

17. Проекты по бережливому производству в Казахстане финансируются государством [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.lean6sigma.org.ua/2014/02/lean\\_kazakhstan/](http://www.lean6sigma.org.ua/2014/02/lean_kazakhstan/).
18. Japan Institute of Plant Maintenance [Electronic resource]. – Available at : <http://www.jipm.or.jp/en/>.
19. The Lean Enterprise Academy [Electronic resource]. – Available at : <http://www.leanuk.org/>.
20. Planet Lean: The Lean Global Network Journal [Electronic resource]. – Available at : <http://planet-lean.com/>.
21. Lean Global Network [Electronic resource]. – Available at : <http://leanglobal.org/>.
22. Lean Enterprise Institute [Electronic resource]. – Available at : <http://www.lean.org/>.
23. Lean Enterprise Institute Polska [Electronic resource]. – Available at : <http://lean.org.pl/>.
24. Institut Lean France [Electronic resource]. – Available at : <http://www.institut-lean-france.fr/>.

УДК 334.025

**Кравченко М.О.***кандидат економічних наук,**доцент кафедри менеджменту,**Національний технічний університет України**«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

## РОЗВИТОК СТАРТАП-КОМПАНІЇ НА ОСНОВІ СПІВРОБІТНИЦЬКОГО ПІДХОДУ

### STARTUP COMPANY DEVELOPMENT BASED ON COLLABORATIVE APPROACH

Статтю присвячено ідентифікації основних проблем, що найчастіше перешкоджають ефективному розвитку нещодавно створених інноваційних компаній малого та середнього бізнесу, а також розгляду методів, що дають змогу їх подолати. Зроблено висновок, що одним із них є метод, що ґрунтується на тісній співпраці з клієнтами. Визначено роль та місце управління відносинами з клієнтами в діяльності стартап-компаній. Сформовано схему застосування співробітницького підходу в компанії, виділено базові складники процесу створення цінності на його основі.

**Ключові слова:** стартап, співпраця з клієнтами, краудсорсинг, співробітницький підхід, створення цінності, масштабування.

Статья посвящена идентификации основных проблем, которые наиболее часто препятствуют эффективному развитию недавно созданных инновационных компаний малого и среднего бизнеса, а также рассмотрению методов, которые позволят их преодолеть. Сделан вывод о том, что одним из них является метод, основанный на тесном сотрудничестве с клиентами. Определены роль и место управления отношениями с клиентами в деятельности стартап-компаний. Сформирована схема применения сотрудничества подхода в компании, выделены на его основе базовые составляющие процесса создания ценности.

**Ключевые слова:** стартап, сотрудничество с клиентами, краудсорсинг, сотрудничество подход, создание ценности, масштабирование.

The article is devoted to identifying the main problems that more often hinder the effective development of newly created innovative small and medium-sized businesses and consider methods that allow overcoming them. It was concluded that one of these methods is one based on close cooperation with customers. The role and place of customer relationship management in startup companies are identified. Scheme of applying collaborative approach in the company is formed; the basic components of the value creation process based on it are highlighted.

**Keywords:** startup, cooperation with customers, crowdsourcing, collaborative approach, creating value, scaling.

**Постановка проблеми.** За даними офіційного рейтингу, Україна посідає 33-тє місце у світі за кількістю стартапів із загальною чисельністю 135 компаній малого та середнього бізнесу [13]. Але насправді таких компаній, які часто не мають офіційної реєстрації, у нашій країні набагато більше. Водночас, за даними дослідження, проведеного в 2015 р. журналом Forbes, 90% усіх започаткованих стартапів виявляються збитковими та ліквідуються, навіть не досягнувши стадії зростання [12]. Одна з основних причин такої невтішної стагис-

тики, за висновком експертів, полягає у відсутності або низькому рівні споживчої цінності, яку несе продукція або послуга, пропонує стартап-компанією на ринку. Застосування спеціальних методів та підходів до управління стартапом дасть змогу суттєво підвищити ефективність компаній та рівень їх «виживання».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема створення, реалізації та управління стартапами є досить новою і найбільш повно висвітлена в працях зарубіжних фахівців. Різні аспекти менеджменту стар-

