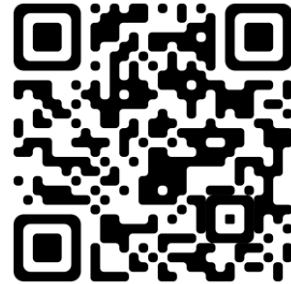




DOI 10.37491/UNZ.85-86.4
УДК 005.8:005.342



Алла ПОЛЯНСЬКА¹,
Володимир МАРТИНЕЦЬ²

СТАРТАП ЯК СЕРЕДОВИЩЕ СПРИЯННЯ ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Узагальнено актуальність та важливість діяльності у сфері стартапів як джерела реалізації сучасних інноваційних ідей. Визначено, що для успішного стартапу необхідно сприятливе середовище як на рівні самого стартапу-організації, так і на рівні його реалізації. Обґрунтовано, що в умовах низької інноваційної активності стартапи можуть слугувати інструментом активізації інноваційної діяльності. Виходячи із результатів проведеного дослідження, запропоновано напрями формування сприятливого середовища розвитку стартапів. На макрорівні необхідні зміни пов'язані із формуванням відповідної культури та здійсненням регуляторної діяльності, технічним розвитком, поширенням досвіду та міжнародної практики, потребами, бажаннями та вмощами споживачів, на мікрорівні — із технологіями управління, що дозволяють створювати сприятливе для формування і реалізації стартапу внутрішнє середовище. Розглянуто сучасні організаційні форми залучення інвестиційних ресурсів у інноваційний розвиток організацій та суспільства загалом на основі виділення стартапів, проектної діяльності та пілотних проектів. Проаналізовано результати впровадження стартапів у вітчизняній практиці та представлено їхню характеристику. Звернено увагу на важливість питання охоплення потенційних стейкхолдерів, що зацікавлені у створеному інноваційному продукті в межах

¹ докторка економічних наук, професорка, завідувачка кафедри менеджменту та адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, parvus@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-5169-1866>.

² аспірант, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, volodymyr.martynets@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-5659-490X>.



стартапу чи іншої форми залучення інвестицій та формують умови, які прямо чи опосередковано впливають на реалізацію інноваційної ідеї. Узагальнено та виділено відмінності стартапів, проектного менеджменту та пілотного проекту. Обґрунтовано, що реалізація пілотних проектів є доцільною в умовах апробації ініціативи, нової концепції чи процесом або випробуванням для організації. Визначено, що базисом як для пілотних проектів, так і стартапів є методологія проектного менеджменту. Розглянуто приклади реалізації пілотних проектів для вітчизняного нафтогазовидобувного підприємства. Виділено ключові положення реалізації сучасних концепцій розвитку на вітчизняних підприємствах за рахунок різних форм проектної діяльності.

Ключові слова: інноваційна діяльність, розвиток, стартап, проектний менеджмент, пілотний проект, НГК, середовище.

Вступ. У глобальному світі конкурентні переваги мають економіки з високим рівнем інноваційного розвитку. Сучасний світ вимагає інноваційних рішень. Україна значно поступається розвинутим країнам у рівні інноваційного розвитку. У 2018–2019 роках [1] її позиції у рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2017–2018 [2] послабилися порівняно із попереднім періодом з 83 на 85, в тому числі за рахунок складової «інновації та фактори вдосконалення» — з 58 на 60. Економічне падіння загострює потребу зосереджуватись на інноваціях. На думку провідних учених технологічні інновації є основою економічного зростання, а сучасним організаційним підходом, що дозволяє розвиватись інноваціям, є технопарки. Водночас, як засвідчує зарубіжний досвід, інновації народжуються в компаніях-стартапах [3].

Стан дослідження. Стартап — достатньо нове у вітчизняній сфері поняття, яке, головним чином, позиційоване як розробка і реалізація інноваційних ідей, які здійснюють якісно нові технологічні зміни в різних сферах людської життєдіяльності. Поняття «стартап» пов'язують із значенням «запускати» і визначають як щойно створену компанію або ту, що ще знаходиться в процесі створення. На сьогодні стартапи, головним чином, висвітлюються у контексті практичної діяльності у сфері ІТ технологій. Проте досвід, який накопичився у процесі реалізації успішних проектів, дозволяє узагальнити наукові засади такої діяльності та обґрунтувати положення, які можуть використовуватись у поширенні стартапів, зокрема у вітчизняній практиці. Ось декілька визначень стартапу: «фірма, створена амбітними молодими людьми, які готові просувати свій проект за всяку ціну»; «новостворена установа, яка займається розробкою нових товарів або послуг в умовах високої невизначеності»; «людський інститут, спроектований для розроблення нового продукту чи послуг в умовах надзвичайної невизначеності»; «проект, що швидко розвивається в будь-якій з існуючих галузей економіки» [4]; «задача щодо створення організації, тому тут обов'язково потрібен менеджмент» [5, с. 31]; «підприємство ін-



тенсивного зростання» [3, с. 45]; спосіб мислення [6]; «компанія, що зазвичай займається дизайном та впровадженням інноваційних процесів розвитку, валідизації та дослідження ключових ринків» [7].

