

ОСОБЛИВОСТІ СТАРТАПУ ЯК ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ

FEATURES OF A STARTUP AS AN INNOVATIVE PROJECT

У статті визначено особливості стартапу як інноваційного проєкту, що дає змогу визначити ефективну концепцію управління. Проведено аналіз концепцій управління стартап-проєктом, виділено їх особливості, переваги та недоліки. Визначено проблеми управління стартапами під час виходу на ринок, ключові принципи «бережливого стартапу». Проведений порівняльний аналіз розглянутих концепцій дав змогу зробити висновок, що найбільш ефективною в рамках управління стартап-проєктом є концепція Lean, яка передбачає оптимальне використання ресурсів. Доведено, що, використовуючи цю концепцію, компанії мають можливість проєктувати продукти чи послуги, які відповідають очікуванню та потребам клієнтів, без необхідності великого обсягу передстартового фінансування або витратних продуктивних запусків. Встановлено, що перші тести й модернізація продукту відбуваються на етапі його розроблення. Запропоновано в рамках цієї концепції розглядати можливості розвитку (вдосконалення) продукту на основі застосування інновацій різного типу.

Ключові слова: бізнес-проєкт, стартап, підприємницька діяльність, ринок, «бережливий стартап», концепції.

В статье определены особенности стартапа как инновационного проекта, что

позволяет определить эффективную концепцию управления. Проведен анализ концепций управления стартап-проектом, выделены их особенности, преимущества и недостатки. Определены проблемы управления стартапами при выходе на рынок, ключевые принципы «бережливого стартапа». Проведенный сравнительный анализ рассмотренных концепций позволил сделать вывод, что наиболее эффективной в рамках управления стартап-проектом является концепция Lean, предусматривающая оптимальное использование ресурсов. Установлено, что первые тесты модернизации продукта происходят на этапе его разработки. Доказано, что, используя эту концепцию, компании имеют возможность проектировать продукты или услуги, соответствующие ожиданию и потребностям клиентов, без необходимости большого объема предстартового финансирования или расходных продуктивных запусков. Установлено, что первые тесты и модернизация продукта происходят на этапе его разработки. Предложено в рамках этой концепции рассматривать возможности развития (усовершенствования) продукта на основе применения инноваций различного типа.

Ключевые слова: бизнес-проект, стартап, предпринимательская деятельность, рынок, «бережливый стартап», концепции.

УДК 33.005.31

<https://doi.org/10.32843/bses.55-21>

Седікова І.О.

д.е.н., професор

Одеська національна академія харчових технологій

Sedikova Iryna

Odessa National Academy of Food Technologies

A distinctive feature of innovative business development is the gradual transition to modern international forms of business. A certain methodology and management concept is necessary for startup executors to achieve the set results and implement the idea. The purpose of this study is to analyze the theoretical foundations of a startup to attract venture capital based on the study of foreign experience and identify features of the concepts of startup management as an innovative project. It has been proven that the creation of an innovative economy driven by the rapid expansion of startups has never been so relevant. The purpose of the study is to determine the features of a startup as an innovative project. To analyze the concepts and models of implementation of new business projects. A business plan in a market economy is a working tool used in many areas of business. A well-designed business plan promotes the growth of the enterprise, helps to effectively plan their activities. The definition of a new concept of "startup", which is used as a common name for a radically new project, is analyzed. The concept of "lean startup" is considered, the advantages and disadvantages, problems of implementation are defined. A comparative analysis of Lean Canvas models and the basic Canvas model is performed and their differences are determined. The model of "lean startup" involves the rational use of resources. The first tests and modernization of the product take place at the stage of its development, it is necessary to work not only within a certain model, it is necessary to consider possibilities of product development from different parties and to be ready for innovations of different types. In order for the modernization of the product/service to meet the demands of consumers, it is necessary to maintain feedback from the audience, be sure to follow the wishes of customers. Lean Startup is committed to monitoring trends and provides for the development of the final version of the product/service in conjunction with the consumer audience. This saves significant funds and other resources when starting a new startup.

