

УДК 338.439

*А. В. Дергач,**к. держ. упр., старший викладач кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту, Національний університет біоресурсів і природокористування України*

ORCID ID: 0000-0003-2713-0094

*О. М. Дюгованець,**к. е. н., доцент, завідувач кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, Ужгородський національний університет*

ORCID ID: 0000-0003-2933-4306

*Г. П. Гончар,**к. е. н., доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін, Західноукраїнський національний університет, Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу*

ORCID ID: 0000-0002-1484-1666

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.8.79

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СТАРТАПІВ

*A. Dergach,**Phd in Public Administration, Senior Lecturer of the Department of Production and Investment Management, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine**O. Diugowanets,**PhD in Economics, Associate professor, Head of the Department of Business Administration, Marketing and Management, Uzhhorod National University**H. Honchar,**PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Fundamental and Special Disciplines, West Ukrainian National University Chortkiv Education and Research Institute of Entrepreneurship and business*

MECHANISM OF STARTUP ACTIVITY MANAGEMENT

У статті досліджено сутність стартапу як особливої форми організації підприємницької діяльності. Проаналізовано існуючі теоретичні підходи до визначення змісту стартапу та виокремлено його характерні ознаки. Визначено особливості стартапу, які полягають у тому, що такий бізнес, заснований на реалізації нової ідеї та створення інноваційного продукту, має значний вплив на ринок, адже сприяє формуванню нової ринкової ніші, з огляду на свою новизну працює в умовах значної невизначеності та ризику, а його метою є масштабування та злиття з великими міжнародними компаніями для отримання максимального прибутку. З'ясовано стадії становлення та розвитку стартап-компанії. Запропоновано комплексний механізм управління діяльністю стартапів, побудований на взаємозв'язку та взаємовпливі суб'єктів, об'єктів, цілей та завдання стартапу, які досягаються інструментами та методами фінансового менеджменту, ризик-менеджменту, маркетингу та контролінгу й базуються на урахуванні дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

The essence of startups as special forms of business organization in today's rapidly evolving and innovation-based society, are investigated in the article. The existing theoretical approaches to determining the content of startups are analyzed and their characteristic features are singled out. Specific features that distinguish a startup from other forms of business organization, in particular from small business, are identified. The peculiarities of a startup, which are that such a business is based on the implementation of a new idea and the creation of an innovative product, has a significant impact on the market, because it contributes to the formation of a new market niche and the goal of it is to scale and merge with large international companies in order to maximize profits are determined. The stages of formation and development of a startup company are clarified. It is determined that the activity of a startup is aimed at generating an innovative idea (ideas); development of the future innovative product and its expert evaluation; marketing researches; developing a model of future business and its planning; attraction of financial resources; prototyping and testing; product promotion on the market

and also risk management. The necessity of forming a mechanism for managing the activities of startups is substantiated. The article reveals the scientific and practical aspects of the development and implementation of a mechanism for managing the activities of startups in Ukraine based on the definition of the essence of the term "startup" and the priority areas of their development in the country. A comprehensive mechanism for managing the activities of startups, based on the relationship and interaction of subjects, objects, goals and objectives of the startup, which are achieved by tools and methods of financial management, risk management, marketing and controlling and based on internal and external factors of business environment are create. It is assumed that the interactions of these elements, starting from the initial stage of the startup, allows successfully implementing it and get guaranteed high profits.

Ключові слова: стартап, стартап-компанія, менеджмент, інноваційна діяльність, механізм управління стартапом.

Key words: startup, startup company, management, innovation, startup management mechanism.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Зі стрімким науково-технічним розвитком суспільства, роль інновацій у всіх сферах життєдіяльності набуває першочергового значення, адже вони є головним драйвером економічного зростання на всіх рівнях національної економіки. Відповідно, вимоги часу ставлять перед суб'єктами господарювання нові виклики, а як відповідь на це став розвиток особливої форми організації підприємницької діяльності, що пов'язана із виробництвом інноваційного продукту та характеризується швидким темпом розвитку і високим фінансовим результатом, — стартапу.

