

Г.В. Верещагіна, канд. екон. наук, доцент

Т.Є. Плеханова, аспірант

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ СТАРТАПІВ З МЕТОЮ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ ВЕНЧУРНОГО ІНВЕСТУВАННЯ

Під час дослідження авторами було проаналізовано поняття «стартап», розглянуто характерні ознаки стартапу та джерела їх фінансування. Проаналізовано існуючі моделі проектування розвитку стартапів (Product Development та Customer Development), а також їх основні етапи, та запропоновано методичний підхід щодо управління інноваційним розвитком стартапів з метою зниження ризиків венчурного інвестування на основі удосконалення існуючої Моделі Customer Development; який на відміну від відомих базується на доповненні цієї моделі двома попередніми (можливо циклічними) кроками: висунення гіпотези щодо продукту (послуги) та опитування потенційних клієнтів; та дозволяє підвищити вірогідність ефективної діяльності як існуючих стартапів, так і новостворених. Результати дослідження можуть бути використані в процесі вдосконалення практики управління інноваційним розвитком стартапів з метою зниження ризиків венчурного інвестування.

***Ключові слова:** стартап, ознаки стартапу, фінансування стартапу, модель Customer Development, модель Product Development.*

Постановка проблеми. Практика найбільш інноваційно-активних країн світу свідчить про широке використання інноваційного шляху розвитку як ефективного способу підтримки конкурентоспроможної продукції та засобу подолання кризових явищ. У провідних країнах світу саме малий бізнес є рушійною силою інноваційного підприємництва. Тому в сучасних умовах розвитку економіки найбільш актуальним стає питання створення проектів та бізнес-ідей найбільш цілеспрямованими інноваторами, що прагнуть реалізувати свій потенціал. Один із чинників трансформації ідеї у кінцевий продукт є фінансове забезпечення реалізації ідеї. Тому особливої актуальності набувають питання, пов'язані з пошуком та залученням фінансових ресурсів для підтримки та розвитку креативних і ризикових бізнес структур – стартапів, а також питання пов'язані зі зниженням ризиків венчурного інвестування в процесі управління інноваційним розвитком стартапів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний науковий внесок у розробку теоретичних і практичних проблем розвитку стартапів зробила низка зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема С. Бланк і Б. Дорф [1], У. Дрейпер [2], Н .В. Івашова [3], Д. Коен і Б. Фелд [4], Дж. Маллінс і Р. Комісар [5], А. М. Стельмашук [6], П. Тіль [7], О. М. Шевченко [8] та ін.

Незважаючи на те, що в науковій літературі розробки щодо розвитку стартапів є доволі чисельними, залишаються питання, які ще недостатньо вирішені як у теоретичному, так і в практичному аспектах, зокрема – дослідження підходів управління інноваційним розвитком стартапів з метою зниження ризиків венчурного інвестування.

Формулювання цілей статті. Основною метою даної статті є розробка методичного підходу управління інноваційним розвитком стартапів з метою зниження ризиків венчурного інвестування на основі удосконалення існуючої Моделі Customer Development.

Виклад основного матеріалу досліджень. Стартап – це новостворена компанія (може не бути юридичною особою), яка знаходиться на стадії розвитку і буде свій бізнес на основі нових інноваційних ідей, або на основі технологій, які нещодавно з'явилися [9]. Серед основних характерних ознак стартапу доцільно виділити [10] мінімальні витрати ресурсів з боку авторів стартапу; коротку історію операційної діяльності; здатність до адаптації; впевненість проекту та його гнучкість, з урахуванням потреб ринку; новий проект може не бути зареєстрований у відповідних органах влади; новизну й унікальність ідеї; наявність здатності бізнес-моделі стати масштабованою, бути повтореною і розширеною; високу швидкість розвитку проекту, максимально ефективно просування компанії на ринку та низькі шанси на успіх. Серед найбільш вдалих зарубіжних і вітчизняних стартапів можна виділити Facebook, YouTube, Flickr, Twitter, Microsoft, Apple Computer Inc., Google та Вікіпедію.

Серед основних джерел фінансування стартапів виділяють наступні: особисті заощадження стартаперів (на етапах зародження і становлення стартапів); бізнес-партнерство; модель 3 F (сім'я (Family), друзі (Friends) і дурні (Fools)); венчурні фонди; бізнес-янголи; бізнес-інкубатори; бізнес-акселератори; краудфандинг; грантові організації; Initial Public Offering; держава. Слід зазначити, що за статистикою наразі більшість стартапів фінансується венчурними фондами, тому зниження ризиків венчурного інвестування в процесі управління інноваційним розвитком стартапів набуває особливої актуальності.

