

Lysyuk T. V.
Tereshchuk O. S.
Klitjuk H. I.

Eastern European National University named after Lesya Ukrainka

EFFICIENCY OF INNOVATION PROJECTS HOTEL RESTAURANT ENTERPRISES

Summary

The need for a comprehensive analysis of the effectiveness of introducing innovations related to the implementation of innovative projects of hotel and restaurant enterprises is identified. The main approaches of the innovative project of hotel and restaurant enterprises are characterized; the efficiency of innovative projects in the sphere of hotel and restaurant business is grounded.

Key words: innovation project, innovations, innovative solution, innovative activity, innovative product, perspective innovative project, innovative enterprise.

УДК 005.511(083.94)

Лігоненко Л. А.
Мозальова М. В.

Київський національний університет імені Вадима Гетьмана

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ СТАРТАП-ПРОЕКТУ: РОЗРОБЛЕННЯ, ТЕСТУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ

У статті досліджено сучасні підходи до визначення поняття бізнес-моделі. Охарактеризовано концепцію шаблону бізнес-моделі (Business Model Canvas) Олександра Остервальдера, визначено доцільність її використання в процесі розроблення бізнес-моделі стартап-проекту. Визначено основні етапи процесів розроблення та тестування бізнес-моделі, передумови її прийняття шляхом творчого розвитку та інтеграції концепцій: канви бізнес-моделі Олександра Остервальдера і моделі розвитку споживачів Стіва Бланка. Описано сутність методології гнучкого розроблення та ітераційного підходу, а також їх використання в процесі розроблення та тестування бізнес-моделі стартап-проекту. Розкрито сутність мінімально життєздатного продукту (MVP) та необхідність включення його до процесу розроблення та тестування бізнес-моделі стартап-проекту.

Ключові слова: бізнес-модель, стартап-проект, шаблон бізнес-моделі, методологія гнучкого розроблення, ітераційний підхід, мінімально життєздатний продукт.

Постановка проблеми. Нині у світі функціонує велика глобальна екосистема стартапів. Це означає, що кожного дня інновації з'являються по всьому світу, ціна входу на ринок для нових проектів знизилася, а конкуренція постійно зростає. Створення життєздатного стартап-проекту потребує втілення ідеї засновників у бізнес-моделі, яка стане базисом для майбутнього запуску продукту стартапу на ринок, тому в процесі становлення стартап-проекту важливо розуміти, як можна створити дієздатну та ефективну бізнес-модель. У сучасних умовах бізнес-модель, розроблена та протестована на основі ітераційного підходу, є основою майбутнього успіху молодого стартап-проекту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління стартап-проектами розглянута у працях таких фахівців та науковців, як С. Бланк [1], Б. Дорф [1], Г. Кавасакі [2], Е. Піс [3], Є.В. Чазов [4], О.В. Корнух [5], М.І. Мулик [6] та ін. Щодо дослідження бізнес-моделей стартап-проекту, то їх вивчали такі вчені, як О. Остервальдер [7], І. Пінье [7], Дж. Маллінс [8], С. Бланк [1], М.О. Кравченко [9], Л.А. Лаврова [9] та ін. У своїх роботах дослідники описують різні підходи до визначення сутності стартап-проекту, різноманітні інструменти та методи їх створення, основні характеристики стартапів та етапи його розвитку, крім того, теоретичні та практичні засади розроблення та тестування бізнес-моделей, підходи до створення бізнес-моделей. Найбільш ґрунтовно процеси розроблення та тестування бізнес-моделі стартап-проекту описані у праці С. Бланка [1] та більш стисло – у роботі Е. Піса [3]. Інші дослідження зосереджені на окремих аспектах обраної проблематики.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Характеристика процесів розроблення, тестування та прийняття бізнес-моделі стартап-проекту, а також етапи їх реалізації недостатньо досліджені вітчизняними науковцями та потребують глибшого вивчення та аналізу.

Мета статті полягає у дослідженні сутності бізнес-моделі стартап-проекту, змісту процесів її розроблення, тестування та прийняття.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «стартап» (англ. startup – початок будь-чого) зародилося у США 90-х роках ХХ ст., на першій хвилі розвитку Інтернет-підприємств. В організаційному сенсі стартап – це молода команда однодумців з юридичною реєстрацією або без неї. Учасників проекту об'єднує інноваційна ідея чи технологія. Вона реалізується, щоб принести прибуток за рахунок швидкого, точного захоплення ринку [10]. С. Бланк, один з основоположників теорії управління стартапом, дає таке визначення стартапу: «Це тимчасова структура, яка займається пошуком масштабованої, відтворюваної, рентабельної бізнес-моделі» [1, с. 19]. Основою для створення стартапу є ідея фаундера та перетворення цієї ідеї на життєздатну, працюючу, ефективну бізнес-модель.

Засновники стартап-проектів та їх команди часто не мають досвіду у сфері управління та, зокрема, у сфері управління стартап-проектами. Бізнес-модель стартап-проекту може стати першим стратегічним інструментом реалізації ідеї, правильність використання якого повинна бути вивчена учасниками стартап-проекту.