Таким чином, на сьогодні існують різні підходи до визначення стартапів та його ключових інноваційних напрямів реалізації для різних підприємств. Сполучною ідеєю стартапів є діяльність, пов'язана зі створенням нового продукту, послуг, унікальний попит на які забезпечує значну частку ринку. Попри те, що сьогодні велика увага приділяється цьому напрямку діяльності, значна частина стартапів зазнає невдач. Відтак актуальним є питання дослідження середовища стартапів та виділення ключових елементів, які забезпечать його розвиток та інноваційність.

Мета — на основі узагальнення наявних підходів до трактування поняття «стартап» та особливостей його застосування у вітчизняній практиці метою статті є узагальнення пропозицій щодо формування середовища стартапу як інструменту активізації інноваційної діяльності. Для досягнення мети передбачено вирішення таких завдань:

- на основі застосування сучасних методів дослідження визначити характеристики середовища, важливі для діяльності у сфері стартапів;
- виділити особливості діяльності у сфері стартапів та їхній зв'язок із проектною діяльністю;
- розглянути приклади проектної діяльності для галузевих підприємств, спрямовані на інноваційний розвиток.

Методи. Для дослідження середовища стартапів використано конкретні методи досліджень [8]. Спостереження як один із найпростіших методів передбачає цілеспрямоване сприйняття зовнішнього світу з метою вивчення і виділення змісту у подіях і явищах. У статті дослідження середовища стартапів передбачає проведення спостереження за обсягами та джерелами фінансування інноваційної діяльності, зміною сфери та напрямів розвитку стартапів, ознайомлення із іншими формами проектної діяльності.

Застосування методу порівняння дозволило дослідити сфери і напрями інноваційної діяльності, зокрема у сфері стартапів, що були властивими для вітчизняних підприємств протягом 2016–2021 років.

Метод контент-аналізу проектного менеджменту уможливив виділити особливості пілотних проектів та стартапів, спрямованих на розвиток інноваційної діяльності організацій.

Метод узагальнення на основі розгляду пілотних проектів виділяє пріоритетні напрями розвитку галузевих підприємств.

Метод ідеалізації спрямований на створення уявної ідеальної характеристики середовища стартапів, що дозволяє встановити можливі зв'язки між умовами формування та реалізації стартапів, передбачити сфери та напрями їх застосування та виявити перешкоди. Переваги застосування методу ідеалізації дозволили виділити такі елементи середовища стартапів, які є вагомими для створення та реалізації стартапу.

Результати. Аналіз публікацій з досліджуваного питання дозволяє узагальнити, що діяльність у сфері стартапів характеризується певними особливостями, до яких відносимо такі:



— суть стартапу полягає в просуванні новаторських ідей або вдосконаленні старих;

— творцями стартапів, як правило, є молоді, амбітні люди, середній вік яких, згідно зі статистичними даними, складає 25 років;

— організація стартапу супроводжується ризиками, тому якщо стартапери зацікавлені в успіху, то робитимуть все можливе, щоб досягнути мети;

— як правило, навколо стартапу формуються команди, якими управляє лідер-ідеолог. На кожного члена команди розподілено певні функції, зокрема: розроблення перспективної ідеї, планування бізнесу на базі цієї ідеї, пошук постачальників, клієнтів, джерел фінансування тощо;

— фінансова підтримка є основною умовою реалізації стартапу, відтак інвестори, яких цікавлять нові ідеї та бажання реалізувати їх, вкладають свої кошти в ці проекти, при цьому прибуток є вагомим стимулом для інвесторів;

— стартап проходить основні етапи свого розвитку, на кожному із яких необхідно виконувати певну послідовність дій, що в підсумку веде до його успіху:

- 1) посівний етап (*Pre-Seed stage*);
- 2) запуск (*Startup Stage*);
- 3) зростання (*Growth Stage*);
- 4) розширення, або (*Expansion Stage*);
- 5) вихід (*Exit Stage*).

У вітчизняній практиці результати впровадження стартапів (табл. 1) свідчать про «здатність до інновацій» у країні, що зросла протягом 2017–2018 років на 3 позиції [2], проте є низка перешкод, що стоять на заваді їхньому розвитку за рахунок невідповідності бізнесу сучасним умовам. Попри низьку частку витрат на виконання досліджень і розробок, що складає 0,62 відсотка ВВП, низькою залишається якість науково-дослідних інститутів, які б могли виступити як платформа для формування стартап-компаній у створенні інновацій [9; 10].

Відсутність фінансування стартапів зумовлює їхній відтік у ті країни, де середовище є більш сприятливим. Усі зазначені в табл. 1 стартапи або фінансувались іноземними інвесторами, або ставали переможцями міжнародних змагань. На рис. 1 представлено динаміку фінансування інновацій у розрізі основних джерел.

Слід зазначити, що за відсутності достатнього фінансування одним із шляхів реалізації інновацій є залучення партнерів. Партнерство є одним із глобальних бізнес-аспектів стартапів [13]. На рис. 2–3 представлено динаміку інноваційної співпраці в розрізі великих, середніх і малих підприємств. Найменшу частку займають малі підприємства як у промисловості, так і у сфері послуг. Проте малі підприємства є однією з моделей підприємництва, що дозволяє гнучко реагувати на потреби ринку.