Хоча у високорозвинених країнах питання функціонування стартапів стало активно підніматися в 70-их роках минулого століття, для України воно набуло актуальності в останні десятиліття, в період формування та впровадження державної політики інноваційного розвитку вітчизняної економіки. Водночас за цей період діяльність стартапів залишається мало дослідженою з точки зору з'ясування механізму управління нею та характеризується недостатнім рівнем науково-методичного забезпечення. Це, відповідно, обумовлює вибір теми дослідження та її важливість.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням реалізації стартап проектів на практиці було присвячено праці таких зарубіжних фахівців: С. Бланк [1], Б. Дорф [1], П. Гредем [4], Л. Рейнер [4], Е. Піс [2], Р. Фіаксель [5] та ін. Наразі в Україні актуальністю дослідження стартапів та їхньою особливістю специфіки менеджменту почали займатися вітчизняні економісти, зокрема О.А. Гавриш [11], В.В. Дергачова [11], В.І. Колесник [9], М.О. Кравченко [11], Н.І. Ситник [7], Р.К. Федоров [12], В.Є. Чазов [6] та інші. Проте варто відмітити, що попри наявність значного наукового доробку, відкритим залишається питання розробки комплексного механізму управління діяльністю стартапів.

МЕТА І ЗАВДАННЯ СТАТТІ

Мета статті — формування комплексного механізму управління діяльністю стартапів в сучасних умовах України.

Досягнення мети статті передбачає вирішення таких завдань: 1) виявлення суті та рис стартапу як підприємницької діяльності; 2) визначення особливостей функціонування стартапів на різних стадіях розвитку; 3) формування механізму управління діяльністю стартапів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Попри те, що на практиці стартап-компанії активно ведуть бізнесову діяльність, у науковій літературі немає єдиного підходу до розуміння його змісту та властивостей. Нині існують різні підходи до розуміння суті стартапу, які характеризують інноваційно-функціональний та часовий аспекти (табл. 1), проте можемо виокремити, що спільним для більшості науковців є інноваційність, швидкий темп розвитку, швидка окупність інвестицій та висока рентабельність.

Наявні дефініції залишають поза увагою основні риси стартап проектів, які відрізняють його від інших видів підприємництва. Приміром, експерти американського фінансово-економічного журналу "Forbes" визначають стартап за такими характерними ознаками: проект, заснований або такий, що розпочав активну роботу не більше року тому; представляє собою інноваційний бізнес, що руйнує традиційні уявлення про розвиток свого сектора; комерційні підприємства з реальним бізнес-планом, які отримують дохід, рівень якого не перевищує рівень доходу стартапу; не стали придбаними компаніями та проектами, керованими приватними фондами [8].

Н.І. Ситник [7, с. 65] серед ознаки стартапу виділяє такі:

1. Тимчасовість існування: через декілька років успішний стартап перетворюється на повноцінну компанію, продається чи стає підрозділом іншої компанії;
2. Орієнтованість на розроблення інноваційного продукту, що задовольняє певні потреби ринку;
3. Здатність до масштабованості бізнесу і високий потенціал розвитку. Стартапи — "швидкий" бізнес, оскільки середній термін їх створення становить 3—4 місяці, а у разі високотехнологічного бізнесу — до року. На перших етапах існування вони можуть швидко зростати, незважаючи на обмеженість фінансових, людських та матеріально-технічних ресурсів;