У цілому нині економічна наука не має у своєму розпорядженні єдиного визначення бізнес-моделі.

У сучасному розумінні бізнес-модель – це: опис того, як компанія створює, демонструє і фіксує цінність [1]; грошові потоки, що надходять до вас і від вас із різних причин, а також розподіл цих потоків у часі [8]; наочна схема, що відображає ключові компоненти та процеси проекту або підприємства та організовує їх в єдину систему, спрямовану на отримання доходу [9].

На думку О. Остервальдера, бізнес-модель слугує для опису основних принципів створення, розвитку й успішної роботи організації [3, с. 20]. У 2004 р. у докторській дисертації О. Остервальдер уперше описав власну концепцію використання шаблону (канви) бізнес-моделі (Business Model Canvas), яка сьогодні відома серед науковців і практиків як інструмент стратегічного менеджменту. Через шість років вийшла його відома книга «Побудова бізнес-моделей. Настільна книга стратега і новатора» у співавторстві з І. Пінє. У ній представлена оригінальна концепція аналізу, побудови та вдосконалення бізнес-моделей, якою користуються найбільші компанії світу, включаючи Google, IBM, Ericsson [7]. Автори пропонують простий і зрозумілий спосіб візуального представлення дев'яти основних базових елементів, які розкривають логіку обраного компанією способу отримання прибутку. Характеристика кожного елемента подана в табл. 1.

На етапі розроблення бізнес-моделі засновники можуть використати канву бізнес-моделі О. Остервальдера. Вона передбачає визначення кожного елемента бізнес-моделі для цілісного розуміння майбутнього бізнесу. Таким чином, засновники повинні трансформувати своє бачення майбутнього бізнесу в набір гіпотез, які далі необхідно буде підтвердити або спростувати та висунути нові.

Цей спрощений підхід дає змогу отримати загальну стратегічну картину бізнесу, скоротивши час обговорення конкретних тактичних кроків. Дана методика допомагає уявити роботу організації як єдине ціле, а не сукупність відокремлених функціональних підрозділів та окремих операцій.

На етапі ініціації стартап-проекту шаблон бізнес-моделі Остервальдера може стати базовим аналітичним інструментом для розроблення та тестування бізнес-моделі стартап-проекту, оскільки в шаблоні візуалізуються усі ключові характеристики майбутньої компанії.

Найбільш обґрунтована нині концепція розроблення, тестування та прийняття бізнес-моделі описана С. Бланком у книзі «Стартап. Настільна

книга засновника» [1]. Автор обґрунтовує власну методологію розроблення та тестування бізнес-моделі, яка лежить в основі його «моделі розвитку споживачів», що використовується діючими стартапами вже понад 10 років.

Процеси розроблення та тестування бізнес-моделі С. Бланк називає пошуком бізнес-моделі, що включає такі етапи, як виявлення споживачів та верифікація споживачів.

Етап виявлення споживачів передбачає формулювання бачення засновників і його подальше трансформування в серію гіпотез, що стосуються бізнес-моделі. Після цього розробляється план, щоб протестувати, як відреагує на ці гіпотези споживач, і перетворити припущення у фактичні дані.

Етап верифікації споживачів передбачає перевірку та тестування отриманої бізнес-моделі для визначення того, чи є вона відтворюваною і масштабованою. Якщо ні, слід повернутися до етапу виявлення споживачів.

Модель розвитку споживачів передбачає, що спочатку бізнес-модель компанії спирається на гіпотези, а не на факти, і засновникам стартапу потрібно вийти з офісу, щоб трансформувати ці гіпотези в дані про споживача. Принцип «вийти з офісу» в поєднанні зі швидкими ітераціями¹ і розворотами² – основний складник процесів виявлення та верифікації споживачів [1, с. 60]. Практичний досвід автора доводить, що бізнес-модель, розроблена на основі методології гнучкого розроблення та ітераційного підходу, може стати основою для переходу організації зі стартап-проекту до вибудовування діючої компанії.

У процесі розвитку споживачів доцільно використати шаблон бізнес-моделі Остервальдера як оціночного листа для фіксування гіпотез щодо кожного блоку бізнес-моделі під час розроблення та тестування бізнес-моделі стартап-проекту. Єдиний (із ключових аспектів) елемент, який не враховано в шаблоні бізнес-моделі Остервальдера, – розмір та тип ринку, але його необхідно розглянути в рамках моделі розвитку споживачів, адже гіпотези про ринок мають дуже велике значення й їх теж необхідно перевіряти та аналізувати.

