

Стройко Т.В.

доктор економічних наук,
професор кафедри економіки, менеджменту та фінансів
Миколаївського національного університету
імені В.О. Сухомлинського
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0044-4651>

Константинов В.А.

аспірант
Миколаївського національного університету
імені В.О. Сухомлинського

Tetiana Stroiko

Doctor of Economic Science,
Professor at the Department of Economy, Management & Finance
V.O. Sukhomlynskyi National University of Mykolaiv

Konstantynov Vadym

Postgraduate Student
V.O. Sukhomlynskyi National University of Mykolaiv

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТАРТАП-ПІДПРИЄМНИЦТВА

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF THE FORMATION OF A STARTUP BUSINESS

Дослідження стартап-підприємництва в сучасних умовах набуває особливого значення. Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних основ стартап-підприємництва в Україні. Завданням нашого дослідження є систематизація основних критеріїв та відмінностей стартапів від класичного підприємництва. Необхідність чіткого розуміння явища стартап-підприємництва полягає в тому, що для більшості стартапів і інновацій в підприємстві є практично синонімічними термінами. Базуючись на визначенні стартапів виділено основні стереотипи та відмінності між стартап підприємництвом та традиційною підприємницькою діяльністю. Проаналізовано «метод оцідливого стартапу» (Lean Canvas), як шаблон бізнес-моделі, в якій систематизовано вся ключова інформація про стартап в одній сторінці. Для більш детального розуміння теоретичних принципів формування та розвитку стартапів нами систематизовано основні підходи щодо формування сучасних бізнес моделей. Дослідження бізнес-моделей стартапів показують, що їх вибір залежить від цільового ринку, конкурентного середовища та загальної бізнес-стратегії. Нами систематизовано найбільш ефективні бізнес-моделей, які високо оцінюються різними вченими та експертами. Особливості функціонування стартап-підприємництва в Україні мають свої унікальні риси, зумовлені економічними, політичними та соціальними факторами. Останніми роками в Україні зростає увага до підтримки стартапів на державному рівні. Впроваджуються програми фінансування, податкові пільги та інші заходи, спрямовані на стимулювання підприємницької активності.

Ключові слова: стартап-підприємництво, інноваційне підприємництво, венчурний бізнес, бізнес-моделі, бізнес-середовище.

The study of startup entrepreneurship in modern conditions acquires special importance. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations of startup entrepreneurship in Ukraine. The task of our research is to systematize the main criteria and differences of startups from classical entrepreneurship. The need for a clear understanding of the phenomenon of startup entrepreneurship lies in the fact that for most startups and innovation in entrepreneurship are practically synonymous terms. Based on the definition of startups, the main stereotypes and differences between startup entrepreneurship and traditional entrepreneurial activity are highlighted. The "lean startup method" (Lean Canvas) was analyzed as a template of a business model in which all key information about a startup is systematized on one page. For a more detailed understanding of the theoretical principles of the formation and development of startups, we have systematized the main approaches to the formation of modern business models. In accordance with the generally accepted UN Sustainable Development Goals (SDGs), the main approaches to the formation of business models have also changed. In modern start-up

entrepreneurship, we see the social-ecological component as a mandatory component of the implementation of a modern start-up project. Studies of startup business models show that their choice depends on the target market, the competitive environment and the overall business strategy. Choosing the right model is critical to a startup's success and can change over time. We have systematized the most effective business models, which are highly appreciated by various scientists and experts. Features of the functioning of startup entrepreneurship in Ukraine have their own unique features determined by economic, political and social factors. In recent years, attention to the support of startups at the state level has been growing in Ukraine. Funding programs, tax benefits and other measures aimed at stimulating entrepreneurial activity are being implemented. However, the regulatory environment remains complex, in particular due to bureaucracy and the unpredictability of legislative changes and, above all, due to the protracted war. Geopolitical risks and economic instability are significant challenges for startups in Ukraine. The military conflict in the east of the country, political instability and economic crises affect the investment climate and create additional risks for entrepreneurs. These features create a unique environment for the development of startups in Ukraine, which combines both great opportunities and significant challenges.

