

**Лебедева Н.А.**

*кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Міжнародний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6924-6573>*

**Lebedieva Natalia**

*PhD in Technical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Management,  
International University*

## **СИНЕРГИЯ МЕНЕДЖМЕНТУ, ЛІДЕРСТВА ТА МАРКЕТИНГУ В СТАРТАПАХ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ**

**Анотація.** У статті досліджено особливості просування стартапів крізь призму менеджменту, лідерства та маркетингу. Проаналізовано ключові управлінські функції, що визначають успішність компаній на ринку. Визначено роль стратегічного планування, організації маркетингових процесів, лідерства та контролю у формуванні ефективних комунікацій. Акцент зроблено на застосуванні цифрових технологій, важливості брендингу та залученні інвестицій. Сформульовано основні виклики, що постають перед менеджерами стартапів, та шляхи їх подолання. Систематизовано теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо управління стартап-проектами в умовах високої невизначеності ринкового середовища. Дослідження охоплює визначення стартапу як особливого об'єкта менеджменту, що відрізняється від традиційного бізнесу своєю інноваційною спрямованістю, високими ризиками та обмеженістю ресурсів. Розглядаються ключові концепції, управління та життєвого циклу інноваційного проєкту. Дослідження зосереджене на інструментарії реалізації стартапів, генерації та валідації ідей, методів відбору перспективних бізнес-рішень, побудові бізнес-моделей для візуалізації логіки створення цінності, управління процесом створення життєздатного продукту. Обґрунтовано стартап-менеджмент як окремий напрям в теорії управління, що інтегрує методи стратегічного планування з гнучкими операційними підходами та можливості їх використання підприємцями для мінімізації ризиків на ранніх стадіях розвитку бізнесу та підвищення ефективності масштабування стартап-проектів. Проведено аналіз трансформації класичних управлінських підходів у гнучкі методології, ролі візіонерського лідерства та специфіки маркетингу в умовах обмежених ресурсів та високої невизначеності. На відміну від сталих корпорацій, менеджмент у стартапах базується на принципах ощадливого стартапу, відмові від жорсткої ієрархії на користь крос-функціональних команд з використанням *scrum* та *kanban* для швидкої ітерації продукту. Основна мета менеджменту полягає не в мінімізації відхилень від плану, а в максимально швидкому тестуванні гіпотез. Лідерство в стартапі має екзистенційне значення, оскільки важливе значення набуває здатність лідера транслювати ідею майбутнього, яка утримує команду без високих прибутків на старті. Лідер стартапу повинен поєднувати ролі стратега та операційного виконавця, та формувати середовище, де помилка сприймається як цінний досвід, а не привід для покарання. Маркетинг у стартапах суттєво відрізняється від традиційного просування брендів, він починається не з реклами, а з підтвердження того, що продукт вирішує реальну ціль споживача, використання нестандартних, часто безкоштовних інструментів для вибухового зростання: віральні петлі, реферальні програм. Специфіка стартапів вимагає інтеграції менеджменту, лідерства та маркетингу в єдину систему швидкого реагування. Успіх проєкту залежить не від точності прогнозів, а від швидкості навчання команди та її здатності адаптувати бізнес-модель до реалій ринку. Стартапи є ключовим драйвером інноваційного розвитку економіки. На відміну від традиційного бізнесу, вони функціонують в умовах екстремальної невизначеності, що вимагає специфічних підходів до менеджменту. Актуальність теми зумовлена високим рівнем управлінських помилок. Основною рисою стартапу є пошук відтворюваної та масштабованої бізнес-моделі, мінімізація витрат часу та ресурсів. Виділено наступні критичні проблеми: перехід від хаотичного управління засновниками до структурованих процесів; передчасне масштабування, що часто призводить до банкрутства; дефіцит вузько-профільних спеціалістів та складність утримання команди в умовах обмежених бюджетів; контроль швидкості витрачання інвестиційного капіталу до моменту виходу на самоокупність; конфлікт між засновниками та необхідністю операційного контролю; сучасні виклики, пандемії, воєнні конфлікти, енергетичні кризи, що передбачає диверсифікацію ринків збуту, перехід на віддалені або гібридні моделі роботи, гнучкість у ланцюгах постачання.

**Ключові слова:** синергія, стартап-менеджмент, інновації, бізнес, маркетинг, лідерство, інвестиції, цифрові технології, бренд.