В основі концепції розвитку споживачів лежать ітеративний підхід та використання методології гнучкого розроблення. Ітеративний підхід передбачає виконання робіт паралельно з постійним аналізом отриманих результатів та коригуванням попередніх етапів роботи. Методологія гнучкого розроблення – інженерний метод, що використовується для розроблення продуктів (апаратне забезпечення, програмне забезпечення, послуги)

Таблиця 1

Характеристика елементів шаблону бізнес-моделі О. Остервальдера

Структурний блок	Зміст
Сегменти споживачів	Визначення групи людей та підприємств, які будуть залучатися та обслуговуватися
Ціннісна пропозиція	Визначення товарів і послуг, які мають цінність для певного споживчого сегменту
Канали збуту	Визначення того, як компанія взаємодіє із споживчими сегментами і доводить до них свою ціннісну пропозицію
Взаємодія з клієнтами	Визначення типу відносин, які встановлюються в компанії з окремими споживчими сегментами
Потоки доходів	Визначення матеріальних прибутків, які компанія отримує від кожного споживчого сегменту
Ключові ресурси	Визначення найбільш важливих активів, необхідних для функціонування бізнес-моделі
Ключові види діяльності	Визначення дій компанії, необхідних для реалізації її бізнес-моделі
Ключові партнери	Визначення мережі постачальників і партнерів, завдяки яким функціонує бізнес-модель
Статті витрат	Визначення витрат, пов'язаних із функціонуванням бізнес-моделі

Джерело: розроблено на основі [3]

¹ Ітерація – невелика зміна одного або декількох елементів у шаблоні бізнес-моделі [1, с. 466].

² Розворот – значна зміна одного або декількох із дев'яти елементів у шаблоні бізнес-моделі [1, с. 468].

за допомогою ітерацій та послідовних кроків, що гнучко реагує на зворотній зв'язок від споживачів. Вона визнає, що потреби покупців та специфікації кінцевої версії продукту не можна однозначно виявити заздалегідь [1, с. 465].

У процесі розроблення та тестування бізнес-моделі за допомогою шаблону бізнес-моделі Остервальдера можна відстежувати зміни, які стосуються кожного окремого блоку бізнес-моделі. Таке візуалізоване представлення допоможе команді спостерігати за еволюцією бізнес-моделі та підвищувати мотивацію для подальшої роботи.

Для розроблення бізнес-моделі стартап-проекту необхідно зібрати команду людей, яка повинна складатися не тільки з команди стартапу, а й із спеціалістів різних галузей, а також випадкових людей, оскільки дана робота передбачає творчий підхід, погляди різних людей допоможуть сформувати максимально цілісну картину, яка охоплює максимальну кількість аспектів, при цьому практики-консультанти рекомендують створити команду з 5–20 осіб [11].

На етапі розроблення бізнес-моделі засновники стартапу висувають гіпотези – обґрунтовані припущення щодо бізнес-моделі, після чого дані гіпотези потребують перевірки, або тестування. Проте спочатку команда повинна розробити набір тестів та експериментів, які зможуть забезпечити її релевантними та актуальними даними для виявлення потенційних споживачів та формування уявлення про цільовий ринок стартап-проекту.

Узагальнюючи концепцію С. Бланка, можна виокремити такі етапи розроблення бізнес-моделі:

1) формулювання загального бачення засновників стартап-проекту – для цього необхідно зібрати команду, описати ідею для загального розуміння та максимально точно визначити, що буде продуктом стартап-проекту;

2) трансформування бачення у серію гіпотез, їх структуризація за допомогою шаблону бізнес-моделі – передбачає заповнення кожного блоку шаблону бізнес-моделі (дев'ять блоків за Остервальдером та гіпотеза про розмір та тип ринку) через висунення гіпотез стосовно кожного її складника, являє собою перший базовий варіант бізнес-моделі (рис. 1);

3) розроблення короткого резюме для кожної гіпотези, яке, крім основної інформації, повинно включати перелік експериментів та тестів, що дадуть змогу підтвердити чи спростувати їх;

4) розроблення MVP стартап-проекту з базовим набором функцій – передбачає створення першої версії продукту стартап-проекту, щоб дати потенційному споживачу можливість оцінити продукт та зрозуміти засновникам, чи буде на нього попит, при цьому витративши мінімальний обсяг ресурсів.

Мінімально робочий продукт (MVP з англ. – Minimum Viable Product) допомагає підприємцям якомога швидше почати процес навчання. Це не обов'язково найпростіший продукт, який можна собі уявити, але це можливість максимально швидко пройти весь цикл зворотного зв'язку «створити – оцінити – навчитися», приклавши при цьому мінімум зусиль [3].

Створення MVP – це: тактика, яка знижує ризик марної трати часу розробниками; стратегія, яка дає можливість якомога швидше представити продукт ранневангелістам; інструмент, який допомагає в найкоротші терміни вивчити споживача [1, с. 84].

На відміну від традиційних методів розроблення, які зазвичай передбачають тривалий інкубаційний період і спрямовані на вдосконалення продукту, мета MVP полягає у тому, щоб почати процес навчання, а не закінчити його. На відміну від досвідчених зразків або тестування концепцій MVP призначений не тільки для того, щоб відповісти на питання, пов'язані з дизайном або технічними характеристиками продукту. Його завдання – перевірити гіпотези засновників бізнесу [3].

У процесі тестування бізнес-моделі С. Бланк виділяє два блоки: тестування проблеми та тестування рішення.

