



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.116>

УДК 330.341.1(02)

Н. І. Ситник,

*к. б. н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств,
«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7670-8860>

UNIT ЕКОНОМІКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ СТАРТАПУ

N. Sytnik,

*PhD in Biological Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Enterprises Management Department,
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute*

UNIT ECONOMICS AS A TOOL FOR ASSESSING THE VIABILITY OF A STARTUP BUSINESS-MODEL

Відток українських стартапів за кордон після початку воєнної агресії РФ і омолодження вітчизняної екосистеми актуалізує питання виживання новостворених стартапів, яким бракує компетенцій у побудові успішних бізнес- і фінансових моделей, необхідних для забезпечення стійкого розвитку і масштабованості. Дане дослідження присвячене аналізу Unit економіки в

оцінці життєздатності бізнес-моделей стартапів. У роботі розглядаються поширені бізнес-моделі стартапів в контексті створення конкурентних переваг (захисних ровів) та побудови відтворюваного і прибуткового бізнесу. Особлива увага приділена методу Unit економіки, який дозволяє швидко оцінити прибутковість тієї чи іншої бізнес-моделі і за необхідності переглянути її ще до початку розроблення повноцінної фінансової моделі. Визначені можливості Unit економіки в оцінці життєздатності бізнес-моделі та її ключові метрики. Встановлені переваги й обмеження методу, а також умови його коректного застосування. Перспективним напрямом подальших досліджень є моніторинг атрибутів бізнес-моделі в залежності від зміни зовнішніх умов та етапу життєвого циклу стартапів.

With the beginning of full-scale military aggression, the Ukrainian startup sector operates in a fundamentally new environment characterized by high level of anxiety, uncertainty, complexity, and fragility. Currently, after the slowdown in the development of the startup ecosystem, the first signs of its recovery are observed. They are accompanied by structural changes in the ecosystem itself both in terms of the startups maturity and their perspective development areas. The outflow of Ukrainian startups abroad and the rejuvenation of the domestic ecosystem actualizes the issue of the survival of newly created startups, which lack the competencies in building successful business and financial models necessary to ensure sustainable development and scalability. This study is devoted to the analysis of Unit economics in assessing the viability of startup business models. A business model is a complex construct that determines what value a startup creates for consumers and what financial consequences this will have for its development. The paper examines common startup business models in the context of creating competitive advantages (protective moats) and building a reproducible and profitable business. It is emphasized that when choosing a business model, it is necessary to take into account its potential to create consistently high revenue streams and the ability to build reliable moats to protect against competitors. Special attention is paid to the Unit Economics as a tool to quickly assess the profitability of a particular business model and, if necessary, revise it before the

development of a full-fledged financial model. The capabilities of Unit Economics in assessing the viability of a business model and its key metrics are determined. It is shown that Unit Economics is a useful tool for monitoring and early warning of negative trends which, if intensified, can destroy a startup at the early stages of development. The advantages and limitations of Unit Economics, as well as the conditions for its correct application, are established. A promising direction for further research is viewed in monitoring the attributes of a business model depending on changes in external conditions and the stage of the startup life cycle.

Ключові слова: стартапи, конкурентна перевага стартапів, бізнес-модель стартапів, Unit економіка, метрики Unit економіки

Keywords: startups, startup competitive advantage, startup business model, Unit economics, Unit economics metrics

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. З початком повномасштабної військової агресії український сектор стартапів функціонує в умовах принципово нового середовища, яке характеризується високою тривожністю, невизначеністю, складністю та крихкістю.

Наразі, після гальмування розвитку екосистеми в довоєнному форматі на початку 2022 р., спостерігаються певні ознаки відновлення. У 2024 р. в Україні кількість активних стартапів перевищила 2600, було залучено інвестицій на загальну суму 462 млн доларів, що майже у 2,2 рази більше порівняно з 2023 р. [1], зріс рейтинг екосистеми стартапів України за версією StartupBlink. Позитивні тенденції посилювалися і в 2025 р.

