

ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ОЩАДЛИВОГО СТАРТАПУ

В статті розкривається дефініція поняття «ощадливий стартап», наводяться характерні особливості, переваги та недоліки цієї концепції, обґрунтовується важливість використання бізнес-моделі, як ключового елементу у створенні та розвитку ощадливого стартапу. Пропонуються методичні рекомендації по визначенню структурних одиниць бізнес-моделі цих видів стартапів та формуванню етапів її побудови, які включають в себе розробку ідеї продукту, запуску мінімального життєздатного продукту, регулярне його оцінювання, яке засноване на взаємодії із споживачами, та безперервне навчання.

Ключові слова: *ощадливий стартап, бізнес-модель, Lean Startup, Lean Canvas*

Постановка проблеми. Обмеженість ресурсів для реалізації стартапу, особливо на ранніх стадіях його діяльності, а також брак часу для планомірного його масштабування, спонукає все більше стартаперів шукати нові підходи до функціонування. Особливо актуальне це питання для українських стартапів, які під час сьогоденної катастрофічної ситуації в країні залишилися без можливості залучати значні фінансові ресурси, а також стикаються з проблемами залученням висококваліфікованих працівників. Тому, актуальним є розроблення нових і удосконалення існуючих теоретико-методичних положень і методико-прикладного інструментарію формування, управління та оцінки діяльності стартапів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням формування, функціонування та управління стартапами приділили увагу значна частина науковців та управлінців, як іноземних так і вітчизняних: С. Бланк, Б. Дорф, Е. Ріс, П. Тіль, Е. Мауро, О. Гавриш, К. Бояринова, В. Дергачова, М. Кравченко, Є. Чазов, А. Касич, А. Джура, Н. Ситник, М. Вітліна та інші. Однак, стартапи це досить мобільний вид підприємницької діяльності, який передбачає постійну трансформацію під впливом важко передбачуваних зовнішніх умов функціонування. Відповідно існує нагальна потреба в розробці нових, або адаптації існуючих інструментів функціонування та розвитку новостворених підприємств.

Метою статті є ознайомлення з концепцією ощадливого стартапу, обґрунтувати доцільність використання бізнес-моделі ощадливого стартапу в умовах обмеженості ресурсів, запропонувати методичні рекомендації по формуванню та реалізації цих бізнес-моделей.

Виклад основного матеріалу. Стартап привабливий своєю динамічністю, швидким результатом, відсутністю затягнутих процесів, характерних для великих компаній. Однак стартапи схильні до провалів, оскільки діють в умовах високої ризикованості. Щоб вчасно зрозуміти, що продукт не буде успішним і вжити відповідних заходів, не витрачаючи величезних коштів і років на його розробку, застосовується метод ощадливого стартапу (Lean Startup). Він дозволяє успішно реалізувати недостатньо обґрунтовану, але перспективну ідею без значних витрат на старті.

Ощадливий стартап (англ. Lean Startup) – це концепція «ощадливого» запуску і розвитку компаній, в її основі лежить максимально оптимальне витрачання ресурсів, засноване на науковому підході до впровадження будь-якого нового продукту, послуги або ідеї: масштабування ідеї у разі успіху, визначеного тестуванням та оцінюванням результатів за метриками [1, с.199].

Є ряд відмінностей між ощадливим стартапом та стартапом, заснованим на традиційному бізнесовому підході за рядом напрямів: стратегія, розробка продуктів, принципи проектування, організація, фінансова звітність, невдачі та швидкість. Характерною особливістю концепції ощадливого стартапу є те, що бізнес-план вважається не ефективним інструментом планування для стартапу. З цією метою варто використовувати бізнес-модель, оскільки [2]:

1) бізнес-плани рідко залишаються такими, якими їх спланували після першого ж контакту зі споживачами;

2) нікому, крім венчурних капіталістів не потрібні п'ятирічні плани, адже в них прогноуються невідомі фактори;

3) стартапи – це не зменшені копії великих компаній. Вони не живуть за генеральним планом. Ті, які домагаються успіху, після кожного чергового провалу швидко повертаються до нормального функціонування, корегуючи, відтворюючи і відточуючи початкові ідеї на основі інформації, яка постійно отримується від споживачів.