Таблиця 1

Характеристика найцікавіших українських стартапів

Продукт стартапу	Сфера застосування	Фінансування
<i>Sixa</i> — сервіс для створення віртуального комп'ютера в «хмарі»	Платформа віртуалізації <i>Sixa</i> дозволяє користувачам отримати через додаток доступ до потужного комп'ютера в «хмарі», що позбавляє їх необхідності купувати сучасне обладнання і економить електроенергію та заряд батареї	Інвестиції від <i>Y Combinator</i> в розмірі \$ 120 000, а також інвестиції від венчурного фонду <i>TMT Investments</i> (\$ 300 000) та \$ 3 500 000 від <i>Tandem Capital</i>
<i>Mobalytics</i> — тренер для геймерів	Кіберспортивний стартап, який досліджує новий метод аналізу і поліпшення ігрових навичок для любителів комп'ютерних ігор	Проект став переможцем битви стартапів та отримав приз \$ 50 000
<i>Petcube Play</i> — зв'язок з домашнім улюбленцем	Проект покликаний розважити та обслуговувати домашніх тварин із використанням гаджета	\$ 200 000 від <i>Kickstarter</i>
<i>Attendify</i> — це мобільна платформа, що дозволяє створювати брендovanі соціальні програми для конференцій, виставок та інших заходів	Програма слугує як закрита соціальна мережа для залучення користувачів та створення можливостей для організаторів щодо відслідковування їхньої активності для поліпшення якості сервісу	<i>Digital Future</i> вкладала в <i>Attendify</i> \$ 17 000 000 — це найбільша інвестиція в історії інвесткомпанії
<i>Taplend</i> — програма для миттєвих мікропозик	Сервіс <i>Tapland</i> покликаний вирішити дві проблеми позичальників, зокрема повільний процес отримання грошей і високі відсоткові ставки	Проект отримав € 75 000 фінансування від інвестора
<i>TripMyDream</i> — туристичний сервіс, що допомагає знайти відповідну подорож в будь-яку точку світу	<i>TripMyDream</i> — туристичний сервіс, який допоможе підібрати, проаналізувати і придбати кращі пропозиції перельоту і проживання в будь-якій точці світу	Туристичний стартап <i>TripMyDream</i> отримав можливість залучення інвестицій в розмірі \$ 500 000
<i>eTachki</i> — онлайн-аукціон старих автомобілів	Сервіс дозволяє автовласникам продати свій автомобіль за 30 хвилин через онлайн-аукціон за максимальну ціну	Угода з інвестиційною компанією <i>TA Ventures</i> на суму \$ 1 000 000
<i>Hideez</i> — апаратний проект, який розробляє розумний брелок-ключ і браслет	Створення розумного браслета <i>SafeBand</i> , який віддалено дозволяє стежити за речами	\$ 35 000 на <i>Indiegogo</i>
<i>LifeTracker</i> — сервіс підвищення продуктивності	Додаток використовує датчики смартфона і його обчислювальні можливості, щоб аналізувати контекст, у якому перебуває користувач	Інвестиції від фонду <i>Digital Future</i>

Примітка: сформовано на основі [11].

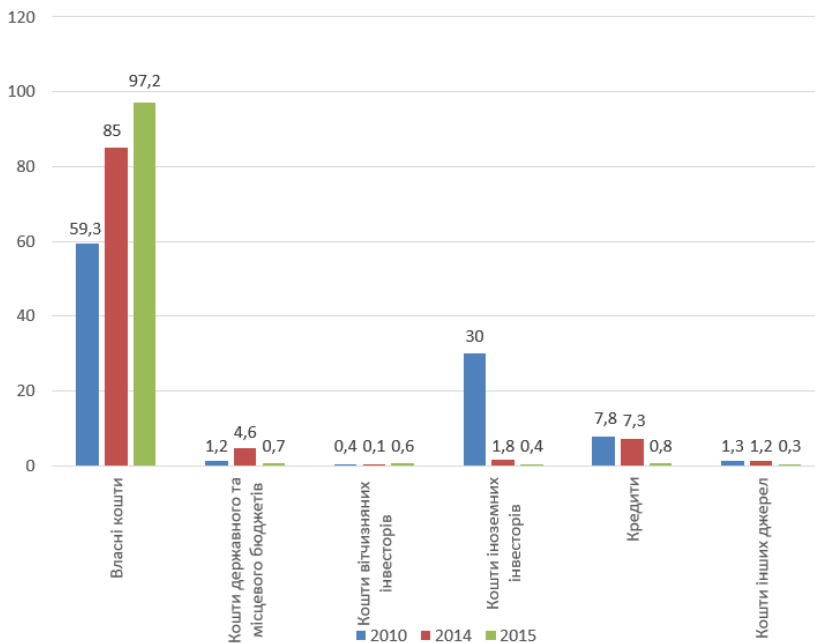


Рис. 1. Розподіл загального обсягу фінансування інноваційної діяльності за джерелами (у відсотках) [12]