Таблиця 1. Підходи до трактування суті стартапу

Автор	Поняття
С. Бланк і Б. Дорф	Стартап – тимчасово створена структура, що займається пошуком масштабованої, відновлюваної та рентабельної бізнес-ідеї
Е. Піс	Стартап-компанія – будь-яка новостворена організація, призначена для розроблення нового продукту або послуги в умовах крайньої невизначеності
П. Грехем	Стартап – це компанія, орієнтована на швидке зростання
Л. Рейнер	Стартап – це компанія, що зазвичай займається дизайном та впровадженням інноваційних процесів розвитку, валідазації та дослідження ключових ринків
Р. Фіясель	Стартап – це новий бізнес, в основу розвитку якого покладена інноваційна ідея або технологія, здатна забезпечити стійку конкурентну перевагу
Є. Чазов	Стартап – нова, нещодавно створена компанія (можливо ще не зареєстрована офіційно, але яка планує стати офіційною), що будує свій бізнес на основі інновацій або інноваційних технологій, володіє обмеженою кількістю ресурсів (як людських, так і фінансових) і планує виходити на ринок. Впроваджені нею інноваційні технології можуть бути глобальними або локальними
Н. Ситник	Стартап – тимчасова організація з високим інтелектуальним потенціалом, призначена для побудови стійкої масштабованої бізнес-моделі шляхом реалізації ідеї у вигляді інноваційного продукту
А. Касич	Стартап – це процес для реалізації абсолютно молодого проекту за короткий термін з мінімальними капіталовкладеннями

Джерело: систематизовано за [1–7].

4. Нестійке становище на ринку і невизначеність існування.

Узагальнюючі вищезазначене, вважаємо за доцільне навести перелік рис, які притаманні стартапам, виокремлені В.І. Колесником [9, с. 57–58]: носії бізнес-ідеї (стартапери) не завжди є (будуть) керівниками реально працюючого підприємства; носії бізнес-ідеї зазвичай шукають інвестора (покупця бізнесу) для практичної реалізації своєї ідеї; інвестування в стартап пов'язане з суттєвим ризиком, тому часто виникає потреба співпраці команди стартапу з венчурними інституціями економіки; здатність бізнес-моделі, яка трансформуватиме ідею в реально працюючий бізнес, до масштабування — це необхідна умова ліквідності стартапу як товару на ринку, один з найперших інтересів потенційного покупця стартапу; мета стартапу в класичному її варіанті — продаж бізнесу (працюючої бізнес-моделі); роботу стартапу забезпечує міжфункціональна команда в умовах невизначеності.

Відтак на відміну від інших форм ведення підприємницької діяльності, зокрема малого бізнесу, стартап: заснований на реалізації нової ідеї та створенню інноваційного продукту, що дозволяє вирішити нову практичну проблему, переважно працює у сфері високих технологій та ІТ, метою діяльності здебільшого стає масштабування та злиття з великими міжнародними компаніями, має значний вплив на ринок, адже сприяє формуванню нової ринкової ніші та з огляду на свою новизну працює в умовах значної невизначеності та ризику. Відповідно, діяльність такого проекту спрямована на генерування інноваційної ідеї (ідей); розроблення майбутнього інноваційного продукту і його експертного оцінювання; маркетингові дослідження; розроблення моделі майбутнього бізнесу та його планування; залучення фінансових ресурсів; створенні прототипів та їх випробуванні; просуванні продукту на ринок; ризик-менеджмент.

Крім того, для ефективної організації цієї діяльності, визначення можливостей розвитку та координації дій підприємці повинні зважати, що загалом стартап в своєму розвитку проходять певну послідовність стадій, які складають його "життєвий цикл".

Досі серед науковців та практиків немає єдиного підходу до визначення стадій та етапів розвитку стар-

тапу. Зокрема, Е. Піс [2] визначає сім стадій розвитку стартапу, замкнених по кінцях: 1. Поява ідеї. 2. Створення прототипу і його апробація. 3. Створення продукту. 4. Оцінка ринку. 5. Оцінка результатів продажів продукту на ринку. 6. Висновки за підсумками продажів: помилки, питання, пропозиції. 7. Висновок про закінчення продажу продукту і перехід до нової ідеї. Проте таке визначення стадій розвитку стартап-проекту базується на стадіях життєвого циклу продукту без повного урахування специфіки функціонування такого бізнесу.