Водночас, через відтік частини стартапів за кордон і появу нових гравців, відбулося «омолодження» екосистеми стартапів – понад 18% із них були засновані вже після початку повномасштабної війни [1]. Структурні зміни в екосистемі підвищили ризики, пов'язані з компетентністю команд. Молоді стартапи привносять ентузіазм, мотивованість, технічну експертизу і креативні ідеї, однак це не компенсує нестачу підприємницького досвіду. Командам бракує компетенцій у побудові маркетингових стратегій,

життєздатних бізнес- і фінансових моделей, необхідних для забезпечення стійкого розвитку і масштабованості.

Корисним і доступним інструментом оцінки фінансових наслідків бізнес-моделі стартапу ще до початку розробки повноцінної фінансової моделі, є Unit економіка. Цей метод ще не набув належного поширення в Україні і мало висвітлений у фаховій літературі, хоча активно використовується стартапами за кордоном і заслуговує на ґрунтовний аналіз.

Дане дослідження спрямоване на розкриття ролі Unit економіки у створенні життєздатної бізнес-моделі стартапу і присвячене аналізу базових аспектів Unit економіки: його сутності, ключових метрик, зв'язку з бізнес-моделюванням, умов застосування та ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стартапи, як новостворені організаційні структури із значним інноваційним потенціалом, все частіше стають об'єктом дослідження науковців. Стартапи – це компанії або підприємства, що зосереджені на одному продукті чи послугі, яку засновники хочуть швидко вивести на ринок [2]. До визначальних рис стартапів, що відрізняють їх від традиційних компаній, відносять креативність, інновації, гнучкий підхід до зростання [3]. Водночас, вони не мають достатнього власного капіталу і, що ще важливіше, розвиненої бізнес-моделі для переходу до наступного етапу розвитку і охоплення ринку[2; 3].

Дизайн бізнес-моделей відіграє вирішальну роль у впливі на ефективність діяльності компанії та досягненні стійкої конкурентної переваги [4; 5]. Це викликає значне зростання інтересу до дослідження різних аспектів побудови бізнес-моделей стартапів [5-8].

Невирішені питання. Як зазначається в роботі [5], зазвичай бізнес-моделі зосереджуються на створенні цінності для клієнтів [2, 9], тоді як фінансові наслідки створення і надання цінності аналізуються пізніше, на етапі дизайну фінансової моделі. Такий «розрив» потенційно призводить до втрати часу і ресурсів, змушуючи стартапи повертатися до попередніх етапів і часто перетворюється на точку неповернення.

Інструменти ранньої оцінки життєздатності бізнес-моделей, які можуть зменшити цей розрив, наразі недостатньо розроблені, хоча, в силу їх

важливості для забезпечення динамічного розвитку стартапів, привертають зростаючу увагу науковців та все частіше стають об'єктом самостійних наукових досліджень [4; 5].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета даного дослідження полягала в тому, щоб розкрити значення Unit економіки у створенні життєздатної бізнес-моделі стартапу. Для досягнення мети виконувалися такі завдання: виявити типові для стартапів бізнес-моделі; здійснити порівняльний аналіз бізнес-моделей стартапів в контексті створення конкурентної переваги і потенціалу розвитку бізнесу; розкрити можливості застосування методу Unit економіки для оцінки впливу дизайну бізнес-моделі на прибутковість діяльності стартапу та перспективи його подальшого зростання і масштабованості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бізнес-моделі розглядаються як атрибут компанії, когнітивна схема, або концептуальне уявлення бізнесу [10]. Наразі домінуючим є уявлення про бізнес-модель саме як концептуальний інструмент, що містить набір об'єктів, концепцій та їх зв'язків для вираження бізнес-логіки конкретної компанії [11].

