



Менеджмент

УДК 330.341.1:658.012.2

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20085837>

**Адаптація Business Model Canvas до стартап-екосистем в умовах
невизначеності**

Сукачова Сніжана Миколаївна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та бізнесу,

Державний біотехнологічний університет,

м. Харків, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-7754-8459>

Тімченко Ольга Дмитрівна,

доцент кафедри економіки та бізнесу,

Державний біотехнологічний університет,

м. Харків, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-5297-5024>

Прийнято: 25.04.2026 | Опубліковано: 08.05.2026

***Анотація.** Актуальність дослідження зумовлена динамічністю та нестабільністю сучасного підприємницького середовища, зокрема екосистем стартапів, що характеризуються високим рівнем ризику, швидкою зміною ринкової кон'юнктури й технологічних трендів, що потребує переосмислення критеріїв до формування та валідації бізнес-моделей. Мета статті – аналіз теоретичних і методологічних підходів до адаптації Business Model Canvas до умов невизначеності, притаманних середовищам стартапів. У роботі застосовано методи: аналізу наукової літератури – для вивчення поточних напрацювань із тематики; узагальнення та систематизації – для представлення результатів дослідження.*



Відзначено, що класична структура Business Model Canvas, попри свою цінність як аналітичного інструменту, передбачає концептуальне переосмислення в контексті динамічних ринків, що розвиваються під впливом інновацій. Проаналізовано економічну суть та еволюцію Business Model Canvas як механізму для створення, надання та отримання цінності, а також його обмеження під час застосування в стартапах на ранніх етапах розвитку, що вирізняються неповною інформацією та високим рівнем ризику. Встановлено, що екосистеми стартапів функціонують як складні, інтерактивні середовища, де численні зацікавлені сторони впливають на конфігурацію та трансформацію бізнес-моделей. Показано, що невизначеність є у всіх елементах бізнес-моделі стартапів, зокрема в сегментах клієнтів, ціннісних пропозиціях, джерелах доходу та ключових ресурсах, що зумовлює необхідність постійної перевірки й коригування. Доведено, що адаптація Business Model Canvas до стартап-екосистем має відбуватися на основі узгодженості, інтеграції в екосистему та гнучкості всіх структурних компонентів. Запропоновано адаптивну модель Business Model Canvas, що об'єднує елементи сценарного планування, оцінювання ризиків та механізмів зворотного зв'язку, що дає змогу стартапам ефективно реагувати на зміни ринкового середовища.

З'ясовано, що перетворення Business Model Canvas на динамічний та адаптивний інструмент поліпшує його практичну застосовність у стартап-екосистемах і сприяє підвищенню стійкості, масштабованості й сталого розвитку інноваційних підприємств в умовах невизначеності.

Ключові слова: *бізнес-модель, бізнес-моделювання, стартап, інноваційна діяльність, стратегічне управління, управління ризиками.*



Adapting the Business Model Canvas to startup ecosystems in times of uncertainty

Snizhana Sukachova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business, State Biotechnological University, Kharkiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-7754-8459>

Olha Timchenko,

Associate Professor of the Department of Economics and Business, State Biotechnological University, Kharkiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-5297-5024>

***Abstract.** The relevance of the study stems from the dynamism and instability of the modern business environment, particularly in startup ecosystems, which are characterized by high risk, rapid changes in market conditions and technological trends, requiring rethinking approaches to the formation and validation of business models. The purpose of the article is to analyze theoretical and methodological approaches to adapting the Business Model Canvas to the conditions of uncertainty inherent in startup environments. The study used the following methods: analysis of the scientific literature to examine current developments in the field; generalization and systematization to present the study's results.*

