

УДК 339.137:330.341.1

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-288-6-31

ГАРАФОНОВА О. І., ЛАЗАРЕНКО Ю. О.

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

МАРГАСОВА В. Г.

Національний університет «Чернігівська політехніка»

ЯЩЕНКО І. В.

Київський університет культури

## РОЗРОБКА СТАРТАП-ПРОЄКТУ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У статті представлено теоретико-методичний підхід до оцінювання розвитку інтелектуального капіталу, менеджменту за рахунок розробки стартап-проєктів. Сформоване інституційно-аналітичне підґрунтя є основою підвищення конкурентоспроможності та менеджменту. Особливістю ефективної реалізації стартап-проєкту є потреба у дуже високому інтелектуальному й професійному рівні підприємців та менеджерів. Їх знання і досвід мають лежати на перетині фундаментальної і прикладної наук, інноваційного менеджменту, знань високотехнологічних виробництв.

Ключові слова: стартап, стартап-проєкт, інтелектуальний капітал, менеджмент розвитку.

GARAFONOVA O., LAZARENKO Y.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

MARHASOVA V.

Chernihiv Polytechnic National University

YASHCHENKO I.

Kyiv University of Culture

## STARTUP PROJECT DEVELOPMENT AS A BASIS FOR THE DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL, MANAGEMENT AND INCREASING COMPETITIVENESS

The situation of variability, uncertainty, complexity and ambiguity of the environment requires companies to use a creative approach to business design and management. The ability to adapt, organizational flexibility and maneuverability of businesses is provided by a creative approach to their design and innovative development of these systems.

In the current situation, companies must look for radically new approaches to business design and management practices that correspond to the state of their environment. It is through the innovative and creative approach that the constant competitive advantages of enterprises are formed.

From the author's point of view, a project is a plan limited in time and resources, the purpose of which is to create a unique result. The time constraint implies that the project must have a fixed beginning and a fixed end. The end comes when the goals of the project are achieved, or when it becomes clear that the goals will not or cannot be achieved, or when the need for the project is gone and it is stopped. Time constraint means short-term; many projects can take several years. Time frames, as a rule, do not belong to the product, service or result created during the project. Most projects are carried out to achieve a sustainable, lasting result. Uniqueness means that a product or service has characteristic differences from all similar products or services. The presence of repetitive elements does not change the fundamental property of the uniqueness of the project. Uniqueness is an essential feature of the project, ie the implementation of routine tasks can not be the subject of the project. This does not mean that there should be no duplicate elements in the project.

The article presents a theoretical and methodological approach to assessing the development of intellectual capital, management through the development of startup projects. The formed institutional-analytical basis is the basis for increasing competitiveness and management. A feature of the effective implementation of a startup project is the need for a very high intellectual and professional level of entrepreneurs and managers. Their knowledge and experience should lie at the intersection of basic and applied sciences, innovation management, knowledge of high-tech industries.

Key words: startup, startup project, intellectual capital, development management.

**Постановка проблеми.** Ситуація мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності середовища потребує використання підприємствами креативного підходу до проектування бізнесу та управління ним. Здатність до адаптації, організаційна гнучкість та маневреність бізнесів забезпечується саме креативним підходом до їх проектування та інноваційним розвитком зазначених систем.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання інноваційно-креативних підходів до проектування та менеджменту бізнесу торкалися наступні науковці: Г. І. Абдрахманова, Н. Бенет, В. В. Бузов, О. В. Гіглавий, Н. Г. Дем'яненко, А. О. Крюкова, В. О. Петренко, О. О. Чулок, Дж. Лемуїн та ін. Попри наявності праць щодо названої проблематики, тенденції розвитку стартап-проєктів як форми інноваційно-креативних підприємств в менеджменті та на етапі розвитку інтелектуального капіталу не стали поки що предметом окремих наукових досліджень.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних аспектів щодо розробки стартап-проекту як основи розвитку інтелектуального капіталу та менеджменту компаній.

**Виклад основного матеріалу.** За поточної ситуації підприємства мають шукати радикально нові підходи до проектування бізнесу та управлінські практики, що відповідають стану середовища їх функціонування. Саме через інноваційно-креативний підхід формуються сталі конкурентні переваги підприємств.