Стартапи за визначенням є новоствореними компаніями, що знаходяться у пошуку відновлювальної, прибуткової та масштабованої бізнес-моделі [2]. Цей пошук стає питанням виживання стартапів, коли ідея реалізується у вигляді MVP і проходить перші тестування ринком. Посівна стадія вимагає відносно невеликих фінансових вкладень і може здійснюватися за рахунок власних коштів, грантових чи донорських програм, але після неї стартапи входять у зону підвищеної вразливості або ранньої «долини смерті». Вона зупиняє багато команд, оскільки грантові кошти закінчуються, власних доходів обмаль, а на фінансування від великих фондів ще не можна претендувати [12]. Зокрема, багато стартапів, які отримали фінансування від українського фонду стартапів (USF) на ранніх стадіях, вимушені були закритися, так і не побудувавши успішний бізнес [13].

Серед типових помилок, що ведуть до ранньої «долини смерті», фахівці називають [13]:

- фокус на удосконаленні продукту і недооцінка його подальшої комерціалізації;
- відсутність аналізу метрик маркетингового просування продукту (Go-To Market);
- відсутність фінансових прогнозів розвитку стартапу після виходу на ринок;
- відсутність базових фінансових розрахунків, що визначають ефективність стартап проєкту (ціна, прибуток, маржа, cash flow, break-even point);
- неволодіння методом Unit-економіки.

Наведені помилки свідчать про недостатній рівень підприємницької та фінансової компетентності команд і неспроможність оцінити потенціал обраної бізнес-моделі, яка визначає джерела формування доходу стартапів і, в значній мірі, його прибутковість.

Типовими для стартапів є бізнес-моделі, орієнтовані на швидкостворюваний бізнес. Такий бізнес фокусується на ІТ послугах, добре масштабується, малоризиковий для розробки, вимагає відносно невеликих первинних інвестицій, характеризується швидким створенням і виведенням на ринок MVP продукту. До цієї групи відносяться бізнес-моделі:

1. SaaS (Software as a Service) – це модель надання споживачам права використання прикладного програмного забезпечення стартапу за встановлену плату. Модель зазвичай використовують для оплати хмарних сервісів наприклад, Dropbox і Salesforce.

Різновидами SaaS, в залежності від джерела генерованих доходів, є:

- Підписка: стартап бере передоплату за використання свого продукту чи послуги (наприклад, Netflix);
- Продаж ліцензії: для користування продуктом стартапу необхідно придбати ліцензію (наприклад, корпоративна ліцензована версія ZOOM);
- Freemium: бізнес-модель полягає у поєднанні безкоштовного базового продукту і розширеної преміальної версії на платній основі. Наприклад, LinkedIn надає безкоштовний базовий сервіс для розміщення резюме і бере плату за додатковий функціонал;

– Модель оплати за фактичне використання (Usage based): споживач платить лише тоді, коли користується сервісом. Наприклад, в Amazon Web Services, який об'єднує більше двохсот сервісів, користувач платить лише за фактичне використання. В залежності від частоти використання можливо встановлення різних тарифів;

2. Маркет-плейс – стартап виступає у ролі комутатора, пов'язуючи продавця зі споживачем і отримуючи комісійні за кожну транзакцію (наприклад, Airbnb, Preply, Doordash, OLX);

3. Реклама – стартап продає рекламу, щоб монетизувати безкоштовних користувачів контенту (наприклад, Google, YouTube);

4. Транзакційна модель – стартап отримує плату за проведення платежів споживачів (наприклад, PayPal, EasyPay, Brex);

5. Електронна комерція – продаж товарів онлайн (наприклад, Amazon, Rozetka, Prom.ua).

Якщо бізнес стартапів орієнтований на запуск виробництва власної продукції (hardware), розробку високо-технологічної продукції, надання консультаційних і освітніх послуг, то його реалізація вимагає застосування бізнес-моделей, властивих більш традиційному бізнесу. Такі моделі погано масштабуються, зазвичай передбачають триваліший етап розробки, потребують великих інвестицій і побудови більш складних фінансових моделей. До цієї групи відносять:

1. Модель виробництва: стартап розробляє і налагоджує повноцінне виробництво власної продукції для продажу споживачам;

2. Модель Hard tech: стартап концентрується на інноваційній технічній розробці, що пов'язано з високими ризиками. Приклад – стартап Cruise, автономні автотехнології;

3. Модель BIO: стартап розробляє високоризикову продукцію в біотехнологічній галузі, яка вимагає дороговартісних і тривалих випробувань за визначеними протоколами;

4. Консалтинг: стартап надає платні консультаційні послуги, його зростання пов'язано із масштабуванням інтелектуального ресурсу (експертів-

консультантів), а не software. Приклад – компанія Accenture, яка є найуспішнішою у світі компанією з надання консультаційних бізнес-послуг.