Key words: business project, startup, business, market, "lean startup", concepts.

Постановка проблеми. Негативні кризові явища, інфляція, безробіття впливають на економічний стан України. Задля підвищення інноваційно-інвестиційного потенціалу країни на сучасному етапі першочерговим є створення нових робочих місць, конкурентоспроможних підприємств та інноваційних бізнес-проєктів. Основою для реалізації цього є державна підтримка суб'єктів підприємницької діяльності для створення нових стартапів. Створення сприятливого середовища для ведення бізнесу та розвитку малого й середнього підприємництва є одним із середньострокових напрямів реформування, зазначених у Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам створення, функціонування стартапів

та вирішенню цього питання присвячені наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема роботи С. Бланка [18], Д. Довгополого [19], П. Грема [20], Е. Піса [21], Н. Ситник [22].

Постановка завдання. Відмінною рисою інноваційного розвитку підприємництва є поступовий перехід до сучасних міжнародних форм ведення бізнесу. Нині конкурентоспроможність підприємства пов'язана з інноваційним підходом до вирішення бізнес-завдань. Певна методологія та концепція управління необхідна виконавцям стартапу для досягнення поставлених цілей. Отже, метою статті є аналіз теоретичних основ створення стартапу та визначення особливостей концепцій управління стартапом як інноваційного проєкту для залучення вен-

чурних інвестицій на основі вивчення зарубіжного досвіду.

Виклад основного матеріалу дослідження. Start Up (стартап) є новим поняттям для вітчизняної практики, яке використовується як спільна назва для кардинально нового проєкту. У США (1930 р.) два студенти Стенфордського університету У. Х'юлетт та Д. Паккард заснували підприємство, яке назвали "Start Up" (нині це всесвітньо відома компанія "Hewlett-Packard") [11].

С. Бланк та Б. Дорфом дають таке визначення стартапу: «компанія, створена для пошуку відтворюваної і масштабованої бізнес-моделі» [18]. Д. Довгополий у роботі «Про інноваційний бізнес» характеризує стартап «як новостворену компанію, основою функціонування якої є нові інновації, які тільки з'явилися» [19]. П. Грем вважає, що «стартап – це проєкт з високим темпом зростання (до 5–7% за тиждень» [20]. На думку Е. Ріса, стартап – це організація, яка пропонує новий продукт чи послугу в умовах невизначеності та ризику [21], а Н. Ситник вважає стартапом новий механізм впровадження інноваційних технологій з низьким порогом виходу на ринок [22].

В роботі «Інвестиції у стартапи» Д. Наривочкін виділяє особливості стартапів, які поділяє на групи. По-перше, «стартап – це підприємницький проєкт, який оцінюється вище своєї поточної вартості. Оцінювання ґрунтується на фінансових прогнозах майбутніх грошових потоків, яким, як правило, надзвичайно складно дати об'єктивну оцінку внаслідок високого ступеня ризику та невизначеності галузі високих технологій» [13]. По-друге, «стартап передбачає наявність компетенцій, достатніх для вирішення різних завдань, (технічних, операційних, маркетингових, екологічних тощо» [13]. За визначенням, яке наведене у джерелі [12], «стартап – це нещодавно створена компанія, що формує свій бізнес на основі інновацій або інноваційних технологій, володіє обмеженою кількістю ресурсів і планує виходити на ринок».

За даними рейтингу "Startup Ranking" (2018 р.), за кількістю розроблених та впроваджених стартапів Україна посіла 42 місце (зі 137 країн), маючи 205 стартапів, випередивши Литву та Естонію. Перше місце в рейтингу посідає США (45 000 стартапів), друге – Індія (5 200), третє – Великобританія (4 702).

Кожен стартап, варто розглядати як проєкт, який має певні етапи розвитку. Розподіл на етапи є умовним і залежить від мети, спрямованості стартапу, сфери його діяльності та інших критеріїв, які впливають на швидкість розвитку, кількість та рівень інвестицій. Якщо розглядати стартап не як нове підприємство, а як об'єкт інноваційної діяльності, то можна виділити такі етапи діяльності: новація → інноваційний проєкт → інноваційний об'єкт.

