УДК 65.01:351

Колос І.В.
кандидат економічних наук, доцент, САР,
доцент кафедри обліку і аудиту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Національного університету харчових технологій

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В КОНТЕКСТІ ОЩАДЛИВОСТІ

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE CONTEXT LEAN

У статті аргументовано дієвість ДПП на засадах ощадливості з урахуванням особливості національної економіки, що сприятиме посиленню конкурентних переваг держави на світовому ринку, конкурентного статусу вітчизняних суб'єктів господарювання, покращення добробуту нації. Зроблено висновок, що ініціатором ДПП має стати бізнес за умови активного залучення громадськості, а підтримка держави є визначальною. Доведено доцільність виокремлення ключових учасників забезпечення ДПП: державних інституцій, громадських організацій (національних і міжнародних), промислових підприємств і ділових партнерів (постачальників і замовників). Обґрунтовано складники ДПП як цілісної моделі, що містить (у розрізі ключових учасників): внесок у ДПП, очікування від реалізації ДПП, втрати під час виконання ДПП. Розкрито результати досягнень ДПП з упровадження інструментарію ощадливого виробництва в зарубіжній практиці.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, ощадливе виробництво, призма, учасники, внесок, очікування, втрати.

В статье аргументировано ГЧП на основе бережливости с учетом особенности национальной экономики, что способствует усилению конкурентных преимуществ государства на мировом рынке, конкурентного статуса отечественных субъектов хозяйствования, улучшения благосостояния нации. Сделан вывод, что инициатором ГЧП является бизнес при активном привлечении общественности, а поддержка государства является определяющей. Доказана целесообразность выделения ключевых участников ГЧП: государственных институтов, общественных организаций (национальных и международных), промышленных предприятий и деловых партнеров (поставщиков и заказчиков). Обоснованы составляющие ГЧП как целостной модели: вклад в ГЧП, ожидания от реализации ГЧП, потери при выполнении ГЧП. Раскрыты результаты достижений ГЧП по внедрению инструментария бережливого производства в зарубежной практике.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, бережливое производство, призма, участники, вклад, ожидание, потери.

PPP arguments based thrift considering peculiarities of national economy. This contributes to strengthening the competitive advantages of the state in the global market, the competitive status of domestic business entities, improve the welfare of the nation. The conclusion is made that the initiator of the PPP is a business, with the active involvement of the public and government support is decisive. The feasibility is proved to highlight key PPP participants: public institutions, non-governmental organizations (national and international), industry and business partners (suppliers and customers). Components of the justification for the PPP model as an integral prism, comprising key stakeholders: contribution to the PPP, the waiting from the implementation of PPP, the waste in the performance of the PPP. The results are disclosed on the achievements of the PPP on the implementation of lean manufacturing tools in foreign practice.

Keywords: public-private partnership, lean production, prism, participants, contribution, waiting, waste.

Постановка проблеми. Подолання актуальних соціально-економічних диспропорцій і проблем розвитку бізнес-середовища, створення умов для збільшення прибутковості і нарощення потенціалу вітчизняними підприємствами, покращення якості життя і збільшення доходів населення сприятимуть інтеграції України до європейського і світового економічного простору. Це зумовлює необхідність пошуку інноваційних методів співпраці між державою, бізнесом та громадськістю; критичного запозичення й адаптації зарубіжних підходів до управління сучасним суб'єктом господарювання з орієнтацію на постійне вдосконалення й задоволення потреб у створенні додаткової цінності споживачу за умови використання обмеженої кількості ресурсів і мінімізації втрат.

Використання концепції ощадливого виробництва (Lean Production) для покращення конкурентних переваг, збільшення результативності функціонування на тривалу перспективу, а також подолання кризових ситуацій доведено практикою промислових підприємств світу [1, с. 27–30]. У цьому аспекті особливого значення набуває державно-приватне партнерство (ДПП) як передумова впровадження ощадливого виробництва для підтримки пріоритетних напрямів національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За результатами вивчення спеціальної літератури згруповано проблематику досліджень за такими аспектами тематичної спрямованості:

– обґрунтування поняття ДПП як економічної категорії з урахуванням досвіду вітчизняної і зарубіжної науки [2, с. 88–99];

– обґрунтування можливостей розвитку в Україні ДПП з урахуванням досвіду запровадження в науково-

технічній та інноваційній сферах розвинутих країн [3, с. 376–386];

– обґрунтування методичного підходу до узгодження інтересів учасників ДПП під час реалізації проектів [4, с. 47–50].