**Вступ та постановка проблеми.** У даній роботі розглядається роль інструментів менеджменту, маркетингу, лідерства у формуванні стратегій розвитку стартапів, генерації та валідації ідей, методів відбору перспективних бізнес-рішень для створення цінності. Обґрунтовано стартап-менеджмент як окремий напрям в теорії управління, що інтегрує методи стратегічного планування з гнучкими операційними підходами та можливості їх використання підприємцями для мінімізації ризиків та підвищення ефективності масштабування стартап-проектів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз літературних джерел науковців та експертів з менеджменту, лідерства та маркетингу вказує, що ця проблема в сучасних умовах є актуальною і багато відомих західних і вітчизняних вчених присвятили їй свої праці. Зокрема, Ф. Котлер, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, П. Друкер, Р. Ділтс, Є. Дирінг, А. Менегетті, Г. Мінс, Дж. Рассел, Р. Стогділл, Ф. Фід, В. Є. Михайличенко, О.Г. Романовський, А.С. Рудська, С. О. Савченко, В. В. Стадник, Л.А. Пашко, І. Б. Чудаєва, А. В. Шегда та інші.

Особливості створення та просування стартапів із застосуванням інструментів менеджменту, лідерства та маркетингу в сучасних умовах кризи - це проблематика наукових досліджень, яка за об'єктивних причин не може бути довершено розкритою, характеризується певним рівнем невизначеності на перспективу, тому постійного оновлення потребують наукові огляди сучасної діяльності бізнесу. Також залишилися питання стосовно впливу інструментів стартап-менеджменту, маркетингу та лідерства на формування стартапів, саме цим питанням та невирішеним проблемам присвячується означена наукова робота.

**Мета дослідження.** Досліджуючи конкретні виклики, з якими зіткнувся бізнес у кризовий час, це дослідження має на меті надати розуміння того, як можна використовувати інструменти стартап-менеджменту, маркетингу та лідерства для врегулювання кризових ситуацій та для сприяння, відновлення та довгострокової стабільності ефективного розвитку економіки. Основною метою дослідження є застосування особливостей менеджменту, маркетингу, лідерства для визначення ефективної стратегії розвитку стартапів та відновлення роботи бізнесу в країні. У стартапах ефективними є елементи трансформаційного лідерства, орієнтація на бачення майбутнього, підтримка креативності та розвиток внутрішньої мотивації учасників. Метою дослідження є також визначення стратегічного вектора розвитку з урахуванням актуальних гео економічних та геополітичних чинників.

**Результати дослідження.** Стартапи як форма підприємництва є рушійною силою інноваційного розвитку економіки. Вони створюють нові бізнес-моделі, формують конкурентоспроможність країни та сприяють технологічним проривам. Водночас їх просування на ринку супроводжується значними труднощами: обмеженими ресурсами, високим рівнем невизначеності та швидкою реакцією

конкурентів [6]. Менеджмент у цьому процесі виконує системоутворюючу функцію: від планування до організації, мотивації та контролю [1]. Саме тому дослідження особливостей просування стартапів з управлінської точки зору є актуальним. Просування стартапу охоплює класичні функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію та контроль [1]. Кожна з них набуває особливого значення в умовах обмежених фінансових, кадрових та часових ресурсів, оскільки від правильності управлінських рішень залежить життєздатність компанії. На етапі планування визначається цільова аудиторія, її ключові потреби та поведінкові характеристики. Саме від точності сегментації залежить ефективність усіх наступних етапів просування. Паралельно формується унікальна ціннісна пропозиція, яка має чітко відрізнити продукт від конкурентів і демонструвати користь для споживача. Важливим елементом є вибір каналів комунікації, які дозволять найбільш ефективно донести цю цінність до споживачів [7]. У межах стратегічного маркетингу планування включає побудову маркетингового комплексу 4P (product, price, place, promotion), а для стартапів – часто і розширеного комплексу 7P (додаково: people, process, physical evidence). Це допомагає системно оцінити всі складові бізнес-моделі ще до виходу на ринок [9]. Значного поширення набув підхід Lean Startup, який змінює традиційне уявлення про планування. Методологія пропонує не створювати статичний багаторічний бізнес-план, а будувати стратегію на основі циклу «створи – перевір – навчися» (build – measure – learn). Це означає, що кожна гіпотеза щодо продукту чи ринку має перевірятися експериментально, а отримані результати – негайно впроваджуватися у процес прийняття рішень [3]. Прикладом успішного застосування цього підходу є український стартап Reface, що спеціалізується на створенні мобільних додатків для редагування фото та відео за допомогою штучного інтелекту, є показовим у застосуванні принципів Lean Startup. На етапі планування команда не будувала класичний багаторічний бізнес-план, а рухалася за моделлю «створи – перевір – навчися» (build – measure – learn) [3]. Засновники чітко окреслили свою нішу – молоді користувачі TikTok та Instagram, які активно споживають візуальний контент і прагнуть створювати креативні відео. Це відповідає першому етапу планування – сегментації ринку [9]. Продукт Reface обіцяв швидке й просте перетворення фото та відео за допомогою нейромереж, що робило технологію доступною навіть для користувачів без спеціальних навичок. Тобто було поєднано інновацію та масову привабливість. Команда створила базову версію додатку з обмеженим функціоналом. Це дозволило мінімізувати витрати і швидко протестувати, чи готова аудиторія використовувати такий продукт. Reface провів кілька невеликих рекламних кампаній, щоб з'ясувати, які саме формати відео, ефекти та фільтри викликають найбільший інтерес. Важливо, що результати оцінювалися на основі конкретних метрик – кількості