На етапі «новація → інноваційний проєкт» генеруються інноваційні, креативні бізнес-ідеї та залучаються інноваційні інвестори. Комерційні бізнес-ідеї виникають, як правило, в результаті цілеспрямованого пошуку. Як вихідна інформація використовуються зміни у законодавстві, думки споживачів та продавців, продукція, що пропонується на наявних ринках.

Етап «інноваційний проєкт → інноваційний об'єкт» – це головний етап менеджменту стартапу (інноваційний інжиніринг). Ініціаторами стартапів виступають інноваційні інвестори (науковці, винахідники, креативні підприємці), муніципальні та центральні структури влади, фінансові інвестори, проєктні менеджери. На одному з етапів в цій послідовності підприємство, ймовірно, зіштовхнеться з невдачею. Як свідчить дослідження, проведене Шихару Гошем з Гарвардської школи бізнесу, 75% усіх стартапів зазнають невдачі.

Надалі розглянемо концепції управління стартапами, які допомагають знизити ризики під час реалізації стартапів.

Projects In Controlled Environments (PRINCE2) – це концепція, яка ґрунтується на структурованому методі управління та розроблена на основі вдало реалізованих проєктів. Вона містить весь набір інструментів з планування, організації, контролю стартапів протягом усього життєвого циклу проєкту. Головною перевагою цієї концепції є розподіл усього процесу на етапи задля раціонального використання ресурсів, що є головним фактором успішної реалізації стартапів, оскільки на початковому етапі ресурси обмежені.

Scrum-концепція орієнтована на ІТ-проєкти. Ця концепція вирішує такі проблеми, як відсутність злагодженої роботи у команді, невиконання планів, дублювання рішень, завдань у підрозділах. На перше місце в цьому аспекті висуваються орієнтація на клієнта, взаємодія з користувачем під час планування та виконання проєкту. Характерними рисами цієї концепції є швидке реагування на зміни вимог та швидка адаптація до них.

Концепція Kanban дає змогу виконувати одночасно декілька завдань шляхом встановлення пріоритету їх виконання за проєктом. Kanban реалізує принцип «точно в строк», забезпечує оптимальний розподіл навантаження між усіма розробниками проєкту.

Більш детально зупинимось на концепції Lean Startup. ««Бережливий стартап» (англ. "Lean Startup") – це концепція створення компаній, розробки та виведення на ринок нових продуктів чи послуг, яка ґрунтується на науковому підході до менеджменту стартапів, навчанні, проведенні експериментів, ітеративному випуску продуктів задля скорочення циклу розробки та отримання корисного зворотного зв'язку від клієнтів» [14].

Використовуючи цю концепцію, компанії мають можливість проєктувати продукти чи послуги, які відповідають очікуванню та потребам клієнтів, без необхідності великого обсягу передстартового фінансування або витратних продуктових запусків. Концепція Lean передбачає бережливе, раціональне витрачання коштів та ресурсів, використовуючи наукові підходи до впровадження нових продуктів, послуг, ідей. Отже, спочатку формується основна гіпотеза, проводяться її тестування та оцінювання результату згідно зі статистикою, і, якщо ідея має успіх, вона впроваджується.

Надалі визначимо ключові принципи «бережливого стартапу».

1. Узагальнення гіпотез підприємців у вигляді канви бізнес-моделі, схематичне зображення того, як компанія створює цінність для себе та своїх клієнтів.

2. Клієнтоорієнтований підхід. Визначаються потреби клієнтів та їх реакція на гіпотезу. Ця гіпотеза має відповідати вимогам “minimum viable product” (MVP), тобто ідея стартапу (гіпотеза) має пропонувати мінімально життєздатний продукт, що, як правило, перебуває на перетині ідеї продукту, про який мріє сам стартапер, і нового продукту, який потрібен клієнтам, готовим за нього платити. Щоби правильно визначити місце гіпотези, встановлюють канал зворотного зв'язку. Залежно від отриманого відгуку вносяться корективи і/або запускається черговий цикл, здійснюється корегування зі зміною курсу розвитку стартапу.