тапів представлені в роботах Бланка С., Гильбо К., Купера Б., Маллінса Д., Семенчука В., Фелда Б., Харниша В., Пателя Н. та ін. [1; 2; 8]. Водночас відчувається активізація інтересу до окреслених проблем із боку вітчизняних економістів. Зокрема, можна виділити праці Корнуха О., Мальчика М., Попка О., Чазова С. та ін. [3; 5; 9]. Але у наявних джерелах, особливо україно- та російськомовних, питання управління відносинами з клієнтами, а саме застосування співробітницького підходу, розкрито недостатньо. Вважаємо, що це питання, з огляду на свою практичну значимість, потребує подальшого теоретичного та методичного опрацювання.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в обґрунтуванні доцільності та розробці основних положень застосування співробітницького підходу для розвитку нещодавно створених стартап-компаній.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Відносно новою для вітчизняної практики, але такою, що вже отримала розповсюдження та продовжує динамічно розвиватися, є концепція підприємництва під назвою «стартап». Стартапом називають нещодавно створену компанію або окремий проект (якщо компанія ще не є зареєстрованою офіційно), діяльність яких ґрунтується на основі інноваційної бізнес-ідеї та які на разі не знайшли шляхів своєї реалізації та потребують організаційного оформлення, фінансування, розвитку та ринкової апробації [6]. Тому часто стартап-компанії називають «гаражними» [1; 8]. Усі такі компанії мають на меті швидке зростання, розвиток та динамічне багаторазове збільшення капіталізації за рахунок активів, користувачів та унікальності ідеї, на реалізації якої вони будуються [1–3; 8; 9].

Запуск стартапу є одним із найважливіших етапів у житті їх ініціаторів. Помилки, допущені на цьому етапі, можуть проявляти свої негативні наслідки на протязі багатьох років або взагалі повністю перешкодити перспективи реалізації інноваційних бізнес-цілей.

Отже, одними з основних завдань усіх компаній, які знаходяться на етапі стартапів та прагнуть стати успішними, є виявлення проблем, на вирішення яких зорієнтована їх діяльність, чітка ідентифікація відповідних потреб та максимально повне їх задоволення. Стартап – це завжди інноваційний підхід до вирішення проблем. Від того, який характер інновації, покладеної в його основу, залежить перспективність зростання компанії. З точки зору новизни підходів до вирішення проблеми умовно можуть бути розділені на два типи: проблеми, підходи до вирішення яких уже були запропоновані раніше, але зараз з'явилася можливість їх удосконалення; проблеми, які дотепер не були вирішені. Цінність продуктів та послуг, що вирішують проблеми другого типу, для споживачів є набагато вищою. Від-

повідно, перспективи зростання для компаній, діяльність яких зорієнтована на вирішення проблем першого типу, є обмеженими. А для компаній, діяльність яких зорієнтована на вирішення проблем другого типу, перспективи зростання є набагато ширшими. Розробка інноваційних способів розв'язання невирішених дотепер проблем дає їм змогу опанувати ринкову нішу, в якій є можливості для подальшого зростання та масштабування [1; 5; 8].

Другим завданням, що постає перед компаніями на етапі стартапів, є забезпечення динаміки розвитку: від того, наскільки швидко порівняно з конкурентами вони розвиватимуться, принципово залежить їх конкурентоспроможність [1; 8]. Динаміка розвитку компаній безпосередньо залежить від цінностей, які вони нестинуть клієнтам, та проблем, які вони для них вирішують. Фахівці виділяють низку методів, що сприяють створенню продукту з максимальною цінністю для клієнта та якнайповнішим задоволенням його потреб. Серед них – методи швидкого прототипування продуктів, інноваційна відкритість, краудсорсинг, а також так званий співробітницький підхід [10; 11].

Із вищеперерахованих методів хотілося б зупинитися на тих, які передбачають тісне спілкування безпосередньо з кінцевими споживачами, – краудсорсинзі та співробітницькому підході, оскільки саме вони забезпечують отримання максимуму інформації про проблему, яку потрібно вирішити, та допомагають сформувати шляхи її вирішення. Обидва методи є складниками загальної концепції управління відносинами з клієнтами CRM (від англ. *customer relationship management*), що використовується компаніями для управління їхніми взаємовідносинами зі споживачами, включаючи збір, зберігання й аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів та інформації про взаємовідносини з ними [7].