It is noted that the classical structure of the Business Model Canvas, despite its value as an analytical tool, requires conceptual rethinking in the context of dynamic markets shaped by innovation. The economic essence and evolution of the Business Model Canvas as a tool for creating, providing and receiving value, as well as its limitations when applied to startups at early stages of development, characterized by incomplete information and high risk, are analyzed. It is



established that startup ecosystems function as complex, interactive environments where numerous stakeholders influence the configuration and transformation of business models. It is noted that uncertainty is present across all elements of the startup business model, particularly customer segments, value propositions, revenue sources and key resources, necessitating ongoing verification and adjustment. It is proven that the adaptation of the Business Model Canvas to startup ecosystems should be based on the consistency, integration into the ecosystem and flexibility of all structural components. An adaptive Business Model Canvas is proposed, combining elements of scenario planning, risk assessment and feedback mechanisms, enabling startups to effectively respond to changes in the market environment.

It is proven that transforming the Business Model Canvas into a dynamic and adaptive tool increases its practical applicability in startup ecosystems and contributes to greater resilience, scalability and sustainable development of innovative enterprises in conditions of uncertainty.

Keywords: *business model, business modeling, startup, innovation activity, strategic management, risk management.*

Постановка проблеми. Посилення динаміки сучасної економіки, що супроводжується швидкими технологічними змінами, глобальною конкуренцією та інституційною нестабільністю, значно підвищило рівень невизначеності, що ставить під сумнів доцільність застосування традиційних інструментів стратегічного управління в стартапах. У цьому контексті загальноновизнана модель Business Model Canvas, попри свою концептуальну чіткість і практичну значущість, має обмежену ефективність у відображенні нелінійного, ітеративного та вкрай невизначеного характеру розвитку стартапів у складних інноваційних екосистемах. Проблема полягає в невідповідності між статичною логікою, закладеною в класичній структурі



Canvas, та потребою в адаптивних бізнес-моделях, здатних реагувати на непередбачувані зміни в середовищі. Це питання є актуальним з огляду на важливе значення стартапів як рушіїв економічного зростання, інновацій і структурних перетворень, особливо в країнах із перехідною економікою та країнах, що розвиваються. Активізація ролі екосистем стартапів, що передбачає залучення різноманітних зацікавлених сторін і взаємозалежність ресурсів, ще більше підкреслює необхідність переосмислення наявних методологічних підходів до проєктування бізнес-моделей. Відповідно, адаптація Business Model Canvas до умов невизначеності стає не лише теоретичним завданням, а й практичною потребою, оскільки безпосередньо впливає на спроможність стартапів досягати стійкості, масштабованості й конкурентоспроможності в постійно мінливому економічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці розвитку стартап-екосистем, трансформації бізнес-моделей та адаптації інструментів стратегічного управління присвячено наукові праці низки вітчизняних і зарубіжних учених, у яких розглянуто різні аспекти зазначеної тематики. У роботі О. П. Бутенко, О. В. Кот та М. В. Горобинської [1] досліджено особливості адаптації бізнес-моделей міжнародних стартапів до локальних ринкових умов, що дає змогу враховувати вплив середовища на трансформацію структурних елементів бізнес-моделі. Стаття С. Горбань та О. Біленко [2] зосереджує увагу на сучасному стані й перспективах розвитку бізнес-екосистем в Україні, підкреслюючи значення інституційних та інфраструктурних чинників у формуванні сприятливого інноваційного середовища. У праці Д. Антонюка й К. Антонюк [3] здійснено порівняльний аналіз стартап-екосистем країн Східної Європи, що допомагає виокремити ефективні моделі розвитку, релевантні для повоєнної відбудови України. У дослідженні О. А. Махомета [4] показано вплив стартап-екосистеми на інноваційну діяльність в Україні та доведено її ключову роль у стимулюванні