3. Використання методики гнучкої розробки продукту. Це процес, за якого стартапи створюють мінімальні життєздатні продукти, які вони потім тестують [15; 16; 17].

В кінці кожної ітерації готовий продукт або проходить тест (гіпотеза підтверджується), або не

проходить (зворотна реакція свідчить про те, що продукт у його нинішньому вигляді купувати не готові). Якщо продукт не відповідає вимогам клієнтоорієнтованого підходу, цикл починається заново: ідея переходить у гіпотезу, яка перевіряється за критеріями MVP і підтверджується (або знову не підтверджується) експериментом. Щоби прискорити процес оцінювання перспективності нового бізнесу, розробляють шаблон за моделлю Lean Canvas, тобто один з найбільш наочних візуальних інструментів, що дає змогу після заповнення таблиці оцінити «вузькі» місця будь-якого бізнес-проєкту. Lean Canvas і базова модель Canvas розроблення стартапів схожі, але між ними є такі відмінності.

1) Мета. Модель Lean Canvas, крім витрат та грошових потоків, описує шляхи вирішення проблеми, а базова модель Canvas – інфраструктуру.

2) Конкурентні переваги. В Lean Canvas увага фокусується на «нечесній перевазі», що дає змогу завоювати ринок, а в базовій моделі Canvas акцент робиться на кількісні та якісні характеристики ціннісної пропозиції.

3) Споживачі. У Canvas акцентується увага на споживчому сегменті, каналах збуту та взаємовідносинах з клієнтами, а в Lean акцент менший, оскільки стартап ще не має реального продукту, який можна тестувати за всіма складовими частинами. З огляду на це для впровадження нового проєкту пропонується заповнити шаблон (матрицю) (рис. 1).

У цьому шаблоні коротко формулюються 1–3 проблеми, які планується вирішити.

«Споживчий сегмент» заповнюється споживачами продукту/послуги, які поділяються на дрібні сегменти. Якщо цільових груп декілька, то для кожної групи створюється окремий шаблон.

Переваги		Рішення		Проблема		Шаблон Бізнес-модель+ Проект_____ Версія_____
Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Взаємовід носини з клієнтами	Споживчі сегменти	Кроки	
	Ключові ресурси		Канали збуту		Гіпотези	
Структура витрат			Грошові надходження			Метрики

Рис. 1. Шаблон (матриця) впровадження нового проєкту

Джерело: розроблено автором

Ціннісна пропозиція – це пропозиція, що відрізняє новий бізнес від інших аналогічних. Формулюється перевага (бізнес-ідея), яка пояснить, чому купувати продукт потрібно саме в рамках нового проекту. До формулювання бізнес-ідеї залучають різних людей зі свіжими поглядами, влаштовують «мозкові штурми».

Рішення. Приймаються прості рішення, які характеризують мінімально життєздатний продукт.

Ключові дії (партнери, види діяльності, ресурси). Описуються дії користувачів, які впливають на отримання доходу.

Канали збуту. Перераховуються платні й безкоштовні способи залучення покупців.

Структура витрат. Передбачаються не тільки постійні, але й тимчасові витрати.

Грошові потоки. Виписуються формати потоків, такі як реклама, передплата, тобто описується, як бізнес буде заробляти.