Краудсорсинг (транслітерація від англ. *crowdsourcing, crowd* – «натовп» та *sourcing* – «використання ресурсів») передбачає через застосування інформаційно-комунікаційних технологій залучення до вирішення питань інноваційної виробничої діяльності компанії широкого кола осіб на добровільних засадах для використання їхніх творчих здібностей, знань та досвіду [4]. За його використання стартапери покладаються на користувачів не лише в питанні ідентифікації потреб, але й у визначенні характеристик та специфічних ознак продуктів та послуг, які спроможні задовольнити ці потреби. Як метод формування стратегії розвитку стартап-компанії краудсорсинг виник із розрахунку на передбачуване бажання споживачів та потенційних клієнтів безкоштовно або за невелику ціну поділитися своїми ідеями через бажання побачити їх утіленими в продукті або послугі.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика краудсорсингу та співробітницького підходу**

Характеристики	Характерні ознаки методів	
	Краудсорсинг	Співробітницький підхід
Цільовий сегмент	споживчий сегмент	споживчий та корпоративний
Підхід до створення цінності	загальний неконкретизований	конкретизований до вирішення певної проблеми
Мета застосування	пропонування споживачами ідей та методів вирішення проблеми	ідентифікація проблеми та добір ідей та методів її вирішення з орієнтацією на їх масштабування в інших компаніях

Джерело: узагальнено автором на основі [11]

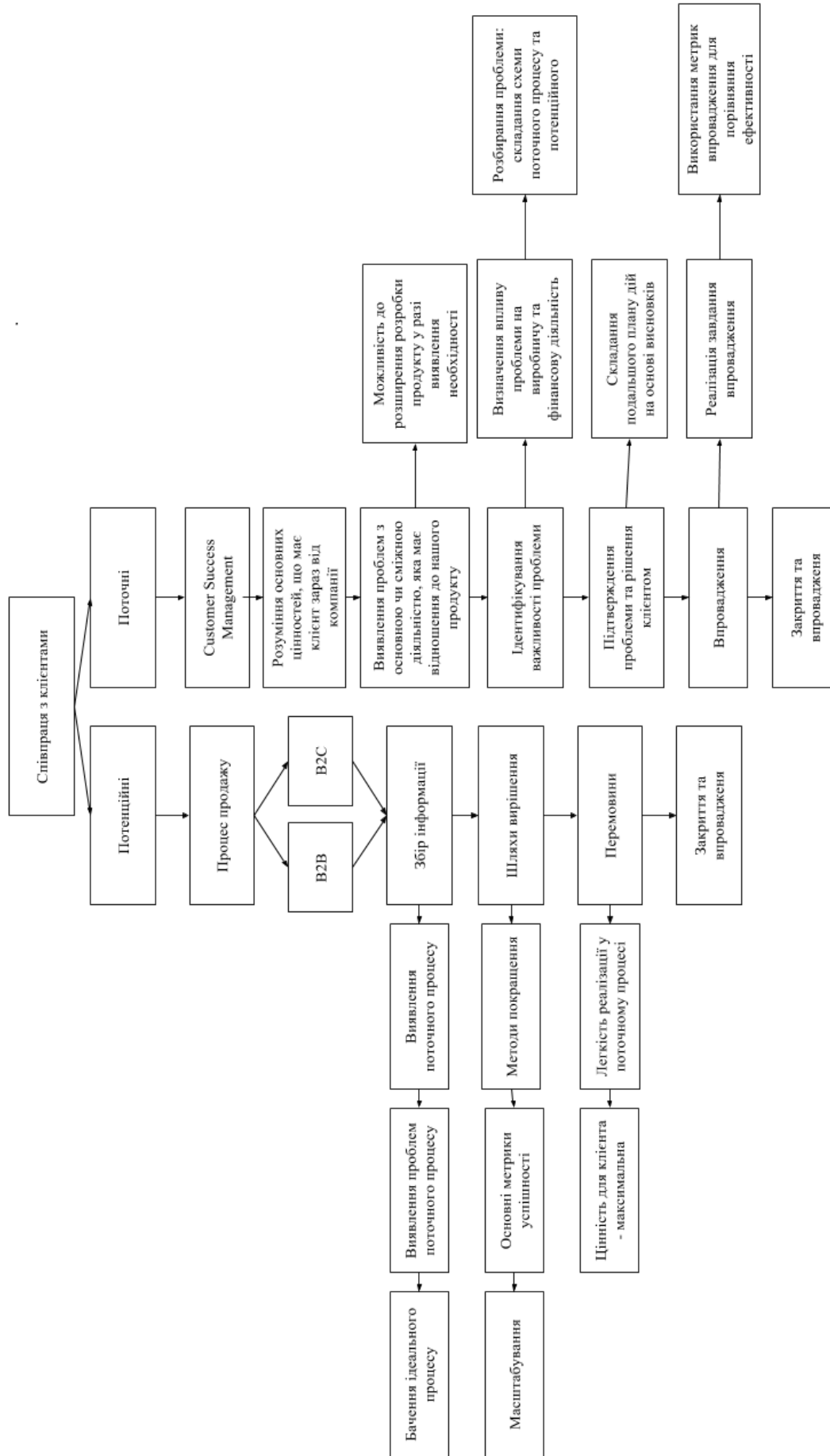


Рис. 1. Загальна схема застосування співробітницького підходу

Джерело: складено автором на основі [10; 11]