технологічного розвитку й економічного розвою. Роль стратегічного менеджменту в забезпеченні ефективності організацій описує С. Г. Мельниченко [5], наголошуючи на механізмах управління стартапами в умовах невизначеності. Учена А. Рябоконт (А. Riabokon) [6] акцентує увагу на інституційній ефективності децентралізованих автономних організацій у масштабуванні цифрових бізнес-екосистем, що відкриває нові підходи до організації стартап-структур. Дослідники О. І. Копилук, Н. Г. Міценко та І. П. Міщук [7] розглядають теоретичні засади формування стартап-екосистем в Україні та оцінюють їх потенціал зростання, що є важливим для розуміння системних передумов інноваційного розвитку. Автори О. В. Федірець, О. Ю. Жам, О. А. Білик та В. Г. Бубко [8] вивчають еволюцію фінансових моделей управління інноваційним бізнесом, зокрема перехід від Lean Startup до Agile Management, що підкреслює посилення ролі гнучких підходів у стартап-проєктах. У роботі С. А. Горбаченка, О. Є. Чепурної та В. М. Слатвінської [9] досліджено адаптацію проєктного підходу до управління стартапами, що дає змогу підвищити ефективність реалізації інноваційних ініціатив.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених розвитку стартап-екосистем, стратегічному управлінню та трансформації бізнес-моделей, у сучасних дослідженнях недостатньо комплексно розкрито питання адаптації Business Model Canvas до умов високої невизначеності. Зокрема, потребує поглиблення теоретико-методологічне обґрунтування модифікації структурних елементів цієї моделі з урахуванням динамічності стартап-середовища та впливу багатовекторних ризиків. Обмеженою залишається увага до інтеграції екосистемного підходу в логіку Business Model Canvas, що ускладнює взаємодію основних стейкхолдерів у процесі формування бізнес-моделі.



Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – аналіз теоретичних і методологічних підходів до адаптації Business Model Canvas до умов невизначеності, притаманних середовищам стартапів.

Відповідно до мети, перед нами було поставлено такі завдання: дослідити економічну сутність та еволюцію концепції Business Model Canvas; проаналізувати особливості функціонування стартап-екосистем в умовах невизначеності; окреслити вплив факторів невизначеності на ключові елементи бізнес-моделі Canvas; обґрунтувати підходи до адаптації Business Model Canvas для підвищення гнучкості й ефективності стартапів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вивчення бізнес-моделей стартапів в умовах невизначеності потребує комплексного теоретико-методологічного критерію, що поєднує класичні економічні концепції із сучасними інноваційно-орієнтованими підходами до формування та розвитку підприємницьких структур. Підґрунтям таких досліджень є концепція Business Model Canvas, яка представляє собою структуровану й візуальну систему для опису, аналізу та розроблення бізнес-моделей. Бізнес-модель Canvas, як інструмент для спрощення складної організаційної логіки, відображає основні компоненти створення, надання та отримання цінності через дев'ять взаємопов'язаних блоків: сегменти споживачів, ціннісні пропозиції, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, потоки доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери та структура витрат. Її економічна суть базується на системному представленні того, як компанії генерують і підтримують конкурентну перевагу, зокрема через узгодження ціннісних пропозицій, сегментів клієнтів, ключових ресурсів та джерел доходу. Із часом ця концепція трансформувалася зі статичного описового в динамічний і повторюваний інструмент, який активно застосовують у підприємницькій практиці, особливо в середовищах стартапів, які характеризуються швидкими змінами й обмеженою інформацією. Еволюція Business Model Canvas тісно



пов'язана з усвідомленням необхідності гнучкості, експериментування та постійної валідації, що призвело до появи різних адаптацій і розширень, розроблених спеціально для інноваційних підприємств [9, с. 26].

