

Кравченко М.О.

канд. екон. наук, доцент
ORCID ID 0000-0001-5405-0159

Лаврова А.О.

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ СТАРТАП ПРОЕКТІВ

АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЮ СТАРТАП ПРОЕКТОВ

ANALYSIS OF THE APPROACHES TO START-UP BUSINESS MODELING

В статті узагальнюються різні підходи до побудови бізнес-моделей ініційованих або нещодавно створених стартап проектів. Розглядаються функції та переваги бізнес-моделі для стратегічного управління проектом. Наводиться схема бізнес-моделі як інструменту відображення механізму формування економічних результатів проекту. Обґрунтовується необхідність побудови виваженої моделі бізнесу, що визначить ключові компоненти та процеси проекту та організовує їх в єдину систему, спрямовану на отримання доходу, на ранніх етапах організації стартап проекту з метою зниження імовірності його невдачі. Визначаються її основні компоненти та підходи до їх виділення. Наводиться узагальнена класифікація бізнес-моделей залежно від основного способу формування економічних результатів стартап проекту. Здійснюється огляд моделей, що отримали найбільше розповсюдження в практиці організації стартап проектів в економічно розвинених країнах. На його основі формулюється висновок про необхідність адаптації зарубіжного досвіду бізнес-моделювання до вітчизняних умов господарювання.

Ключові слова: стартап проект, бізнес-модель, стратегія.

В статье обобщаются различные подходы к бизнес-моделированию иницируемых или недавно созданных стартапов. Рассматриваются функции и преимущества бизнес-модели для стратегического управления проектом. Приводится схема бизнес-модели как инструмента, отображающего механизм формирования экономических результатов проекта. Обосновывается необходимость построения обоснованной оптимизированной модели бизнеса, которая определит ключевые компоненты и процессы проекта и организует их в единую систему, направленную на получение дохода, на ранних этапах организации стартап проекта с целью снижения вероятности его неудачи. Определяются ее основные компоненты и подходы к их выделению. Предоставляется обобщенная классификация бизнес-моделей в зависимости от основного способа формирования экономических результатов стартап проекта. Приводится обзор моделей, которые получили наибольшее распространение в практике организации стартап проектов в экономически развитых странах. На его основе формулируется вывод о необходимости адаптации зарубежного опыта бизнес-моделирования к отечественным условиям хозяйствования.

Ключевые слова: стартап проект, бизнес-модель, стратегия.

The article summarizes the different approaches to business modeling of start-ups, which are initiated or newly created. The functions and advantages of the business model for strategic management of the project are considered. The scheme of business model as a tool to display formation mechanism of project' economic result is displayed. The feasibility of reasonable and optimized business model building that identifies key project' components and processes and organizes them into a single system aimed to generate income, in the early stages of start-up projects in order to reduce the probability of its failure, is grounded. Its basic components and some approaches to their selection are defined. The classification of business models is submitted. The models that have received the most widespread in practice of start-up projects organization in economically developed countries are reviewed. On this basis a conclusion about the necessity of foreign experience in business modeling adaptation to the domestic economic conditions are formulated.

Keywords: start-up project, business model, strategy.

Вступ. Стартап є відносно новою для вітчизняної практики формою підприємницької діяльності, яка довела свою перспективність в інших країнах, і набирає дедалі більшої популярності в Україні. Але за даними дослідження, проведеного у 2015 році журналом «Forbes», 90% всіх започаткованих стартапів виявляються збитковими та ліквідуються, навіть не досягнувши стадії зростання. Однією з причин такої невтішної статистики, за висновками експертів, є відсутність спеціальних знань у стартаперів щодо форм, методів та інструментарію організації проектів, що призводить до неправильного вибору стратегії їх розвитку[1].

Методичні підходи щодо організації та управління стартапами є найбільш повнопредставленими в працях зарубіжних фахівців. Різні аспекти менеджменту стартапів представлені в роботах Бланка С., Гильбо К., Купера Б., Маллінса Д., Пателя Н., Семенчука В., Фелда Б., Харниша В. та інших. Бізнес-модель стартапує зручним інструментом опису його основних компонентів, таких як місія, цілі, структура, стратегія тощо. Проблематика побудови успішної бізнес-моделі стартап проекту висвітлюється в роботах Крістенсена К., Остервальдера А., Слівотські А., Чесборо Г., Хемела Г., Швайцера Л., інших [2-12]. Активізація інтересу до стартапів з боку вітчизняних підприємців обумовлює необхідність узагальнення та адаптації зарубіжних методичних підходів та інструментарію побудови бізнес-моделей.