За даними першого міжнародного дослідження успіхів і невдач стартапів "Startup Genome Report" [10] визначено шість стадій життєвого циклу стартапу:

1. Відкриття (Discovery). Характеризується відкриттям нової ідеї, створенням першого прототипу майбутньої продукції.

2. Оцінка і підтвердження цінності (Validation). Полягає в апробації продукції на обраній вибірці майбутніх споживачів.

3. Ефективна достатність (Efficiency). На цій стадії оцінюється ефективність використання споживачами продукту, внесення необхідних коригувань і доповнень. Доведення продукту до повністю готового стану.

4. Масштабування (Scale). Відбувається випуск продукту на ринок.

5. Підтримання (Sustain). Виконується за рахунок активної маркетингової стратегії та рекламних ходів, роботи великої команди та високої прибутковості діяльності.

6. Збереження прибутковості (Conservation). Після того, як продукт на ринку "відпрацював" себе, і тенденція попиту стабільно знижується, необхідно зберегти прибутки, що можливо шляхом продажу стартапу або злиття з крупними компаніями.

Проте, узагальнене та найбільше розгорнуте визначення життєвих стадій стартапу, яке може бути застосоване для різних стартап проектів наводять О.А. Гавриш, В.В. Дергачова, М.О. Кравченко та ін. [11, с. 29–30] у таблиці 2.

Проте, попри чітке розуміння етапів функціонування та розвитку стартапів, варто урахувувати, що за статистикою в 91% випадків стартап-проекти так і не реалізуються на стадії запуску внаслідок низького рівня ділової підготовки команди і слабкого менеджменту, і лише в 9% — через помилки в НДДКР (R&D — research

Таблиця 2. Характеристика етапів розвитку стартапу

Етап	Діяльність	Результат
Підготовчий етап. Формування ідеї	Підготовка ідеї до втілення в продукт; формування команди; дослідження потенціалу ринку; пошук варіантів інвестування	«Дорожня карта» розвитку стартапу; план розвитку продукту; оцінка ризиків; розуміння споживачів та їх потреб; загальне розуміння каналів просування і продажів продукту
1. Розроблення мінімально життєздатного продукту (MVP)	Створення мінімального життєздатного продукту; тестування навичок та згодженості команди ініціаторів стартапу	Проаналізований ринок; злагоджена команда; перша версія працюючого продукту; орієнтовна бізнес-модель; перші споживачі; опрацьована стратегія виходу на ринок; підібрані потенційні інвестори
2. Адаптація продукту стартапу до ринку (PMF)	Розроблення бізнесмоделі; розширення команди; доопрацювання продукту	Повноцінний конкурентоспроможний продукт; є попит та інтерес з боку споживачів; сформована бізнес-модель та стратегія розвитку
3. Забезпечення динаміки зростання	Забезпечення темпів зростання стартапу; розширення до рівня підприємства; активність на внутрішньому ринку; вихід на зовнішній ринок	Відкриття офісів компанії на ключових ринках; прибутковість; динаміка ключових показників, які підтверджують життєздатність та зростання стартапу; міцна команда; налагоджені канали просування
4. Зрілість стартапу, початок функціонування як звичайного бізнесу	Формування повноцінного підприємства; розроблення стратегії подальшого розвитку	Відпрацьована стратегія і бізнес-процеси; сформована модель для подальшого масштабування; значне збільшення обсягів продажів; висока прибутковість
5. Масштабування	Боротьба з конкурентами; укріплення ринкових позицій; захоплення нових ринків	Закріплення компанії як лідера у своїй ніші на всіх ринках; відкриття представництв в різних країнах; збільшення чисельності персоналу; підготовка до продажу або публічне акціонування
6. Вихід або публічне акціонування (IPO)	Зміна або розширення кола акціонерів компанії	Викуп або продаж компанії; розміщення акцій на фондовій біржі; повернення вкладень венчурним інвесторами

Джерело: [11].

and development) [12]. Це свідчить про недостатнє розуміння підприємцями особливостей менеджменту такого проекту та вимагає формування комплексного механізму управління діяльністю стартапів.