Тестування проблеми передбачає виконання таких дій:

1) розроблення експериментів для тестування споживачів – комунікації зі споживачами повинні мати конструктивний характер, оскільки команді стартапу необхідно отримати дані для аналізу та подальшого вдосконалення продукту, для цього треба обрати найбільш інформативні інструменти для тестування проблеми, це можуть бути опитування, анкетування, особисті контакти та інтерв'ю, e-mail-розсилки, перші презентації ідеї та будь-які інші інструменти, що дадуть змогу отримати зворотній зв'язок від споживача;

2) підготовку до контактів і взаємодії зі споживачами – вибір аудиторії, яка може зацікавитися ідеєю та продуктом, а також підготовка історії зародження цієї ідеї, проблематики, яку вона вирішує, щоб зацікавити аудиторію, з якою ви плануєте взаємодіяти;

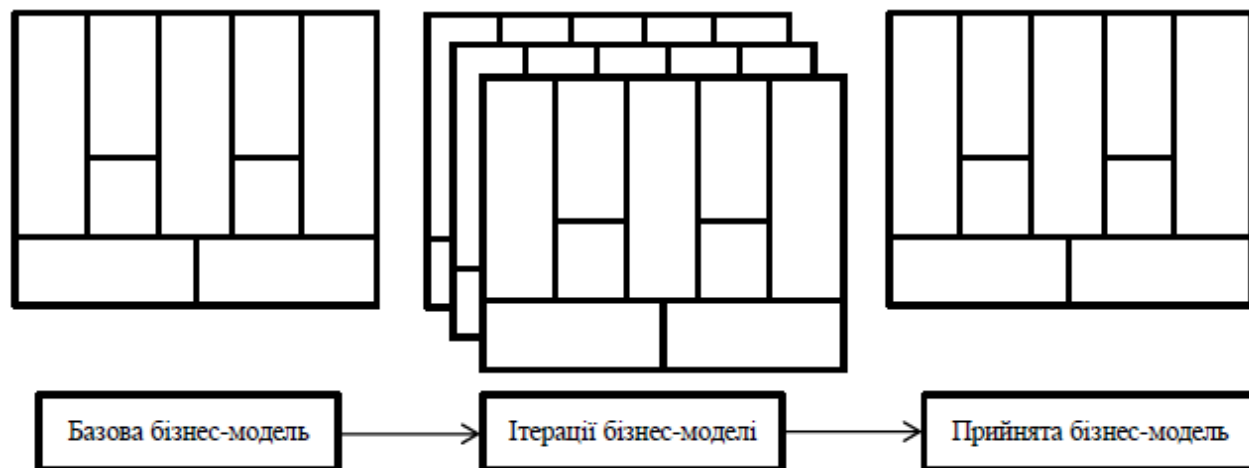


Рис. 1. Загальна концепція розроблення, тестування та прийняття бізнес-моделі на основі використання шаблону бізнес-моделі

3) тестування розуміння споживачами проблеми й оцінка її важливості для споживачів – цей процес відбувається або під час особистих контактів, обговорень чи презентацій, або в результаті проведення online-взаємодії через опитування, анкетування. Мета цього процесу – з'ясувати, чи взагалі визначена вами проблема розглядається іншими як проблема, чи є вона в аудиторії, чи достатньо гостро вона стоїть та у якій кількості людей вона взагалі виникала, чи взагалі вона має значення для когось, окрім команди стартапу, а також оцінити рівень такої важливості;

4) створення та тестування MVP із базовим функціоналом – це перша версія продукту, яка використовується, щоб отримати інформацію щодо наявності інтересу споживачів або їх потреби у даному продукті;

5) розуміння споживачів – передбачає вивчення тих людей, які є потенційними споживачами, тобто дослідження того, як вони проводять свій день, які в них інтереси, якими Інтернет-ресурсами вони користуються, як проводять свій вільний час, що вони розміщують на сторінках у своїх соціальних мережах і т. д.;

6) придбання знань про конкурентне середовище і ринок або даних про трафік та конкурентоспроможність – передбачає аналіз ринку (якщо планується створення нової ніші або нового ринку – аналіз суміжних ринків), спілкування з потенційними конкурентами, а також аналіз трафіку через використання сервісів для аналізу трафіку веб-сайтів та соціальних мереж таких як Similarweb, Serpstat, Ahrefs, Uscan та ін.

Цей блок призначений для тестування проблеми або потреби споживача і дослідженні інтересу до неї. Наступні кроки – тестування рішення – дають змогу зрозуміти, чи викликає рішення цієї проблеми – іншими словами, ціннісна пропозиція – достатньо інтересу у споживачів, щоб купити або використовувати продукт [1, с. 191].

Тестування рішення передбачає:

1) оновлення бізнес-моделі (якщо це необхідно, виходячи з попередніх кроків) – це процес удоско-

налення бізнес-моделі на основі даних, отриманих у процесі тестування проблеми, що передбачає коригування попередньої версії бізнес-моделі;

2) створення презентації рішення – передбачає коригування початкової презентації стартап-проекту;

3) створення MVP із розширеним набором функцій – необхідне для виявлення попиту на купівлю даного продукту та його використання;

3) тестування рішення – являє собою визначення того, чи ефективно розроблений продукт вирішує виявлену проблему порівняно з наявними рішеннями;

4) оцінка поведінки споживачів – являє собою визначення рівня залучення та утримання споживачів, рекомендацій продукту, кількості придбаних продуктів (якщо вже вдалося знайти покупців на етапі створеного MVP, їх ще називають ранневангелістами стартапу);

5) повторне оновлення бізнес-моделі;

6) пошук і відбір учасників першої консультативної ради – являє собою залучення досвідчених консультантів зі сторони, що вже працювали в подібних проектах.