Водночас недостатньо приділено уваги інтегруванню громадських організацій в ДПП, а також не знайшло належного обґрунтування взаємодії ключових учасників ДПП на засадах ощадливості, що визначає актуальність проблеми і необхідність даного дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є систематизація та подальший розвиток теоретико-методологічних засад функціонування державно-приватного партнерства і встановлення особливостей його адаптації до концепції ощадливого виробництва.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань: на основі аналізу чинних нормативно-правових актів і опублікованих праць установити ключових учасників державно-приватного партнерства з обґрунтуванням їх активної участі в запровадженні технологій, методів, інструментарію ощадливого виробництва; виокремити складові елементи державно-приватного партнерства в контексті ощадливості; розкрити результати досягнень державно-приватного партнерства з упровадження ощадливих перетворень на безперервній основі.

Теоретичною основою дослідження є сучасні друковані праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері менеджменту, статті, опубліковані в наукових збірниках і періодичних виданнях, чинні нормативно-правові акти, ресурси мережі Інтернет.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «державно-приватне партнерство» закріплено Законом України з ідентичною назвою як співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами – підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства [5, Ст. 1].

У сучасних умовах доцільно розглядати запровадження управління підприємством на засадах ощадливості через призму державно-приватного партнерства. У межах проведеного дослідження адаптовано підхід, запропонований для формування ефективності Е. Нілі, К. Адамс, М. Кеннерлі [6, с. 344–364] з виокремленням за кожним ключовим учасником: внеску в ДПП, очікування від реалізації ДПП, утрат під час виконання ДПП. Основними учасниками ДПП у контексті ощадливості запропоновано розглядати державу, громадськість, бізнес (топ-менеджмент підприємства і ділових партнерів, ключовими з яких є постачальники і споживачі). Їх співпраця має суперечливий, конфліктний та конкурентний характер. Тільки від плідної взаємодії з орієнтацією на створення цінності для споживача буде залежати досягнення бажаних результатів функціонування суб'єктів господарювання, забезпечення добробуту власників і працівників, рівень розвитку національної економіки.

Ініціатором ДПП і ощадливих змін мають стати представники бізнесу. Готовність, насамперед, топменеджменту до безперервних перетворень, постійного навчання, розвитку та вдосконалення є запорукою успішного практичного запровадження і реалізації концепції ощадливого виробництва і реалізації проектів ДПП. Внеском у ДПП доцільно розглядати надійність і своєчасність задоволення потреб споживача у цінності готового продукту (притаманної продукту корисності для споживача: очікувані якість, кількість, ціна, термін поставки [1, с. 36–37, 97–98]), вдосконалення на безперервній основі.

Єдиним підприємством в Україні, що працює за філософією ощадливого виробництва протягом тривалого часу, є Кременчуцька фабрика тютюнових виробів ПАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна» – європейський підрозділ Japan Tobacco Inc. [7, с. 18; 8].

Серед вітчизняних підприємств харчової промисловості як лідера з використання інструментів ощадливого виробництва можна вважати найбільшого виробника швидких сніданків в Україні ПАТ «Лантманенн Акса» [9], концепцію бізнесу якого сфокусовано на забезпечення винятково високого рівня якості продуктів від початку виробничого циклу (посіву і кінцевої обробки зернових культур) через виробництво до кінцевого споживача в супермаркеті. Це стало можливим завдяки налагодженню командної роботи, інтенсивному відкритому обміну інформацією, ліквідації втрат, вдосконаленню на безперервній основі. У ході господарської діяльності з 2012 р. ПАТ «Лантманенн Акса» керується розробленими і затвердженими правилами і політикою на засадах ощадливості [10]:

– Кодексом ділової етики, де закріплено зобов'язання у п'яти сферах діяльності: навколишнє середовище, ділова етика, робоче середовище, соціальні умови й умови праці, здоров'я та безпека, продукція і послуги;

– Кодексом ділової етики для постачальників, де закріплено вимоги відповідальної поведінки з урахуванням принципів Глобального договору ООН за напрямами: навколишнє середовище, ділова етика, умови праці та соціальні умови, виконання і подальший контроль;