Keywords: *start-up entrepreneurship, innovative entrepreneurship, venture business, business models, business environment.*

Постановка проблеми. Дослідження стартап-підприємництва в сучасних умовах набуває особливого значення. Адже, саме стартапи не лише сприяють економічному зростанню, створюючи нові робочі місця та генеруючи доходи, вони є ключовими драйверами інновацій, розробляючи нові продукти, послуги та бізнес-моделі. Дослідження цього сектора допомагає зрозуміти, як інновації впроваджуються в різних галузях і які чинники сприяють їхньому успіху. Через обґрунтування теоретико-методологічних підходів та практичних аспектів функціонування стартап-підприємництва ми маємо можливість краще зрозуміти, як розвивається підприємницька екосистема, яка включає інвесторів, акселератори, інкубатори, освітні установи, урядові програми та інші підтримуючі інститути. Крім того стартапи мають значний соціальний вплив, вирішуючи важливі суспільні проблеми, такі як охорона здоров'я, екологія, освіта та інклюзія.

У сучасному світі глобальна конкуренція вимагає від країн і регіонів розвитку інноваційної економіки. Сучасний бізнес-середовище швидко змінюється під впливом технологічних, економічних і соціальних факторів. Дослідження стартапів дозволяє відстежувати ці зміни і адаптуватися до них, розробляючи нові стратегії для виживання і процвітання в умовах невизначеності. Таким чином, дослідження стартап-підприємництва в сучасних умовах є важливим для розуміння і підтримки економічного, соціального і технологічного розвитку, створення сприятливого підприємницького середовища та підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретико-методологічні основи розвитку стартап-підприємництва закладено зарубіжними науковцями, такими як S. Blank, T. Brown, G. Deeb, B. Cooper, J. Eckhardt, B. Horowitz, R. Hoffman та багатьох інших. Серед досліджень українських науковців – праці О. Гавриш, Н. Грицюк, М. Дергачова, О. Жигадло, О. Кравченко, А. Джури, Є. Палійчук, М. Кизима, О. Мрихіної, О. Решетняк, Т. Сак та ін. Питання теоретико-методологічних аспектів формування стартап-підприємництва в українських реаліях потребує подальшого вивчення та розвитку.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних основ стартап-підприємництва в Україні.

Виклад основних результатів дослідження. Стартап (startup, з англ. «стартовий») – це проект або компанія з короткою історією операційної діяльності [1]. Це поняття виникло в 1939 р., коли випускниками Стенфордського університету було створено стартап-компанію «Hewlett-Packard», яка згодом стає гігантом у сфері інформаційних технологій. Цей термін вперше офіційно був введений журналом «Forbes» у 1973 р., а в 1977 р. – журналом «Business Week» [2].

Найпоширенішим поняттям стартапу вважають визначення, яке сформулював успішний американський стартапер Стівен Бланк, а саме: "a startup is an organization formed to search for a repeatable and scalable business model" [3]. Це також пояснює, чому стартапи також зазвичай називають «growth stage companies» [4]. Адже *стартап – це не зменшена версія великих компаній. Насправді це унікальна форма бізнесу, яка потребує власних підходів до планування й запуску продуктів.*

Засновників стартапів, частіше за все, називають винахідниками нового типу, відомих як «disruptor». Вони створюють нові продукти, які зараз не існують на ринку, або виходять на існуючий ринок із модифікованою пропозицією продукту, який «disrupts» галузь. Тобто вплив нового «стартап-продукту» є трансформуючим, він змінює чи удосконалює галузь.

Стартапи, як правило, спеціалізуються на технологічних продуктах. Це відрізняється від традиційних малих підприємств, які постачають наявний продукт, щоб конкурувати за частку місцевого ринку. Визначення сутності стартапу, яке сформував Стівен Бланк є чітким і конкретним, тому ми вважаємо за доцільне взяти його за основу для обґрунтування основних теоретичних концептів формування стартап-підприємництва.

Завданням нашого дослідження є систематизація основних критеріїв та відмінностей стартапів від класичного підприємництва. Необхідність чіткого розуміння явища стартап-підприємництва полягає в тому, що для більшості стартап і інновації в підприємстві є практично синонімічними

термінами. Отже, базуючись на визначенні стартапів Стівена Бланка можна спробувати виділити основні стереотипи та відмінності між стартап підприємництвом та традиційною підприємницькою діяльністю:

1. Стартап це інноваційний продукт чи послуга. З цим можна погодитись лиш частково. Тому що основна відмінність стартапу від класичної підприємницької структури полягає у використанні нової, інноваційної, не апробованої раніше бізнес-моделі. Стартап не обов'язково передбачає технічні інновації чи винаходи; він зосереджений на нових «бізнес-моделях». І це підтверджує появу в США «McDonald's» ще в 1950-х роках, яка здійснила революцію у ресторанній індустрії. Тому основною ознакою інноваційності в стартапах є пошук нової бізнес моделі, тоді як традиційне підприємництво використовують апробовані бізнес-моделі. Ця різниця впливає на характер і потреби обох типів організацій [5].