5. Он-лайн навчання: стартап пропонує дистанційні програми он-лайн навчання.

Наведені вище бізнес-моделі мають різний потенціал щодо побудови життєздатного, прибуткового і масштабованого бізнесу. За даними Y-Combinator Startup School серед 100 найкращих стартапів (юнікорнів) цього акселератора 31% – це SaaS стартапи, 22% – трансакційні і 14% – маркетплейси. Решта (33%) припадає на Hard-tech, Usage-based, Enterprise, рекламу та е-комерцію. При цьому маркетплейси генерують найбільшу частку доходів в групі лідерів – 30%. Досягти успіху, спираючись на інші бізнес-моделі, набагато складніше.

До п'яти ключових атрибутів бізнес-моделі, які, за оцінками опитування менеджерів, можуть забезпечити підприємствам конкурентну перевагу, відносяться: новизна, сталий розвиток, ефективність, можливість розширення та спільне створення цінностей [4].

У контексті розвитку стартапів, спільними рисами успішних бізнес-моделей є [14]:

- чітка та унікальна ціннісна пропозиція;
- здатність до масштабованості завдяки програмному забезпеченню, а не зростанню персоналу;
- передбачуваний, стабільний та довгостроковий дохід (як підписка, freemium або трансакційна модель);
- зосередженість на мінімізації накладних витрат та максимізації ресурсів, часто з використанням технологій автоматизації процесів;
- клієнтоорієнтованість та сильний, підтверджений ринковий попит цільової аудиторії.

Бізнес-моделі відрізняються способами створення стійкої конкурентної переваги, до яких відносять: [15]

- забезпечення органічної дистрибуції (word of mouth) та мережевих ефектів (наприклад, соціальні мережі, Netflix, YouTube);
- економія масштабу;

– побудова захисних бар'єрів (ровів) для входу конкурентів.

Такими ровами може бути:

- реєстрація прав інтелектуальної власності на нові технічні рішення (моделі Hard tech та BIO);
- високі витрати на вхід в ринковий сегмент (моделі Hard tech та BIO);
- високий рівень утримання та лояльності клієнтів (наприклад, Netflix, YouTube);
- брендинг продукту;
- регуляторні та правові бар'єри.

Швидку перевірку життєздатності бізнес-моделі в контексті її фінансових наслідків можна здійснити за допомогою методу Unit економіки.

Термін «Unit економіка» набув популярності наприкінці XX ст. та на початку XXI ст. у зв'язку з розвитком технологічних стартапів та індустрії венчурного капіталу.

Unit економіка пропонує цінну основу для швидкозростаючих підприємств, які прагнуть оцінити стан своїх поточних операцій, а також перспективи свого довгострокового розвитку та масштабованості, спираючись на аналіз змінних витрат [16].

Метод Unit економіки дозволяє швидко оцінити прибутковість тієї чи іншої бізнес-моделі стартапу і за необхідності переглянути її ще до початку розроблення повноцінної фінансової моделі.

Unit економіка – це аналітичний інструмент для визначення прибутковості найменшого кількісно вимірюваного елементу (unit) який генерує цінність для стартапу і визначається його бізнес-моделлю. Розрахунок Unit економіки показує, чи створює кожен продаж достатній для розвитку стартапу прибуток, чи є лише неефективним витрачанням коштів.

Приклади Units для різних типів бізнес-моделей стартапів наведені у табл.1.