З авторської точки зору, проєкт – задум, обмежений у часі та ресурсах, метою якого є створення унікального результату. Обмеження в часі має на увазі, що проєкт повинен мати фіксований початок і фіксований кінець. Кінець настає, коли досягнуті цілі проєкту, або коли стає ясно, що цілі не будуть або не можуть бути досягнуті, або коли відпала необхідність в проєкті, і він припинений. Обмеження в часі означає короткостроковість; багато проєктів можуть тривати кілька років. Часові рамки, як правило, не належать до створюваного в ході проєкту продукту, послуги або результату. Більшість проєктів здійснюються для досягнення стійкого, тривалого результату. Унікальність означає, що продукт або послуга мають характерні відмінності від усіх подібних продуктів або послуг. Наявність повторюваних елементів не змінює фундаментальну властивість унікальності проєкту. Унікальність є суттєвою ознакою проєкту, тобто виконання рутинних завдань не може становити предмет проєкту. Це не означає, що в проєкті мають бути відсутні повторювані елементи.

Таблиця 1

**Основні підходи до визначення поняття «стартап» в умовах розвитку інтелектуального капіталу\***

Автор	Визначення поняття
С. Бланк і Б. Дорф [1, с.22]	Стартап – це тимчасова структура, яка займається пошуком відновлювальної, прибуткової і масштабованої бізнес-моделі.
Е. Піс [2, с.19]	Стартап-компанія – будь-яка новостворена організація, призначена для розроблення нового продукту або послуги в умовах крайньої невизначеності.
Д. Пономарьов [3]	Стартап – організаційна форма інноваційної діяльності. Це компанія з короткою історією операційної діяльності, що знаходиться в стадії розвитку чи дослідження перспективних ринків.
Л. Рейнер зі співавтор. [4]	Стартап – це компанія, що зазвичай займається дизайном та впровадженням інноваційних процесів розвитку, валідизації та дослідження ключових ринків.
Адміністрація малого бізнесу США [5]	Стартап – це бізнес, що зазвичай є технологічно орієнтованим і має високий потенціал розвитку.
П. Грехем [6]	Стартап – це компанія, розрахована на швидке зростання.
А. Євсейчев [7]	Стартап – це процес реалізації ідей за короткі терміни і, як правило, при обмежених ресурсах нетипового проєкту, що відрізняється новизною.
Б. З. Зельдович, А. О. Демінової [8]	Стартап – прагненням запропонувати клієнту нове і цікаве рішення проблеми, тому стартап це завжди в першу чергу творче та інноваційний починання.
В. О. Петренко, Н. Г. Дем'яненко, О. О. Крюкова [9]	Стартап – тимчасова організація, яка займається розробкою нових ідей, створеної для пошуку прибуткової бізнес-моделі в умовах агресивного і мінливого зовнішнього середовища.
С. Бланк [10]	Стартап – інноваційне підприємство на певній стадії його життєвого циклу від створення підприємства до початку операційної діяльності і отримання першого прибутку

\*Джерело: складено автором за [1-10]

Зазначені точки зору, дещо відмінні одна від одної, проте це свідчить про складну та багатогранну сутність стартапу. З авторської точки зору, стартап – новостворена компанія, що буде власний інноваційний бізнес, виходячи на новостворений або незаповнений ринок, в умовах обмежених ресурсів та підвищеної ризиковості для розвитку інтелектуального капіталу, менеджменту ті конкурентноспроможності.

Отже, науковці вказують на наступні ознаки стартапів, вони: працюють в умовах агресивного й мінливого зовнішнього середовища; розробляють нові ідеї для пошуку прибуткової бізнес-моделі; ставлять за мету запропонувати клієнту нове і цікаве рішення його проблеми; проєктують, втілюють та просувають на ринок радикально новітні продукти або новітнє використання вже існуючих технологій, або освоєння якоїсь нової аудиторії, або позиціонування відомого всім продукту з несподіваного боку або для нової мети.