завантажень, активності користувачів та швидкості поширення контенту. Аналіз зібраних даних дозволив команді визначити успішні функції й інтерфейси, а непопулярні ідеї були відкинуті. Це відповідає етапу «learn» у Lean Startup, коли підприємці роблять висновки з експериментів і вдосконалюють продукт. Лише після підтвердження попиту та зростання інтересу користувачів стартап почав активно інвестувати в розвиток нових функцій, маркетинг і вихід на міжнародні ринки. У результаті Reface за короткий час став одним із найпопулярніших мобільних додатків у світі з мільйонами завантажень, довівши ефективність гнучкого планування та поетапного тестування гіпотез. Цей приклад демонструє, що у стартапах успіх визначається не лише наявністю інноваційної ідеї, а й умінням менеджерів правильно організувати процес планування та ухвалювати рішення на основі даних. Таким чином, планування у стартапах – це не статичний документ, а динамічний процес, що поєднує стратегічний маркетинг і гнучкі експериментальні методи управління. Організація маркетингових процесів у стартапах охоплює системне планування та реалізацію заходів, спрямованих на донесення цінності продукту до цільової аудиторії. Вибір каналів просування має базуватися на поєднанні їх ефективності та економічної доцільності. Найчастіше до ключових інструментів відносять: соціальні мережі (SMM), що забезпечують прямий контакт із клієнтами, створюють лояльну спільноту та дозволяють швидко масштабувати вплив бренду; SEO-просування, яке підвищує видимість продукту в пошукових системах і сприяє органічному трафіку; контент-маркетинг (блоги, відео, подкасти), що формує довіру до бренду і створює ефект експертності; колаборації та партнерства, які дозволяють виходити на нові сегменти ринку завдяки об'єднанню аудиторій [7]. Важливо, що організація цих процесів вимагає не лише технічної реалізації, але й побудови узгодженої системи управління. Стартап-менеджмент повинен координувати роботу маркетингової команди, розподіляти ресурси та встановлювати ключові показники ефективності (KPI), що дозволяють оцінювати результати в реальному часі [1]. Практика доводить, що чітка організація маркетингових кампаній може забезпечити швидкий вихід стартапів на міжнародні ринки. Наприклад, компанія Grammarly, заснована в Україні, завдяки комплексному використанню SEO, SMM та контент-маркетингу змогла перетворитися з локального проекту на глобальний сервіс, який використовується мільйонами людей у понад двісті країнах світу. Компанія спеціалізується на технологіях штучного інтелекту для перевірки письмових текстів, є показовим прикладом ефективної організації маркетингових процесів. Компанія з моменту заснування зробила ставку не лише на технологічність продукту, але й на чітку маркетингову стратегію, яка включала комплексну роботу з різними каналами просування. Стартап Grammarly активно просував свій продукт у соціальних мережах, створюючи освітній контент (корисні