Кожна компанія, яка планує вивести на ринок новий продукт, в тій чи іншій формі використовує модель розробки продукту – Product Development. Ця модель, орієнтована на продукт, з'явилася на початку століття і являла собою процес, що склався у сфері промислового

виробництва. У 1950-ті рр. її взяла на озброєння індустрія виробництва фасованих споживчих товарів, а в останній чверті ХХ ст. вона набула поширення і в сфері високих технологій. Там вона стала невід'ємною частиною підприємницької культури [1].

Ця модель підходить для запуску нового продукту на сталому ринку з відомими характеристиками, де зрозуміла конкурентна ситуація і відомі споживачі.

У більшості стартапів відсутній процес для відкриття ринків, визначення місцезнаходження перших клієнтів, перевірки припущень і «виращування» бізнесу. Кілька успішних стартапів виконують перераховані вище дії. Ті, хто досягає успіху, винаходять модель Customer Development.

Модель Customer Development виділяє всі дії, пов'язані з клієнтом на ранній стадії компанії в окремий повноцінний процес, що складаються з чотирьох простих для розуміння кроків: виявлення клієнтів (Customer Discovery), підтвердження клієнтів (Customer Validation), створення клієнтів (Customer Création) і побудова компанії (Company Building).

Модель Customer Development не є заміною моделі Product Development, а є її компаньйоном. Виявлення клієнтів зосереджено на розумінні проблем і потреб клієнтів; підтвердження клієнтів – на розробці моделі продажів, яка може бути відтворена; створення клієнтів – на формуванні і стимулюванні попиту кінцевого користувача; побудова компанії – на трансформації організації з їх попередньою іпостасі (пізнання і відкриття) в добре налагоджену машину для виконання. Невід'ємною частиною цієї моделі є концепція про те, що вибір типу ринку впливає на спосіб використання її продажних, маркетингових та фінансових ресурсів.

Доцільно звернути увагу, що основна відмінність між цією моделлю і традиційною моделлю розвитку продукту полягає в тому, що кожен крок в Customer Development є ітеративним. Таким чином, на відміну від моделі Product Development, модель Customer Development передбачає, що буде потрібно кілька ітерацій кожного з чотирьох етапів, перш ніж все буде зроблено правильно.

Слід звернути увагу, що коло підтвердження клієнтів має додатковий ітеративний цикл, повертаючись до виявленню клієнтів. Підтвердження клієнтів – це ключовий контрольно-пропускний пункт в розумінні, чи є продукт. Якщо немає достатньої кількості клієнтів, готових заплатити гроші, на етапі підтвердження клієнтів, модель повертається знову на етап виявлення клієнтів, щоб зрозуміти, чого клієнти хочуть і за що готові заплатити. Як наслідок, цей процес підтримує стартап в режимі економного витрачання коштів до тих пір, поки компанія не підтвердила свою бізнес-модель шляхом ідентифікації клієнтів, готових платити.

Цікавим фактом про модель Customer Development є те, що процес, який вона описує, представляє кращу практику стартапів-переможців. Опишіть цю модель підприємцю, який будував компанії з нуля аж до публічного розміщення та за його межі, і він закиває головою в знак визнання [1].

Кожна технологія проходить життєвий цикл – простежити його можна по кривій Гартнера. У певний момент інновація досягає піку очікування, а потім ілюзії розсіюються, до неї починають ставитися більш раціонально, з'являється конкуренція в цій галузі. Так поступово вона стає на плато продуктивності, коли інновація вже не просто плід людської уяви, а реальна технологія, яка працює на благо людства і бізнесу. До цього часу у стартапа вже повинен бути готовий продукт.

Проте для стартаперів не завжди важливо займатися настільки глибоким розумінням і розбором процесу. Їм потрібна спрощена схема. Тому авторами роботи схема Гартнера була трансформована в два зрозумілі кроки, які і були додані до схеми Customer Development – гіпотеза щодо продукту та опитування потенційних клієнтів.

Крок 1: Гіпотеза щодо продукту. Мета першого кроку, як впливає з назви – з'ясувати, що саме ви хочете зробити. Що потенційно нове ви можете запропонувати майбутнім клієнтам. Які потреби має ринок та як саме продукт буде задовольняти цим потребам.