Відповідно до цього, можна стверджувати, що стартап треба розглядати як форму інноваційно-креативної діяльності. З метою кращого розуміння предметного поля дослідження, треба з'ясувати сутність понять “інноваційно-креативні підприємства”. Поняття „креативність” й „творчість” трактуються науковцями як близькі, але не тотожні. На думку Л. С. Тарасюк, креативність визначається як здатність реагувати на нові умови, змінювати їх. Процес створення нового може мати свідомий й позасвідомий характер. Креативність є здатністю до створення нового, а творчість – це сам процес створення нового [11, с. 13].

У профільній літературі прийнято не відокремлювати поняття «стартап» та «стартап-проєкт», оскільки за ознаками ці поняття ідентичні. Проте, вважаємо за доцільне охарактеризувати основну відмінність між ними, а саме — стартап-проєкт не обов'язково має бути новоствореним підприємством. Стартап-проєкт може бути ініційованим на основі вже існуючого та діючого підприємства. Таким стартап-проєктом, у свою чергу, може бути проєкт у сфері інноваційної діяльності підприємства.

Інноваційну діяльність підприємства можна, на нашу думку, визначити як складну динамічну систему дій і взаємодії різних методів, факторів, органів управління підприємством, що має за мету та кінцевий продукт проєктування, втілення та використання нововведень з метою отримання конкурентних переваг. Отже, поняття “інноваційно-креативні підприємства” можемо визначити як суб’єкти бізнесу, які проєктують, втілюють та просувають на ринок радикально новітні продукти або бізнес-моделі, використання яких сприяє досягненню цілей цих суб’єктів у нових умовах середовища.

Особливістю ефективної реалізації стартап-проєкту є потреба у дуже високому інтелектуальному й професійному рівні підприємців та менеджерів. Їх знання і досвід мають лежати на перетині фундаментальної і прикладної наук, інноваційного менеджменту, знань високотехнологічних виробництв.

Розроблена і представлена Стівеном Бланком в книзі “Чотири кроки до осяяння” модель розвитку стартап-проєкту заснована на розумінні потреб клієнтів компанії [10, с. 112]. На рисунку 1 схематично зображено дану модель.

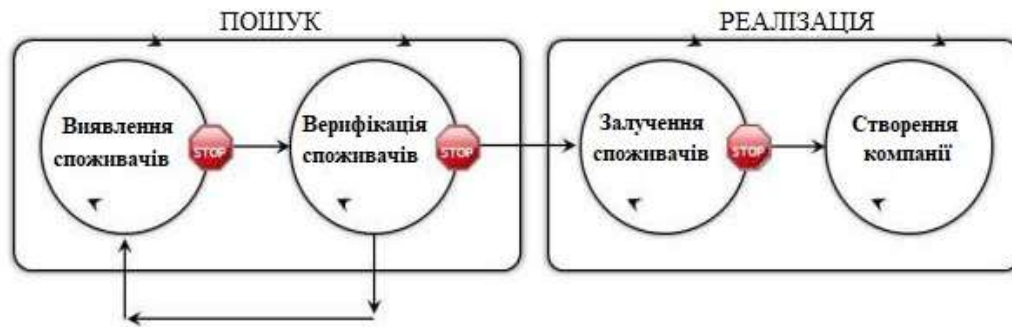


Рис. 1. Модель створення стартап-проєкту за С. Бланком\*

\*Джерело: [складено на основі 10]

Ця модель описує чотири етапи, протягом яких стартап перетворюється в стабільну компанію [10, с. 112]:

- 1). “Виявлення споживачів”, протягом якого стартап будує гіпотези про те, як його продукт вирішує проблеми потенційних клієнтів.
- 2). “Верифікація споживачів”, етап перевірки гіпотез і підготовки плану продажу, маркетингової стратегії, пошуку раних послідовників компанії. У разі невдачі на цьому етапі, стартап повертається до виявлення своїх споживачів.
- 3). “Залучення споживачів”: після підтвердження корисності продукту компанії, стартап переходить до продажу продукту та інвестицій у маркетинг.
- 4). “Створення компанії” - кінцева мета стартапу, створення формальної структури компанії і бізнес-процесів для подальшого розвитку.