поради з англійської мови, інфографіку, короткі відео). Це дозволило сформувати лояльну спільноту користувачів, які сприймали продукт не просто як інструмент, а як надійного «помічника» у повсякденному спілкуванні. Особлива увага приділялася оптимізації сайту та блогу. Компанія системно працювала з ключовими запитами («grammar check», «plagiarism checker», «spell check»), що забезпечило високу видимість у пошукових системах. Завдяки цьому Grammarly отримувал стабільний потік органічного трафіку від мільйонів користувачів по всьому світу. Стартап інвестував у створення блогу з порадами з письма, мовних трендів та стилістики. Це підкріплювало імідж компанії як експерта у сфері мови та комунікації, формувало довіру до продукту та створювало ефект експертності. Grammarly співпрацював з освітніми платформами та університетами, що дозволило розширити аудиторію серед студентів, викладачів і науковців. Також компанія інтегрувала свої продукти у поширене середовище Google Docs, MS Office, що збільшило кількість користувачів. Маркетингові процеси компанії були чітко організовані: команда працювала з ключовими показниками ефективності (кількість активних користувачів, конверсія з безкоштовних на платні акаунти, середня тривалість використання продукту). Це дозволяло своєчасно оцінювати ефективність кампаній і коригувати стратегію [1]. У результаті та завдяки комплексній організації маркетингових процесів Grammarly перетворився з локального українського проекту на глобальний сервіс, яким користуються понад тридцять мільйонів людей щодня у більш ніж двісті країнах світу. Таким чином, організація маркетингових процесів у стартапах - це не лише вибір інструментів, а й побудова цілісної системи, де кожен канал працює у взаємозв'язку з іншими, створюючи синергію та підвищуючи ефективність просування. Менеджер стартапу є не лише адміністратором, який організовує виконання завдань, а насамперед лідером, здатним формувати спільне бачення, надихати команду та підтримувати її мотивацію [1]. Лідерство у стартапах має особливе значення, адже команда зазвичай невелика, ресурси обмежені, а навантаження на кожного учасника досить високе. У таких умовах саме особистість керівника часто визначає, чи зможе колектив об'єднати зусилля заради спільної мети. Файоль підкреслював, що роль керівника у формуванні управлінської культури є визначальною. Це твердження набуває особливого змісту у сфері стартапів: якщо в традиційних компаніях культура розвивається поступово, то у молодих інноваційних стартапах вона закладається з перших днів. Від стилю управління залежить, чи буде команда гнучкою, відкритою до експериментів та інновацій, чи залишиться у межах ієрархічної моделі, що гальмує розвиток. Сучасні дослідження доводять, що у стартапах найбільш ефективними є елементи трансформаційного лідерства: орієнтація на бачення майбутнього, підтримка креативності та розвиток внутрішньої мотивації учасників [6]. Показовим

є досвід компанії Airbnb, засновники якої зуміли побудувати сильну корпоративну культуру, що стала основою як зовнішньої, так і внутрішньої стратегії розвитку. Центральною ідеєю бренду стало «почуття домівки у будь-якому місті світу». Ця концепція не лише визначила маркетингову комунікацію компанії, але й стала частиною внутрішньої культури стартапу. Працівники сприймали продукт не просто як онлайн-платформу для оренди житла, а як інструмент, що допомагає людям почуватися комфортно та захищено в незнайомому середовищі. Такий підхід сформував особливий стиль лідерства та командної роботи: співробітники бачили сенс своєї діяльності у глобальній місії та були мотивовані не лише матеріально, а й ідеологічно. У результаті Airbnb вдалося швидко масштабувати бізнес і перетворитися на одного з лідерів світового туристичного ринку, що підтверджує важливість поєднання лідерства, корпоративної культури та брендингу у стартапах. Таким чином, лідерство у стартапах поєднує управлінську функціональність та мотиваційний вплив. Менеджер має бути і стратегом, і комунікатором, і наставником для своєї команди. Контроль у стартапах є одним із ключових елементів управління, оскільки саме він дозволяє вчасно виявляти недоліки та оперативно коригувати стратегію розвитку [11]. На відміну від великих корпорацій, де контроль здебільшого має бюрократичний характер, у стартапах він реалізується через гнучкі системи моніторингу, що базуються на цифрових технологіях [4]. Сучасні менеджери активно застосовують CRM-системи, які дають змогу відстежувати взаємодію з клієнтами, аналізувати їхні потреби та будувати довгострокові відносини. Окрім цього, стартапи широко використовують системи веб-аналітики (Google Analytics, Mixpanel, Amplitude), що дозволяє відстежувати поведінку поживачів, ефективність рекламних кампаній і шляхи руху клієнтів у «воронці продажів». Контроль у стартапі безпосередньо пов'язаний із концепцією управління на основі даних (data-driven management). Це означає, що стратегічні рішення ухвалюються не інтуїтивно, а на основі кількісних і якісних показників [6]. Наприклад, визначення ключових показників ефективності (KPI) у сфері маркетингу, вартість залучення клієнта – САС, довічна цінність клієнта – LTV, коефіцієнт конверсії, допомагає не лише контролювати результати, а й своєчасно змінювати інструменти просування. Практичним прикладом є стартап Uber, який з перших років роботи впровадив комплексну систему управління на основі даних. Використання цифрової аналітики дозволяло в реальному часі відстежувати динаміку попиту та пропозиції на транспортні послуги у різних містах і навіть у конкретних районах. Ключовим інструментом стала модель динамічного ціноутворення («динамічне ціноутворення»), яка автоматично підвищувала тарифи в години пікового навантаження або за браку водіїв і знижувала ціни у періоди низького попиту. Такий механізм одночасно стимулював водіїв виходити на лінію й забезпечував баланс між кількістю споживачів і