2. Стартапи мають інші темпи зростання ніж класичне підприємництво. Зазвичай стартапи, особливо високотехнологічні, мають на меті глобальне зростання та захоплення ринку.

3. Особливі підходи до фінансування стартапів. Якщо для класичного підприємництва це власні або кредитні фінансові ресурси. То стартапи мають специфічні механізми фінансування. Насамперед, це венчурний капітал, що інвестується у підприємства з високим потенціалом зростання в обмін на частку в компанії. Вони зазвичай інвестують на ранніх стадіях розвитку і часто допомагають управлінню компанією та стратегічному розвитку. Також «бізнес янголи» – це приватні особи, які інвестують в стартапи на ранніх стадіях розвитку. Часто це успішні підприємці або особи з великим досвідом у певній галузі, які не тільки надають фінансування, але і цінні поради та контакти. Також популярним напрямом є **краудфандинг**. Цей підхід полягає в залученні коштів від великої кількості людей через онлайн-платформи.

Це може бути як еквіті краудфандинг (інвестування в обмін на частку в компанії), так і краудфандинг з винагородою (наприклад, попередні замовлення продукту за зниженою ціною). Ці підходи можуть використовуватися окремо або комбінуватися для залучення необхідних ресурсів для розвитку стартапу. Кожен з них має свої переваги та обмеження, які важливо враховувати при виборі стратегії фінансування.

На сьогодні найбільш популярним є «метод ошадливого стартапу» (Lean Canvas) – це шаблон бізнес-моделі, в якій систематизовано вся ключова інформація про стартап в одній сторінці. Придумав модель Lean Canvas американський підприємець Еш Мауро. За основу він узяв Business Model Canvas Олександра Остервальдера та адаптував її до так званого ошадливого підходу, суть якого – мінімізація будь-яких втрат [6]. Це структурована таблиця з 9 блоків, яка є одночасно альтернативою та/чи доповненням класичного бізнес-плану.

1. Сегменти споживачів і ранні послідовники. Завдання – виділити кілька груп споживачів і описати їх якомога докладніше: стать, вік, освіта, рівень доходу, інтереси тощо. Також в цьому блоці треба написати, хто стане вашими ранніми послідовниками, тобто першими отримає доступ до продукту. Це може бути невелика група людей, але вони мають відповідати характеристикам цільової аудиторії. По суті це є тестова група споживачів

2. Проблема та існуючі альтернативи. Завдання – сформулювати які проблеми користувача вирішує ваш продукт. Коли ви визначитеся з проблемами споживачів, то наступним етапом подумайте, хто вже їх вирішує.

3. Унікальна цінність. Завдання – описати властивості й можливості продукту, яких немає у конкурентів.

4. Рішення проблеми. Оцінити як ваш продукт вирішує визначену вами проблему.

5. Канали просування. Описати методику і канали просування.

6. Джерела прибутку. Описати яким чином продукт зароблятиме гроші.

7. Структура витрат.

8. Ключові метрики. Чітко описати критерії оцінки успішності вашого продукту

9. Прихована перевага. Для успішного просування вашого продукту необхідно розуміти, що є його прихованою перевагою, тобто тим, що складно скопіювати.

Отже, метод ошадливого стартапу – це методика, яка вже перевірена часом. Можна сказати, що вона має наступні основні принципи: по-перше, замість того, щоб займатися місяцями планування та досліджень, підприємці визнають, що все, що вони мають у перший день, – це низка неперевірених гіпотез – по суті, хороших припущень. Тож замість того, щоб писати складний бізнес-план, засновники узагальнюють свої гіпотези в структурі, яка називається *канва бізнес-моделі*. По суті, це діаграма того, як компанія створює цінність для себе та своїх клієнтів [7].