Концепція ощадливого стартапу заснована на унікальності його бізнес-моделі та неможливості використання традиційних чи копіювання бізнес-моделей існуючого підприємництва. Використання такої концепції має ряд переваг [3]:

1. Тестування гіпотез. Ощадливі стартапи постійно тестують гіпотези, аналізуючи відгуки споживачів. Такий принцип має назву «розробка за допомогою споживачів». Тестування включає збір відгуків ймовірних користувачів, покупців і партнерів щодо усіх складових елементів бізнес-моделі, в тому числі щодо характеристик продукту, ціноутворення, дистрибуції та стратегіях залучення клієнтів. Уся процедура пошуку життєздатної бізнес-моделі ґрунтується на аналізі вподобань споживачів;

2. Розробка продукту. Розробка продукту реалізується короткими циклами – ітераціями, які допомагають визначити правильний шлях створення мінімального життєздатного продукту та його подальші удосконалення. Ключовим елементом розробки продукту стартапу є застосування так званої гнучкої розробки, яка передбачає постійну взаємодію з користувачами і врахування їх зауважень.

3. Використання бізнес-моделі. Підприємці не витрачають місяці на планування і дослідження, а виходять з того, що спочатку у них є лише неперевірені припущення. Тому, замість формування бізнес-планів, стартаперам доцільно викладати гіпотези в нарисі бізнес-моделі.

В ощадливому стартапі під запуск нових проєктів використовується не модель О. Остервальдера та І. Пінье – Business Model Canvas, а саме Lean Canvas. Хоча моделі дещо схожі, проте між ними існують відмінності з позиції фокусування уваги на різні чинники забезпечення конкурентоспроможності, акцентів у взаємодії зі споживачами та мети використання за певними чинниками.

Lean Canvas – це шаблон бізнес-моделі, який дозволяє зібрати ключову інформацію про стартап на одній сторінці. Часто на початку роботи підприємці ще не до кінця розуміють, що хочуть зробити та що вийде в кінці. Особливо, якщо мова йде про стартап. Lean Canvas допомагає більш чітко сформулювати ідею – а якщо в ході роботи над продуктом щось зміниться, модель можна легко змінити.

Розробив модель Lean Canvas американський підприємець Еш Мауро. За основу було взято Business Model Canvas Олександра Остервальдера та адаптовано її до так званого ощадливого підходу, суть якого – мінімізація будь-яких витрат.

Канва складається з 9 блоків, кожен із яких описує свою частину бізнес-моделі організації [4]:

Блок №1. Сегменти споживачів і ранні послідовники.

Перш за все стартаперу потрібно передбачити, хто буде користуватися продуктом. Важливо не піддатись спокусі і не написати «він підійде всім»: це не допоможе розібратися в суті. Навпаки, завдання підприємця – виділити кілька груп споживачів і описати їх якомога докладніше: стать, вік, освіта, рівень доходу, інтереси тощо. Необхідно врахувати, що іноді

покупці й користувачі – це різні люди. Наприклад, навчальні сервіси часто вибирають батьки для своїх дітей.

Також в цьому блоці треба написати, хто стане ранніми послідовниками стартапу, тобто першими отримає доступ до продукту. Це може бути невелика група людей, але вони мають відповідати характеристикам цільової аудиторії. На цих людях можна тестувати гіпотези, показувати їм перші версії продукту й отримувати від них зворотний зв'язок.

Блок №2. Проблема та існуючі альтернативи.

Підприємці часто роблять таку помилку: вони дивляться на свій продукт з точки зору того, що він вміє робити, а не того, чим він корисний споживачеві. І ось щоб уникнути цієї помилки, потрібно подумати та написати, які проблеми користувача вирішує продукт. Можливо, на цьому етапі виявиться, що у різних груп користувачів проблеми дуже різні – і тоді має сенс подумати про те, щоб зробити кілька окремих продуктів.

Коли засновники стартапу визначаються з проблемами споживачів, необхідно подумати, хто вже їх вирішує. Потрібно дивитись на це ширше: наприклад, якщо стартап робить сервіс таксі, його конкурентами будуть не тільки інші таксі, але й каршеринги, прокат велосипедів і самокатів, і навіть громадський транспорт.

Блок №3. Унікальна цінність.

У цьому блоці треба описати властивості й можливості продукту, яких немає у конкурентів. Чим продукт стартапу краще існуючих? Чому виберуть саме його? Це допоможе сформулювати унікальну торгову пропозицію (УТП). Цю гіпотезу необхідно перевірити на користувачах з групи ранніх послідовників. Також навколо цих цінностей у майбутньому можна побудувати рекламні кампанії та залучити нових користувачів.

Блок №4. Рішення проблеми.

Коли вже визначені потреби та проблеми користувачів, необхідно описати, як запропонований продукт їх вирішує. Не потрібно покладатися лише на свою думку: необхідно провести дослідження, інтерв'ю з користувачами. Вони підкажуть, які функції зайві, а які необхідно додати.