доступними ресурсами. Завдяки цьому Uber продемонстрував високу гнучкість і адаптивність до потреб ринку. Менеджери компанії отримували постійний зворотний зв'язок у вигляді цифрових показників – кількості поїздок, середнього часу очікування клієнта, рівня задоволеності користувачів. Це дозволяло оперативно коригувати маркетингову стратегію, розробляти нові сервіси та тестувати локальні рішення. У підсумку саме використання контролю на основі даних стало одним із ключових чинників, які перетворили Uber із невеликого стартапу у Сан-Франциско на глобального гравця транспортно-ринку. Отже, контроль у стартапах – це не формальна перевірка, а динамічний процес управління, який інтегрує цифрову аналітику, CRM-системи та KPI. Саме поєднання цих інструментів дозволяє стартапам залишатися конкурентоспроможними та ефективно розпоряджатися обмеженими ресурсами. Діяльність стартапів пов'язана з рядом серйозних управлінських викликів, що зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Одним із головних є невизначеність, адже молоді компанії працюють у динамічному середовищі, де неможливо точно спрогнозувати попит, реакцію споживачів чи швидкість виходу конкурентів із подібними рішеннями [6]. Не менш важливим викликом є конкуренція з великими корпораціями. Стартапи, що пропонують інноваційні продукти, часто стикаються з ризиком, що їхні ідеї будуть швидко скопійовані компаніями з більшими ресурсами для маркетингу та масштабування. Це створює загрозу втрати ринкової частки навіть на етапі становлення [6]. До поширених проблем належить і обмеженість фінансових та кадрових ресурсів. Якщо великі компанії можуть дозволити собі значні витрати на рекламу та залучення висококваліфікованих спеціалістів, то стартапи вимушені діяти економно, орієнтуючись на креативність та мультифункціональність команди. Ще один виклик – ризик невдачі у масштабуванні. Багато стартапів успішно проходять стадію запуску, але не витримують перехід до етапу зростання, коли потрібно одночасно підтримувати якість продукту, забезпечувати зростання клієнтської бази та налагоджувати внутрішні процеси. Яскравим прикладом труднощів масштабування є історія стартапу WeWork, який спочатку позиціонував себе як інноваційна компанія у сфері коворкінгів. На етапі запуску бізнес-модель виявилася успішною: споживачі охоче орендували робочі простори, а бренд швидко здобув популярність. Проте під час масштабування компанія зіткнулася з низкою проблем. З одного боку, різке зростання кількості локацій у різних країнах вимагало колосальних фінансових інвестицій, що призвело до значних боргів. З іншого – компанія не змогла забезпечити однаково високу якість сервісу у всіх офісах, а внутрішні управлінські процеси виявилися неготовими до такого розширення. У результаті WeWork втратила довіру інвесторів і була змушена відмовитися від частини масштабних планів, фактично пройшовши через кризу бізнес-моделі. Цей приклад

