. Харків : Фабула, 2020. 256 с.
14. Семенова В. М. Управління ризиками стартап-проектів. Одеса : ОНУ, 2020. 198 с.

15. Тарасюк М.В. Бізнес-моделювання в системі управління підприємством. Економічний вісник. 2020. № 3. С. 89–97.
16. Ткаченко Т. В. Ризики інноваційної діяльності підприємств. Київ : КНЕУ, 2021. 220 с.
17. Український фонд стартапів. Звіт про діяльність 2023. URL: <https://usf.com.ua> (дата звернення: 18.08.2025).
18. Фіцпатрік Р. Запитайте маму: як спілкуватися з клієнтами і підтвердити правоту своєї бізнес-ідеї. Київ : Наш Формат, 2017. 136 с.
19. Шевченко О. Історія Grammarly: як український стартап підкорив світ. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/company/> (дата звернення: 10.10.2025).
20. Agile Genesis. Agile vs. Waterfall: Comparing Success Rates in Project Management. URL: <https://www.agilegenesis.com/> (дата звернення: 08.09.2025).
21. CB Insights. The Top 20 Reasons Startups Fail. URL: <https://www.cbinsights.com/> (дата звернення: 18.07.2025).
22. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma. – Boston: Harvard Business Review Press, 2016.
23. Cohn M. User Stories Applied. Addison-Wesley, 2016. 304 p.
24. Croll A., Yoskovitz B. Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster. O'Reilly Media, 2013. 440 p.
25. Diia City. Офіційний веб портал правового режиму для IT. URL: <https://city.diia.gov.ua> (дата звернення: 10.08.2025).
26. Eisenmann T. Why Startups Fail. New York : Currency, 2021. 368 p.
27. Garifullin B. M., Zyabrikov V. V. Types of business models of companies in the digital economy. Journal of Creative Economy. 2019. Vol. 13. P. 83–92.
28. GitLab Handbook. The All-Remote Guide. URL: <https://about.gitlab.com/handbook/> (дата звернення: 04.08.2025).
29. GitLab. Official website. URL: <https://about.gitlab.com> (дата звернення: 05.08.2025).
30. Grammarly. Methods of product testing and launch. Grammarly Inc., 2023.

31. Grammarly. Official website. URL: <https://www.grammarly.com> (дата звернення: 01.07.2025).
32. Horizon Capital. Інвестиційний огляд ІТ-сектору України 2023. URL: <https://horizoncapital.com.ua> (дата звернення: 10.10.2025).
33. IT Research Ukraine 2023: Adaptation and Evolution. Lviv IT Cluster. URL: <https://itcluster.lviv.ua/> (дата звернення: 09.06.2025).
34. Kachenko E. A., Khuazhev A. A. Transformation of business models in digitalization. Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. 2021. Vol. 11 (4A). P. 235–244.
35. Knapp J. Sprint. How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days. Simon & Schuster, 2016. 288 p.
36. Kniberg H. Lean from the Trenches. Pragmatic Bookshelf, 2016. 180 p.
37. Maurya A. Scaling Lean. Portfolio, 2016. 320 p.
38. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. Wiley, 2010. 288 p.
39. Rappa M. Business Models on the Web. URL: <http://digitalenterprise.org/models/models.html> (дата звернення: 19.10.2025).
40. Ries E. The Lean Startup. Crown Business, 2011. 320 p.
41. Robehmed N. What Is a Startup? Forbes, 2013.
42. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. Scrum.org, 2020. 20 p.
43. Startup Genome. Global Startup Ecosystem Report 2023. URL: <https://startupgenome.com/> (дата звернення: 10.07.2025).
44. U.S. Small Business Administration. Write your business plan. URL: <https://www.sba.gov/> (дата звернення: 10.08.2025).
45. Userpilot. The Ultimate Guide to Improving Freemium Conversion Rate for SaaS. URL: <https://userpilot.com/> (дата звернення: 05.04.2025).
46. StartupBlink. Global Startup Ecosystem Index 2024. URL: <https://lp.startupblink.com/report/> (дата звернення: 27.07.2025).
47. AVentures Capital. DealBook of Ukraine: 2024 edition / Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/news/> (дата звернення: 27.07.2025).

48. Toloka.vc. Український венчурний ринок (дані DealBook/USF). URL: <https://www.toloka.vc/news-ua/> (дата звернення: 20.07.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Проблема 1. Неточна перевірка граматики в академічних текстах. 2. Висока вартість найму професійного коректора.	Унікальна Ціннісна Пропозиція Збільшення довіри до тексту та економія часу завдяки AI-перевірці.	Ключові метрики Прибутковість (Cash-Flow Positive); Кількість платних підписок; Утримання клієнтів (Retention Rate).	Рішення Платний веб-редактор, що автоматично виправляє складні граматичні помилки (MVP).
Нечесна перевага Унікальні AI/ML алгоритми, що навчалися на великому обсязі даних; Ранній доступ до академічної ніші.	Канали збуту Прямі продажі (B2B) та партнерство з освітніми закладами (на ранньому етапі).	Споживчі сегменти Студенти та університети (початкова B2E-ніша).	
Потоки надходжень Річна B2B-підписка та ліцензування.		Структура витрат Витрати на R&D (команда розробників) та хмарні сервіси.	