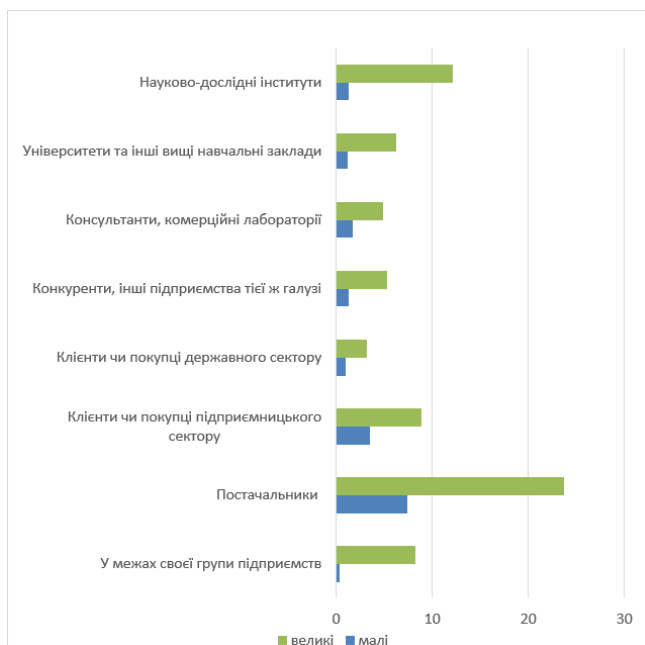


Рис. 2. Розподіл підприємств з технологічними інноваціями, що мали партнера з інноваційної співпраці протягом 2012–2014 рр. за типами партнерів за розміром підприємства у промисловості [12]

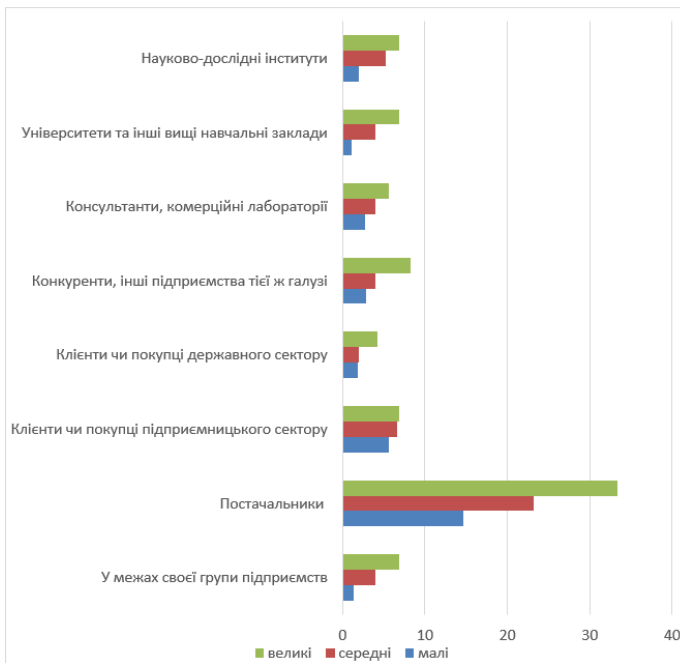


Рис. 3. Розподіл підприємств з технологічними інноваціями, що мали партнера з інноваційної співпраці протягом 2012–2014 рр. за типами партнерів за розміром підприємства у сфері послуг [12]

Можемо зробити висновки, що розвиток стартапу як інструменту активізації інноваційної діяльності вимагає відповідного середовища. Середовище стартапу охоплює всіх потенційних стейкхолдерів, що зацікавлені у створюваному в межах стартапу продукту та формують умови, які прямо чи опосередковано впливають на його реалізацію. Визначення на законодавчому рівня категорії «стартап» пов'язано із регулюванням діяльності відповідних компаній, створенням інвестиційно-привабливого клімату для залучення інвесторів для реалізації інноваційних бізнес-ідей, появою венчурних компаній, які б погодились підтримувати ризикові стартапи, формуванням сприятливих умов для ведення бізнесу [14; 15].

Для більш детальної характеристик середовища стартапів розглянемо його складники, які формуються як на рівні організації, де виникла ідея стартапу, так і рівні її реалізації.

Технологічні можливості у стартапів є великими, оскільки вони пропонують товари, що задовольняють найсучасніші вимоги, що неможливо без сучасних технічних інновацій, цифрових технологій, програмного забезпечення, технічної і мережевої інфраструктури. Важливим є врахування темпів розвитку галузі, у якій ці технології розвиватимуться і впроваджуватимуться в межах стартапу. Якщо темпи є невеликими, а підприємства технічно не готові реалізувати стартап-ідею, то з'являються ризики провалу.

Міжнародне середовище формує можливості для стартапів, дозволяє залучати інвесторів з різних країн для реалізації стартап-ідеї, яка може



користуватись попитом за межами вітчизняних кордонів. У табл. 2 представлено привабливі для іноземних інвесторів стартапи в різних сферах діяльності. Слід зазначити, що напрями і сфери реалізації стартапів динамічно реагують на проблеми і тенденції сучасного розвитку не тільки в Україні, але і в світі. Як наслідок, сьогодні стартапи мають великий потенціал, який дозволяє активно розвиватись не тільки великим підприємствам, але і малому бізнесу, отримувати значні інвестиції та захоплювати нові ринки.