Ключовими елементами такого механізму, на наш погляд є суб'єкти, об'єкти, цілі та завдання стартапу, бізнес-планування, фінансовий менеджмент, ризик-менеджмент, маркетинг та контроль, що базуються на урахуванні впливу зовнішніх та внутрішніх факторів (рис. 1). Взаємодія цих елементів, починаючи з початкової стадії дозволяє успішно реалізувати стартап проект та отримати гарантовано високі прибутки від його діяльності.

Суб'єктами стартапу є особи, що забезпечують його діяльність: засновники або власники проекту, персонал компанії та інші контрагенти, що надають інвестиційну, правову, маркетингову, ресурсну та іншу підтримку. При цьому об'єктом виступає інноваційний продукт, технологій, нові знання та інші форми інтелектуального продукту, що мають високу практичну цінність та користуватимуться попитом у майбутньому.

Мета функціонування стартапу є стратегічною й тактичною. Перша передбачає стабільне зростання проекту та підвищення його ринкової вартості при максимального прибутку, тоді як тактичною є просування та виживання на ринку.

Досягнення мети у залежності від стадій розвитку стартапу вимагає реалізації завдань щодо досягнення коротко-, середньо- та довгострокових цілей діяльності. Серед короткострокових можемо виділити: створення ідеї нового продукту; маркетингові дослідження ринку; розробка і початок реалізації бізнес-плану; пошук фінансування та залучення інвестицій; реєстрація підприємства; підбір персоналу; інноваційні дослідження.

До середньострокових завдання належать: максимальна реалізація внутрішнього потенціалу; посилення інноваційної діяльності; розширення фінансування і збуту; розширення штату працівників та їх функціональної спеціалізації; просування продукту на ринок і формування ринкової ніші.

У довгостроковому періоді завданнями роботи стартапу виступають: оптимізація виробничої та збутової діяльності; формалізація процесів управління й передача їх залученим фахівцям; формування стабільної організаційної структури та повного кадрового забезпечення; досягнення позитивного іміджу на ринку; диверсифікація інноваційної діяльності; пошук стратегічного інвестора.

З огляду на це, важливими складовими механізму управління діяльністю стартапів є бізнес-планування, маркетингова діяльність, фінансове забезпечення та ризик-менеджмент, які повинні урахувати вплив зовнішніх та внутрішніх чинників. На наш погляд, важливими зовнішніми чинниками є:

1. Державне регулювання — на законодавчому, інституційному та організаційно-економічному рівні визначає діяльність стартапів. Проте в Україні система державного управління має низку проблем, насамперед: відсутність механізмів створення та просування інновацій загалом, так і з допомогою стартапів зокрема; відсутність пріоритетної підтримки цього інструменту інноваційної діяльності як головного джерела зростання національної економіки; недостатнє правове забезпечення організації стартапів, високий рівень бюрократизму та корумпованості, недостатній рівень захисту прав інтелектуальної власності та ін.

2. Ринкове середовище включає потенціал для формування попиту на продукт стартапу, вподобання та потенційні потреби споживачів, їх купівельну спро-