Крок 2: Опитування потенційних клієнтів. Як тільки створена модель продукту можна починати опитування людей за допомогою соціальних мереж та сайтів. Якщо хоча б 80% відповіли «так», то можна переходити до наступного кроку. Якщо ж ні – то треба повернутися на крок назад, та змінити продукт так, щоб він задовольняв потребам ринку. Число клієнтів має окупати витрати на створення продукту та компанії.

Крок 3: Виявлення Клієнтів. Мета цього кроку, як впливає з назви – з'ясувати, хто є клієнтами для продукту і чи є проблема, яку, імовірно, вирішує це продукт, важливою для них. Більш формально, цей крок виявляє, чи правильні гіпотези про проблему, продукт і клієнтів в бізнес-плані. Важливо розуміти, що метою Customer Development є не збір списку функцій продукту від потенційних клієнтів, так само як і не проведення безлічі фокус-груп. Завдання команди Customer Development полягає в тому, щоб дізнатися, чи є клієнти і ринки, які поділяють це бачення.

Крок 4: Підтвердження Клієнтів. Мета цього кроку полягає в створенні дорожньої карти повторюваних продажів для департаментів продажів і маркетингу, які ще тільки належить побудувати. Дорожня карта продажів – сценарій вивіреного і повторюваного процесу продажів, апробованого в реальному житті під час успішних продажів продукту раннім клієнтам. Підтвердження Клієнта доводить, що був знайдений ряд

клієнтів і ринок, які позитивно реагують на продукт. Акт здійснення клієнтом покупки на даному етапі підтверджує безліч важливих слів про продукт від потенційних клієнтів.

Завершення цих чотирьох перших кроків означає, що підтверджено ринок, знайдені клієнти, протестована сприйнята цінність продукту, ідентифікований економічний покупець, створена стратегія ціноутворення і каналів дистрибуції і перевірений процес і цикли продажів.

Крок 5: Створення Клієнтів. Створення Клієнтів ґрунтується на успіху первинних продажів. Мета цього кроку полягає в створенні попиту у кінцевого споживача і напрямку цього попиту в канал продажів компанії. Цей крок слід за Підтвердженням Клієнтів і санкціонує серйозні маркетингові витрати тільки за фактом придбання стартапом своїх перших клієнтів, тим самим дозволяючи компанії контролювати темпи витрачання грошових коштів і захищаючи її найцінніший актив.

Крок 6: Побудова Компанії. Побудова Компанії має місце, коли стартап переходить від своєї неофіційної, орієнтованої на навчання і відкриття команди Customer Development до офіційних департаментів, укомплектованими віце-президентами з продажу, маркетингу та розвитку бізнесу. Ці топ-менеджери тепер концентруються на формуванні департаментів, орієнтованих на рішення конкретних завдань. Кожен департамент використовує ранній успіх компанії на ринку [1].

Висновки. Таким чином, запропоновано методичний підхід управління інноваційним розвитком стартапів з метою зниження ризиків венчурного інвестування на основі удосконалення існуючої Моделі Customer Development; який на відміну від відомих базується на доповненні цієї моделі двома попередніми (можливо циклічними) кроками: висунення гіпотези щодо продукту (послуги) та опитування потенційних клієнтів; та дозволяє підвищити вірогідність ефективної діяльності як існуючих стартапів, так і новостворених. Розглянутий підхід дозволить оптимізувати структуру венчурного капіталу при інвестуванні у інноваційний розвиток стартапів та знизити ризики, які можуть виникнути в процесі реалізації стартапу. В подальших дослідженнях планується детально розглянути чинники ризиків на кожному етапі удосконаленої моделі Customer Development та розглянути можливі методи управління ними.

Бібліографічний список: 1. Бланк С. Чотири кроки до осяяння / С. Бланк. – М.: Альпіна Паблішер, 2016. – 368 с. 2. Дрейпер У. Стартапи: професійні гри Кремнієвої долини [Текст] / У. Дрейпер; предисл. Е. Шмідта; пров. з англ. В. Єгорова. – Москва: Ексмо, 2012. – 378 с. 3. Івашова Н.В. START-UP проекти – інструмент реалізації інновацій // Економічні проблеми сталого розвитку: Матеріали Міжнародної науково-