Процес тестування MVP із розширеним набором функцій дає зрозуміти, чи правильний шлях був обраний для вирішення проблеми (це можна визначити за кількістю отриманих замовлень продукту, часу перебування користувачів на сайті, рекомендацій, які користувачі дають іншим, і т. д.). Пізніше, у процесі верифікації споживачів, коли остаточна версія MVP стає доступною широкому колу споживачів, вона повинна бути набагато ближче до кінцевого продукту за виглядом і функціоналом. У цілому подвійне тестування MVP допомагає виявити правильну відповідність продукту і ринку [1, с. 86–87].

Протестувати життєздатність ідеї, продукту та гіпотез, що закладаються у бізнес-модель, також можна за допомогою спеціальних сервісів. У мережі Інтернет існує чимало спеціалізованих сайтів, які допомагають стартапам залучити бета-тестерів і ранніх користувачів. Найпопулярніші сервіси наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Сервіси для тестування ідеї стартап-проекту

Назва сервісу	Можливості сервісу
BetaList	Являє собою агрегатор різноманітних проектів за категоріями. Його специфіка – приймаються тільки бета-версії стартап-проектів, які раніше не були помічені. Дає змогу презентувати свій проект (за встановленими критеріями) для залучення користувачів сервісу – бета-тестувальників та просто зацікавлених осіб, які ознайомлюються з ідеєю та підписуються на розсилку від команди стартапу.
Javelin Experiment Board	Інструмент для стартаперів, які тільки обирають нішу. Для того щоб перевірити ідею, треба поділитися посиланням на сайт у Twitter і завантажити таблицю Experiment Board. Вона візуалізує алгоритм перевірки бізнес-ідеї: у лівій частині – простір для мозкового штурму, в правій – його результати. Основна мета сервісу – допомогти протестувати ідею через покрокове розроблення бізнес-моделі.
IdeaSquares	На IdeaSquares можна тестувати продукт на будь-якій стадії – у формі заявки є спеціальна графа рівня завершеності проекту (від 0 до 100%). Крім звичайних даних – суть ідеї, посилання, презентації, – треба відзначити, чого саме потребує проект: партнерів, порад від підприємців та інвесторів, фідбеку від потенційних покупців. За розміщені ідеї можна голосувати, а також їх можна коментувати.
Prove	Для тестування можна подати як ідею, так і готовий прототип або продукт на стадії передзапуску. Потрібно описати проблему та її рішення, все інше зроблять користувачі: їх кількість залежить від тарифу. У безкоштовній версії тестувальників треба шукати самому і запрошувати на сайт, у платній пропонується від 20 до 100 осіб (\$99–500). Корисно, що можна вибрати групу користувачів, від яких потрібно отримати фідбек: люди певного віку і статі, з конкретної країни, що належать до потрібної соціальної групи. Відповіді візуалізуються, а вихідні дані з коментарями користувачів можна скачати і проаналізувати самому.
Quick MVP	QuickMVP пропонує створити посадкову сторінку і налаштувати рекламу в Google AdWords. Також QuickMVP аналізує результати експерименту (відвідування сторінки, кліки по рекламі, листи, витрачені кошти) і повідомляє розмір ринку і можливий прибуток. Користування сервісом коштує близько \$30 на місяць, тестувати можна не одну ідею, а кілька.
UsabilityHub	UsabilityHub пропонує кілька варіантів оцінити дизайн сайту проекту. Він містить: п'ятисекундний тест (користувачі протягом п'яти секунд дивляться на сайт, а потім відповідають на поставлене перед ними питання); тест на кліки, який допомагає з'ясувати, які елементи сайту працюють найефективніше; тест на легкість навігації (він дає змогу виявити проблеми, з якими стикаються користувачі під час виконання багатокрокових дій). За тести платять балами, кожна відповідь коштує один бал, а відповідь користувача з певної демографічної групи – три бали. У базовій версії бали заробляють проходженням тестів інших компаній, у платних версіях надається від 100 до 1000 балів на місяць (\$20–200 на місяць).

Джерело: розроблено на основі [12; 13]

Проте, пройшовши через усі зазначені вище кроки, не можна стверджувати, що отримана бізнес-модель може бути прийнятною. Для остаточного визначення бізнес-моделі необхідно здійснити верифікацію споживачів.

Верифікація споживачів – це етап, на якому відбувається визначення того, чи можуть замовлення на продукт стартапу або його використання підтвердити відповідність отриманого продукту ринку. Це відбувається шляхом подальшого розвитку MVP, а також плану розвитку продажів і маркетингової компанії. Потім засновники виходять з офісу (фізично, віртуально або обома способами), щоб протестувати MVP і всі основні гіпотези бізнес-моделі, включаючи характеристики продукту, цінову політику, канал продажів і позиціонування, попросивши людей зробити замовлення (або скачати, увійти в систему чи клікнути) [1, с. 228–229].