Слід зауважити, що ідея «бережливого стартапу» має певні недоліки: модель заохочує створення окремих функцій, а не повноцінний продукт. Формат роботи негативно впливає на мотивацію команди. Науковці вважають, що тестування великого потоку інновацій в обмеженому часі та прискореному темпі деморалізує команду. Незважаючи на ці недоліки, методика підтвердила свою життєздатність та ефективність.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, проведений порівняльний аналіз розглянутих концепцій дав змогу зробити висновок, що найбільш ефективною в рамках управління стартап-проектом є концепція Lean, яка передбачає оптимальне використання ресурсів. Встановлено, що перші тести й модернізація продукту відбуваються на етапі його розроблення. В рамках цієї концепції розглядаються можливості розвитку (удосконалення) продукту на основі застосування інновацій різного типу; підтримується зворотний зв'язок з клієнтами, який враховує зміни у побажаннях. Lean Startup зобов'язує спостерігати за тенденціями й передбачає розроблення остаточної версії продукту/послуги спільно зі споживчою аудиторією. Це дає змогу заощадити значні ресурси та кошти під час реалізації нового стартапу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план : практичний посібник. Київ : Знання, 2012. 285 с.
2. Васильців Т., Качмарик Я., Блонська В. Бізнес-планування : навчальний посібник / за ред. Р. Лупак. Київ : Знання, 2017. 207 с.
3. Осовська Г., Осовський О. Основи менеджменту : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2016. 664 с.
4. Покропивний С. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2014. 379 с.

5. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес-плану підприємницького проекту. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2019. Т. 19. Вип. 4. С. 434–438.

6. Черняк. В. Бизнес-планирование : учебник. Москва : КНОРУС, 2015. 536 с.

7. Чичун В., Паламарчук В. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. *Соціум. Наука. Культура*. 2010. Т. 21. Вип. 18. С. 58–63.

8. Шифрин М. Стратегический менеджмент : учебник. Санкт-Петербург : Питер, 2010. 730 с.

9. Шудра В., Белічко А. Як підготувати успішний бізнес-план : навчальний посібник. Київ : VOCA, 2014. 108 с.

10. Ястремська О. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ, 2016. 191 с.

11. Startuphouse : веб-сайт. Одеса, 2020. URL: <http://startup-house.ru/stati-pro-startapy/link/etapy-razvitiya-startapov> (дата звернення: 14.07.2020).

12. Стартап. Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Стартап> (дата звернення: 14.07.2020).

13. Наривончик Д. Инвестиции в стартапы – как это работает? Money Never Sleep. URL: http://money-never-sleep.ru/startup_investment (дата звернення: 14.07.2020).

14. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Publishing. 2015. Vol. 10. No. 4. P. 100–103.

15. NYTimes.com : web-site. URL: <https://nytimes.com> (viewed on: 15.07.2020).

16. Readwrite.com : web-site. URL: <https://readwrite.com> (viewed on: 15.07.2020).

17. Андрессен М. Не каждому стартапу следует следовать методу «Бережливый стартап» : веб-сайт. URL: <https://towave.ru> (дата обращения: 15.07.2020).

18. Бланк С., Дорф Б. Стартап. Настольная книга основателя. Москва : Альпина, 2013. 132 с.

19. Доврополий Д. Про інноваційний бізнес. URL: <http://innovations.com.ua/ua/articles/finance/19043> (дата звернення: 14.07.2020).

20. Грем П. Що змінилося у світі стартапів. Startup investing trends. URL: <http://www.paulgraham.com/invtrend.html> (дата звернення: 17.07.2020).

21. Піс Е. Бізнес з нуля. Метод Lean Startup для швидкого тестування ідей і вибору бізнес-моделі. Москва : Альпіна Паблішер, 2012. 234 с.

22. Ситник Н. Економічні наукові інтернет-конференції. Екосистема стартапів України: сучасний стан розвитку. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/fullarticle/2298> (дата звернення: 17.07.2020).

REFERENCES:

1. Barrou K., Barrou P., Braun R. (2012). Biznes-plan: praktichniy posibnik [Business plan: a practical guide]. Kiyiv: Znannya. 285 p. (in Ukrainian).
2. Vasil'tsiv T., Kachmarik Y., Blons'ka V. (2017). Biznes-planuvannya : navchal'niy posibnik [Business plan: a textbook]. Kiyiv: Znannya, 207 p. (in Ukrainian).
3. Osovs'ka H., Osovs'kiy O. (2016). Osnovi menedzhmentu: navchal'niy posibnik [Fundamentals

of management: a textbook]. *Kiyiv: Kondor*, 664 p. (in Ukrainian).