Отже, модель створення стартап-проєкту, запропонована С. Бланком, передбачає бережливе витрачання коштів і поступовий розвиток стартапу.

Щодо новітніх методів та моделей створення стартап-проєктів, їх поява, на нашу думку, обумовлена наступними обставинами: поширення нових революційних технологій (перш за все інформаційно-комунікаційних); різке прискорення процесів глобалізації; посилення впливу на світову економіку зовнішньополітичних чинників.

Все це зумовило надзвичайне ускладнення бізнес-середовища і самої динаміки його змін. Тепер радикальність, непередбачуваність і стрімкість змін створили невизначеність щодо не тільки обсягів або структури майбутніх ринків, але навіть їх загальної конфігурації і можливого вигляду.

Ознаки, за якими класифікуються бізнес-моделі стартапів, є дуже різними, залежно від мети. Найбільш загальною є класифікація бізнес-моделей залежно від способу отримання доходу («монетизації») стартап проєкту. Зокрема, виділяють такі види моделей [12-14]:

- торгова модель – товар або послуга реалізуються за допомогою безпосереднього продажу кінцевим споживачам через торгову мережу;
- посередницька модель – товар або послуга реалізуються іншим підприємствам, які потім продають їх кінцевим споживачам;
- сервісна бізнес-модель – стартапер стягує плату за використання наявних у нього ресурсів (наприклад, енергетичних, телекомунікаційних);
- передплатна модель – товар або послуга реалізуються через організацію підписки;
- «спільнотна» модель – товар або послуга реалізуються через певну спільноту споживачів (наприклад, за допомогою членів студентської громади);
- інформаційно-медійна модель – стартапер стягує плату за надання інформації за певною тематикою (сюди ж можна віднести проведення тренінгів, семінарів);

– партнерська модель – стартапер отримує дохід від реалізації супутніх до основних товарів та послуг;

– рекламна модель – стартапер продає рекламні місця на своїх продуктах;

– брокерська модель – стартапер отримує комісійні від продажу основних товарів або послуг;

– ліцензійна модель – стартапер отримує дохід від своїх ідей та інтелектуальних активів, не вкладаючи кошти в їх комерціалізацію, а продаючи ліцензію на їх використання.

У фаховій літературі останніх років поширилася аббревіатура VUCA, якою характеризують нову якість бізнес-середовища, породжене з'єднанням таких її властивостей, як волатильність (volatility), невизначеність (uncertainty), складність (complexity) і неоднозначність (ambiguity) [15]. Наслідком ситуації VUCA стало падіння ефективності традиційних моделей та методів управління проектами. Чіткі уявлення про майбутнє необхідні для створення та реалізації стартап-проекту. Проблема полягає в тому, що майбутнє будь-якої галузі, у якій створюється стартап, визначається складною комбінацією взаємодіючих змінних факторів, включаючи: демографічні зрушення, економічний розвиток, зміни конкурентного середовища, лібералізація ринку, політична динаміка, наукові досягнення, технологічні інновації. У такому контексті точний прогноз неможливий. Образно кажучи, майбутнє стартапу не можна запланувати з певною визначеністю. За таких умов набуває актуальності метод технологічних дорожніх карт як новітня модель управління стартап-проектом. Технологічна дорожня карта як інструмент створення та реалізації стартап-проекту дозволяє підприємству підготуватися до змін і витягти переваги з нових можливостей. Для підприємства-стартапера, наприклад, це означає ідентифікацію ринкових тенденцій і попиту на нові продукти, а потім — вибір технології, необхідної для їх виробництва на адекватному ціновому рівні. Технологічні дорожні карти забезпечують дві основні переваги. По-перше, процес їх підготовки дозволяє компанії оцінити загрози та можливості, визначити пріоритети і, по-друге, інтегрувати найважливіші фактори (ринковий попит, вимоги споживачів, рівень конкуренції, технологію виробництва, розробки нових продуктів, фінансовий менеджмент та ін.) в послідовний стратегічний план [16, с. 70].