Верифікація споживачів включає такі кроки:

1) підготовка до продажів (створення остаточної версії MVP, позиціонування продукту, розроблення матеріалів по продажам/маркетингу для «тестових продажів», створення плану для каналів розповсюдження, вдосконалення плану розвитку продажів і створення консультативної ради);

2) тест продажів – являє собою процес збуту остаточної версії MVP та збору даних щодо всіх аспектів продажу;

3) розвиток позиціонування продукту і компанії;

4) прийняття бізнес-моделі/розворот (аналіз усіх результатів, отриманих у процесі виявлення та верифікації споживачів, підтвердження бізнес-моделі, підтвердження фінансової моделі).

Остаточна версія MVP є результатом застосування гнучкої методології розроблення з постійним тестуванням і вдосконаленням продукту та його властивостей. Остаточна версія MVP повинна включати інструменти, які дають змогу постійно відстежувати поведінку споживачів і дані про використання продукту.

Етап верифікації споживачів можна вважати завершеним, коли у стартапу є реальні замовлення, користувачі або клієти, а не огляди або розмови. Пройшовши цей етап, можна остаточно переконалися у тому, що споживачі зацікавлені у MVP і, головне, що вони взагалі існують. Верифікація також допомагає зрозуміти, як домогтися того, щоб люди почули про продукт стартапу, і скласти план із залучення набагато більшого числа споживачів і продажів [1, с. 229].

Узагальнюючи перелічені вище роботи, сукупність процесів розроблення, тестування та прийняття бізнес-моделі можна відобразити у вигляді схеми (рис. 2). Пошук бізнес-моделі являє собою виявлення та верифікацію споживачів. Ці два комплексні процеси об'єднують у собі велику кількість дій та робіт, які необхідно виконати для того, щоб правління та команда стартап-проекту змогли впевнитися, що кожний складник бізнес-моделі є дійсно працездатним. Потрібно звернути увагу, що виявлення та верифікація є циклічними ітеративними процесами, що підкреслюють стрілки рис. 2.

Кінцева мета процесу верифікації споживачів – прийняття бізнес-моделі стартап-проекту. Для того щоб бізнес-модель була прийнятною, команда проекту повинна впевнитися в тому, що вона дослідила всі аспекти, що стосуються бізнес-моделі і фінансової моделі, та підтвердила всі кінцеві гіпотези бізнес-моделі, а засновники повинні прийти до остаточного висновку, що отримана бізнес-модель може стати повноцінним масштабованим бізнесом та отримувати прибуток. Варто зазначити, що критерії прийняття бізнес-моделі для кожного окремого стартап-проекту є індивідуальними та залежать від специфіки проекту.