Таблиця 2

Інвестиції в українські стартапи

Назва стартапу	Розмір інвестицій	Сфера реалізації стартапу
Revolut	\$500 млн	Стартап фінансових технологій
Preply	\$10 млн	Створення міжнародний ринок освітніх технологій для вивчення іноземних мов
Allset	\$8.25 млн	Реалізація сервісу попереднього замовлення, де можна отримати пропозиції страв у конкретному ресторані
DMarket	\$6,5 млн	Монетизація предметів у іграх
Zakaz.ua	€5 млн	Служба доставки від найбільших продуктових мереж України
ClassTag	\$5 млн	Реалізація безкоштовної платформи, де батьки можуть спілкуватися з викладачами своїх дітей, яка працює більш ніж на 60 мовах
Rentberry	\$4.5 млн	Розробка прозорої та безпечної платформи оренди житла, яка об'єднує орендарів та орендодавців
3DLOOK	\$1 млн	Розробка додаток із білими етикетками, призначена для продавців, який дозволяє безконтактно фіксувати вимірювання людського тіла з фотографіями для надання послуги визначення розміру одягу
Astromix	\$300,000	Розробка астрологічних сервісів для користувачів
Mriyar	\$300,000	Розробка торгової платформи автозапчастин та автосервісів
Elision	\$150,000	Розробка платформи для розповсюдження та монетизації подкастів
Propertymate	\$120,000	Розробка платформи для агентів з нерухомості, яка дозволяє своїм користувачам підбирати дані про покупців і нерухомість на ринку
Go To-U	\$100,000	Створення ринку, який об'єднує підприємства, які володіють зарядними станціями, та водіїв електромобілів

Примітка: сформовано на основі джерела [16].

Споживачі є ключовим моментом створення ідеї стартапу, оскільки споживачі формують «вікно можливостей» [17, с. 61]. Аналізуючи споживачів, з'являється цінна для реалізації ідеї стартапу інформація: який потен-



ціал ринку для стартапу; чи готові споживачі платити і скільки; які перспективи зростання ринку та інші питання, необхідні для оцінки життєздатності стартапу? [18].

Важливим чинником розвитку стартапів є ринок праці, що характеризується відтоком фахівців, що зростає, особливо у сфері IT-технологій в інші країни. Це загострить конкуренцію на фахівців, що залишилися в країні серед українських роботодавців, а мотивація праці та вирівнювання доходів дозволять покращити ситуацію із кадрами [19]. Проте самі компанії також можуть стимулювати створення стартапів за рахунок залучення ініціативних фахівців та використовуючи сучасні технології оптимізації діяльності. Як приклад, може слугувати технологія Scrum, розроблена на базі ідей Е. Демінга та принципу ощадливого виробництва [20]. Важливими є питання якісного інформаційного забезпечення, управління людськими ресурсами [7].

Необхідно зазначити, що зміни середовища формування та реалізації стартапів мають вплив на нові сфери та напрями їхньої активізації. Особливо це виявилось в умовах COVID-19. В умовах пандемії компанії-лідери у сфері стартапів, що зосереджені у Кремнієвій долині, не знизили темпів інвестування і кількість угод була в середньому на рівні попереднього року [21]. Проте дедалі більше стартапів розробляють нові продукти, які відповідають умовам сьогодення, зокрема у сфері медицини, освіти, транспорту, туризму, комунікацій. З'являються нові продукти, що допомагають людям адаптуватися до нової реальності та полегшують життя [22; 23]. Зазвичай, стартапи реалізуються використовуючи методологію проектного менеджменту. Як зазначають фахівці у сфері стартапів, управління проектами є необхідним для стартапу, щоб гармонізувати діяльність від базового рівня до рівня нагляду. Власникам стартапів доцільно охоплювати управління проектами та розглядати його як одиницю організації [24]. Однак у великих технологічних компаніях управління проектами є складним процесом, оскільки потреби бізнесу постійно змінюються разом із вимогами зацікавлених сторін. У таких організаціях практикується використання пілотних проектів. Деякі дослідники розглядають пілотний проект як концептуальний тест, для інших пілотний проект інтерпретується як засіб для збору даних та інформації про продукт або концепцію, відтак прихильники вбачають цінність у використанні пілотних проектів, тоді як опоненти розглядають це як спонсоровані компанією спроби, які не слід сприймати всерйоз [25]. Деякі організації використовують пілотні проекти як засіб виявлення нових можливостей, тоді як інші використовують пілотні проекти як частину основної програми для перевірки окремих елементів. Пілотні проекти можуть застосовуватися до безлічі можливостей, включаючи нові концепції та інновації. Це, безсумнівно, може бути передовою, сучасною ініціативою або просто бути новою концепцією чи процесом або випробуванням для організації. Прикладом такого бачення є практика реалізації пілотних проектів АТ «Укргазвидобування» (табл. 3).



