

## БІЗНЕС - МОДЕЛЮВАННЯ СТАРТАП ПРОЕКТІВ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Бізнес-моделювання стартап проектів є 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, 90% всіх започаткованих стартапів виявляються збитковими та ліквідуються, навіть не досягнувши стадії зростання. Однією з причин такої невтішної статистики 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 представлені у працях зарубіжних фахівців: Бланка С., Гильбо К., Купера Б., Маллінса Д., Пателя Н., Семенчука В., Фелда Б., Харниша В. та інших. Проблематика побудови успішної бізнес-моделі стартап проекту висвітлюється в роботах Крістенсена К., Остервальдера А., Слівотські А., Чесборо Г., Хемела Г., Швайцера Л. [2-4]. Активізація інтересу до стартапів з боку вітчизняних підприємців обумовлює необхідність узагальнення та адаптації зарубіжних методичних підходів та інструментарію побудови бізнес-моделей.

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.

При розробці структури бізнес – моделі науковці виділяють різноманітні критерії, концепції. На підставі цього, узагальнемо підходи до бізнес-моделювання стартап проектів, представлених в роботах зарубіжних авторів, для виявлення перспектив їх використання у вітчизняних умовах господарювання.

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 (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 (забезпечення задоволеності клієнтів, закріплення позиції проекту на ринку, можливості фінансування проекту) [5].

Зручний інструмент бізнес-моделювання являє собою так звана «канва» моделі, розроблена О. Остервальдером та І. Пін'є, яка складається з дев'яти структурних блоків, які, на думку авторів, охоплюють повний набір найважливіших елементів бізнес-моделювання.

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 якої є ціннісна пропозиція, формула отримання доходу, ресурси компанії (грошові засоби, матеріальні цінності, технології, люди, канали комунікації, бренди) та ключові процеси (навчання співробітників, розробка, випуск продукту, бюджет, плани, сервіс) [6].

М. Джонсон дещо доопрацював та спростив цю модель і презентував її у вигляді «трикутника захоплення».

Ще одна бізнес-модель була запропонована Г. Хамелом. Її основними структурними елементами виступають: клієнтський інтерфейс, ключова стратегія, стратегічні ресурси, ціннісна мережа [7; 8]. Елементи є поєднаними між собою трьома посередниками (сполучними елементами), а фундаментом бізнес-моделі виступають фактори, які визначають потенціал прибутковості проекту 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 [8].

Л. Швайцер розширив підходи, розробивши на основі аналізу діяльності сучасних компаній, чотири принципові конфігурації моделей бізнесу: 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 [9] Таким чином, нами узагальнені та систематизовані зарубіжні підходи 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.

### Список літератури:

1. Patel N. 90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10%. *Forbes: Business and Financial Magazine*. 2015. January, 16th . URL: <http://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-ofstartups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/#1737bedd55e1>.
2. Чеславский О. Основные бизнес-модели монетизации стартапа *NewsOne* URL: [newsone.ws/technology/osnovnyie-biznes-modeli-monetizatsii-startapa-08-05-2015](http://newsone.ws/technology/osnovnyie-biznes-modeli-monetizatsii-startapa-08-05-2015).
3. Baden-Fuller Ch. Business Models and Technological. *Long Range Planning*. 2013. Vol. 46. Is. 8. Pp. 419-426.
4. Котельников В. Бизнес модель и ее 1 + 6 компонентов. *Центр предпринимательского творчества и системных инноваций*. URL: [http://www.cecsi.ru/coach/business\\_model.html](http://www.cecsi.ru/coach/business_model.html).
5. Debelak D. Business Models Made Easy. *Entrepreneur Press*. 2006. 240 p.
6. Стартап с нуля: лучшие бизнес-модели *SaaS.ru: все об облачных технологиях*. URL: <http://saas.ru/articles/~startup-s-nulia-luchshiebiznies-modieli~4109>.
7. Хэмел Г. Во главе революции. *Best Business Books*. 2007. 368 с.
8. Бжуска Я. Інноваційні моделі бізнесу. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. №628. С. 29-35.
9. Schweizer L. Concept and Evolution of Business Models. *Journal of General Management*. 2005. Vol. 2. Pp. 37-56.