– Кодексом LEAD (заснованим на філософії Kaizen – Learn (Вчися) – Engage (Залучайся) – Analyze (Аналізуй) – Do (Дій)), де закріплено методи роботи з операційного вдосконалення, які спрямовано на: (1) підвищення результатів діяльності через зменшення витрат і збільшення прибутку в довгостроковій перспективі; (2) виявлення і розвиток потенціалу всіх без виключення працівників; (3) залучення всього персоналу до процесу безперервного вдосконалення; (4) посилення мотивації персоналу; (5) покращення комунікацій між структурними підрозділами, (6) напрацювання загальних інструментів і методів роботи; (7) стандартизацію і спрощення процесів; (8) якісну зміну культури виробництва.

Основними очікуваннями від реалізації ДПП для бізнесу запропоновано визначати: лояльність клієнтів; мінімізацію втрат до повної ліквідації; генерування додаткових грошових коштів; збільшення частки ринку і/або вихід на нові ринки збуту; розробку і запровадження інноваційної продукції.

Як утрати під час виконання ДПП на засадах ощадливості доцільно розглядати: втрачені можливості й

вигоди; непродуктивні втрати; брак і рекламації; коливання цін.

Ключову роль у ДПП щодо активізації поширення концепції ощадливого виробництва для підтримання і розвитку пріоритетних секторів національної економіки відіграє держава через відповідні інститути. Так, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України [11] є спеціально уповноваженим органом із питань ДПП, основним завданнями якого є:

– формування і забезпечення реалізації політики у сфері ДПП;

– формування пропозицій і здійснення заходів щодо формування і реалізації єдиної державної політики у сфері ДПП;

– проведення моніторингу ефективності діяльності органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування у сфері ДПП;

– організація перевірки виконання договорів, укладених у рамках ДПП.

На державному рівні у США створено Lean Advancement Initiative (LAI), у Великобританії – UK Lean Aerospace Initiative, у Франції – l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). Мета їхньої діяльності – сприяння цілеспрямованій трансформації промисловості через реалізацію сучасних методів організації виробництва, моделей поведінки та інструментів для вдосконалення співпраці всіх зацікавлених сторін зі збереженням і створенням робочих місць із безпечними умовами праці [12, с. 12–14; 13].

Першочерговим внеском у ДПП держави є розробка нормативно-правового регулювання і забезпечення через нормативно-правові акти з чіткими, логічними, несуперечливими, однозначними формулюванням вимог і норм; фінансування й оперативність виділення коштів; надання пільгового режиму з оподаткування. Як додатковий внесок доречно розглядати своєчасність перегляду і внесення змін до нормативно-правових актів, а також зміни у фінансуванні і перерозподіл коштів, зменшення податкових пільг.

Вивчення зарубіжного досвіду підтримки ощадливих перетворень показало, що у Франції на протязі 2009–2012 рр. Міністерством економіки підтримано пілотну програму UIT-lean у текстильній промисловості і на підприємствах із виробництва одягу. Для її реалізації відібрано 30 підприємств із трьох регіонів (Південні Піренеї, Рона-Альпи, Ельзас-Лотарингія), якими отримано фінансування в розмірі 652 тис. євро на усунення джерел утрат і вдосконалення потоку створення цінності для споживачів за критеріями якості, витрат, часу виконання [14, с. 3]. Із 2013 р. розпочато проект «Промисловість майбутнього», який спрямовано на модернізацію промисловості (виробничих потужностей) і трансформацію бізнес-моделі з орієнтацією на посилення конкурентоспроможності, швидке задоволення потреб споживачів, піклування про працівників і довкілля, що ґрунтується на п'яти основних принципах: розробка технологічних пропозицій; державна підтримка бізнесу; розвиток професійної компетентності і підвищення кваліфікації виконавців; посилення європейського й міжнародного співробітництва; залучення зацікавлених сторін у популяризації французького досвіду. У межах проекту визначено найперспективніші сектори діяльності з фінансовою підтримкою уряду: 2,5 млрд. євро зменшення податкового навантаження на протязі 12 місяців у разі інвестування у виробництво і 2,1 млрд. євро додаткових кредитів на протязі двох років на розвиток [15].