Автори вказують, що сьогодні в Україні працюють більше 1 тис. ІТ-компаній, в тому числі іноземні, ці компанії еволюціонували від ІТ-бізнесу, що спеціалізується на програмуванні та надання широкого виду технічних послуг, до створення власних повноцінних програмних продуктів. В Україні знаходяться більш ніж 100 науково-дослідницьких центрів глобальних компаній, які працюють з програмним забезпеченням, створенням цифрових ігор й електронною комерцією. Суттєва вага світових компаній увійшла на ринок України опосередковано, за допомогою злиття і поглинання або через співпрацю за схемою аутсорсингу. Компанії EPAM, Luxoft, Global Logic увійшли на ІТ-ринок України шляхом створення дочірніх компаній, прагнучи досягнути переваг від високої якості ІТ-фахівців, географічної близькості до європейських ринків й низької вартості розробки програмних продуктів [17].

Цікаве дослідження представлено в публікації О. Школіна «Рейтинг ринкових ніш, що є перспективними для створення бізнесу» [18]. Рейтинг Топ-20 найбільш привабливих ринкових сегментів був складений на основі комунікацій з інвесторами і приватними підприємцями, а також з використанням результатів досліджень міжнародних консалтингових компаній. Місце стартапів комп'ютерного програмування у топ-20 перспективних сфер для стартапів показано у табл. 2.

Таблиця 2

**Місце стартапів комп'ютерного програмування у топ-20 перспективних сфер для стартапів**

Міс-це	Ринок	Сутність стартап - проєктів у галузі	Підсум-ковий бал	Доходність	Ризики	Склад-ність
1	2	3	4	5	6	7
1	Мобільні платежі	Технології та додатки для використання смартфону в якості засобу розрахунків	65	69	61	45
2	«Інтернет речі»	Сукупність технологій, що виключають участь людини в повторюваних операціях	62	79	60	68
3	Програмування у галузі обробки великих масивів даних (Big Data)	Пошук прихованих взаємозв'язків в інформаційному океані	61	98	63	97
4	Програмування масових онлайн - курсів	Освіта, в тому числі вища, в онлайн - форматі	53	27	25	26
5	Служби доставки	Онлайн-продаж продуктів харчування	52	32	44	18
6	Портативні гаджети	«Розумні» годинники, окуляри, браслети та інші пристрої	52	68	59	73
7	Тривимірний друк	Технології стереолітографії, пошарового наплавлення, вибіркового лазерного спікання і 3D-друк	51	52	48	53
8	Роботи	Персональні дрони, промислові роботи, побутова техніка	51	76	63	86
9	Паливні елементи і акумулятори	Нові, більш потужні джерела живлення	50	70	56	83

1	2	3	4	5	6	7
10	Комерційна нерухомість в регіонах	Якісні торговельні центри, офіси, склади в містах з населенням менше 1 млн. осіб	49	34	43	27
11	Розумні матеріали	Тканини, покриття і матеріали з особливими властивостями	46	65	62	78
12	Автокомпоненти	Виробництва комплектуючих для автомобілів	46	41	46	44
13	Охорона здоров'я	Приватні клініки, лікування на основі генома людини	43	61	70	71
14	Утилізація відходів	Системи управління побутовими та промисловими відходами	42	52	58	65
15	Альтернативна приватна енергетика	Відмова від мережевої електроенергії на користь малої генерації	35	45	59	69
16	Космос	Космічні знімки, створення супутників	34	53	73	85
17	Супровід літніх людей	Інтернет-проекти, сервіси взаємодопомоги	33	28	46	40
18	Бізнес по франшизі	Створення франчайзингових мереж	28	24	57	30
19	Сільське господарство	Виробництво кормів та сої, зернових культур і молочне скотарство	25	23	49	43
20	Геологорозвідка, «зелені» проекти в сфері надрокористування»	Геологорозвідка, greenfield-проекти з видобутку вуглеводнів і дорогоцінних металів	24	34	67	77

\*Джерело: складено автором за [18]