Водночас функціонування екосистем стартапів у сучасній економіці додає ще один рівень складності, що суттєво впливає на проектування бізнес-моделей. Екосистеми стартапів – це багатогранні мережі, які об'єднують підприємців, інвесторів, акселераторів, освітні установи, регуляторні органи й інші зацікавлені сторони, взаємодія яких сприяє інноваціям та економічному зростанню. Ці екосистеми вирізняються високим рівнем взаємозалежності між усіма компонентами, обміном ресурсами й поширенням знань, що створює як можливості, так і перешкоди для стартапів. На відміну від традиційних компаній, що працюють у відносно стабільному середовищі, стартапи в таких екосистемах повинні враховувати швидкозмінні ринкові умови, технологічні зрушення та інституційні невизначеності. Доступність венчурного капіталу, наставництва й інфраструктурної підтримки відіграє вагомую роль у формуванні стратегічних рішень, зокрема в розробленні бізнес-моделей. Екосистема також сприяє експериментам та поетапному розвитку, що підкреслює важливість гнучких і масштабованих бізнес-моделей, здатних реагувати на зовнішні стимули.

Невизначеність стає головним фактором у трансформації бізнес-моделей стартапів, принципово змінюючи припущення, на яких ґрунтується традиційне стратегічне планування. Вона проявляється в різних формах, зокрема як ринкова невизначеність, технологічна невизначеність, неоднозначність нормативно-правового регулювання та непередбачуваність поведінки споживачів. З огляду на це, детермінована логіка традиційного моделювання бізнесу втрачає свою ефективність, що зумовлює необхідність переходу до ймовірнісних підходів, заснованих на гіпотезах [10]. Стартапи змушені постійно тестувати й вдосконалювати свої бізнес-моделі через



послідовні цикли навчання, часто використовуючи такі методології, як принципи «ощадливого стартапу» та процеси розвитку клієнтської бази. У цьому контексті Business Model Canvas є не лише інструментом планування, а й гнучкою основою для експериментів, що дає змогу підприємцям візуалізувати припущення, ідентифікувати ризики й коригувати стратегічні елементи в режимі реального часу. Тому врахування факторів невизначеності в структурі бізнес-моделей стартапів допомагає формувати більш гнучкі й динамічні підходи до створення цінності, що забезпечує їхню здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищує стійкість до ризиків і ефективність реагування на ринкові виклики. Відповідно, трансформація бізнес-моделей в умовах невизначеності відображає ширший перехід від статичної оптимізації до динамічної еволюції, де постійне навчання та стратегічна гнучкість стають важливими чинниками довгострокової стійкості [11].

Застосування Business Model Canvas в екосистемах стартапів потребує аналітичного підходу, який виходить за межі його традиційного трактування як універсального стратегічного інструменту. Попри те, що класична структура Business Model Canvas охоплює дев'ять взаємопов'язаних компонентів – сегменти клієнтів, ціннісні пропозиції, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, джерела доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнерства та структуру витрат, – її стандартизована конфігурація часто виявляється недостатньо гнучкою для застосування в стартапах, які функціонують в умовах високої невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища. Зокрема, лінійне й відносно статичне представлення бізнес-логіки, вбудоване в класичний Canvas, не повністю відображає циклічний, експериментальний і невизначений характер розвитку стартапів [12, с. 107]. Стартапи часто працюють без чітко окреслених сегментів клієнтів чи стабільних механізмів отримання доходу, що робить використання



фіксованих структурних елементів на ранніх етапах за своєю суттю проблематичним. Водночас класичний Canvas передбачає певний рівень ринкової валідації та організаційної стабільності, які зазвичай відсутні в нових підприємствах.

Вплив факторів невизначеності ще більше ускладнює практичне застосування Business Model Canvas в екосистемах стартапів. Наприклад, ринкова невизначеність безпосередньо впливає на надійність гіпотез щодо потреб клієнтів та їхньої готовності оплачувати послуги, зменшуючи таким чином прогностичну цінність блоків «пропозиція цінності» та «джерела доходу». Технологічна невизначеність створює додаткові ризики щодо здійсненості й масштабованості основних видів діяльності та ресурсів, тоді як інституційна й регуляторна невизначеність може порушити партнерські відносини та структуру витрат. Поведінкова невизначеність, що відображається в непередбачуваних реакціях клієнтів, ставить під сумнів ефективність заздалегідь виявлених каналів і стратегій взаємодії з клієнтами. Як результат, кожен компонент Canvas підлягає постійному перегляду, перетворюючи цей інструмент із системи планування на динамічний інструмент перевірки припущень. Ця зміна вказує на необхідність вбудовування механізмів гнучкості та зворотного зв'язку в структуру Canvas під час застосування в стартап-контексті [13, с. 526].