4. Pokropivnyi S. (2014). *Biznes-plan: tekhnolohiya rozrobki ta obruntuvannya : navchal'niy posibnik* [Business plan: technology development and justification: a textbook]. *Kiyiv: KNEU*, 379 p. (in Ukrainian).

5. Smakovs'ka Yu. (2019). Kriteriyi ekspertnoyi otsinki biznes-planu pidpriyemits'koho proektu [Criteria for expert evaluation of the business plan of the business project]. *Formuvannya rinkovoyi ekonomiki v Ukraini (Formation of a market economy in Ukraine)*, no. 4, pp. 434–438. (in Ukrainian).

6. Chernyak. V. (2015). *Biznes-planirovanie: ucheb-nik* [Business planning: a textbook]. *Moskva : KNORUS*, 536 p. (in Russian).

7. Chichun V., Palamarchuk V. (2010). *Biznes-planuvannya yak faktor uspishnoyi pidpriyemits'koyi diyal'nosti* [Business planning as a factor of successful business activity]. *Sotsium. Nauka. Kul'tura (Society. Science. Culture)*, no. 18, pp. 58–63 (in Ukrainian).

8. Shifrin M. (2010). *Stratehicheskiy menedzhment : ucheb-nik* [Strategic management: a textbook]. *SPb: Piter*, 730 p. (in Russian).

9. Shudra V., Belichko A. (2014). *Yak pidhotuvati uspishniy biznes-plan: navch. posib.* [How to prepare a successful business plan: textbook. way]. *Kiyiv: VOCA*, 108 p. (in Ukrainian).

10. Yastrems'ka O. (2016). *Stratehichne upravlinnya investitsiynoyu diyal'nistyu pidpriyemstva: navch. Posib-nik* [Strategic management of investment activity of the enterprise: textbook way]. *KhNEU*, 191 p. (in Ukrainian).

11. Startuphouse. Available at: <http://startup-house.ru/stati-pro-startapy/link/etapy-razvitiya-startapov> (accessed 14 July 2020).

12. Startup. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Startup> (accessed 14 July 2020).

13. Narivonchik D. (2016). *Investitsii v startapy – kak eto rabotaet?* [Investing in startups – how it works?]. *Money Never Sleep*. Available at: http://money-never-sleep.ru/startup_investment (accessed 14 July 2020).

14. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses* (2015). *Crown Publishing*, no. 4, pp. 100–103 (in English).

15. NYTimes.com. Available at: <https://nytimes.com> (accessed 15 July 2020).

16. Readwrite.com. Available at: <https://readwrite.com> (accessed 17 July 2020).

17. Mark Andressen: *Ne kazhdomu startapu sleduet sledovat' metodu "Berezhlivyy startap"* [Not every startup should follow the Lean Startup method]. Available at: <https://towave.ru> (accessed 17 July 2020).

18. Blank S. (2013). *Startup. Nastol'naya kny'ga osno-vatelya* [Startup. Founder's desk book]. *Moskva : Alpyna*, 132 p. (in Russian).

19. Dovgopolyj D. *Pro innovacijnyj biznes* [About innovative business] Available at: <http://innovations.com.ua/ua/articles/finance/19043> (accessed 14 July 2020).

20. Grem P. *Shho zminy'losya u sviti startapiv / Startup investing trends* [What has changed in the world of startups]. Available at: <http://www.paulgraham.com/invtrend.html> (accessed 17 July 2020).

21. Ris E. (2012). *Biznes z nulya. Metod Lean Startup dlya shvydkoho testuvannya idey i vyboru biznes-modeli* [Business from scratch. Lean Startup method for quick testing of ideas and selection of business model]. *M. Al'pyna Pablysher*, 234 p.

22. Sy'tny'k N. *Ekosy'stema startapiv Ukrainy: suchasnyj stan rozvy'tku. Ekonomichni naukovy internet-konferen-ciyi* [Ecosystem of startups of Ukraine: current state of development]. Available at: <http://www.economy-confer.com.ua/fullarticle/2298> (accessed 17 July 2020) (in Ukrainian).