Блок №5. Канали просування.

Створення проєкту немає сенсу, якщо про нього ніхто не дізнається. Заздалегідь досліджуються методи та обговорюються канали просування товару на ринку. При заповненні цього блоку доцільно скористатись вже складеною сегментацією. Потрібно пам'ятати, що різні покоління людей використовують різні канали комунікацій. Дані цього блоку допоможуть при створенні маркетингової стратегії.

Блок №6. Джерела прибутку.

Будь-який проєкт створюється для отримання прибутку, тому необхідно прописати джерела отримання доходів. Наприклад, можна поширювати його за підпискою або брати гроші одноразово. Якщо планується зробити продукт безкоштовним, потрібно подумати про альтернативні способи монетизації.

Враховуючи, що люди не завжди готові платити за те, чим вони із задоволенням користуються безкоштовно, необхідно перевірити свої гіпотези на користувачах. Також гарною ідеєю буде подивитися, як заробляють на своїх продуктах конкуренти.

Блок №7. Структура витрат.

Щоб створити продукт, потрібні будуть гроші. Будь-який проєкт включає основні і додаткові статті витрат: технічна реалізація, маркетинг, оренда серверів, розробка дизайну тощо. Доведеться платити розробникам, дизайнерам та іншим фахівцям. У цьому блоці необхідно розписати структуру витрат, визначити точні суми витрат, що плануються.

Блок №8. Ключові метрики.

Коли продукт буде готовий, стартаперам потрібно буде зрозуміти, наскільки він успішний. Для цього заздалегідь продумуються критерії за якими він буде оцінений. Критерії повинні бути кількісні: трафік, число завантажень, частка ринку, кількість покупок тощо.

Після збору інформації про джерела доходів та витрат, інші ключові показники, доцільно їх проаналізувати у сукупності. Вони мають корелюватися між собою. Якщо є якісь серйозні відхилення, слід переглянути зібрані дані.

Блок №9. Прихована перевага.

Якщо продукт виявиться успішним, багато хто захоче його повторити. Тому має бути заготовлений козир – якась перевага, яку складно скопіювати. Наприклад, сильна команда чи особливий спосіб просування. Це допоможе виділитися серед конкурентів.

Цей блок дуже важливий, тому що ми живемо в світі, що швидко змінюється. Після виходу на ринок продукт можуть швидко скопіювати. Для таких випадків треба тримати козир, щоб не втратити аудиторію і продовжувати розвиватися.

Як було зазначено раніше, бізнес-модель Lean Canvas гарна своєю гнучкістю – в неї будь-якої миті можна вносити правки. І це обов'язково потрібно робити, коли йдеться про новий продукт. Процеси у стартапах змінюються дуже швидко – а це безпосередньо впливає на кожен блок, тож постійна актуалізація документа потрібна.

Загалом використання методології ошадливого стартапу передбачає виконання завдань з його розвитку за етапами: формування ідеї продукту, запуску мінімального життєздатного продукту, регулярне його оцінювання, засноване на взаємодії із споживачами, та безперервне навчання:

1) створення ідеї продукту, який вирішує проблему споживачів. Ключовим на цьому етапі є те, що продукт ідея не «виштовхується лабораторією», а «втягується ринком», тобто формується відповідно до нагальних потреб;

2) розроблення і запуск мінімально життєздатного продукту (MVP) на основі таких правил: проєкт має вирішувати проблему, змінюватись відповідно до запитів споживачів, бути швидким та маневреним;

3) збір даних щодо запуску MVP;

4) оцінювання результату на основі сучасних інструментів аналітики та вимірювання;

5) навчання (англ. validated learning – обґрунтоване навчання). Обґрунтоване навчання базується на даних про проєкт і включає виправлення помилок, додавання функціоналу, виявлення перспектив або їх відсутності дослідним шляхом, а також прийняття рішення про подальший розвиток проєкту.