**Таблиця 1. Джерела генерування доходів та Unit стартапів
відповідно до обраної бізнес-моделі**

Бізнес-модель	Джерело доходів стартапу	Unit
Підписка	Передоплата за використання продукту	Один споживач (абонент)
Продаж ліцензії	Плата за ліцензію	Одна ліцензія
Freemium:	Плата за використання преміальної версії продукту	Одна платна підписка
Маркет-плейс	Комісійна плата за транзакцію	Одна транзакція
Реклама	Плата за розміщення реклами на сайті стартапу	Одне замовлення
Електронна комерція	Відсоток від продажу товарів	Одне замовлення
Модель виробництва/ Hard tech/ Bio	Продаж виготовленого стартапом продукту	Одиниця продукту
Консалтинг	Плата за консультаційні послуги	Одна година консультації
Он-лайн навчання	Плата за проходження дистанційних курсів	Один курс

Джерело: розроблено автором

Ключовими метриками Unit економіки є [16 -18]:

- Lifetime Value (LTV) – показує, який у середньому дохід отримує стартап від одного споживача за весь час користування продуктом;
- Customer Acquisition Cost (CAC) – показує витрати на залучення одного споживача;
- Співвідношення LTV:CAC; якщо воно досягає значення 3:1, то це свідчить про життєздатність обраної бізнес-моделі, тоді як співвідношення 2:1 і нижче говорить скоріше про необхідність удосконалення або зміни бізнес-моделі;
- Маржа: Дохід на одиницю за вирахуванням прямих витрат на виробництво та доставку Unit (одиниці);
- Return on Marketing Investments (ROMI) оцінює ефективність залучення споживача, показує, яка частка інвестицій у залучення одного споживача повертається стартапу;

- Термін окупності (Payback Period): Скільки часу потрібно, щоб окупити витрати на залучення нового клієнта.

Метрики й алгоритм розрахунку Unit економіки різняться в залежності від типу бізнес-моделі. Як приклад, наведемо ключові метрики Unit економіки для SaaS моделі та електронної комерції (табл. 2).

Таблиця 2. Ключові метрики Unit економіки для моделей SaaS та електронної комерції

SaaS модель	Електронна комерція
Unit – один споживач, одна ліцензія чи підписка	Unit – одне замовлення чи один споживач
Unit економіка вимірює прибутковість одного споживача шляхом порівняння доходу, який він генерує, (LTV), з вартістю його залучення та обслуговування CAC)	Unit економіка передбачає розрахунок прибутковості unit з урахуванням всіх змінних витрат, таких як собівартість товару, доставка та маркетинг
Monthly Recurring Revenue (MRR) – щомісячна виручка, прогнозована сума доходу, яку стартап отримує щомісяця від продажу продукту	Середня вартість замовлення (AOV): середній дохід, отриманий за одну транзакцію
Monthly Churn Rate (MCR) – відсоток передплатників, які відмовилися від послуг сервісу протягом місяця	Собівартість проданих товарів (COGS): прямі витрати на виробництво або придбання товару
Return on Marketing Investments (ROMI): $ROMI = \frac{LTV - CAC}{CAC} \times 100\%$	Змінні витрати на одне замовлення, включаючи упаковку, комплектування, комісії платіжних систем, доставку та маркетинг
Прогнозований термін користування продуктом (PLT): $PLT = \frac{1}{CR}$	Lifetime Value (LTV)
LTV за місяць (MLTV): $MLTV = \frac{MAP}{MCR}$ де MAP – середня ціна залучення споживача за місяць	Вартість залучення клієнта (CAC): витрати на маркетинг та рекламу на залучення одного нового клієнтів.
Customer Acquisition Cost (CAC)	Прибутковість одного замовлення (PO): $PO = AOV - (COGS + \text{Пакування} + \text{Доставка} + \text{Маркетингові витрати})$

Джерело: побудовано на основі [18; 19]

Переваги й обмеження Unit економіки наведені у табл.3.