Отже, за даними дослідження О. Школіна, найперспективнішими сферами для стартапів є: програмування технологій та додатків для використання смартфона в якості засобу розрахунків, програмні продукти з автоматизації повторюваних операціях, програмні продукти з пошуку прихованих взаємозв'язків в інформаційному океані; програмування масових онлайн-курсів.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Можемо зробити висновки, що поняття “розвиток підприємства” має процесне, динамічне значення, відповідно до цього, вважається доцільним визначити місце та функції стартапу у процесі розвитку життєвого циклу підприємства. Життєвий цикл підприємства є динамічним, повторюваним процесом зміни з плином часу за рахунок включення нових бізнес-процесів, технологій і можливостей, а також підтримання, використання та утилізації існуючих елементів підприємства. Фаза життєвого циклу підприємства, на нашу думку визначає значення стартапу для розвитку підприємства. З організаційної точки зору, “життєвий цикл” підприємства може складатися з різних факторів, таких як вік самої організації, дозрівання того чи іншого продукту чи процесу, або визрівання галузі промисловості. В цілому, організації проходять наступні етапи: зародження, зростання, зрілість, зниження, занепад. Більшість з існуючих сьогодні в Україні ІТ-бізнесів розвивалися в основному за рахунок власних коштів, тому компанії росли повільно. Зараз же багато профільних інвесторів усвідомили, що в українські ІТ-стартапи можна вкладатися на ранньому етапі. В результаті Україна в 2012-2013 рр. стала одним з найбільш динамічних венчурних ринків Європи: за п'ять років, з 2008 по 2013 рік, обсяг вироблення програмних продуктів в Україні виріс з \$ 10 млн. до \$ 80 млн. в рік.

Було досліджено, що в літературі представлені різні моделі і методи створення стартапу. Моделі різняться залежно від специфіки самого проекту, що опрацьовується стартапером. Рушійною силою розвитку проекту повинна стати правильно обрана стратегія розвитку та побудована на її основі бізнес-модель. Така бізнес-модель дозволить не лише створити підприємство та досягти лідерства на ринку, а й вмотивувати інших учасників (інвесторів, постачальників, посередників, споживачів) бути залученими до реалізації проекту.

### Література

1. Бланк С. Стартап: настольная книга основателя / С. Бланк, Б. Дорф.– М. : Альпина Паблишер, 2013. – 616 с.
2. Рис Е. Бизнес с нуля. Метод LeanStartup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Е. Рис. – М. : Аль-пина Паблишер, 2012. – 254 с.
3. Пономарев Д. Как применить подход ЛИИ к деятельности стартап-компаний [Електронний ресурс] / Д. Пономарев. – Режим доступу : <http://leanvector.ru/stati/77-start-up-na-principahlean>
4. Rainer L. The vital role of business processes for a business model: the case of a startup company / L. Rainer, L. Malinauskaite, I. Marinova // Problems and Perspectives in Management. –2014. – Vol. 12, No. 4. – P. 213–220.