На практиці стартапи випрацювали різноманітні підходи до адаптації бізнес-моделі Canvas до своїх конкретних операційних реалій. Ці практики часто передбачають поетапні модифікації, спрощення певних блоків або інтеграцію додаткових елементів, що відображають невизначеність і процеси навчання. Наприклад, підприємці можуть надавати пріоритет перевірці сегментів клієнтів та ціннісних пропозицій, тимчасово абстрагуючись від структур витрат і моделей доходів. Інші безпосередньо вбудовують у Canvas показники, пов'язані з експериментами, такі як ключові гіпотези, етапи



валідації або індикатори ризику. Використання цифрових інструментів та платформ для співпраці теж покращило адаптивність Canvas, даючи командам змогу оновлювати й ділитися змінами в режимі реального часу в екосистемах стартапів.

У таблиці 1 наведено структуровану схему впливу факторів невизначеності на окремі елементи Business Model Canvas у практиці стартапів.

Таблиця 1

Вплив факторів невизначеності на елементи Business Model Canvas в екосистемах стартапів (з прикладами)

Елемент моделі	Тип невизначеності	Прояви впливу	Приклад із практики стартапів
Сегменти клієнтів	Ринкова	Невизначеність цільової аудиторії, відсутність підтвердженого попиту	EdTech-стартап на ранній стадії переносить фокус зі студентів на корпоративних клієнтів після невдалого пілотного тестування
Ціннісна пропозиція	Поведінкова	Невизначеність сприйняття цінності продукту	Мобільний застосунок для здоров'я змінює свою основну пропозицію після того, як користувачі віддають перевагу зручності над розширеними функціями
Канали	Ринкова / поведінкова	Неефективність обраних каналів комунікації	Стартап у сфері електронної комерції відмовляється від реклами в соціальних мережах на користь партнерства з інфлюенсерами
Відносини з клієнтами	Поведінкова	Нестабільність взаємодії з клієнтами	SaaS-стартап упроваджує модель freemium для підвищення залученості й утримання клієнтів
Джерела доходу	Ринкова	Непередбачуваність джерел доходу	FinTech-стартап переходить від моделі передплати до комісій за транзакції
Ключові ресурси	Технологічна	Обмеження доступу до необхідних технологій або компетенцій	AI-стартап передає розроблення моделі на аутсорсинг через недостатню внутрішню експертизу



Елемент моделі	Тип невизначеності	Прояви впливу	Приклад із практики стартапів
Ключові напрями діяльності	Технологічна	Часті зміни в пріоритетних процесах	Стартап перерозподіляє ресурси з розроблення на заходи з перевірки клієнтської реакції
Ключові партнерські відносини	Інституційна	Нестабільність партнерських відносин	Логістичний стартап змінює постачальників через оновлення в законодавстві
Структура витрат	Ринкова / інституційна	Невизначеність витрат та їх динаміки	Стартап стикається з несподіваними витратами на дотримання нормативних вимог після виходу на новий ринок

Джерело: власна розробка автора за [12–16]

Відомості, узагальнені в таблиці 1, показують, що невизначеність пронизує всі компоненти Business Model Canvas, потребуючи постійної адаптації та переосмислення її елементів. Відповідно, практичне застосування Business Model Canvas в екосистемах стартапів характеризується не дотриманням її класичної структури, а перетворенням на гнучку й послідовну систему, яка сприяє навчанню, експериментам та стратегічній гнучкості. Це підтверджує думку, що ефективність Business Model Canvas у стартап-середовищі залежить не стільки від її початкового дизайну, а від того, наскільки її можна динамічно коригувати, щоб відобразити мінливу невизначеність.