Постановка завдання. Статтю присвячено узагальненню підходів до бізнес-моделювання стартап проектів, представлених в роботах зарубіжних авторів, для виявлення перспектив їх використання у вітчизняних умовах господарювання.

Методологія. Теоретичною базою дослідження стали положення та висновки, що містяться в працях зарубіжних та вітчизняних економістів. Інформаційну базу дослідження склали дані з літературних та інших інформаційних джерел за даною темою. Ґрунтуючись на цих даних, застосовуючи системний підхід до вирішення проблеми та використовуючи

загальнонаукові методи пізнання, ми змогли зробити узагальнення, сформулювати певні висновки та рекомендації.

Результати дослідження. На сьогодні застосування бізнес-моделювання є тенденцією, до якої виявляють інтерес підприємці, керівники, консультанти та вчені. В цьому можна побачити ознаки як бізнес-моди, такі реального прагнення уникнути помилок при започаткуванні бізнесу та підвищити ефективність його організації.

Формально бізнес-модель є наочною схемою, що відображає ключові компоненти та процеси проекту або підприємства та організовує їх в єдину систему, спрямовану на отримання доходу[2]. До числа компонентів бізнесу, що відображаються в моделі, належать стратегія, економіка, фінанси, операції, бізнес-одиниці, ринкові сегменти, маркетинг тощо. Бізнес-модель призначена для їх цілісного опису та аналізування системи бізнес-процесів, що їх пов'язують. Створення бізнес-моделі дозволяє досить швидко та в той же час доступно зобразити їх основну ідею проекту та механізми, які будуть використовуватися для генерування прибутку. Ч. Баден-Фюллер зазначає, що цінність бізнес-моделі формується за такими напрямками [3]:

- бізнес-модель виступає коротким описом того, як працює проект або підприємство, тому вона може бути використаною для того, щоб забезпечити стратегічну відповідність між різними напрямками їх діяльності;
- бізнес-модель визначає роль та місце кожного з учасників спільної діяльності, тому вона може бути використаною для того, щоб описувати схему їх взаємодії;
- бізнес-модель формулює та візуалізує гіпотезу щодо того, як проект або підприємство будуть створювати цінність для споживачів.

Виходячи з таких передумов, очевидно, що бізнес модель є ефективним зручним інструментом планування та узгодження інтересів учасників стартап проекту. В разі стартапу, крім окресленого вище, бізнес модель демонструє схему перетворення інновації в економічну цінність для бізнесу. Вона детально відображає механізм формування економічних результатів проекту шляхом визначення його місця в ланцюгу створення цінності (рис. 1).

Для стартап проекту спектр функцій бізнес-моделі є ще більш широким, ніж для традиційних видів бізнесу. Узагальнивши, можна виділити такі функції [5]:

- визначення ключових компетенцій проекту;
- визначення структури витрат та доходів, аналіз руху грошових коштів;
- визначення цінності для споживачів;
- ідентифікація ринку та мети використання продукту, створюваного за проектом;

- ідентифікація позиції стартапу у взаємозв'язках з постачальниками, замовниками, конкурентами;
- формування конкурентних переваг проекту.



Рис. 1. Бізнес-модель як інструмент відображення механізму формування економічних результатів проекту

Джерело: [4]

Ознаки, за якими класифікуються бізнес-моделі, є дуже різними, залежно від мети. Найбільш загальною є класифікація бізнес-моделей залежно від способу отримання доходу («монетизації») стартап проекту. Зокрема, виділяють такі види моделей [2, 5, 6]:

- торгова модель – товар або послуга реалізуються за допомогою безпосереднього продажу кінцевим споживачам через торгову мережу;
- посередницька модель – товар або послуга реалізуються іншим підприємствам, які потім продають їх кінцевим споживачам;
- сервісна бізнес-модель – стартапер стягує плату за використання наявних у нього ресурсів (наприклад, енергетичних, телекомунікаційних тощо).
- передплатна модель – товар або послуга реалізуються через організацію підписки;
- «спільнотна» модель – товар або послуга реалізуються через певну спільноту споживачів (наприклад, за допомогою членів студентської громади);
- інформаційно-медійна модель – стартапер стягує плату за надання інформації за певною тематикою (сюди ж можна віднести проведення тренінгів, семінарів тощо);
- партнерська модель – стартапер отримує дохід від реалізації супутніх до основних товарів та послуг;
- рекламна модель – стартапер продає рекламні місця на своїх продуктах;
- брокерська модель – стартапер отримує комісійні від продажу основних товарів або послуг;

- ліцензійна модель – стартапер отримує дохід від своїх ідей та інтелектуальних активів, не вкладаючи кошти в їх комерціалізацію, а продаючи ліцензію на їх використання.