Таблиця 3. Переваги й обмеження методу Unit економіки

Переваги	Обмеження
Надає швидку оцінку ідеї: виявляє збиткові моделі на ранній стадії, для уникнення зайвих витрат.	Складність у визначенні Unit для деяких бізнес-моделей.
Оптимізує стратегії ціноутворення: допомагає коригувати ціноутворення та витрати на маркетинг.	Ризик ігнорування високих постійних витрат може призвести до переоцінки прибутковості.
Визначає прибутковість на детальному рівні, вирізняючи прибуткові продукти/клієнтів від тих, що виснажують ресурси.	Аналіз схильний до неточностей, якщо методи збору даних або розрахунку є недосконалими.
Забезпечує розуміння стійкості бізнесу: допомагає визначити, чи окупаються витрати на залучення клієнта його цінністю.	Оманливість при низькому масштабі: на ранніх етапах високі постійні витрати на одиницю продукції можуть представити надійний продукт неприбутковим.
Уможлиблює прогнозування часу виходу на беззбитковість.	
Діє як система раннього попередження: виявляє зростання витрат на залучення клієнтів або зниження цінності їх використання.	
Допомагає у залученні інвесторів: сильна Unit економіка демонструє життєздатність бізнес-моделі.	

Джерело: побудовано на основі [16; 17; 20]

Для уникнення обмежень Unit економіки варто дотримуватися певних умов [18; 19]:

– Розробка Unit економіки має спиратися на глибоке розуміння потреб споживачів і визначення Customer Journey Map (шляху користувача). Це дозволяє створити воронку продажів і визначити конверсію у точках контакту зі споживачами.

– Новоствореним стартапам бракує власних даних для виконання розрахунків Unit економіки, тому, щоб не покладатися на інтуїцію, потрібно звертатися до бенчмаркінгу, щоб мати більш обґрунтовані припущення, стосовно наприклад, ціни установки додатку, коефіцієнтів утримання чи відтоку для споживачів різних галузей, рівня конверсії та LTV.

– В Unit економіці треба враховувати непрямі витрати, які не очевидно впливають на ціну продукту, наприклад, витрати на безкоштовні заходи чи бонуси для залучення нових клієнтів.

– Розрахунки Unit економіки не повинні бути разовими, до них треба звертатися регулярно, щоб враховувати як зовнішні зміни (поведінка клієнтів, умови ринку, зокрема ціни на аналогічні продукти, витрати постачальників та ін.) так і динаміку внутрішніх показників комплексної аналітики діяльності (дохід, собівартість продажу, маркетингові витрати на одиницю продукції та ін).

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.
Бізнес-модель є складною конструкцією, яка еволюціонує у процесі розбудови стартапу. Вона визначає, яку цінність стартап створює для споживачів і які фінансові наслідки це матиме для його розвитку.

При виборі бізнес-моделі необхідно враховувати:

- її потенціал щодо побудови життєздатного, прибуткового і масштабованого бізнесу: моделі-лідери апріорі забезпечують генерування більших і стабільніших потоків доходів;
- її здатність забезпечити стійку конкурентну перевагу: моделі-лідери будують надійні «рови» для захисту бізнесу від конкурентів.

Вибір бізнес-моделі з високим потенціалом не означає автоматично, що стартап буде спроможним побудувати успішний бізнес. Важливо регулярно оцінювати прибутковість бізнес-моделі стартапу ще до початку розроблення повноцінної фінансової моделі, ґрунтуючись на ринкових і фінансових метриках. Для такої оцінки варто звернутися до Unit економіки, яка є корисним інструментом моніторингу фінансової життєздатності стартапів.

Напрямами майбутніх досліджень має стати більш глибоке дослідження конкурентних переваг бізнес-моделей та моніторинг їх ключових атрибутів в залежності від зміни зовнішніх умов та етапу життєвого циклу стартапів. Мають бути продовжені пошуки у напрямку розробки систем ранньої оцінки життєздатності і попередження про

негативні тенденції, які, посилюючись, можуть зруйнувати стартап на ранніх етапах розвитку.