демонструє, що ризик невдачі у масштабуванні є одним із найсерйозніших викликів для стартапів. Він пов'язаний не лише з фінансами, але й з управлінням командою, збереженням якості продукту та здатністю до системної організації процесів. У цих умовах стартап-менеджмент повинен демонструвати високу адаптивність і готовність швидко змінювати стратегію, виходячи з даних та результатів експериментів. Саме тому особливо цінними є компетенції у сфері інноваційного менеджменту та agile-підходів [3]. Характерним прикладом є стартап Instagram, який спочатку позиціонував себе як сервіс для геолокації (Burbn), але після тестування ринку команда швидко переорієнтувалася виключно на фотообмін. Завдяки такій гнучкості проект набув світового успіху. Таким чином, виклики стартап-менеджерів зумовлюють необхідність поєднувати гнучке стратегічне мислення, інноваційність, лідерство та здатність працювати в умовах ризику. Саме ці якості формують конкурентоспроможність нових компаній на глобальному ринку. Щоб підвищити ефективність просування стартапів у конкурентному середовищі, стартап-менеджери повинні застосовувати сучасні підходи до управління, які поєднують стратегічність і гнучкість. По-перше, важливим інструментом є впровадження agile-менеджменту, що передбачає гнучке управління проектами з орієнтацією на швидку адаптацію до змін. Agile дозволяє проводити короткі ітерації, швидко отримувати зворотний зв'язок від споживачів і коригувати маркетингову стратегію ще на ранніх етапах [3]. Це особливо актуально для стартапів, де часові та фінансові ресурси обмежені, а швидкість виходу на ринок є критичною. По-друге, вагоме значення має розвиток корпоративної культури, яка формує спільні цінності, норми поведінки та командний дух. Друкер підкреслював, що культура організації визначає її довгострокову життєздатність не менше, ніж стратегія [1]. У стартапах, де невелика команда працює в умовах високої невизначеності, культура довіри, відкритості та інноваційності стає джерелом додаткової мотивації. По-третє, доцільним є будівництво довгострокових відносин із споживачами. Сучасний маркетинг ґрунтується не лише на залученні нових споживачів, а й на формуванні лояльності існуючих. Це передбачає використання CRM-систем, програм лояльності, персоналізованих пропозицій і якісного післяпродажного сервісу [9]. По-четверте, одним із ключових напрямів є формування бізнес-моделей, орієнтованих на клієнтські цінності. Стартап має не просто створювати інноваційний продукт, а й забезпечувати вирішення конкретної проблеми споживача. Застосування підходу «value proposition design» дозволяє зіставити потреби споживачів із характеристиками товару, що підвищує ймовірність його успіху на ринку [4]. Показовим з точки зору орієнтації на споживчі цінності є стартап Canva, заснований в Австралії у 2012 році. Його бізнес-модель була побудована на ідеї демократизації графічного дизайну, тобто створення доступного та інтуїтивно зрозумілого інструменту, яким могли б

користуватися не лише професійні дизайнери, а й широка аудиторія – студенти, викладачі, підприємці, бізнесмени, маркетологи та інші споживачі. На початковому етапі команда Canva виявила головну проблему: складність і високу вартість традиційних дизайнерських програм, таких як Photoshop чи Illustrator, які вимагали спеціальних знань і тривалого навчання. Унікальна цінність Canva полягала у тому, щоб надати користувачам простий у використанні онлайн-сервіс із готовими шаблонами та безкоштовними або доступними за ціною графічними ресурсами. Організація маркетингових процесів була спрямована на задоволення конкретних потреб споживачів. Замість масштабних рекламних кампаній Canva зробила акцент на вірусному ефекті: задоволені користувачі самі поширювали інструмент серед колег та друзів. Крім того, компанія активно застосовувала фріміум-модель, надаючи базові можливості безкоштовно, а розширені функції – за платною підпискою. Це дозволило швидко залучити широку аудиторію та поступово конвертувати її у платних клієнтів. Завдяки такій стратегії Canva змогла досягти глобального успіху без значних витрат на традиційну рекламу. Усього за кілька років стартап перетворився на одного з лідерів ринку онлайн-дизайну, з мільйонами користувачів у понад сто дев'яносто країнах світу. Основним чинником успіху стала саме орієнтація на цінності споживачів, яка дозволила створити товар, максимально пристосований до реальних потреб масової аудиторії, та вибудувати довгострокову лояльність користувачів. Отже, управлінські підходи до підвищення ефективності просування стартапів повинні поєднувати гнучкість, цінності та стратегічну орієнтацію на споживачів. Це створює основу для стійкого розвитку навіть у мінливому ринковому середовищі.

**Висновки.** Просування стартапів є багаторівневим процесом, що поєднує функції стартап-менеджменту, інструменти маркетингу, інноваційні підходи лідерства. Успіх значною мірою залежить від компетентності персоналу, який має забезпечити ефективне планування, організацію, мотивацію, лідерство та контроль. Стратегічне планування дозволяє визначити цільову аудиторію та унікальну цінність послуги або товару, організація маркетингових процесів забезпечує узгодженість дій і швидкий вихід на ринки, а ефективне лідерство формує командний дух і закладає корпоративну культуру. Контроль на основі цифрової аналітики та KPI дає змогу своєчасно коригувати стратегію та оптимізувати ресурси. Ефективність стартапу залежить не лише від ідеї, а й від здатності менеджменту швидко адаптуватися до змін. Основним інструментом подолання викликів є поєднання гнучких методологій Agile з жорстким фінансовим плануванням та розвитком корпоративної культури. Таким чином, стартапи досягають успіху тоді, коли менеджери здатні поєднати креативність із системним підходом, адаптивність із стратегічним мисленням, а інновації – із практичними управлінськими рішеннями. Отже, системне