Таблиця 3

**Характеристика пілотних проектів на прикладі діяльності
АТ «Укргазвидобування» протягом 2017–2021 років**

Назва пілотного проекту	Рік	Мета пілотного проекту	Особливості реалізації
Запуск у дослідно-промислову розробку першого родовища газу щільних порід у межах Юзівської площі (родовище Святогірське) [28]	2021	Освоєння покладів газу щільних порід	Група Нафтогаз запустила в дослідно-промислову розробку перше родовище (Святогірське) газу щільних порід у межах Юзівської площі, що стало пілотним проектом у межах стратегічного напрямку Нафтогазу з освоєння покладів газу щільних порід
Технологія «фільтрувальний басейн» [29]	2020	Забезпечення мінімального впливу на навколишнє середовище виробничих процесів	ПАТ «Укргазвидобування» розглядає можливість розширення застосування технології «фільтрувальний басейн» на більшій кількості свердловин. Відходи буріння перекачуються в басейн, обробляються спеціальними хімічними розчинами, які спеціально підбираються під кожен бурову. У результаті заходу сухий залишок залишається в басейні, а вода відходить і використовується повторно для приготування бурового розчину. Після завершення сертифікації продукції, яку виробляють на заводі, компанія зможе передавати її для використання за межами підприємства, наприклад, для ремонту дорожнього покриття
Дистанційний моніторинг свердловин [30]	2020	Технічне переоснащення системи моніторингу роботи свердловин	«Пілотний» проект буде реалізований на 23 свердловинах у рамках співпраці з американською компанією Honeywell
Встановлення плунжерних ліфтів на своїх свердловинах [31]	2019	Збільшення видобутку на наявних родовищах шляхом застосування інноваційно-технологічних операцій з видалення рідини зі свердловин, які тривалий час не експлуатували або експлуатували із періодичними зупинками	Встановлення плунжерного ліфту на свердловині родовища дозволяє очистити свердловину від накопиченої рідини на вибої та збільшити добовий дебіт на майже 50 % Операції з використанням плунжерних ліфтів мають високу результативність, відносно низьку вартість і короткий термін окупності, який складає орієнтовно від 6 до 12 місяців
Free Wi-Fi в одній зі шкіл Полтавщини [32]	2018	Створення умов, що підвищують рівень комфорту проживання, а також всебічний розвиток громад на основі партнерських взаємовідносин	Діяльність ПАТ «Укргазвидобування» спрямована на розвиток відносин з місцевими громадами, органами місцевого самоврядування та заснована на принципі взаємовигідної співпраці. Товариство спрямоване на стратегічне планування економічного та соціального розвитку громад, на територіях яких відбувається видобуток газу



Назва пілотного проекту	Рік	Мета пілотного проекту	Особливості реалізації
Комплексне підвищення видобутку газу/РЕС — <i>production enhancement contract</i> [33]	2018	Збільшення обсягів видобутку газу на існуючих родовищах	Товариство пропонує співробітництво нафтогазовим компаніям, які володіють сучасними технологіями інтенсифікації видобутку, шляхом укладання РЕС — контрактів («Комплексне підвищення видобутку газу/РЕС — <i>production enhancement contract</i> ») щодо інтенсифікації видобутку газу з групи родовищ
Впровадження системи віртуальних газопроводів [34]	2017	Нарощування видобутку природного газу на родовищах ПАТ «Укргазвидобування», а також для забезпечення розробки перспективних родовищ	ПАТ «Укргазвидобування» як система «віртуальних газопроводів» розглядає установки з виробництва стисненого/зрідженого газу (CNG/LNG) з подальшим застосуванням автомобільних цистерн для транспортування газу
Створення інформаційної системи [35]	2017	Виконання інформаційно-інжинірингових робіт з розробки технічних і функціональних вимог на створення та впровадження інформаційно-управляючої системи експлуатації наземної інфраструктури АТ «Укргазвидобування» з демонстрацією прототипу системи	У рамках проекту будуть виконані види робіт, пов'язані із: аналізом виробничих процесів, інформаційних потреб та інструментів з роботи з даними в частині експлуатації наземної інфраструктури родовищ; обстеженням пілотного об'єкта автоматизації; збором, аналізом і обробкою технічних, просторових, кадастрових, діагностичних і експлуатаційних даних щодо обладнання пілотного родовища в обсязі, достатньому для наповнення і демонстрації основної функціональності прототипу інформаційно-управляючої системи; адаптацією та налаштуванням прототипу інформаційно-управляючої системи експлуатації наземної інфраструктури; розробкою та узгодженням технічних і функціональних вимог для створення та впровадження інформаційно-управляючої системи експлуатації наземної інфраструктури та інше

Реалізація пілотних проектів на нафтогазовидобувному підприємстві демонструє, що напрями їхньої реалізації передбачають управління для впровадження нових інновацій та концепцій, зокрема: соціальної відповідальності, цифровізації, інноваційно-інформаційного розвитку.

Таким чином, виділимо ключові положення реалізації сучасної концепції розвитку на вітчизняних підприємствах за рахунок різних форм проектної діяльності, зокрема стартапів, пілотних проектів:

— визначити пріоритетні цілі та напрями інвестицій, що сприятимуть інноваційному розвитку як організацій, так і середовища, у якому вони функціонують;

— узгодити інноваційні рішення із стейкхолдерами;

— продемонструвати здатність керувати організаційними змінами на основі дослідження середовища проектної діяльності, спрямованої на інноваційні зміни;

— бути готовим коригувати методологію проектною діяльністю;



— розглянути альтернативні засоби оцінки результативності проектної діяльності;

— визначити потреби у спеціалізованих ресурсах, включаючи глобальний пошук потрібних ресурсів;

— готовність вийти за межі традиційних проектних практик, прагнути створити сприятливі умови для інноваційного розвитку.