Література

1. The Global Startup Ecosystem Index Report 2025. URL: <https://startupgenome.com/gser2025> (accessed 21.01.2026).
2. Blank S. and Dorf B. The Start up Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. 1st ed. NY: Wiley. 2020. 608 p.
3. Розвиток інноваційного підприємництва в умовах неоіндустріальної економіки: монографія / М.О. Кравченко, К.О. Бояринова, А.Р. Дунська, Н.І. Ситник, О.В. Гук, С.О. Пермінова, за заг. ред. М.О. Кравченко. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 2023. 328 с.
4. Zhang J. What Is a Successful Business Model? Exploration and Measurement of Key Attributes of Business Model. *SAGE Open*. 2024. pp. 1-16. DOI: 10.1177/21582440241251601.
5. Arshi T., Rao V., Islam S. and Morande S. SECURE – A New Business-Model Framework for Measuring Start-Up Performance. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. 2021. Vol. 13. No. 3, pp. 459-485. DOI 10.1108/JEEE-02-2020-0043.
6. Slávik Š., Bednár R. and Mišúnová Hudáková I. The Structure of the Start-Up Business Model – Qualitative Analysis. *Sustainability*. 2021. Vol. 13(15). 8386. DOI 10.3390/su13158386.
7. Rydehell H. and Isaksson A. Initial Configurations and Business Models in New Technology-Based Firms. *Journal of Business Models*. 2016. Vol. 4. pp. 63-83.
8. Voinea C.L., Logger M., Rau F. and Roijakkers, N. Drivers for Sustainable Business Models in Start-ups: Multiple Case Studies. *Sustainability*. 2019. Vol. 1. 6884.

9. Maurya A. *Scaling Lean: Mastering the Key Metrics for Startup Growth*. N.Y.: Portfolio. 2016. 290 p.
10. Massa L., Tucci C. and Afuah A. A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*. 2017. Vol. 11. No. 1, pp. 73-104.
11. Osterwalder A., Pigneur Y. and Tucci C. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*. 2005. Vol. 16. pp. 1-25.
12. Маркевич І. Українські стартапи у 2025 році: зростання «на папері» та дефіцит повітря всередині. URL: <https://speka.ua/business/ukrayinski-startapi-u-2025-roci-zrostannya-na-paperi-ta-deficit-povitrya-vseredini-v4oq2e> (дата звернення 21.01.2026).
13. Коваль В. Що сталося з українськими стартапами, які отримали фінансування від USF? 2025. URL: <https://startup.co.ua/shcho-stalosia-z-ukrainskymy-startapamy-iaki-otrymaly-finansuvannia-vid-usf/> (дата звернення 21.01.2026).
14. Hinckley M. *Startup Revenue Models: Analysis, Strategies, Examples*. 2025. URL: <https://growthequityinterviewguide.com/venture-capital/how-to-get-into-venture-capital/startup-revenue-models> (accessed 21.01.2026).
15. Dutta R. *Startup Moat: Creating Competitive Advantage in the Business World*. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/startup-moat-creating-competitive-advantage-business-world-rana-dutta/> (accessed 21.01.2026).
16. Unit Economics: Meaning, Criticisms & Real-World Uses. URL: <https://diversification.com/term/unit-economics>. (accessed 21.01.2026).
17. Юніт-економіка: що це і як порахувати. 2023. URL: <https://profitstore.ua/uk/blog/expert/unit-ekonomika> (дата звернення 21.01.2026).

18. Якупов В. Як за 6 кроків порахувати Unit-економіку ідеї для стартапу. URL: <https://skillsetter.io/blog/6-steps-unit-economics-ua> (дата звернення 21.01.2026).

19. An Ecommerce Guide to Unit Economics: Its Meaning, Formula and Key Metrics to Analyze. URL: <https://cogsy.com/blog/unit-economics/> (accessed 21.01.2026).

20. Understanding Your Unit Economics. 2025. URL: <https://olivebusinesspartners.com.au/blog/understanding-your-unit-economics> (accessed 21.01.2026).

References

1. Startup Genome (2025), "The Global Startup Ecosystem Index Report 2025", available at: <https://startupgenome.com/gser2025> (Accessed 21 January 2026).

2. Blank, S. and Dorf, B. (2020). *The Start up Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*, 1st ed, Wiley, New York, USA.