впровадження інноваційних методів управління у поєднанні з розвинутою корпоративною етикою та стратегічним лідерством є ключем до зміцнення ринкових позицій стартапів. Попри активну зовнішню підтримку, від фінансових вливань до технічного консалтингу, першочерговим завданням для стартап-менеджменту залишається розробка та

реалізація внутрішніх стратегій довгострокового відновлення. Це закладає фундамент для стратегічного лідерства, посилює інтерес з боку інвесторів, а також формує конкурентні переваги, підвищує інвестиційну привабливість і забезпечує стійкість компаній у динамічному глобальному середовищі.

#### Список використаних джерел:

1. Губарєва І. Екосистеми стартапів в Україні: проблеми, тенденції, перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-95>
2. Starostina A., Bugrov V., Kravchenko V. Entrepreneurial university: Exploring its essence, phases of development, and operating mechanism during wartime in Ukraine. *International Journal of Educational Development*. 2023. № 103. Article 102987. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102987>
3. Pilelienė L., Jucevičius G. A Decade of Innovation Ecosystem Development: Bibliometric Review of Scopus Database. *Sustainability*. 2023. № 15 (23). Article 16386. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152316386>
4. Simakhova A., Baltgailis J., Tarasenko O. Trends in the development of startup infrastructures in Ukraine, Latvia and Georgia. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 2024. № 8 (1). P. 1-17. DOI: <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i1.7000>
5. Verbytska A. Advantages of social media marketing as a lead generation channel for startups. *Scientific View: Economics and Management*. 2022. No. 2 (78). P. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-11>
6. Garg S. et al. The influence of online marketing on start-ups. *International journal of health sciences*. 2022. Vol. 6, No. S5. P. 5414–5427. DOI: <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS5.9827>
7. Patil A.S., Navalgund N.R., Mahantshetti S. Digital marketing adoption by start-ups and SMEs. *SDMIMD Journal of Management*. 2022. Vol. 13. P. 47–51. DOI: <https://doi.org/10.18311/sdmimd/2022/29677>
8. Гарафонова О. І., Лазаренко Ю. О., Маргасова В. Г., Ященко І. В. Розробка стартап-проекту як основа розвитку інтелектуального капіталу, менеджменту та підвищення конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С. 187–193. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-288-6-31>
9. Сак Т.В. Маркетинг стартапу: особливості, цифрові інструменти та канали просування. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. № 7 (1). С. 107–119. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.7.1.2023.8>
10. Фукс К.В. Особливості маркетингу стартапу крізь його життєвий цикл. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 2 (39). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.39-8>
11. Далик В. та ін. Формування стратегії цифрового маркетингу в умовах висококонкурентного середовища. *Академічні візії*. 2023. № 19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7952329>

#### References:

1. Hubarieva I. (2023). Ekosystemy startapiv v Ukraini: problemy, tendentsii, perspektyvy [Startup ecosystems in Ukraine: Problems, trends, prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-95>
2. Starostina A., Buhrov V., Kravchenko V. (2023). Entrepreneurial university: Exploring its essence, phases of development, and operating mechanism during wartime in Ukraine. *International Journal of Educational Development*, no. 103, article 102987. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102987>
3. Pilelienė L., Jucevičius G. (2023). A decade of innovation ecosystem development: Bibliometric review of Scopus database. *Sustainability*, no. 15 (23), article 16386. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152316386>
4. Simakhova A., Baltgailis J., Tarasenko O. (2024). Trends in the development of startup infrastructures in Ukraine, Latvia and Georgia. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, no. 8 (1), pp. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i1.7000>
5. Verbytska A. (2022) Advantages of social media marketing as a lead generation channel for startups. *Scientific View: Economics and Management*, vol. 2 (78), pp. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-11>
6. Garg S., Asif S., Yadav S., & Kaushik T. (2022) The influence of online marketing on start-ups. *International Journal of Health Sciences*, vol. 6 (S5), pp. 5414–5427. DOI: <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS5.9827>
7. Patil A.S., Navalgund N.R., Mahantshetti S. (2022) Digital Marketing Adoption by Start-Ups and SMEs. *SDMIMD Journal of Management*, vol. 13, pp. 47–51. DOI: <https://doi.org/10.18311/sdmimd/2022/29677>
8. Harafoнова, O. I., Lazarenko, Yu. O., Marhasova, V. H., & Yashchenko, I. V. (2020). Rozrobka startapproiektu yak osnova rozvytku intelektualnogo kapitalu, menezhmentu ta pidvyshchennia konkurentospromozhnosti [Development of a startup project as the basis for intellectual capital development, management and increasing competitiveness]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu*, no. (6), pp. 187–193. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-288-6-31>
9. Sak T. V. (2023) Marketynh startapu: osoblyvosti, tsyfrovi instrumenty ta kanaly prosuvannia [Startup marketing: features, digital tools and promotion channels]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii – Marketing and digital technologies*, vol. 7 (1), pp. 107–119. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.7.1.2023.8>