Незважаючи на переваги концепції ошадливого стартапу, вона має і недоліки, які впливають на різні процеси його розвитку [5]:

– концентрація роботи над функціями, а не над продуктом в цілому. Багато стартаперів, надихнувшись порадами Е. Ріса, почали випускати на ринок недоопрацьовані і просто нікому не потрібні продукти;

– «випалювання» команди. Справжнє підприємництво полягає не в тому, щоб протестувати кожен дрібничку, а в тому, щоб знайти дійсно важливі речі, які можуть зумовити отримання значних прибутків;

– призводить до створення не надто «хороших» продуктів. Продукти, які створюються для вирішення певної однієї задачі та швидко випускаються на ринок можуть бути недоопрацьованими і не отримати прихильності користувачів;

– знецінює архітектуру. Компанії, які фокусуються на концепції MVP, як правило економлять на архітектурі. На жаль, саме від її опрацьованості залежить успіх або поразка компанії;

– провокує неправильні відносини з інвесторами. Розвиток стартап-компанії має передбачати і різні стратегії виходу. За швидкого стартапу з продуктом, який має мінімальний набір функцій є ризик його спрямованості на продаж великим підприємствам чи корпораціям, що не зацікавлює інвесторів.

Ошадливий стартап передбачає повний вплив клієнта на розвиток запропонованого продукту. Завдяки постійному зворотному зв'язку з аудиторією, підприємство, засноване на принципі Lean Startup, модернізуватиметься і піддаватиметься інноваціям відповідно до соціальних запитів суспільства, а отже, буде актуальним завжди.

Цей спосіб реалізації ідей дозволяє стартапам не стояти на місці, а постійно розвиватися на благо успішної роботи компанії та суспільної життєдіяльності. Можна нескінченно шліфувати продукт, впроваджувати нові й нові функції, доводячи, здавалося б, його до досконалості – але в результаті стартаперам доводиться зіткнутися з тим, що реальність не збігається з очікуваннями. Побудова бізнес-моделі ощадливого стартапу дає можливість уникнути розчарувань та невиправданих витрат, вже з ранньої стадії формуючи таку пропозицію, перед якою споживач не зможе встояти. Якщо початкові гіпотези не підтверджуються практикою, це означає, що вони помилкові, і проєкт вимагає перегляду – своєчасні заходи значно зменшать ризик і убережуть творців від розробки продукту, який нікому не потрібен.

Висновки. В статті розкрита дефініція ощадливого стартапу, показані переваги та недоліки використання цієї концепції під час формування стартапу, висвітлені особливості використання бізнес-моделі ощадливого стартапу, запропоновані методичні рекомендації по її побудові, та доведена важливість використання цієї методики в умовах обмеженості ресурсів новостворених підприємств. В подальших дослідженнях доцільно оцінити ефективність цієї методики під час побудови бізнес-моделі ощадливого стартапу для вітчизняних підприємств.

Список використаної літератури

1. Гавриш О.А., Бояринова К.О., Кравченко М.О., Копішинська К.О. Управління стартапами: підручник для здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями. К: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
2. Бланк С., Дорф. Б. Стартап. Настольная книга основателя. / пер. с англ. М.: Альпина Паблішер, 2015. 616 с.
3. Ріс Е. Бізнес з нуля. Метод Lean Startup для швидкого тестування ідей і вибору бізнес-моделі. / пер. з англ. К: Альпіна Паблішер Україна, 2020. 258 с.
4. Maurya A. Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works. O'Reilly Media, 2022. 240 с.
5. Лашков А. Шесть минусов модели Lean Startup. URL: <https://vc.ru/flood/2205-why-lean-startup-sucks>.

REFERENCES

1. Havrysh O.A., Boyarinova K.O., Kravchenko M.O., Kopishinska K.O. (2020). Upravlinnya startapami [Management of startups]. Kyiv: KPI named after Igor Sikorskyi, Polytechnic Publishing House.
2. Blank S. and Dorf. B. (2015) Startup. Nastolnaya kniga osnovatelya [The Startup owner's manual] Moskva: Alpina Publisher.
3. Ries E. (2020) Biznes z nulya. Metod Lean Startup dlya shvidkogo testuvannya idej i viboru biznes-modeli [The Lean Startup] Kyiv: Alpina Publisher Ukraine.
4. Maurya A. (2022) Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works. O'Reilly Media.
5. Lashkov A. Shest minusov modeli Lean Startup [Six disadvantages of the Lean Startup model]. Retrieved from <https://vc.ru/flood/2205-why-lean-startup-sucks>.

MARCHENKO MAKSYM. FEATURES OF BUILDING A BUSINESS MODEL OF A LEAN STARTUP. The article reveals the definition of the concept of "lean startup", gives the characteristic features, advantages and disadvantages of this concept, substantiates the importance of using a business model as a key element in the creation and development of a lean startup. Methodological recommendations are offered for determining the structural units of the business model

of these types of startups and forming the stages of its construction, which include the development of a product idea, the launch of a minimum viable product, its regular evaluation, which is based on interaction with consumers, and continuous training.

Key words: *business model, Lean Startup, Lean Canvas.*