3. Kravchenko, M.O. Boiarynova, K.O., Duns'ka, A.R., Sytnik, N.I., Huk, O.V. and Perminova, S.O. (2023), *Rozvytok innovatsijnoho pidpryemnytstva v umovakh neoindustrial'noi ekonomiky* [Development of innovative entrepreneurship under conditions of neoindustrial economy], KPI im. Ihoria Sikors'koho, Kyiv, Ukraine.

4. Zhang, J. (2024), "What Is a Successful Business Model? Exploration and Measurement of Key Attributes of Business Model", *SAGE Open*, pp. 1-16. DOI: 10.1177/21582440241251601.

5. Arshi, T., Rao, V., Islam, S. and Morande, S. (2021), "SECURE – A New Business-Model Framework for Measuring Start-Up Performance", *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, vol. 13, no. 3, pp. 459-485. DOI: 10.1108/JEEE-02-2020-0043.

6. Slávik, Š., Bednár, R. and Mišúnová Hudáková, I. (2021), The Structure of the Start-Up Business Model – Qualitative Analysis”, *Sustainability*, vol. 13(15), 8386. DOI 10.3390/su13158386.
7. Rydehell, H. and Isaksson, A. (2016), “Initial Configurations and Business Models in New Technology-Based Firms”, *Journal of Business Models*, vol. 4, pp. 63-83.
8. Voinea, C.L., Logger, M., Rau, F. and Roijakkers, N. (2019), “Drivers for Sustainable Business Models in Start-ups: Multiple Case Studies”, *Sustainability*, vol. 11 (20), 6884. DOI:/2071-1050/11/24/6884#
9. Maurya, A. (2016), *Scaling Lean: Mastering the Key Metrics for Startup Growth*, Portfolio, New York, USA.
10. Massa, L., Tucci , C. and Afuah, A. (2017), “A Critical Assessment of Business Model Research“, *Academy of Management Annals*, vol. 11 (1), pp. 73-104.
11. Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Tucci, C. (2005), “Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept“, *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 16, pp. 1-25.
12. Markevych, I. (2025), “Ukrainian Startups in 2025: Growth “on Paper“ and Lack of Air Inside“, available at: <https://speka.ua/business/ukrayinski-startapi-u-2025-roci-zrostannya-na-paperi-ta-deficit-povitrya-vseredini-v4oq2e> (Accessed 21 January 2026).
13. Koval', V. (2025), “What happened to the Ukrainian startups that received funding from USF?”, available at: <https://startup.co.ua/shcho-stalosia-z-ukrainskymy-startapamy-iaki-otrymaly-finansuvannia-vid-usf/> (Accessed 21 January 2026).
14. Hinckley, M. (2025), “Startup Revenue Models: Analysis, Strategies, Examples”, available at: <https://growthequityinterviewguide.com/venture-capital/how-to-get-into-venture-capital/startup-revenue-models> (Accessed 21 January 2026).

15. Dutta, R. (2023), “Startup Moat: Creating Competitive Advantage in the Business World”, available at: <https://www.linkedin.com/pulse/startup-moat-creating-competitive-advantage-business-world-rana-dutta/> (Accessed 21 January 2026).
16. Diversification (2026), “Unit Economics: Meaning, Criticisms & Real-World Uses”, available at: <https://diversification.com/term/unit-economics> (Accessed 21 January 2026).
17. Profitstore (2023), “Unit economics: What It Is and How to Calculate It”, available at: <https://profitstore.ua/uk/blog/expert/unit-ekonomika> (Accessed 21 January 2026).
18. Yakupov, V. (2025), “How to Calculate the Unit-economics of a Startup Idea in 6 Steps”, available at: <https://skillsetter.io/blog/6-steps-unit-economics-ua> (Accessed 21 January 2026).
19. Cogsy (2023), “An Ecommerce Guide to Unit Economics: Its Meaning, Formula and Key Metrics to Analyze”, available at: <https://cogsy.com/blog/unit-economics> (Accessed 21 January 2026).
20. Olive Business Partners (2025), “Understanding Your Unit Economics”, available at: <https://olivebusinesspartners.com.au/blog/understanding-your-unit-economics> (Accessed 21 January 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 13.02.26

Прорецензовано / Revised: 16.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26