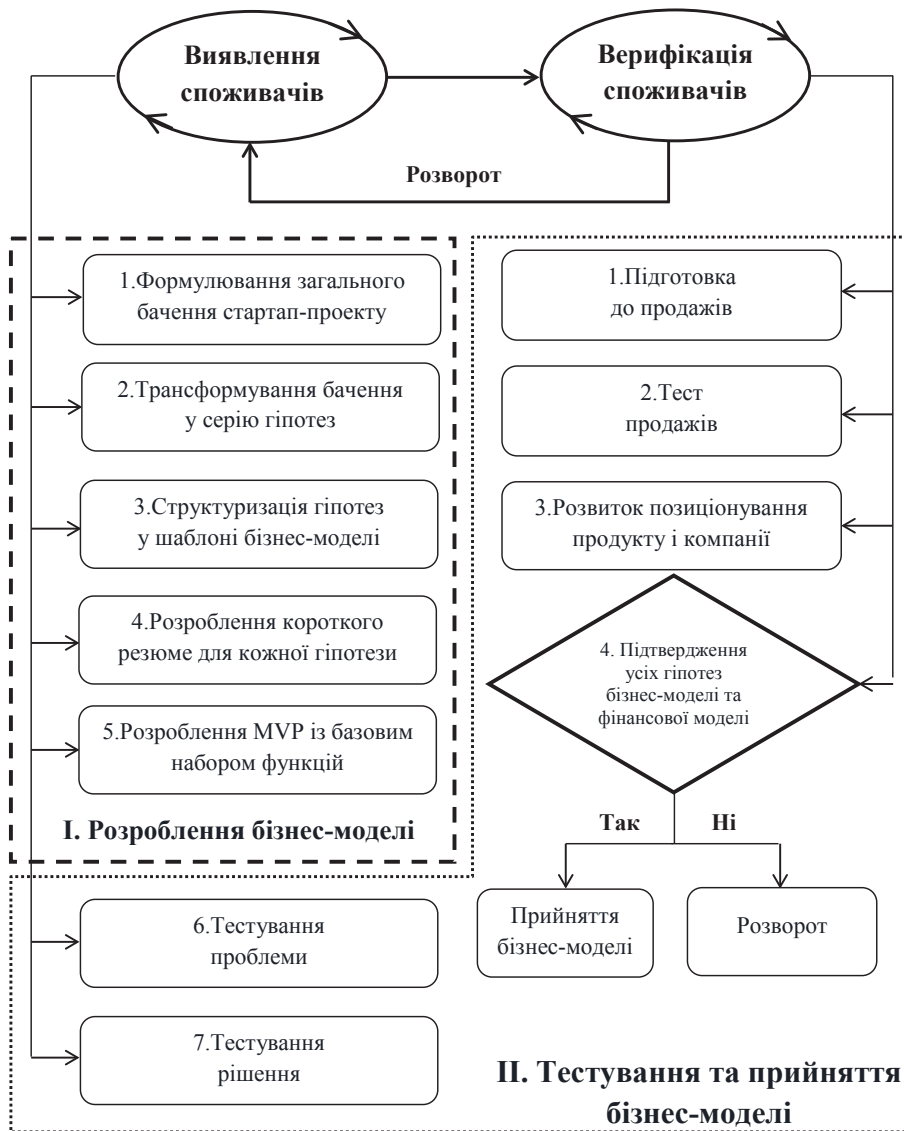


Рис. 2. Процеси розроблення, тестування та прийняття бізнес-моделі

Джерело: розроблено на основі [1]

Також потрібно підкреслити, що такий підхід потребує наявності у молодих стартаперів базових спеціалізованих знань у сфері бізнес-моделювання та розроблення фінансової моделі стартап-проекту. Крім того, не можна стверджувати, що така методологія буде доцільною для всіх без винятку стартап-проектів.

Висновки. Отже, розроблення та тестування бізнес-моделі стартап-проекту та її подальше прийняття вимагають виконання великої кількості дій та проходження комплексу етапів, що включають виявлення та верифікацію споживача продукту стартапу.

Ключова ідея розроблення та тестування бізнес-моделі полягає у використанні ітераційного

підходу, вдосконалення та тестування MVP для подальшого створення такого продукту, який сформує новий життєздатний ринок споживачів, яким цей продукт необхідний.

Незважаючи на складність практичної реалізації розроблення та тестування бізнес-моделі стартап-проекту, ці процеси є необхідними для перетворення стартапу – тимчасової структури – на повноцінну та прибуткову організацію.

Подальші дослідження потребують аналізу результатів застосування підходу Бланка у вітчизняній практиці команд стартап-проектів. Також необхідно глибоко дослідити арсенал інструментів, які можуть бути використані на кожному етапі розроблення та тестування стартап-проектів.

Список використаних джерел:

1. Бланк С. Стартап: Настольная книга основателя / С. Бланк, Б. Дорф ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 485 с.
2. Кавасаки Г. Стартап: 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины / Г. Кавасаки ; пер. с англ. Е. Корюкиной ; предисл. Д. Яна. – М. : Юнайтед Пресс, 2010. – 254 с.
3. Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Э. Рис ; пер. с англ. А. Стативки ; 3-е изд. – М. : Альпина Диджитал, 2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://lib.alpinadigital.ru/en/library/book/966>.
4. Чазов С.І. Стартап як нова форма ведення бізнесу / С.І. Чазов // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2013. – № 52. – С. 122–128.
5. Корнух О.В. Стартап як прогресивна форма інноваційного підприємництва / О.В. Корнух, Л.В. Маханько // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 23. – С. 26–30.
6. Мулик Л.І. Маркетинг незалежних та афілійованих стартапів / Л.І. Мулик, С.О. Солнцев // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2017. – № 14 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108756>.
7. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье ; пер. с англ. ; 2-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.
8. Маллинс Д. Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменив план / Д. Маллинс, Р. Комисар ; пер. с англ. М. Пуксант и Е. Бакушевой. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 336 с.
9. Кравченко М.О. Аналіз підходів до бізнес-моделювання стартап-проектів / М.О. Кравченко, А.О. Лаврова // Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління». – 2017. – № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102776>.
10. Стартап с нуля: лучшие бизнес-модели [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://saas.ru/articles/~startup-s-nulia-luchshie-biznes-modieli-4109>.
11. Степанов В. Шаблон бизнес-модели – инструкция по использованию от Виктора Степанова / В. Степанов // Про бизнес. – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://probusiness.io/do_it/1156-shablon-biznes-modeli-instrukciya-po-ispolzovaniyu-ot-viktora-stepanova.html.
12. Чарочкина В. 6 сервисов для проверки идеи стартапа / В. Чарочкина // Секрет фирмы. – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://secretmag.ru/business/methods/test-startup.htm>.
13. Наш опыт размещения SendPulse на ProductHunt, BetaList, AppSumo // SPARK – платформа для общения малого и среднего бизнеса. – 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://spark.ru/startup/sendpulse/blog/29496/nash-opit-razmescheniya-sendpulse-na-producthunt-betalist-appsumo>.

Лигоненко Л. А.

Мозалева М. В.