Співробітницький підхід (інша назва – співпраця з клієнтами) передбачає безпосередню участь клієнта в діяльності компанії та можливість впливати на процеси розробки, виробництва, сервісного обслуговування [11]. Порівняльну характеристику методів наведено в табл. 1.

Із наведеної в таблиці інформації можна зробити висновок, що співробітницький підхід є більш конкретним та зорієнтованим на якнайскоріше вирішення конкретної проблеми, тоді як краудсорсинг передбачає пропонування ідей для вирішення або конкретної проблеми, або проблеми, якої ще не існує.

Залежно від того, на яку категорію клієнтів зорієнтована співпраця, виділяють два види співробітницького підходу: з потенційними та з поточними клієнтами. Досвід застосування підходу довів його найбільшу ефективність для молодих компаній, які ще не зарекомендували себе на ринку та прагнуть до захоплення ніші, або для науково-дослідних підрозділів великих компаній, що працюють над удосконаленням технологій та продуктів [1; 10; 11]. Дійсно, в умовах сьогодення, коли конкуренція є вкрай жорсткою, а нові технології можуть бути швидко дубльовані конкурентом, першочерговим завданням стартап-компанії є формування ринкової ніші, у межах якої вона матиме можливість розвивати свій продукт або послугу та розширюватися, отримуючи

виняткову інформацію через співпрацю з клієнтами. Загальна схема застосування підходу, що відображає в тому числі цілі, які можуть бути досягнуті, наведена на рис. 1.

Фахівці зазначають, що з огляду на очевидну широту напрямів співпраці, у компаніях, які обрали застосування цього підходу, доцільне запровадження посади менеджера з «успішності клієнтів» (від англ. *customer success manager*), у межах якої здійснюється реалізація таких функцій, як кількісне та якісне аналізування поточного процесу використання продукту або послуги, виявлення загального рівня задоволеності клієнтів тощо [10].

Доцільним є застосування методу також у стартап-компаніях, зорієнтованих на роботу з корпоративними клієнтами.

Виділяють низку факторів, що сприяють розвитку компанії в конкурентному середовищі корпоративного сегменту [11]:

1. Діяльність у розрізі галузей. Успішна співпраця з декількома компаніями певної галузі дасть змогу розширити сферу впливу та залучити нових клієнтів.
2. Масштабованість. Стартап-компанія може задовольнити потреби багатьох клієнтів із суміжних галузей, якщо її продукти чи послуги будуть масштабовані для компаній різного розміру та специфіки.
3. Пошук союзників. У компанії клієнта завжди є зацікавлені співробітники, зорієнтовані на вирішення проблем своєї компанії. Саме з ними доцільно співпрацювати.

Обравши співробітницький підхід, компанія збільшуватиме цінність для клієнта та зможе її масштабувати на інші галузі та ринки. На рис. 2 відображено схему загального процесу створення цінності, орієнтовану на співпрацю з клієнтами. За такого підходу компанії маленького та середнього розмірів максимально точно зможуть виявити проблему, задовольнити її та масштабувати на подібні компанії в галузі.

**Висновки з проведеного дослідження.** Сучасні стартап-компанії малого та середнього бізнесу, з огляду на відсутність досвіду, часто стикаються з проблемою некоректного стратегування та неефективного використання ресурсів. На запобігання таким помилкам зорієнтований розглянутий співробітницький підхід, що може бути застосований для співпраці як із наявними, так і з потенційними клієнтами. Його застосування дасть змогу не лише точно визначити вимоги до продукту або послуги, що опрацьовуються компанією, а й здійснити їх масштабування для інших компаній, забезпечивши тим самим розширення діапазону впливу на клієнтів.

У роботі сформульовано основні положення та розроблено схему застосування співробітницького підходу, виділено базові складники процесу створення цінності стартап-компанії на його основі.