10. Fuks K. V. (2023) Osoblyvosti marketynhu startapu kriz yoho zhyttievyyi tsykl [Peculiarities of startup marketing during its life cycle]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, vol. 2 (39). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.39-8>
11. Dalyk V., Prodeus O., Fedoryha Z., & Babii S. (2023) Formuvannia stratehii tsyfrovoho marketynhu v umovakh vysokokonkurentnoho seredovyschcha [Formation of a digital marketing strategy in a highly competitive environment]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, vol. 19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7952329>

### SYNERGY OF MANAGEMENT, LEADERSHIP AND MARKETING IN STARTUPS: THEORETICAL AND APPLIED ASPECT

**Summary.** This article examines the characteristics of startup promotion through the lens of management, leadership, and marketing. It analyzes the key management functions that determine a company's success in the market. The role of strategic planning, the organization of marketing processes, leadership, and control in establishing effective communications is identified. Emphasis is placed on the application of digital technologies, the importance of branding, and attracting investment. The main challenges facing startup managers and ways to overcome them are formulated. Theoretical foundations are systematized, and practical recommendations are developed for managing startup projects in a highly uncertain market environment. The study covers the definition of a startup as a special management object that differs from traditional business in its innovative orientation, high risks, and limited resources. Key concepts, management, and the life cycle of an innovative project are examined. Translated with DeepL.com (free version) The study focuses on the tools for launching startups, generating and validating ideas, methods for selecting promising business solutions, building business models to visualize the logic of value creation, and managing the process of creating a viable product. Startup management is established as a distinct field within management theory, integrating strategic planning methods with agile operational approaches and exploring how entrepreneurs can utilize them to minimize risks in the early stages of business development and enhance the efficiency of scaling startup projects. An analysis is conducted of the transformation of classical management approaches into agile methodologies, the role of visionary leadership, and the specifics of marketing under conditions of limited resources and high uncertainty. Unlike established corporations, management in startups is based on the principles of lean startup, the rejection of rigid hierarchies in favor of cross-functional teams using Scrum and Kanban for rapid product iteration. The primary goal of management is not to minimize deviations from the plan, but to test hypotheses as quickly as possible. Leadership in a startup is of existential importance, as the leader's ability to convey a vision of the future – one that keeps the team motivated despite low profits in the early stages – becomes crucial. A startup leader must combine the roles of strategist and operational executor, and create an environment where mistakes are viewed as valuable lessons rather than grounds for punishment. Marketing in startups differs significantly from traditional brand promotion; it begins not with advertising, but with confirming that the product solves a real consumer need, using non-standard, often free tools for explosive growth: viral loops, referral programs. The unique nature of startups requires the integration of management, leadership, and marketing into a single, agile system. A project's success depends not on the accuracy of forecasts, but on the team's ability to learn quickly and adapt its business model to market realities. Startups are a key driver of innovative economic development. Unlike traditional businesses, they operate under conditions of extreme uncertainty, which requires specific management approaches. The relevance of this topic stems from the high incidence of management errors. The defining feature of a startup is the search for a replicable and scalable business model, while minimizing time and resource expenditure. The following critical issues are identified: the transition from chaotic management by founders to structured processes; premature scaling, which often leads to bankruptcy; a shortage of specialized professionals and the difficulty of retaining a team under limited budgets; controlling the rate of investment capital expenditure until the point of self-sustainability; conflict between founders and the need for operational control; contemporary challenges-pandemics, military conflicts, and energy crises-which necessitate diversification of sales markets, a shift to remote or hybrid work models, and flexibility in supply chains.

**Keywords:** synergy, startup management, innovation, business, marketing, leadership, investment, digital technologies, brand.

*Дата надходження статті: 27.02.2026*

*Дата прийняття статті: 20.03.2026*

*Дата публікації статті: 02.04.2026*