Киевский национальный университет имени Вадима Гетьмана

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ СТАРТАП-ПРОЕКТА: РАЗРАБОТКА, ТЕСТИРОВАНИЕ И ПРИНЯТИЕ

Резюме

В статье исследованы современные подходы к определению понятия бизнес-модели. Охарактеризована концепция шаблона бизнес-модели (Business Model Canvas) Александра Остервальдера, определена целесообразность ее использования в процессе разработки бизнес-модели стартап-проекта. Определены основные этапы процессов разработки и тестирования бизнес-модели и предпосылки ее принятия путем творческого развития и интеграции концепций: канвы бизнес-модели Александра Остервальдера и модели развития потребителей Стива Бланка. Описана сущность методологии гибкой разработки и итерационного подхода, а также их использование в процессе разработки и тестирования бизнес-модели стартап-проекта. Раскрыта сущность минимально жизнеспособного продукта (MVP) и необходимость включения его в процесс разработки и тестирования бизнес-модели стартап-проекта.

Ключевые слова: бизнес-модель, стартап-проект, шаблон бизнес-модели, методология гибкой разработки, итерационный подход, минимально жизнеспособный продукт.

Ligonenko L. A.

Mozalova M. V.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

BUSINESS MODEL OF A STARTUP PROJECT: DESIGN, TESTING AND CONFIRMATION

Summary

The modern approaches of definition of a business model are explored in the article. The conception of Business Model Canvas by Alexander Osterwalder is characterized, the expedience of its use during the process of designing a business model of a startup project is determined. Author defines the main stages of design and testing processes of a business model, the preconditions for its adoption through creative development and integration of concepts: Business Model Canvas by Alexander Osterwalder and Customer Development Model by Steve Blank. It is described the essence of the Agile development methodology and iterative approach and their use during design and testing processes of business model of the startup project. It is also defined the essence of the minimum viable product (MVP) and the necessity of its inclusion into the design and testing processes of a business model of a startup project.

Key words: business model, start-up project, business model template, flexible development methodology, iterative approach, minimally viable product.

УДК 332.14:330.341.1

Олефіренко О. М.

Сумський державний університет

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВРАХУВАННЯ ТИПУ ІННОВАЦІЙ ПІД ЧАС КЛАСТЕРИЗАЦІЇ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ ЗА РІВНЕМ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ

У статті запропоновано науково-методичний підхід до сегментації областей України за рівнем інноваційної активності підприємств. Цей підхід ураховує показники, пов'язані з впровадженням маркетингових та організаційних інновацій. Виділено чотири кластери областей України в розрізі промислових підприємств, що впроваджували зазначені типи інновацій.

Ключові слова: підприємство, промисловість, інновації, кластерний аналіз, дендрограма.

Постановка проблеми. В умовах інноваційної активності підприємств актуальності набуває розвиток методичних засад врахування типу інновацій, що запроваджують у своїй діяльності суб'єкти господарювання. Так, зважаючи на інтенсифікацію ринкових відносин в Україні, виходу вітчизняних компаній на міжнародні ринки та, відповідно, посилення конкуренції між каналами збуту інноваційно-активних підприємств, доцільно проаналізувати області України в розрізі промислових підприємств, що впроваджували організаційні та маркетингові інновації. Саме дані типи інновацій спроможні підвищити конкурентні позиції вітчизняних підприємств та посилити їхнє значення у міжнародному поділі праці. Крім того, організаційні та маркетингові інновації спроможні активізувати процес інноваційної трансформації в інших сферах функціонування господарюючих суб'єктів: виробництві, організації праці та управлінні бізнес-процесами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Висвітленням питань активізації інноваційної діяльності на підприємствах України, а також питань впровадження інновацій у діяльність підприємств займалася низка науковців, зокрема: С.М. Ілляшенко [1], В.М. Гриньова [2], В.І. Захарченко [3], Р.С. Косцик [4], М.М. Меркулов [5], Т.М. Пілявкоз [6] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість напрацювань із даної тематики, певні питання, пов'язані з інноваційною активністю підприємств, яка враховується під час кластеризації регіонів України, потребують значного поглиблення.

Мета статті полягає у кластеризації регіонів України з врахуванням типу інновацій, які впроваджуються у діяльність підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для проведення кластерного аналізу регіонів України за типом інновацій сформуємо вхідний масив статистичної інформації в межах таких груп показників: кількість промислових підприємств, що впроваджували організаційні та маркетингові інновації; обсяг реалізованої продукції промислових підприємств, що впроваджували організаційні та маркетингові інновації; кількість працюючих промислових підприємств, що впроваджували організаційні та маркетингові інновації. Систематизація зазначених даних проведена за допомогою табл. 1.

Переходячи безпосередньо до послідовного розроблення методичних засад врахування типу інновацій (організаційні та маркетингові) під час кластеризації регіонів України за рівнем інноваційної активності, побудуємо за допомогою інструментального пакету стандартизованої програми STATISTICA 6 дендрограму (рис. 1). Наведені на рис. 1 дані одержані в результаті послідовного об'єднання областей України в кластери методом одиничного зв'язку в розрізі підприємств із маркетинговою та організаційною інновацією на основі визначеної евклідової відстані.

Зображена дендрограма дає змогу стверджувати про чотири кластери областей України в розрізі промислових підприємств, що впроваджували організаційні та маркетингові інновації. Для підтвердження вищенаведених висновків та чіткого встановлення приналежності області до кластерів проведемо групування на основі методу k-середніх, а саме побудови таблиці (рис. 2) та формування графіка середніх (рис. 3).