Для більш детального розуміння теоретичних принципів формування та розвитку стартапів нами систематизовано основні підходи щодо формування сучасних бізнес моделей. Відповідно до загальноприйнятих ООН Цілей сталого розвитку (ЦСР) змінилися і основні підходи до формування бізнес-моделей. В сучасному стартап-підприємстві ми бачимо соціально-екологічну складову, як обов'язкову компоненту реалізації сучасного стартап проекту.

Загалом зі зміною концептуальних підходів та реалізації ЦСР стартап-підприємництво набуло нового – експоненційного мислення, і трансформувалось або відмовилось від багатьох поточних бізнес-моделей. Тому зараз виділяють наступні найбільш актуальні типи бізнес-моделей:

1. Соціальні бізнес-моделі. Їх суб'єктом виступає соціальний підприємець. При цьому, на відміну від традиційного підприємництва, головним критерієм успішності стає «соціальна віддача».

Хоча серед інших важливих ознак соціального бізнесу вагомими є такі критерії, як інноваційність, самоокупність і фінансова стійкість, масштабованість і тиражованість.

2. Заощадлива LEAN модель. Проривні бізнес-моделі будуть заощадливими і оптимізують використання всіх форм капіталу, від фізичного та фінансового через людський та інтелектуальний до соціального та природного. Насамперед, це:

2.1 Економічна модель спільного споживання (шерингова економіка). Сьогодні вона представлена величезною кількістю компаній, серед яких ті, що вже тривалий час ефективно працюють в своїх сегментах ринку: BlaBlaCar (з 2006 рік), AirBnB (з 2007 рік) і Uber (з 2009 рік).

Транзакції в економіці спільної участі подібні до оренди або прокату, в яких один учасник платформи може за плату надати в користування свою машину, квартиру або будь-який інший об'єкт (предмет одягу, інструмент тощо). Для позначення цього процесу часто використовують поняття «ділитися», однак директор Munk School of Global Affairs Дженіс Стайн вказує, що власники ресурсів насправді не діляться ними, а використовують їх у звичайній бізнесовій транзакції, отримуючи за це гроші. Отже, економіка спільного використання – це економічна модель, що визначається як діяльність на основі однорангового зв'язку (P2P), яка полягає в придбанні, наданні або спільному доступі до товарів і послуг, що часто здійснюється за допомогою онлайн-платформи, заснованої на спільноті. Особлива перевага моделі спільного споживання для стартап-підприємництва – це легкість доступу до глобального ринку, що власне і забезпечує стрімкий ріст використання цієї моделі. Так, згідно з прогнозом PwC, ринок спільного споживання до 2025 року сягне \$335 млрд, зростаючи лише в Європі на 35% щорічно.

2.2. Ощадливе виробництво (lean production, lean manufacturing), що передбачає залучення у процес оптимізації бізнесу кожного співробітника і максимальну орієнтацію на споживача.

Центром уваги ощадливого виробництва є цінність продукції для споживача, тому кожне рішення, що не додає цінності для споживача набуває статус втрати. Для усунення втрат концепція передбачає їх класифікацію та комплекс lean інструментів. Ощадливе виробництво – це система організації і управління розробленням продукції, виробництвом, взаємовідношеннями з постачальниками і споживачами, коли продукція виготовляється точно відповідно до запитів споживачів і з меншими втратами у порівнянні з масовим виробництвом великими партіями. На сьогодні ощадливе виробництво застосовують майже 100% японських компаній, 72% компаній США, у Великій Британії – 56%, у Бразилії – 55%, у Мексиці – 42%, у той час, як в Україні ощадливим виробництвом займаються тільки одиниці компаній.

3. Інтегрована бізнес-модель, яка базується на проривних бізнес-моделях, що будуть інтегровані і керуватимуть створенням фінансової та по-

зафінансової вартості в економічних, соціальних та екологічних системах. При реалізації цієї моделі використовують технології штучного інтелекту, великих даних та машинного навчання у бізнесі для покращення обслуговування клієнтів, автоматизації робочого навантаження; оптимізації логістики; збільшення продуктивності і ефективності виробництва; прогнозування продуктивності, поведінки; керування та аналізу своїх даних; покращення маркетингу і реклами – наприклад, ефективно відстежуйте поведінку користувачів і автоматизуйте багато рутинних маркетингових завдань.