практичної конференції (м. Суми, 24–26.04.2013) / За заг. ред. О.В. Прокопенко. – Суми: СумДУ, 2013. – Т. 4. – С. 115–116. 4. Коен, Д. Стартап в Мережі: майстер-класи успішних підприємців [Текст] / Д. Коен, Б. Фелд; пров. з англ. М. Іутіна. – 2-е вид. – Москва: Паблішер, 2013. – 337 с. 5. Маллинс, Дж. Пошук бізнес-моделі: як врятувати стартап, вчасно змінивши план [Текст] / Дж. Маллинс, Р. Комісар; пров. з англ. М. Пуксант і Е. Бакушевой. – Москва: Манн, Іванов і Фербер, 2012. – 329 с. 6. Стельмашук А. М. Розвиток малих інноваційних підприємств: ефективна форма позитивних технологічних змін // Стратегія інноваційного розвитку економіки. – 2010. – № 3 // archive.nbu.gov.ua. 7. Thiel, P. (2012). Ten Lessons from Peter Thiel's Class On Startups, [Online], available at: www.forbes.com. (Accessed 18 March 2018) 8. Шевченко О.М. Венчурний капітал – основа механізму фінансування національних інноваційних процесів // Інноваційна економіка. – 2012. – № 4. – С. 52–56 9. Пікуль В.С. Що таке стартап? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://3222.ua/article/scho_take_startap.htm 10. Корнух О.В. Стартап як прогресивна форма інноваційного підприємництва / О.В. Корнух, Л.В. Маханько // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 23. – С. 26–30.

А.В. Верещагіна, Т.Е. Плеханова. Управления инновационным развитием стартапов с целью снижения риска венчурное инвестирование. В ходе исследования проанализировано понятие «стартап», рассмотрено характерные признаки стартапа и источники их финансирования. Проанализировано существующие модели проектирования развития стартапов (Product Development и Customer Development), а также их основные этапы, и предложен методический подход к управлению инновационным развитием стартапов с целью снижения рисков венчурного инвестирования на основе совершенствования существующей модели Customer Development; который в отличие от известных базируется на дополнении этой модели двумя предыдущими (возможно циклическими) шагами: выдвигание гипотезы относительно продукта (услуги) и опрос потенциальных клиентов; и позволяет повысить вероятность эффективной деятельности как существующих стартапов, так и вновь. Результаты исследования могут быть использованы в процессе совершенствования практики управления инновационным развитием стартапов с целью снижения рисков венчурного инвестирования.

Ключевые слова: стартап, признаки стартапа, финансирование стартапа, модель Customer Development, модель Product Development.

Vereshchagina G.V., Pliekhanova T.Ye. Innovative development management of startups with the purpose to reduce the venture investment

risks. In the modern dynamic market conditions the innovative activity is one of the most important factors, which help to the enterprise to increase the competitiveness level of goods, to develop steadily and to operate in the market. During the innovation development planning enterprises interfere with the various types of risks due to the financial costs on measures execution, the temporary rupture between the innovations introduction and the useful result obtaining, as well as the possible charges on innovations establishment.

Practice of the most innovative and active countries of the world convincingly testifies that the small business is the driving force of the innovative enterprise. Therefore, in modern conditions of economic development, the most urgent question is the creation of projects and business ideas not by professionals, but by the most inspired and purposeful innovators who aspire to realize their potential.

The purpose of this article is the methodical approach elaboration concerning the innovative development management of startups in order to reduce the venture capital investment risks.

The subject of the study is a set of theoretical, practical and methodological aspects of start-ups development, namely, the innovative development management of startups in order to reduce the risks of venture capital investment.

Methodological basis of the article is a set of methods of scientific research, namely logical-theoretical, generalization and synthesis, systemic and structural, and others.

Research results. During the study, it has been analyzed by the authors concept of "startup", it has been considered characteristics of startup and sources of their funding. It has been analyzed the existing models of product development and customer development of startups, as well as their main stages, and it has been proposed the methodical approach concerning the innovation development management of startups in order to reduce the risks of venture capital investment, based on the existing improved model of Customer Development; which in contrast with the others is based on two previous steps (perhaps cyclical): hypothesis about the product (service) and interview with the potential clients; and it allows to increase the probability of the effective activity of both existing start-ups and newly created ..

The results of the study can be used in the process of innovative development management practice improving of startups in order to reduce the risks of venture capital investment.

Key words: startup, startup features, startup financing, customer development model, product development model.

Стаття надійшла до редакції: 01.03.2018 р.