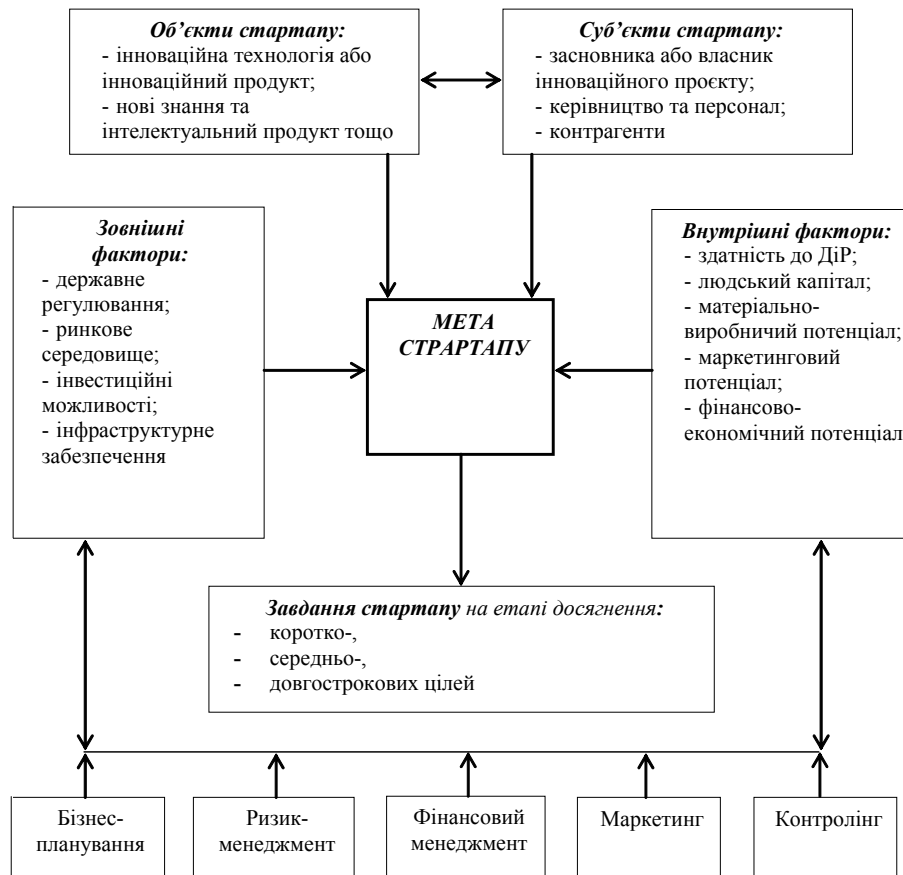


Рис. 1. Комплексний механізм управління діяльністю стартапів

Джерело: розроблено авторами.

можність, конкурентне середовище, можливості диверсифікації та розширення маркетингової діяльності, у тому числі за кордоном.

3. Інвестиційні можливості сатрапів мають визначальне значення, адже зазвичай фінансування діяльності стартапів здійснюється за рахунок зовнішніх джерел. Такими може бути венчурні фонди (інвестують у стартапи або в інші інноваційні підприємства, діяльність яких потенційно може бути високоприбутковою, але пов'язана з високим ризиком), сід-фонди (високоризиковане інвестування у стартапи на початкових етапах їх розвитку), крауд-фандинг ("народне" інвестування, коли потрібна сума для реалізації проєкту збирається численними донорами на добровільних засадах, зазвичай, через Інтернет) [7], бізнес-ангели (приватні особи, який вкладає в невеликі порівняно з венчурними фондами інвестиції за незначну частку в стартапі), а також бізнес-акселератори (установи і/або організовані ними програми інтенсивного розвитку компаній шляхом менторства, навчання, фінансової та експертної підтримки, що надається в обмін на частку в капіталі компанії), банківські кредити та державне фінансування. Проте в Україні можливості для реалізації цих фінансових інструментів залишається наднизькою через недосконалість державного управління та невисокий рівень довіри з боку інвесторів.

4. Інфраструктура — успішне функціонування стартапів в аспекті здійснення науково-технічної та інноваційної діяльності вимагає існування належного інфраструктурного забезпечення. До числа таких утворень можуть входити бізнес-інкубатори і технопарки, бізнес-акселератори та школи стартапів. Вони можуть надавати матеріально-технічну, інтелектуальну, фінансову підтримку стартапів на початкових етапах становлення, а також надавати консультації на здійснювати навчання для майбутніх сатраперів щодо організації роботи компанії.