Дослідження щодо адаптації Business Model Canvas до екосистем стартапів в умовах невизначеності свідчать про перехід до більш гнучких, контекстуальних та спрямованих на еволюцію методологічних критеріїв. На відміну від традиційних інтерпретацій, які розглядають Canvas як фіксований шаблон, сучасні концептуальні підходи наголошують на його ролі як динамічної когнітивної моделі, що сприяє постійному навчанню та стратегічному переорієнтуванню [17]. Один із домінуючих методів базується на логіці підприємництва, керованого гіпотезами, згідно з яким кожен блок Canvas трактується не як підтверджений елемент бізнес-моделі, а як набір



перевіраних припущень, що підлягають постійній валідації. Цей підхід узгоджується з теоріями експериментальної економіки й управління інноваціями, відповідно до яких невизначеність є не просто обмежувальним фактором, а джерелом інформаційного зворотного зв'язку [18].

Інший концептуальний підхід передбачає інтеграцію екосистемного мислення в структуру Canvas, зважаючи на те, що стартапи не діють ізольовано, а перебувають під сильним впливом мереж учасників, інституційних рамок та потоків ресурсів. У межах цієї парадигми Canvas розширюється для врахування взаємовідносин та екологічних аспектів, зокрема ролі зовнішніх факторів, що сприяють розвитку, процесів спільного створення та взаємодій на базі платформ. Ще один методологічний напрям зосереджується на адаптації, орієнтованій на стійкість, де Canvas використовують для моделювання не лише механізмів створення цінності, а й здатності стартапу протистояти шокам, перерозподіляти ресурси й підтримувати роботу в нестабільних умовах.

Ці концептуальні зміни потребують модифікації основних блоків Business Model Canvas, щоб краще відобразити реалії діяльності стартапів. Зокрема, блок «Пропозиція цінності» дедалі частіше перетворюється на динамічну конструкцію, яка розвивається завдяки постійному зворотному зв'язку з клієнтами та циклічним процесам проектування, а не є заздалегідь визначеною пропозицією. Сегменти клієнтів часто трактують як тимчасові цільові групи, які підлягають уточненню в міру появи нових даних, отриманих унаслідок ринкових експериментів. Блоки «Джерела доходу» та «Структура витрат» адаптуються з метою врахування сценаріїв, що сприяє розгляду кількох потенційних фінансових траєкторій, а не єдиного прогнозованого результату. Ключові ресурси та заходи також модифікуються, щоб зробити акцент на гнучкості, масштабованості й здатності до швидкого перерозподілу, особливо у відповідь на технологічні та ринкові зміни. Також розширюється



роль ключових партнерств, що дає змогу охопити не тільки офіційні альянси, а й неформальну співпрацю, залучення спільноти й участь в екосистемі, що є важливим для доступу до знань і зменшення ризиків. Ці трансформації перетворюють Canvas на більш гнучкий і чутливий інструмент, що може відображати мінливу природу бізнес-моделей стартапів.

Отже, розроблення адаптивної Business Model Canvas для умов невизначеності є синтезом цих концептуальних і структурних перетворень. Така модель об'єднує елементи гнучкості, зворотного зв'язку й аналізу сценаріїв у цілісну структуру, що сприяє ухваленню рішень у волатильному середовищі. Зазвичай вона містить додаткові рівні, такі як оцінювання ризиків, показники валідації та цикли навчання, які додаються до традиційної структури з дев'яти блоків. Мета цієї адаптивної моделі не полягає в заміні оригінального Canvas, а в його доповненні механізмами, що підвищують застосовність у невизначених обставинах. Головною особливістю цього підходу є чітке визнання часової динаміки, за якої різні елементи бізнес-моделі пріоритетуються та реконфігуруються на різних етапах розвитку стартапу. Відтак адаптивний Canvas стає живим документом, що розвивається разом із стартапом, відтворюючи як внутрішні процеси навчання, так і зовнішні зміни в оточенні.