Для будь-якого підприємства важливо розуміти, які переваги має пілотний проект у розвитку інноваційної діяльності, де і у чому він може зазначати невдачі та яку користь організація може очікувати від його реалізації. Це не завжди простий процес та вимагає додаткових знань і досліджень.

Висновок. Стартап — це діяльність зі створення та реалізації новачійних ідей. Незважаючи на різне бачення суті цієї діяльності, вона має відмінні характеристики, які виявляються в актуальності й новизні, інвестиційній привабливості бізнес-ідей, гнучкості й адаптивності стартапів, мотивації учасників стартапу. Створення стартапу вимагає відповідного середовища. На макрорівні це пов'язано із культурою та регуляторним середовищем, технічним розвитком, міжнародною діяльністю, потребами, бажаннями та вимогами споживачів, а на мікрорівні — із технологіями управління, що дозволяють створювати сприятливе для формування і реалізації стартапу внутрішнє середовище, звертаючи особливу увагу на залучення креативних та цілеспрямованих фахівців для комерціалізації радикально інноваційних ідей.

Діяльність у сфері стартапів пов'язана із проектним менеджментом та базується на розробленій методології, визначених принципах та процедурах. Проте, у великих організаціях проектна діяльність набуває особливої вагомості та характеризується невеликими масштабами, пов'язана із інноваційними рішеннями, реалізація яких потребує змін та відповідного управління. У таких умовах застосовують пілотні проекти. Сьогодні за допомогою інструменту пілотних проектів реалізуються інноваційні та важливі рішення в діяльності підприємств вітчизняного НГК.

Список використаних джерел

1. The Global Competitiveness Reports 2019. *World Economic Forum*. URL : <https://bit.ly/3OnUwMU>
2. The Global Competitiveness Reports 2018. *World Economic Forum*. URL : <https://bit.ly/3OmXb9z>
3. Сенор Д., Сингер С. Країна стартапів. Історія ізраїльського економічного дива / пер. з англ. М. Лузіної. Київ : Yakaboo Publishing, 2016. 360 с.
4. Що таке стартап? *Бізнес-UA!* URL : <https://bit.ly/3KZcDGN>.
5. Райз Е. Стартап без помилок / пер. з англ. О. Яцини. Харків : Віват, 2016. 368 с.
6. Бигаї К. Так что же такое стартап? (30.09.2014; 12:00). *AIN.UA*. URL : <https://bit.ly/3uXFu93>.
7. Rainer L., Malinauskaitė L., Marinova I. The vital role of business processes for a business model: the case of a startup company. *Problems and Perspectives in Management*. 2014. Vol. 12, No. 4. P. 213–220.



8. Грабченко А. І., Федорович В. О., Гаращенко Я. М. Методи наукових досліджень. Харків : НТУ «ХПІ», 2009. 142 с.
9. Тимошенко Д. В. Щодо необхідності використання стартап-компаній у ВНЗ як засобу динамічного створення інновацій і людського інституту в умовах критичної невизначеності. *Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи* / за ред. М. О. Данилюка, А. С. Полянської. Івано-Франківськ, 2017. 292 с.
10. Тимошенко Д. В. Стартап як форма динамічного розвитку інновацій. *Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи*. Матер. Міжн. наук.-практ. конф, 21–23 вересня 2016 р., м. Івано-Франківськ. Івано-Франківськ, 2016. С. 167–170.
11. Найцікавіші українські стартапи 2016 року (03.01.2017; 01:26). *Блог Comfy*. URL : <https://bit.ly/385p2KO>.
12. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник / відп. за вип. О. Кармазіна. Київ, 2016. 140 с.
13. Rasmussen E., Tanev S. The Emergence of the Lean Global Startup as a New Type of Firm. *Technology Innovation Management Review*. 2015. Vol. 5, Issue 11. URL : <https://bit.ly/3MfRSXI>.
14. Бояринова К. О., Конішинська К. О. Особливості законодавчого регулювання діяльності стартап-компаній в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108722>.
15. Воронцовський В. Стартап — що це таке: визначення та значення терміна, етапи розвитку Startup-проекту + ТОП-10 кращих ідей для стартапу з мінімальними вкладеннями (30.07.2021). *IT статті — інформаційний блог*. URL : <https://bit.ly/3xBtk7v>.
16. Yarova M. List of investments in Ukrainian startups for H1 2020 (21.07.2020; 10:43). *AIN.UA*. URL : <https://bit.ly/3vvGGiV>.
17. Васерман Н. Дилеми засновника бізнесу. Як попередити помилки й уникнути їх під час створення стартапу / пер з англ. Харків : Виват, 2017. 480 с.
18. Blank S., Dorf B. The startup owner's manual: the step by step guide for bulding a great company. 1st ed. K&S Ranch, Inc. Pescadero, 2012. K & S Ranch; 608 p.
19. Баб'ячок Р. І., Кульчицький І. І. Основні тенденції розвитку стартапів в Україні — проблеми, перешкоди і можливості. 2018. *Проект «Промадська синергія»*. URL : <https://bit.ly/383wvdm>.
20. Fried J., Hansson D. H. Rework. USA: Crown Business, 2010. 288 p.
21. Loizos C. A new Silicon Valley venture report shocks — because of how little the pandemic has impacted dealmaking (16.06.2020). *TechCrunch*. URL : <https://tcrn.ch/3rAhqGX>.
22. Конрад Дж. Стартапи під час COVID-19: як смертельний вірус дає поштовх новим технологіям та компаніям (03.04.2020). *Рубрика*. URL : <https://bit.ly/3JWIFmH>.
23. Зайкін А. «Короновані» стартапи: чи з'являються інновації під час пандемії (03.07.2020; 09:45). *Mind.ua*. URL : <https://bit.ly/3uYyZ5M>.
24. Polyanska A. Startup environment as the tool of innovative activity development. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. 2017. No 5-5a. Pp. 98–102.