4. Циркулярна бізнес-модель при якій проривні бізнес-моделі будуть циркулярними і підтримуватимуть вхідні та вихідні ресурси на найвищому рівні як в технічному, так і в біологічному циклах. На відміну від класичної лінійної моделі «взяти, використати та викинути» циклічна модель пропонує бізнесу отримати додаткові джерела прибутку шляхом застосування таких підходів як «Дизайн без відходів», «Сегментація потоків», «Чиста енергія», «Користування замість споживання».

Незважаючи на повномасштабну російську агресію Уряд України продовжує розглядати питання формування українського зеленого курсу на основі стратегії Європейського Зеленого Курсу (European Green Deal), який також включає «План дій щодо циркулярної економіки», при цьому продовжують реалізовуватись різноманітні програми профінансовані через Європейські структурні та інвестиційні фонди, Horizon 2020 та інші.

Дослідження бізнес-моделей стартапів показують, що їх вибір залежить від цільового ринку, конкурентного середовища та загальної бізнес-стратегії. Вибір правильної моделі є критичним для успіху стартапу і може змінюватись з часом. Нами систематизовано найбільш ефективні бізнес-моделей, які високо оцінюються різними вченими та експертами [10-12].

• **Модель передплати (Subscription Model)** Модель передплати передбачає, що клієнти платять періодичну плату за доступ до продукту або послуги. Це дозволяє отримувати передбачуваний потік доходів і будувати лояльну клієнтську базу. Відомі приклади – Netflix та Spotify. Проте, важливо підтримувати високу якість продукту для утримання клієнтів.

• **Модель фріміум (Freemium Model)** За цією моделлю, основна версія продукту надається безкоштовно, але за додаткові функції або послуги користувачі платять. Це дозволяє залучити велику аудиторію і потенційно перетворити безкоштовних користувачів на платних. Приклади включають Dropbox та LinkedIn. Однак, монетизація безкоштовних користувачів може бути викликом.

• **Модель транзакцій (Transactional Model)** Ця модель передбачає, що компанія отримує дохід за кожну транзакцію, наприклад, продаж товарів чи послуг. Це прозорий спосіб генерації доходів, але конкуренція може бути високою, що впливає на ціни. Приклади включають Amazon та eBay.

• Рекламна модель (Advertising Model)

Компанії заробляють гроші, показуючи рекламу користувачам. Це може бути ефективним для компаній з великою користувацькою базою, таких як Google та Facebook. Проте, реклама може бути дратівливою для користувачів, що може знизити ефективність

• **Модель комісійного ринку (Commission Marketplace)** Ця модель підходить для платформ, де посередники продають товари або послуги і отримують комісію. Приклади включають Uber та Airbnb. Вона є масштабованою та гнучкою, але вимагає значних ресурсів для підтримки технологічної інфраструктури.

• **Модель прямих продажів (Direct Sales)** Ця модель передбачає прямий продаж продуктів або послуг клієнтам. Вона добре підходить для відносин з клієнтами та великих угод, але може бути не вигідною для продуктів з низькою вартістю через витрати на продажі. Приклади – Apple та різні B2B-компанії.

• Модель ліцензування (Licensing Model)

Ця модель передбачає, що компанії отримують дохід від надання прав на використання своїх продуктів або послуг. Це часто використовується компаніями, що працюють з технологіями та даними. Приклад – компанії, що ліцензують програмне забезпечення,

Ці моделі можуть комбінуватись для диверсифікації доходів та створення більш стійкого бізнесу. Наприклад, Dropbox поєднує фріміум з передплатою та корпоративним ліцензуванням, а Amazon використовує комбінацію e-commerce, афілійованого маркетингу та реклами. Вибір правильної бізнес-моделі залежить від багатьох факторів, включаючи природу продукту або послуги, цільовий ринок та конкурентне середовище. Стартапи можуть почати з однієї моделі і змінювати її з часом у відповідь на ринкові умови та зворотний зв'язок від клієнтів.

Висновки. Особливості функціонування стартап-підприємництва в Україні мають свої унікальні риси, зумовлені економічними, політичними та соціальними факторами. Тому спираючись на величезний досвід провідних країн світу Україна торує свій власний шлях стартап-підприємництва як в теоретико-методологічних аспектах, так і в практичному вимірі.