Д. Дебелак запропонував при розробці структури бізнес-моделі виділяти шість найважливіших критеріїв успіху, розділивши їх за «принципом світлофору» на дві групи. Критерії «зеленого кольору» забезпечують розвиток проекту (сюди відносять: заохочення клієнтів, що мають високу цінність, забезпечення високого рівня цінності, продаж продуктів та послуг, що забезпечують прибутковість). Критерії «червоного кольору» виділяються, щоб попередити про можливі проблеми в бізнес-моделі (сюди відносять: забезпечення задоволеності клієнтів, закріплення позиції проекту на ринку, можливості фінансування проекту) [7].

Зручний інструмент бізнес-моделювання являє собою так звана «канва» моделі, розроблена О. Остервальдером та І. Пін'є (рис. 2).



Рис. 2. «Канва» бізнес-моделі за О. Остервальдером та І. Пін'є.

Джерело: [8]

Як видно, з рисунку, «канва» складається з дев'яти структурних блоків, які, на думку авторів, охоплюють повний набір найважливіших елементів бізнес-моделювання. Вона є наглядною, простою у візуалізації, тому наразі цей шаблон є модифікованим та покладеним в основу багатьох існуючих бізнес-моделей компаній.

Наступним цікавим підходом до побудови бізнес-моделей є модель, розроблена М. Джонсоном. Створена ним концепція «захоплення чистого простору» в свою чергу була заснована на моделі проривних інновацій К. Крістенсена. Основними складовими моделі К. Крістенсена є такі: ціннісна пропозиція, формула отримання доходу, ресурси компанії (грошові засоби, матеріальні цінності, технології, люди, канали комунікації, бренди тощо) та ключові процеси (навчання співробітників, розробка, випуск продукту, бюджет, плани, сервіс) [9]. М. Джонсон дещо доопрацював та спростив цю модель і презентував її у вигляді «трикутника захоплення» (рис. 3).

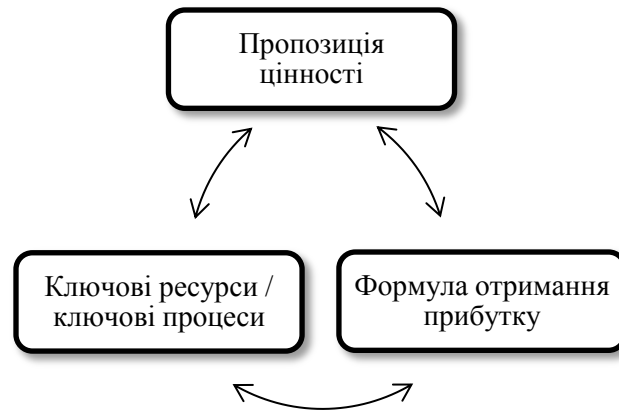


Рис. 3. Бізнес-модель «трикутник захоплення» за М. Джонсоном
Джерело: [9]

Ще одна бізнес-модель була запропонована Г. Хамелом. Її основними структурними елементами виступають: клієнтський інтерфейс, ключова стратегія, стратегічні ресурси, ціннісна мережа [10; 11]. Елементи є поєднаними між собою трьома посередниками (сполучними елементами), а фундаментом бізнес-моделі виступають фактори, які визначають потенціал прибутковості проекту (рис. 4).



Рис. 4. Елементи бізнес-моделі за Г. Хамелом
Джерело: [11]

Для того, щоб модель була прибутковою, в межах запропонованої концепції бізнесу доцільно використовувати так звані «акселератори» прибутку, які можна згрупувати в чотири категорії: подальше збільшення віддачі, усунення конкурентів, стратегічна економія, стратегічна гнучкість [11].