Внутрішніми факторами, від яких залежить ефективність розвитку стартап компанії, є: 1) здатність до

ДіР (досліджень та інновацій) — визначає можливості до інноваційної діяльності компанії та стан науково-технологічних рішень, що лежать в основі ідеї стартапу, їх наукову та практичну новизну, технологічну перевагу над конкурентами; 2) людський капітал — характеризує рівень креативності, ініціативності та підприємницької активності ініціаторів стартапу та рівень компетентності персоналу підприємства, його згуртованості, цілеспрямованості та наполегливості кожного з суб'єктів стартапу тощо; 3) матеріально-виробничий потенціал — визначається можливістю доступу до необхідного технологічного устаткування, наявністю партнерських зв'язків контрагентами, що мають необхідні виробничі потужності для виробництва об'єкта діяльності стартапу; 4) маркетинговий потенціал — формує можливість адекватного та повного аналізу ринку, визначення ринкової кон'юнктури, успіх процесу просування та збуту продукту або технології на ринку. Він визначається знанням ринку ініціаторами стартапу, їх здатністю налагодити ринкову взаємодію та сформувати маркетингову стратегію; 5) фінансово-економічний потенціал — визначається у ході бізнес-планування на основі прогнозу результатів фінансово-господарської діяльності стартапу за стадіями життєвого циклу. Він включає оцінку фінансових результатів, рівня окупності проєкту, прибутковості/збитковості, аналіз витрат та пошуку джерел їх оптимізації тощо.

Таким чином, діяльність стартапу перебуває під впливом значної кількості факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Тому ініціаторам стартапів на початкових стадіях варто зважати на фактори позитивного та негативного впливу на проєкт й на основі цього вибудовувати систему менеджменту проєкту на основі бізнес-планування, ризик-менеджменту, фінансового менеджменту, маркетингу, моніторингу та контролю результатів роботи стартапу, щоб процес його розвитку був максимально ефективним.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Отже, на основі аналізу наукової літератури, присвяченій темі розвитку та функціонування стартапів, встановлено його зміст, характерні ознаки та стадії розвитку стартап-компаній. Відповідно, визначено, що її діяльність спрямована на генерування інноваційної ідеї (ідей); розроблення майбутнього інноваційного продукту і його експертного оцінювання; маркетингові дослідження; розроблення моделі майбутнього бізнесу та його планування; залучення фінансових ресурсів; створенні прототипів та їх випробуванні; просуванні продукту на ринок; ризик-менеджмент.

Зважаючи на специфіку роботи та "життєвого циклу" стартапів, авторами запропоновано комплексний механізм управління їх діяльністю, який включає наступні елементи: суб'єкти, об'єкти, цілі та завдання стартапу, маркетинг та менеджменту, заснованих на урахуванні зовнішніх та внутрішніх факторів впливу. Взаємодія цих елементів, від початку створення стартапу дозволяє успішно його реалізувати та досягти високої рентабельності діяльності.

Водночас ефективність запропонованого механізму визначається здатністю стартапера реагувати на чинники зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою інструментів та методів бізнес-планування, ризик менеджменту, фінансового менеджменту, маркетингу та контролю. Тому детальне вивчення вказаних методів управління становить перспективи подальших наукових досліджень.

Література:

1. Бланк С., Дорф Б. Стартап: настольная книга основателя. Москва: Альпина Паблшер, 2013. 616 с.
2. Рис Е. Бизнес с нуля. Метод LeanStartup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. Москва: Альпина Паблшер, 2012. 254 с.
3. Graham P. Startupe quals growth. URL: <http://www.paulgraham.com/growth.html> (дата звернення: 14.07.2021).
4. Rainer L., Malinauskaite L., Marinova I. (2014) The vital role of business processes for a business model: the case of a startup company. Problems and Perspectives in Management. Vol. 12, no. 4, 213—220.
5. Фияксель Р.Э. Малые инновационные предприятия на ранних стадиях развития: инвестиционная привлекательность и возможности взаимодействия с региональными институтами. Журнал "Экономика и управление". 2011, № 8 (81).
6. Чазов Е. Стартап як нова форма ведення бізнесу. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2013. № 52. С. 122—128.
7. Ситник Н.І. Концептуальні основи стартапів: їх сутність і класифікація. Бізнес Інформ. 2016. № 8. С. 64—68.
8. Робемед Н. Самые интересные стартапы 2013 года. URL: <http://www.forbes.ru/svoi-biznesphotogallery/startapy/248976-samy-e-interesnye-startapy-2013-goda/photo/1> (дата звернення: 14.07.2021).
9. Колесник В.І. Управління стартапами в Україні: проблеми та перспективи. Економіка харчової промисловості. 2017. Т. 9, Вип. 4. С. 57—61.
10. Startup Genome (2011), What is premature scaling? URL: <https://startupgenome.com/articles/a-deep-dive-into-the-anatomy-of-premature-scaling-new-infographic> (дата звернення: 16.07.2021).
11. Менеджмент стартап проєктів: підручник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти / О.А. Гавриш, В.В. Дергачова, М.О. Кравченко та ін.; Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво "Політехніка", 2019. 337 с.
12. Федоров Р.К. Стан та основні напрями розвитку стартапів в Україні. Ефективна економіка. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8783> (дата звернення: 16.07.2021).

References:

1. Blank, S. and Dorf, B. (2013), Startup: nastolnaya kniga osnovatelya [Startup: Handbook of founder], Alpina Publisher, Moscow, Russia.
2. Ris, E. (2012), Biznes s nulya. Metod Lean Startup dlya bystrogo testirovaniya idey i vybora biznes-modeli [The business from scratch. The Lean Startup method to quickly test ideas and business models], Alpina Publisher, Moscow, Russia.
3. Graham, P. (2012), "Startupe quals growth", available at: <http://www.paulgraham.com/growth.html> (Accessed July 14, 2021).
4. Rainer, L. Malinauskaite, L. and Marinova, I. (2014), "The vital role of business processes for a business model: the case of a startup company", Problems and Perspectives in Management, vol. 12 (4), pp. 213—220.
5. Fiyaksel, R.E. (2011), "Small innovative enterprises in the early stages of development: investment attractiveness and opportunities for interaction with regional institutions", Zhurnal "Ekonomika i upravleniye", vol. 81.
6. Chazov, Ye. (2013), "Startup as a new form of doing business", Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii, vol. 52, pp. 122—128.
7. Sytnyk, N.I. (2016), "Conceptual foundations of startups: their essence and classification". Biznes Inform, vol. 8, pp. 64—68.
8. Robemed, N. (2013), "The most interesting startups of 2013", available at: <http://www.forbes.ru/svoi-biznes-photogallery/startapy/248976-samy-e-interesnye-startapy-2013-goda/photo/1> (Accessed 14 July 2021).
9. Kolesnyk, V.I. (2017), "Upravlinnia startapamy v Ukraini: problemy ta perspektyvy", Ekonomika kharchovoi promyslovosti, vol. 9, no. 4, pp. 57—61.
10. Startup Genome (2011), "What is premature scaling?", available at: <https://startupgenome.com/articles/a-deep-dive-into-the-anatomy-of-premature-scaling-new-infographic> (Accessed 16 July 2021).
11. Havrysh, O.A. Derhachova, V.V. and Kravchenko, M.O. (2019), Menedzhment startap proektiv [Management of startup projects], Politekhnik, Kyiv, Ukraine.
12. Fedorov, R.K. (2021), "State and main directions of startups in Ukraine", Efektyvna ekonomika, vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8783> (Accessed 16 July 2021).

Стаття надійшла до редакції 20.07.2021 р.

www.dy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net
тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73