Останніми роками в Україні зростає увага до підтримки стартапів на державному рівні. Впроваджуються програми фінансування, податкові пільги та інші заходи, спрямовані на стимулювання підприємницької активності. Проте, регуляторне середовище залишається складним, зокрема через бюрократію та непередбачуваність законодавчих змін та насамперед, через тривалу війну. Геополітичні ризики та економічна нестабільність є значними викликами для стартапів в Україні. Військовий конфлікт на сході країни, політична нестабільність та економічні кризи впливають на інвестиційний клімат та створюють додаткові ризики для підприємців. Ці особливості створюють

унікальне середовище для розвитку стартапів в Україні, що поєднує як великі можливості, так і значні виклики.

Список використаних джерел:

1. Кращі бізнес-стартапи в Україні. URL: https://bankchart.com.ua/biznes/biznes_start/statti/kraschi_biznes_startapi_v_ukrayini
2. Гавриш О.А., Дергачова В.В., Кравченко М.О. та ін. Менеджмент стартап проектів : підручник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. 337 с.
3. Blank S. What's A Startup? First Principles. URL: <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
4. What is a "start-up", actually? URL: <https://www.sydney.edu.au/study/student-life/student-news/2017/07/25/what-is-a-start-up-actually.html>
5. Areitio A. What is a startup and how is it different from other companies (new and old)? URL: <https://medium.com/theventurecity/what-is-a-startup-and-how-is-it-different-from-other-companies-new-and-old-428875c27c29>
6. Як влаштована модель «ощадливого стартапу» (Lean Canvas). URL: <https://cases.media/article/yak-vlashtovana-model-oshadlivogo-startapu-lean-canvas>
7. Blank S. Why the Lean Start-Up Changes Everything. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
8. Сак Т., Грицюк Н. Бізнес-модель стартапу: сутність, види та можливості для застосування. *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 1(24), С. 93–107. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-1\(24\)-93-107](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-1(24)-93-107)
9. Blank S., & Eckhardt J.T. The Lean Startup as an Actionable Theory of Entrepreneurship. *Journal of Management*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063231168095>
10. 4 Most Popular Startup Revenue Models: A Detailed Comparison. URL: <https://foundersnetwork.com/blog/startup-revenue-model/>
11. What Are Startup Business Models: How To Choose One For Your Startup? URL: <https://www.edureka.co/blog/startup-business-models/>
12. The 10 Most Popular Startup Revenue Models. URL: <https://fi.co/insight/the-10-most-popular-startup-revenue-models>

References:

1. Krashchi biznes-startapy v Ukraini. Available at: https://bankchart.com.ua/biznes/biznes_start/statti/kraschi_biznes_startapi_v_ukrayini (in Ukrainian)
2. Havrysh O. A., Derhachova V. V., Kravchenko M. O. ta in. (2019) Menedzhment startap proektiv : pidruchnyk dlia studentiv tekhnichnykh spetsial-nostei druhoho (mahisterskoho) rivnia vyshchoi osvity. Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-vo «Politehnika», 337 p. (in Ukrainian)
3. Blank S. What's A Startup? First Principles. Available at: <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
4. What is a "start-up", actually? Available at: <https://www.sydney.edu.au/study/student-life/student-news/2017/07/25/what-is-a-start-up-actually.html>
5. Areitio A. What is a startup and how is it different from other companies (new and old)? Available at: <https://medium.com/theventurecity/what-is-a-startup-and-how-is-it-different-from-other-companies-new-and-old-428875c27c29>
6. Iak vlashtovana model «oshchadlyvoho startapu» (Lean Canvas). Available at: <https://cases.media/article/yak-vlashtovana-model-oshadlivogo-startapu-lean-canvas> (in Ukrainian)
7. Blank S. Why the Lean Start-Up Changes Everything. Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>

8. Sak T, & Hrytsiuk N. (2022) Biznes-model startapu: sutnist, vydy ta mozhlyvosti dlia zastosuvannia. *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 1(24), pp. 93–107. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-1\(24\)-93-107](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-1(24)-93-107) (in Ukrainian)
9. Blank S., & Eckhardt J. T. (2023) The Lean Startup as an Actionable Theory of Entrepreneurship. *Journal of Management*. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063231168095>
10. 4 Most Popular Startup Revenue Models: A Detailed Comparison. Available at: <https://foundersnetwork.com/blog/startup-revenue-model/>
11. What Are Startup Business Models: How To Choose One For Your Startup? Available at: <https://www.edureka.co/blog/startup-business-models/>
12. The 10 Most Popular Startup Revenue Models. Available at: <https://fi.co/insight/the-10-most-popular-startup-revenue-models>