Порівняльна схема переходу від класичного до адаптивного Business Model Canvas представлена в таблиці 2, яка відображає основні зміни та їхні функціональні наслідки в екосистемах стартапів.



Таблиця 2

Перетворення бізнес-моделі Canvas на адаптивну модель в умовах невизначеності

Класичний елемент Canvas	Традиційне тлумачення	Адаптивна модифікація	Функціональне значення для стартапів
Ціннісна пропозиція	Чітко визначена пропозиція продукту / послуги	Ітеративна та перевірена гіпотеза щодо цінності	Забезпечує постійну відповідність потребам клієнтів
Сегменти клієнтів	Чітко окреслені цільові групи	Попередні й еволюційні сегменти	Сприяє гнучкому дослідженню ринку
Канали	Фіксовані шляхи комунікації та доставки	Вибір каналів на основі експериментів	Підвищує ефективність залучення клієнтів
Відносини з клієнтами	Заздалегідь сформульовані стратегії взаємодії	Адаптивні моделі взаємодії	Поліпшує оперативність реагування на поведінку користувачів
Джерела доходу	Прогнозовані джерела доходу	Моделі доходу на основі сценаріїв	Знижує фінансові ризики в умовах невизначеності
Ключові ресурси	Стабільна ресурсна база	Реконфігуровані й масштабовані ресурси	Сприяє швидкій адаптації до змін
Ключові напрями діяльності	Стандартні операційні процеси	Пріоритетні та гнучкі напрями діяльності	Посилює стратегічну спрямованість та оперативність
Ключові партнерства	Офіційні партнерські зв'язки	Співпраця, орієнтована на екосистему	Розширює доступ до зовнішніх ресурсів
Структура витрат	Фіксовані та заплановані витрати	Гнучкі сценарії змінних витрат	Гарантує фінансову стійкість

Джерело: власна розробка автора за [18–21]

Аналіз даних, представлених у таблиці 2, показує, що адаптивна модель Canvas принципово переосмислює логіку розроблення бізнес-моделей в екосистемах стартапів. Вона не є статичним відображенням намірів організації, а стає інструментом постійної трансформації, що дає змогу стартапам долати невизначеність за допомогою структурованих експериментів та обґрунтованої адаптації. Такий підхід не лише підвищує аналітичну цінність моделі Canvas, а й сприяє створенню більш стійких і



стабільних бізнес-моделей, здатних реагувати на складну й непередбачувану динаміку сучасних економік, що розвиваються на основі інновацій.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що Business Model Canvas як інструмент стратегічного моделювання зазнав суттєвої еволюції від статичної описової моделі до динамічної платформи для ітеративного формування бізнес-рішень, що особливо актуалізується в умовах функціонування стартапів. Доведено, що теперішні стартап-екосистеми характеризуються високим рівнем взаємозалежності суб'єктів, інтенсивністю інноваційних процесів та значною роллю невизначеності, яка впливає на всі компоненти бізнес-моделі, зумовлюючи необхідність її постійного перегляду й адаптації. З'ясовано, що фактори невизначеності трансформують зміст основних блоків Business Model Canvas, зокрема завдяки переходу від фіксованих параметрів до гнучких, гіпотезо-орієнтованих та сценарних підходів, що забезпечують можливість швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що адаптація Business Model Canvas має базуватися на інтеграції принципів експериментальності, ітеративного навчання, екосистемного мислення та стратегічної гнучкості, що сприяє підвищенню життєздатності, масштабованості й конкурентоспроможності стартапів. Доведено доцільність використання адаптивної моделі Business Model Canvas як ефективного інструменту управління бізнес-моделями в умовах невизначеності. Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розробленні прикладних методик оцінювання ефективності адаптованих бізнес-моделей та емпіричній верифікації запропонованих підходів у різних галузевих і регіональних стартап-екосистемах.