Додаток Б

Критерій порівняння	Scrum	Канбан
Основна філософія	Ітеративна. Фокус на досягненні цілей у фіксовані терміни (Спринти).	Безперервний потік. Фокус на оптимізації швидкості та обмеженні незавершеної роботи (WIP).
Одиниця часу/роботи	Спринт (Фіксований час 1–4 тижні).	Окрема задача (Карта); безперервний потік.
Зміни/Гнучкість	Зміни вносяться лише між Спринтами.	Зміни можуть вноситися в будь-який час, коли це потрібно.
Планування	Детальне планування на початку кожного Спринту.	Планування на основі попиту («Визначення завдання» та візуалізації.
Інтеграція з Canvas (Розділ 3.3)	Ідеально для Build-Measure-Lean циклу та інтеграції метрик у Definition of Done (DoD)	Ідеально для візуалізації потоку валідації бізнес-гіпотез та процесів підтримки.

Додаток В

Розділ Традиційного Бізнес-плану (ТБП)	Мета та Обсяг (Типова структура)	Критика в контексті IT-стартапів та Lean-підходу
I. Резюме проекту (Executive Summary)	Короткий огляд всього бізнесу, продукту та фінансового запиту (2–3 сторінки).	Lean-підхід: Резюме пишеться на основі перевірених фактів. Писати його на початку, як вимагає ТБП, означає фіксувати неперевірені гіпотези.
II. Опис компанії та галузі	Юридична форма, місія, візія, детальний аналіз ринку та макросередовища.	Проблема невизначеності: Галузь IT змінюється надто швидко. Докладна інформація про ринок зібрана за місяці.
III. Опис продукту/послуги	Технічні характеристики, патенти, R&D, конкурентні переваги та життєвий цикл.	Проблема гнучкості: ТБП фіксує кінцевий продукт. Lean вимагає створення Мінімально Життєздатного Продукту (MVP) та готовності до його постійних змін.
IV. Маркетинговий план	Сегментація, позиціонування, стратегія ціноутворення, канали дистрибуції.	Проблема валідації: План базується на припущеннях, а не на даних, отриманих через тестування гіпотез (як у Lean Canvas).
V. Організаційний план	Організаційна структура, функціональні обов'язки, кадрова політика.	Проблема швидкості: Надто формалізований для стартапу, де команда маленька і швидко змінює ролі.
VI. План виробництва та операційної діяльності	Вибір технологій, постачальники, інфраструктура, логістика.	Неактуальність: Для більшості SaaS-стартапів цей розділ є надлишковим, оскільки виробництво зводиться до розробки коду та хмарних рішень.
VII. Фінансовий план	Прогноз прибутків/збитків, баланс, Cash Flow на 3–5 років.	Ключова проблема: Довгострокові прогнози на ранній стадії стартапу є малонадійними через високу невизначеність. Lean фокусується на поточних витратах.
VIII. Аналіз ризиків	Ідентифікація, якісна та кількісна оцінка ризиків та шляхи їх зменшення.	Підхід: Ризики мають бути не лише перелічені, а й валідовані через тестування гіпотез.

Додаток Г

Етап Життєвого Циклу (Стадія)	Мета управління	Ключове Питання (Ступінь Невизначеності)	Рекомендована Модель Планування	Обґрунтування вибору
I. Ідея та Валідація (Seed)	Перетворити ідею на гіпотези; досягти Problem-Solution Fit.	Чи існує проблема? (Висока невизначеність).	Lean Canvas (LC) + Agile	Максимальна швидкість, фокус на 9 ключових гіпотезах. Мінімізація часу на планування.
II. Створення MVP та Тестування (Pre-Seed)	Досягти Product-Market Fit (PMF); отримати перших платних користувачів.	Чи потрібен наш продукт ринку? (Середня невизначеність).	Lean Canvas (ітерації) + Scrum/Kanban	Інтеграція гіпотез LC у Product Backlog (Розділ 3.3). Акцент на вимірюванні метрик.
III. Початок Масштабування (Early Growth)	Візуалізувати стійку, перевірену модель; підготуватися до залучення інвестицій.	Чи стійка наша бізнес-модель? (Низька невизначеність, модель доведена).	Business Model Canvas (BMC)	Використовується для комунікації перевіреної моделі інвесторам.
IV. Масштабування та Інвестиції (Series A/B)	Залучення великого капіталу (>\$5 млн) для глобальної експансії.	Чи можемо ми реалізувати довгостроковий план? (Мінімальна невизначеність).	Традиційний Бізнес-план (ТБП)	Необхідний для кредитування, детального фінансового прогнозу на 3–5 років та юридичного оформлення великих угод.
V. Екстрена Корекція (Півот)	Швидка зміна стратегії через негативні метрики (наприклад, $LTV < SAC$).	Чи треба змінити сегмент, канал чи рішення? (Різка зростання невизначеності).	Lean Canvas (повернення до I-II етапу)	Використовується для швидкого тестування нових гіпотез та мінімізації ризиків (кейс Grammarly).