25. *Kashyap, V.* Why Do Startups Need to Focus on Project Management? (17.12.2020). *Business 2 Community*. URL : <https://bit.ly/3xG9urx>.
26. *Zbrodoff S.* Pilot projects--making innovations and new concepts fly (23.10.2012). *PMI® Global Congress 2012 — North America, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute*. URL : <https://bit.ly/3uYt8xn>.
27. *Zharova M., Shirokova S., Rostova O.* Management of pilot IT projects in the preparation of energy resources (SPbWOSCE-2018. E3S). *Web of Conferences*. 2019. 110. URL : <https://bit.ly/3vyHAv9>.
28. Нафтогаз запустив перше родовище на Юзівській площі (14.01.2021; 14:10). *Українформ*. URL : <https://bit.ly/3uWUtQs>.
29. *Дарсанія Р.* Повторне застосування, добриша та будматеріал — як АТ «Укргазвидобування» використовує відходи буріння (16.03.2020; 11:57). *Інтернет-видання «Полтавщина»*. URL : <https://bit.ly/3uW8L3Y>.
30. Група Нафтогаз запускає «пілотний» проект з дистанційного моніторингу свердловин (28.09.2020; 10:24). *EXPRO Consulting*. URL : <https://bit.ly/3Et5BHS>.
31. Укргазвидобування розпочало пілотний проект зі встановлення плунжерних ліфтів на своїх свердловинах (27.02.2019). *УкрГазВидобування*. URL : <https://bit.ly/3L4uc8w>.
32. Укргазвидобування запустило пілотний проект Free Wi-Fi у одній зі шкіл Полтавщини (31.08.2018). *УкрГазВидобування*. URL : <https://bit.ly/3MglAvz>.
33. АТ «Укргазвидобування» запускає пілотний проект «Production enhancement contract» (11.10.2018). *УкрГазВидобування*. URL : <https://bit.ly/382t0nw>.
34. ПАТ «Укргазвидобування» запрошує взяти участь у конкурсі на впровадження системи «віртуальних газопроводів» (01.09.2017). *УкрГазВидобування*. URL : <https://bit.ly/3rHpdnB>.
35. Початок робіт зі створення інформаційної системи в АТ «Укргазвидобування» (2018). *ИТ-ТРАНЗИТ*. URL : <https://bit.ly/3rziNG7>.

Надійшла до редакції 21.12.2021

**Alla POLYANSKA,
Volodymyr MARTYNETS**

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

Start-up as an Environment to Promote Innovation Activities

The article summarizes the relevance and importance of activities in the field of start-ups as a source of modern innovative ideas. It is determined that a successful start-up requires a favourable environment both at the level of the start-up organization and at the level of its implementation. It is substantiated that in the conditions of low innovation activity start-ups can serve as a tool for intensification of innovation activity. Based on the results of the study, the directions of a favourable environment formation for the development of start-ups are proposed. At the macro level, the necessary changes are related to the formation of appropriate culture and regulatory activities, technical development, dissemination of experience and international practice, needs, desires and requirements of consumers, at the micro level — management technologies that create a favourable environment for the formation and implementation of start-ups. Modern organizational forms for attracting the investment resources into the innovative development of organizations and society as a whole on the basis of the allocation of start-ups,



project activities and pilot projects are considered. The results of the introduction of start-ups in domestic practice are analysed and their characteristics are presented. Attention is drawn to the importance of considering of potential stakeholders who are interested in creating an innovative product within a start-up or other forms of investment, and create conditions that directly or indirectly affect the implementation of innovative ideas. The differences between start-ups, project management and pilot project are summarized and highlighted. It is substantiated that the implementation of pilot projects is appropriate in the conditions of approbation of the initiative, new concept or process or test for the organization. It is determined that the basis for both pilot projects and start-ups is the project management methodology. Examples of pilot projects for domestic oil and gas companies are considered. The key provisions for the implementation of a new concept of development or innovation in domestic enterprises through various forms of project activities are highlighted.

Keywords: *innovation, development, start-up, project management, pilot project, oil and gas companies, environment.*