Список використаних джерел

1. Бутенко О. П., Кот О. В., Горобинська М. В. Адаптація бізнес-моделі міжнародного стартапу до локальних ринків. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.38>.
2. Горбань С., Біленко О. Бізнес-екосистеми в Україні: стан та перспективи розвитку. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.15>.
3. Антонюк Д., Антонюк К. Порівняльний аналіз стартап екосистем в моделях розвитку країн Східної Європи: досвід для повоєнної відбудови України. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2023. Т. 2, № 24. С. 59–69. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-2/24-06>.
4. Махомет О. А. Розвиток стартап екосистеми та її вплив на інноваційну діяльність в Україні. *Економіка і управління*. 2025. № 2. С. 89 – 96. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-7872.2.2025.12>.
5. Мельниченко С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.57125/econp.2024.02.29.02>.
6. Riabokon A. Institutional efficiency of DAOs in scaling digital business ecosystems. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 26. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18300112>.
7. Копилюк О. І., Міценко Н. Г., Міщук І. П. Формування екосистеми стартапів в Україні: теоретичні засади, стан, потенціал зростання. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2025. № 82. С. 79–88. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-12>.
8. Федірець О. В., Жам О. Ю., Білик О. А., Бубко В. Г. Еволюція фінансових моделей управління інноваційним бізнесом та планування стартап проєктів: від Lean Startup до Agile Management. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 1. С. 70–77. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(1\)-8S](https://doi.org/10.60022/2(1)-8S).



9. Горбаченко С. А., Чепурна О. Є., Слатвінська В. М. Адаптація проєктного підходу до управління стартапами. *Трансформаційна економіка*. 2023. Т. 4, № 04. С. 24–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-5>.

10. Анопа А., Ілляшенко С. Особливості ведення інноваційного бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-85>.

11. Рачинська Г. Використання цифрових інструментів бізнес-моделювання у плануванні розвитку малих підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-91>.

12. Menon R., James L. Understanding startup valuation and its impact on startup ecosystem. *Journal of Business Valuation and Economic Loss Analysis*. 2022. Vol. 17, № 1. P. 101–114. DOI: <https://doi.org/10.1515/jbvela-2022-0020>.

13. Pepin M., Tremblay M., Audebrand L. K., Chassé S. The responsible business model canvas: designing and assessing a sustainable business modeling tool for students and start-up entrepreneurs. *International journal of sustainability in higher education*. 2024. Vol. 25, № 3. P. 514–538. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJSHE-01-2023-0008>.

14. Гаєвська А. В. Ефективність інтеграційних програм для українських біженців у США: вплив на локальні ринки праці, податкові надходження та розвиток малого бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17464160>.

15. Ishchenko V. Economic efficiency of dynamic pricing algorithms in the secondary car market under conditions of full digitalization. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 26. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19142901>.

16. Kondratiuk R. Transformation of marketing communications under the influence of social media evolution. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18716955>.



17. Fox S., Vahala P. Start-ups as adaptable stable systems based on synchronous business models. *Systems*. 2022. Vol. 10, № 3. 81. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems10030081>.

18. Audretsch D. B., Belitski M., Caiazza R., Siegel D. Effects of open innovation in startups: *Theory and evidence*. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 194. 122694. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122694>.

19. Eriksson T., Heikkilä M., Nummela N. Business model innovation for resilient international growth. *Small Enterprise Research*. 2022. Vol. 29, № 3. P. 205–226. DOI: <https://doi.org/10.1080/13215906.2022.2092890>.

20. Tkachenko P. Effectiveness of animated infographics for enhancing the level of understanding of complex financial information by consumers. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18372309>.

21. Smerichevskyi S., Mykhalchenko O., Poberezhna Z., Kryvovyazyuk I. Devising a systematic approach to the implementation of innovative technologies to provide the stability of transportation enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 3, № 123. P. 6–18. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.279100>.