У Казахстані за умовою державної підтримки (співфінансування не менше 50% коштів суб'єкта господарювання) 36 підприємств несировинного сектору запроваджують інструментарій ощадливого виробництва в управлінській і виробничій сферах за затвердженою в 2011 р. програмою «Продуктивність – 2020», де передбачено покращення конкурентоспроможності промислових підприємств в пріоритетних секторах економіки шляхом збільшення продуктивності праці не менше як у 1,5 рази [16]. Із 2013 р. державна підтримка у вигляді фінансування індустріально-інноваційної діяльності здійснюється через державні гранти пріоритетних напрямів, які спрямовано на підвищення кваліфікації персоналу, залучення зарубіжних фахівців і організацій з упровадження технологій виробництва і управлінських технологій. Водночас Міністерством індустрії і нових технологій Казахстану виділено 150 млн. тенге для навчання топ-менеджменту принципам ощадливого виробництва за державною програмою «Впровадження сучасних управлінських технологій» [17].

До очікувань держави від реалізації ДПП доцільно віднести: наповнення державного бюджету, розвиток пріоритетного напряму національної економіки через розроблення і впровадження інновацій у виробництво інноваційної продукції за інноваційними технологіями, покращення добробуту населення.

Як утрати доречно розглядати часткову втрату або нецільове використання бюджетного фінансування через недостатній контроль над діяльністю, недотримання законодавства, порушення принципів і правил оподаткування, а також утрату іміджу.

Вагомим внеском мережі громадських організацій у ДПП можна вважати адаптацію методів, технологій, інструментів ощадливого виробництва до особливостей менталітету і стану розвитку національної економіки, теоретико-прикладне навчання, спрямоване на підвищення професійної компетентності фахівців, обмін і поширення передового досвіду впровадження концепції ощадливого виробництва. На міжнародному рівні Japan Institute of Plant Maintenance [18], The Lean Enterprise Academy [19], Planet Lean [20], Lean Global Network [21], Lean Enterprise Institute [22], Lean Enterprise Institute Polska [23], Institut Lean France [24] сприяють розповсюдженню ідей ощадливого мислення і практики шляхом проведення Lean навчання і тренінгів, конференцій і вебінарів (Internet-мережевих), самітів (очних пленарних засідань).

Lean Global Network створено контактну мережу представництв громадських організацій у сфері ощадливого виробництва у США, Великобританії, Австралії, Бразилії, Голландії, Ізраїлі, Індії, Італії, Китаї, Південній Африці, Польщі, Туреччині, Угорщині, Франції для навчання, поширення й обміну досвідом. Співпраця з такими організаціями дає змогу суб'єктам господарювання запровадити кращі практики не тільки у виробництві, а й до управління підприємством під час виконання певних функцій у межах структурних підрозділів і посадових обов'язків на окремому робочому місці.

Для сприяння єдності українсько-японських цінностей у соціальній, економічній та науковій сферах у 2010 р. створено «КАЙДЗЕН Клуб» в Україні [9].

Діяльність щодо популяризації філософії ощадливого виробництва і безперервного вдосконалення серед представників українського бізнесу, органів державного управління, місцевого самоврядування та громадських організацій здійснюється шляхом: проведення для керівників і фахівців семінарів і тренінгів, майстер-класів, консультацій експертів, публікації відповідних матеріалів; поширення й обміну досвідом практики успішного впровадження інструментів Lean Production кращими вітчизняними підприємствами; розповсюдження корисної інформації щодо впровадження Lean Production У різних країнах світу; організації навчальних турів на кращі підприємства України, Японії та Європи для ознайомлення з Lean Production в дії; розробки матеріалів для Lean навчання за багаторівневою програмою підготовки сертифікованих практиків і експертів із розвитку виробництва на принципах ощадливого виробництва; організації ефективного співробітництва між українськими підприємствами; створення умов для ефективного розвитку українського бізнесу і підвищення його інвестиційної привабливості.

Очікуванням громадських організацій від реалізації ДПП можна вважати: створення додаткових робочих місць, покращення якості життя і добробуту населення, інноваційний розвиток території, інвестиційну привабливість сектору економіки / регіону / країни, розширення спонсорства, імідж.

Як основні види втрат під час виконання ДПП громадські організації можуть розглядати: погіршення інвестиційної привабливості, недостатній рівень професіоналізму фахівців – тренерів і консультантів, недостатню комунікацію для поширення досвіду.