Л. Швайцер розширив підходи, розробивши на основі аналізу діяльності сучасних компаній, чотири принципові конфігурації моделей бізнесу (рис. 5):

- інтегрована модель – проект охоплює весь галузевий ланцюг створення цінності, володіє великим потенціалом генерування доходу і має доступ до всіх важливих активів;
- модель гравця, що діє на певному рівні – проект спеціалізується на одній ланці галузевого ланцюга створення цінності, володіє відносно невеликим потенціалом генерування доходу і має доступ до всіх важливих активів через співпрацю з іншими компаніями;
- модель маркетмейкера – проект формує нову ланку в галузевому ланцюгу створення цінності, володіє відносно невеликим потенціалом генерування доходу і високим рівнем ринкового впливу, формуючи попит;
- модель диригента – проект спеціалізується на одній або декількох ділянках галузевого ланцюга створення цінності, має високий потенціал генерування доходу і має доступ до всіх важливих активів через співпрацю з іншими компаніями [12].

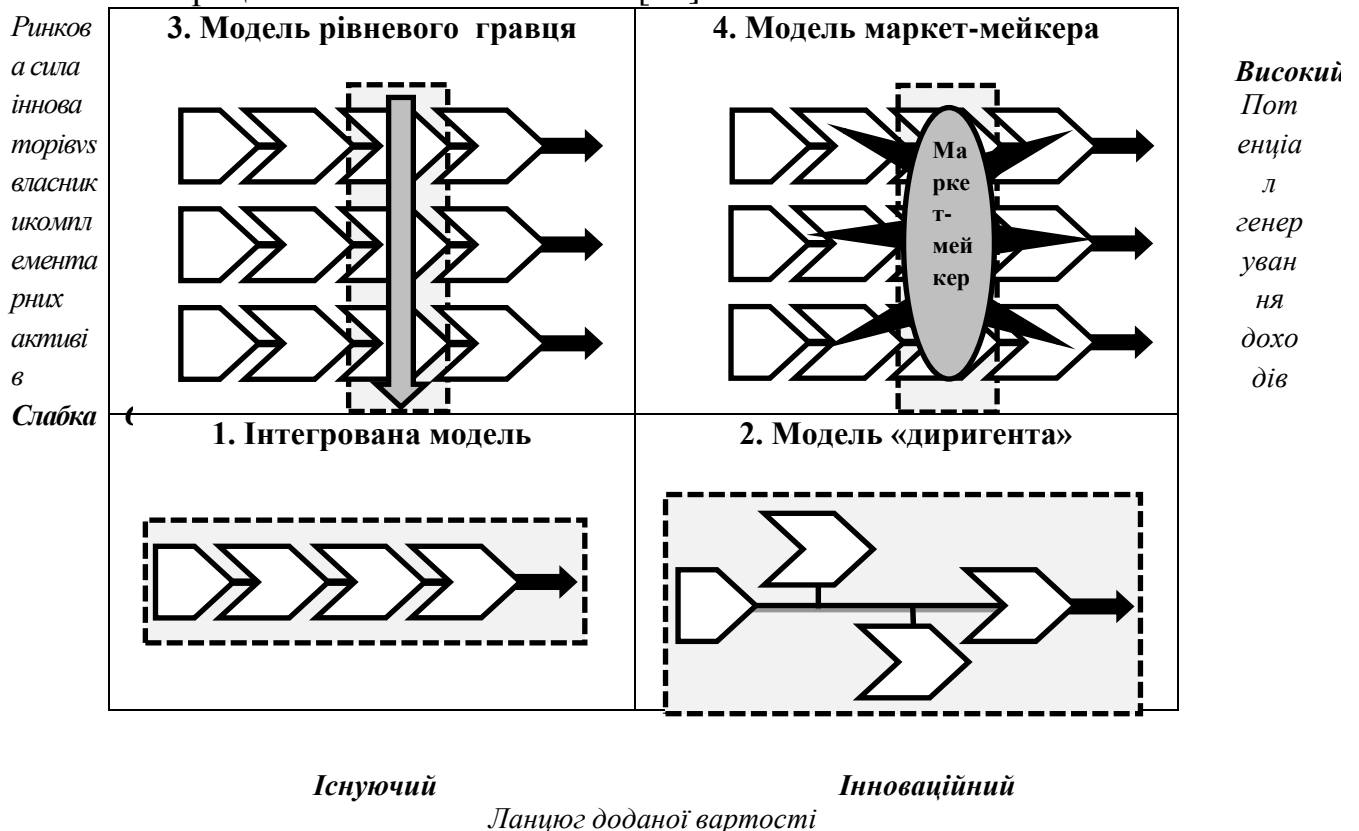


Рис. 5. Конфігурація моделей бізнесу за Л. Швайцером

Джерело: [12]