5. Startups & high-growth businesses [Електронний ре- сурс] / The U.S. Small Business Administration. SBA.gov. – Режим доступу : [www.sba.gov](http://www.sba.gov)
6. Graham P. Startupe quals growth [Електронний ресурс] / P. Graham. – Режим доступу : <http://www.paulgraham.com/growth.html>
7. Евсейчев А. И. Основы стартап менеджмента [Елек- тронний ресурс] / А. И. Евсейчев. – Режим доступу : <http://www.tstu.ru/book/elib3/mm/2014/Evseychev/>
8. Зельдович Б. З. Что такое «Стартапы»? Почему к ним наблюдается повышенный интерес/ Б. З. Зельдович, А. А. Деминова // Вестник МГУП. 2016. №2. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://cyberleninka.ru/article/n/chto-takoe-startapy-pochemu-k-nim-nablyudaetsya-povyshennyi-interes>
9. Петренко В.А. Методологии управления стартап-проектами/ В. А. Петренко, Н. Г. Демьяненко, А. А. Крюкова // Проблемы экономики и менеджмента. 2017. №1 (65) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodologii-upravleniya-startap-proektami>
10. Бланк С. Четыре шага к озарению: Стратегии создания успешных стартапов/С. Бланк: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР; Москва; 2014 – 600 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://megaworld.com/upload/iblock/7ba/pdf\\_mobilnaya\\_versiya\\_bk\\_2302\\_chetyre\\_shaga\\_k\\_ozareniyu\\_strategii\\_sozdaniya\\_uspeshnyh\\_startapov\\_stiv\\_blankbook.a6.pdf](http://megaworld.com/upload/iblock/7ba/pdf_mobilnaya_versiya_bk_2302_chetyre_shaga_k_ozareniyu_strategii_sozdaniya_uspeshnyh_startapov_stiv_blankbook.a6.pdf)
11. Тарасюк Л. С. Креативність як феномен людського буття в культурі: автореф. дис. ... канд. філос. наук : 26.00.01 / Л. С. Тарасюк ; Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. — К., 2011. — 16 с.
12. Чеславский О. Основные бизнес-модели монетизации стартапа [Электронный ресурс] / О. Чеславский // NewsOne [Информационно-аналитический сайт]. — Режим доступа: <http://newsone.ws/technology/osnovnye-biznes-modeli-monetizatsii-startapa-08-05-2015>.
13. Основы построения бизнес-моделей [Электронный ресурс] // Business Analysis in Russia [База знаний по бизнес-анализу]. — Режим доступа: <http://iiba.ru/business-model-design>.
14. Что такое бизнес-модель: какие бизнес-модели существуют в Интернете[Электронный ресурс] // LPgenerator [Сайт компании]. —Режим доступа: <http://lpgenerator.ru/blog/2015/05/18/chto-takoe-biznes-model-kakie-biznes-modeli-sushestvuyut-v-internete>.
15. Bennett N., Lemoine G.J. (2014) What VUCA Really Means for You? // Harvard Business Review. Vol. 92. № 1/2. P. 27–35. [Electronic resource]. – Mode of access: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
16. Клейтон Э. Технологические дорожные карты: инструменты для развития/С. Клейтон // Форсайт. 2008. №3. [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<http://cyberleninka.ru/article/n/tehnologicheskie-dorozhnye-karty-instrumenty-dlya-razvitiya> (дата обращения: 21.08.2017)
17. Федець І. Навіщо Нідерландам інвестувати в Україну/ І. Федець та Д. Науменко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eurointegration.com.ua/articles/2016/04/4/7047232/>
18. Школин А. ТОП-20 рыночных ниш с наибольшими перспективами заработка в ближайшие 5–10 лет // URL: [https://inventure.com.ua/news/world/20\\_rynochnyh\\_nish\\_v\\_kotoryh\\_mozhno\\_zarabotat\\_v\\_blizhajshie\\_510\\_let#sthash.uEiFHB7Y.dpuf](https://inventure.com.ua/news/world/20_rynochnyh_nish_v_kotoryh_mozhno_zarabotat_v_blizhajshie_510_let#sthash.uEiFHB7Y.dpuf).