Висновки з проведеного дослідження. В умовах сьогодення суттєво посилюється роль державно-приватного партнерства. Дієве державно-приватне партнерство на засадах ощадливості з урахуванням особливості національної економіки сприятиме посиленню конкурентних переваг держави на світовому ринку, конкурентного статусу вітчизняних суб'єктів господарювання, покращення добробуту нації.

Доведено доцільність виокремлення ключових учасників забезпечення державно-приватного партнерства: державні інституції, громадські організації (національні і міжнародні), промислові підприємства і ділові партнери (насамперед постачальники і замовники). Ініціатором державно-приватного партнерства має стати бізнес. Підтримка держави є визначальною. Для впровадження концепції ощадливого виробництва активно залучаються громадські організації.

Обґрунтовано складники державно-приватного партнерства як цілісної моделі, що містить ключових учасників: внесок у ДПП, очікування від реалізації ДПП, утрати під час виконання ДПП.

Розкрито результати досягнень державно-приватного партнерства з упровадження інструментарію ощадливого виробництва в зарубіжній практиці.

Перспективи подальших досліджень із даної проблематики буде спрямовано на розроблення критеріїв оцінювання внеску й очікувань ключових учасників державно-приватного партнерства в контексті ощадливості.

Список використаних джерел:

1. Оно Т. Производственная система «Тойоты». Уходя от массового производства / Т. Оно ; пер. с англ. ; 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Институт комплексных стратегических исследований, 2008. – 208 с.

2. Петрова І.П. Поняття державно-приватного партнерства: оцінка зарубіжних і вітчизняних визначень / І.П. Петрова // Вісник економічної науки України. – 2014. – № 3. – С. 88–99.

3. Тараненко І.В. Державно-приватне партнерство в інноваційній сфері: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні / І.В. Тараненко, О.В. Охінько // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2011. – № 1(4). – С. 376–386.

4. Будник В.А. Узгодження інтересів учасників державно-приватного партнерства / В.А. Будник // Economic Annals-XXI. – 2015. – № 1–2(2). – С. 47–50.

5. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI, зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/go/2404-17.

6. Neely A., Adams C., Kennerley M. The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success / Andy Neely, Chris Adams and Mike Kennerley. – Prentice Hall. – 2002. – 417 p.

7. Бойчевская С. Деятельность «КАЙДЗЕН Клуба» в 2013 году / С. Бойчевская // Информационный бюллетень «КАЙДЗЕН Клуба» в Украине. – 2014. – № 1. – С. 18–19.

8. Офіційний сайт ПАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://jtiu.emitents.net.ua/ua/.

9. Офіційний сайт «КАЙДЗЕН Клуб» в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kaizenclub.com.ua/.

10. Офіційний сайт ПАТ «Лантманнен Акса» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://lantmannen.ua/ua.

11. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.me.gov.ua/.

12. КАЙДЗЕН: опыт внедрения за рубежом // Информационный бюллетень «КАЙДЗЕН Клуба» в Украине. – 2015. – № 7. – С. 12–14.

13. L'AGENCE nationale pour l'amélioration des conditions de travail [Electronic resource]. – Available at : http://www.anact.fr/.

14. 10 QUESTIONS SUR … Le lean [Electronic resource]. – Available at : http://www.anact.fr/10-questions-sur-le-lean.

15. GOUVERNEMENT RÉPUBLIQUE FRANÇAISE [Electronic resource]. – Available at : http://www.gouvernement.fr/action/la-nouvelle-france-industrielle.

16. Программа «Производительность 2020» Утверждена постановлением Правительства Республики Казахстан от 14 марта 2011 года № 254 (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://government.kz/ru/.

17. Проекты по бережливому производству в Казахстане финансируются государством [Электронный ресурс]. – Режим доступа : 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, краудсорсинґ, 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 сотруднического подхода в компании, выделены на его основе базовые составляющие процесса создания ценности.
Ключевые слова: стартап, сотрудничество с клиентами, краудсорсинг, сотруднический 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 статистики, за висновком експертів, полягає у відсутності або низькому рівні споживчої цінності, яку несе продукція або послуга, пропонована 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. Проблематика створення, реалізації та управління стартапами є досить новою і найбільш повно висвітлена в працях зарубіжних фахівців. Різні аспекти менеджменту стар-