Висновки. На сьогоднішній день економічною наукою не сформульовано єдиного загальноприйнятого визначення бізнес-моделі та підходу до її побудови. В літературі є представлені різні концепції,

типології, підходи. Ще більше моделі різняться залежно від специфіки самого проекту, що опрацьовується стартапером. За статистикою, більшість стартапів базуються на новітніх інформаційно-комунікаційних технологіях, але це не є їх обов'язковою ознакою – в основу може бути покладеним будь-який новий продукт, сервіс, соціальний, дослідницький або аналітичний проект. З огляду на свій молодий вік, новизну та ризикованість ідеї, покладеної в основу, мінливість ринкового середовища, для забезпечення ефективності такий проект потребує швидкого і точно визначеного способу ринкового впровадження. Рушійною силою розвитку проекту повинна стати правильно обрана стратегія розвитку та побудована на її основі бізнес-модель. Така бізнес-модель дозволить не лише створити підприємство та досягти лідерства на ринку, а й вмотивувати інших учасників (інвесторів, постачальників, посередників, споживачів) бути залученими до реалізації проекту. При цьому слід пам'ятати, що сформована та запроваджена бізнес-модель не залишається незмінною. Мінливі науково-технічні, економічні, соціальні умови зовнішнього середовища спричиняють необхідність постійного редагування та налаштування бізнес-моделі відповідно до їх впливу.

Наукова новизна наведеної роботи полягає в узагальненні та систематизації зарубіжних підходів до побудови бізнес-моделей проектів, що можуть бути використаними у вітчизняній практиці. Але аналіз зарубіжного досвіду, крім позитивних рис моделювання, демонструє також певну «відірваність» деяких моделей від вітчизняних умов господарювання. Тому подальша увага дослідників повинна бути приділеною його адаптації, що надасть змогу вітчизняним стартаперам підвищити ефективність стратегічного управління проектами та знизити рівень їх ризикованості.

Література:

1. Patel N. 90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10% [Electronic resource] / N. Patel // Forbes : Business and Financial Magazine [Digital edition]. — 2015. — January, 16th. — Mode of access: <http://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/#1737bedd55e1>.
2. Чеславский О. Основные бизнес-модели монетизации стартапа [Электронный ресурс] / О. Чеславский // NewsOne [Информационно-аналитический сайт]. — Режим доступа: <http://newsone.ws/technology/osnovnye-biznes-modeli-monetizatsii-starapa-08-05-2015>.
3. Baden-Fuller Ch. Business Models and Technological Innovation / Ch. Baden-Fuller, S. Haefliger // Long Range Planning. — 2013. — Vol. 46. — Is. 8.—Pp. 419-426.
4. Котельников В. Бизнес модель и ее 1+6 компонентов [Электронный ресурс] / В. Котельников // Центр предпринимательского творчества и системных инноваций[Сайт].—Режим доступа: http://www.cecsi.ru/coach/business_model.html.
5. Основы построения бизнес-моделей [Электронный ресурс] // Business Analysis in Russia [База знаний по бизнес-анализу]. — Режим доступа: <http://iiba.ru/business-model-design>.
6. Что такое бизнес-модель: какие бизнес-модели существуют в Интернете[Электронный ресурс] // LPgenerator [Сайт компании]. —Режим доступа: <http://lpgenerator.ru/blog/2015/05/18/chto-takoe-biznes-model-kakie-biznes-modeli-sushestvuyut-v-internete>.

7. Debelak D. Business Models Made Easy / D. Debelak. — NY: Entrepreneur Press, 2006.— 240 p.
8. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 288 с.
9. Стартап с нуля: лучшие бизнес-модели [Электронный ресурс] / SaaS.ru: все об облачных технологиях [Сайт]. — Режим доступа: <http://saas.ru/articles/~startup-s-nulia-luchshie-biznies-modieli~4109>.
10. Хэмел Г. Во главе революции / Г. Хэмел. — СПб: Best Business Books, 2007. — 368 с.
11. Бжуска Я. Інноваційні моделі бізнесу / Я. Бжуска// Вісник національного університету «Львівська політехніка».— 2008. — №628. — С. 29-35.
12. Schweizer L. Concept and Evolution of Business Models / L. Schweizer // Journal of General Management. —2005. —31. —Vol. 2. — Pp. 37-56.