## References

1. Blank S. Startup: nastolnaya kniga osnovatelya / S. Blank, B. Dorf.– М. : Alpina Publisher, 2013. – 616 s.
2. Ris E. Biznes s nulya. Metod LeanStartup dlya bystrogo testirovaniya idej i vybora biznes-modeli / E. Ris. – М. : Alpina Publisher, 2012. – 254 s.
3. Ponomarev D. Kak primenit podhod LIN k deyatel- nosti startup-kompanii [Elektronnyj resurs] / D. Ponomarev. – Rezhim dostupu : <http://leanvector.ru/stati/77-start-up-na-principahlean>
4. Rainer L. The vital role of business processes for a business model: the case of a startup company / L. Rainer, L. Malinauskaite, I. Marinova // Problems and Perspectives in Management. –2014. – Vol. 12, No. 4. – P. 213–220.
5. Startups & high-growth businesses [Elektronnyj re- surs] / The U.S. Small Business Administration. SBA.gov. – Rezhim dostupu : [www.sba.gov](http://www.sba.gov)
6. Graham P. Startupe quals growth [Elektronnyj resurs] / P. Graham. – Rezhim dostupu : <http://www.paulgraham.com/growth.html>
7. Evseychev A. I. Osnovy startup menedzhmenta [Elek- tronnyj resurs] / A. I. Evseychev. – Rezhim dostupu : <http://www.tstu.ru/book/elib3/mm/2014/Evseychev/>
8. Zeldovich B. Z. Chto takoe «Startapy»? Pochemu k nim nablyudaetsya povyshennyj interes/ B. Z. Zeldovich, A. A. Deminova // Vestnik MGUP. 2016. №2. [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa:<http://cyberleninka.ru/article/n/chto-takoe-startapy-pochemu-k-nim-nablyudaetsya-povyshennyi-interes>
9. Petrenko V.A. Metodologii upravleniya startap-proyektami/ V. A. Petrenko, N. G. Demyanenko, A. A. Kryukova // Problemy ekonomiki i menedzhmenta. 2017. №1 (65) [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodologii-upravleniya-startap-proektami>
10. Blank S. Chetyre shaga k ozareniyu: Strategii sozdaniya uspeshnyh startapov/S. Blank: ALPINA PUBLISHING; Moskva; 2014 – 600 s. [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: [http://megaworld.com/upload/iblock/7ba/pdf\\_mobilnaya\\_versiya\\_bk\\_2302\\_chetyre\\_shaga\\_k\\_ozareniyu\\_strategii\\_sozdaniya\\_uspeshnyh\\_startapov\\_stiv\\_blankbook.a6.pdf](http://megaworld.com/upload/iblock/7ba/pdf_mobilnaya_versiya_bk_2302_chetyre_shaga_k_ozareniyu_strategii_sozdaniya_uspeshnyh_startapov_stiv_blankbook.a6.pdf)
11. Tarasyuk L. S. Kreativnist yak fenomen lyudskogo buttya v kulturi: avtoref. dis. ... kand. filos. nauk : 26.00.01 / L. S. Tarasyuk ; Nac. ped. un-t im. M.P. Dragomanova. — К., 2011. — 16 s.
12. Cheslavskij O. Osnovnye biznes-modeli monetizatsii startapa [Elektronnyj resurs] / O. Cheslavskij // NewsOne [Informacionno-analiticheskij sayt]. — Rezhim dostupa: <http://newsone.ws/technology/osnovnye-biznes-modeli-monetizatsii-startapa-08-05-2015>.

- 
13. Osnovy postroeniya biznes-modelej [Elektronnyj resurs] // Business Analysisin Russia [Baza znaniy po biznes-analizu]. — Rezhim dostupa: <http://iiba.ru/business-model-design>.
14. Chto takoe biznes-model: kakie biznes-modeli sushestvuyut v Internete [Elektronnyj resurs] // LPgenerator [Sajt kompanii]. — Rezhim dostupa: <http://lpgenerator.ru/blog/2015/05/18/chto-takoe-biznes-model-kakie-biznes-modeli-sushestvuyut-v-internete>.
15. Bennett N., Lemoine G.J. (2014) What VUCA Really Means for You? // Harvard Business Review. Vol. 92. № 1/2. P. 27–35. [Electronic resource]. — Mode of access: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
16. Klejton E. Tehnologicheskie dorozhnye karty: instrumenty dlya razvitiya / Ye. Klejton // Forsajt. 2008. №3. [Elektronnyj resurs]. - Rezhim dostupa: <http://cyberleninka.ru/article/n/tehnologicheskie-dorozhnye-karty-instrumenty-dlya-razvitiya> (data obrasheniya: 21.08.2017)
17. Fedec I. Navisho Niderlandam investuvati v Ukrainu/ I. Fedec ta D. Naumenko [Elektronnij resurs]. — Rezhim dostupu: <http://www.eurointegration.com.ua/articles/2016/04/4/7047232/>
18. Shkolin A. TOP-20 rynochnyh nish s naibolshimi perspektivami zarabotka v blizhajshie 5–10 let // URL: [https://inventure.com.ua/news/world/20\\_rynochnyh\\_nish\\_v\\_kotoryh\\_mozhno\\_zarabotat\\_v\\_blizhajshie\\_510\\_let#sthash.uEiFHB7Y.dpuf](https://inventure.com.ua/news/world/20_rynochnyh_nish_v_kotoryh_mozhno_zarabotat_v_blizhajshie_510_let#sthash.uEiFHB7Y.dpuf).

Надійшла / Paper received: 09.10.2020

Надрукована / Paper Printed : 04.01.2021