На нашу думку, подальші дослідження у цьому напрямі повинні бути зорієнтованими на формування спектру спеціальних технологій співпраці з клієнтами залежно від характеристик компанії та галузі, а також розробку відповідних практичних управлінських рекомендацій. Дійсно, кожна стартап-компанія залежно від своєї спеціалізації та специфіки повинна обрати власну технологію співпраці з клієнтами, сформулювати власний алгоритм дій, який має бути задокументованим

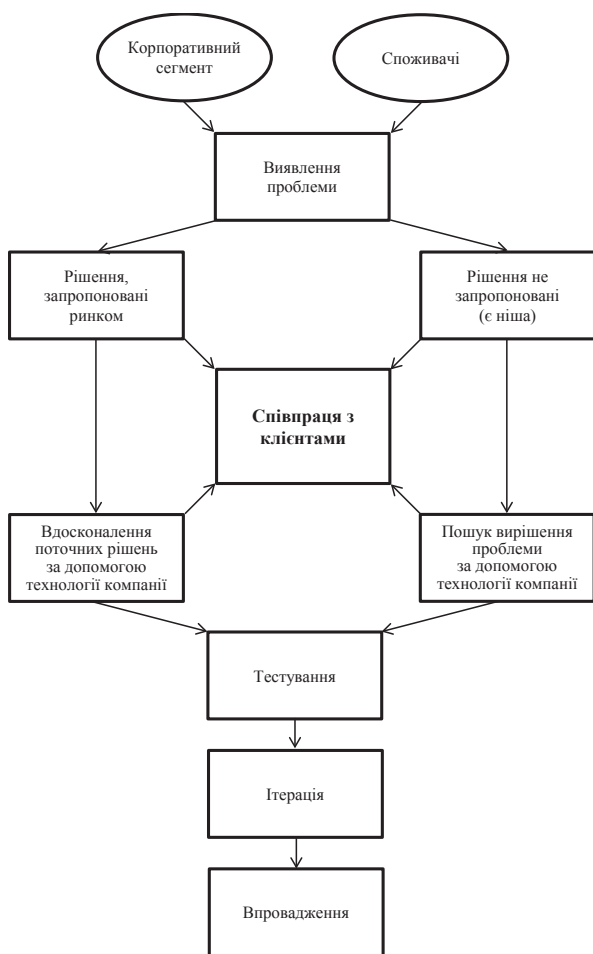


Рис. 2. Процес створення цінності стартап-компанії у разі застосування співробітницького підходу

Джерело: складено автором

та доступним для клієнта. Ці та інші напрями щодо розвитку та вдосконалення співробітницького підходу забезпечать можливість його швидкого запровадження

та широкого використання стартап-компаніями, що дасть змогу підвищити рівень їх «виживання» на ринку та ефективність.

#### Список використаних джерел:

1. Бланк С. Стартап: Настольная книга основателя / С. Бланк, Б. Дорф ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 616 с.
2. Гильбо К. Стартап за \$100. Создай новое будущее, делая то, что ты любишь / К. Гильбо ; пер. с англ. Н. Бузниковой. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 240 с.
3. Корнух О.В. Стартап як прогресивна форма інноваційного підприємництва / О.В. Корнух, Л.В. Маханько // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 23. – С. 26–30.
4. Краудсорсинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Краудсорсинг>.
5. Попко О.В. Сучасна парадигма стартапів у бізнесі / О.В. Попко, М.В. Мальчик // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2014. – № 811. – С. 275–279.
6. Стартап [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Стартап>.
7. Управління відносинами з клієнтами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління\\_відносинами\\_з\\_клієнтами](https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління_відносинами_з_клієнтами).
8. Харниш В. Правила прибыльных стартапов. Как расти и зарабатывать деньги / В. Харниш // Серия «Лучшие книги о стартапах» ; пер. с англ. В. Хозинского. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 280 с.
9. Чазов Є.І. Стартап як нова форма ведення бізнесу / Є.І. Чазов // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2013. – № 52. – С. 122–128.
10. Leggett K. What Is Customer Success Management And Why Is It Important / K. Leggett // Forrester [Electronic resource]. – Mode of access : [http://blogs.forrester.com/kate\\_leggett](http://blogs.forrester.com/kate_leggett).
11. Mehta N., Customer Success: How Innovative Companies Are Reducing Churn and Growing Recurring Revenue / N. Mehta, D. Steinman, L. Murphy. – New York : John Wiley & Sons, 2016. – 242 p.
12. Patel N. 90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10% / N. Patel // Forbes : Business and Financial Magazine [Digital edition]. – 2014. – January, 16th [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/#1737bedd55e1>.
13. Ukraine's Start-up Rank / Start-up Ranking [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.startupranking.com/top/ukraine>.