

Р. В. ФЕЩУР, Б. Б. ЯНІВСЬКИЙ, Г. Я. ЯНІВСЬКА

ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПРОЕКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРЕАКСЕЛЕРАТОРА ШЛЯХОМ ПОБУДОВИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

Розроблено концепцію проекту функціонування підприємства-оператора преакселератора. Сформовано гнучку бізнес-модель підприємства, орієнтованого на підтримку і комерціалізацію креативних ідей на передінвестиційній стадії проектної діяльності. Побудовано дерево проблем аутсорсингових ІТ-компаній. Розкрито сутність ціннісної пропозиції преакселератора. Описано взаємодію підприємства з клієнтами. Наголошено на особливій ролі у бізнес-моделі людських ресурсів, які покликані створювати та доносити до клієнтів ціннісні пропозиції. Встановлено ризики проекту та наведено їх кількісні оцінки.

Ключові слова: преакселератор, бізнес-модель, стартап-проект, стартап-компанія, ціннісна пропозиція.

Вступ. Важливою складовою інноваційної діяльності України на сучасному етапі розвитку економіки є стартап-проекти як ефективні засоби впровадження інновацій. Для успішної реалізації перспективної ідеї на основі продуктивних інновацій або інноваційних технологій, створюються стартап-компанії, які постійно перебувають у пошуку докорінно нової, прибуткової бізнес-моделі функціонування підприємств [1; 2].

Стартапом вважається проект, що швидко розвивається у будь-якій з існуючих сфер економіки. Успішний запуск такого проекту як правило забезпечує значний соціальний ефект, що проявляється через створення нових робочих місць та достойну оплату праці персоналу.

Стартап-компанії, з одного боку, є привабливими для інвесторів з огляду на можливості швидкого отримання високих прибутків від комерціалізації інноваційної ідеї, а з іншої – відлякують останніх, оскільки існують високі ризики втрати інвестованого капіталу. Саме тому важливо мати об'єктивну та всебічну оцінку життєздатності стартапу ще на рівні ідеї.

Для оцінювання стартап-ідеї чи доопрацювання її таким чином, щоб вона представляла інтерес для інвестора, необхідно залучити експертів – фахівців різних напрямків, а також встановити потенційні джерела фінансування проекту.

Саме тому до підтримки стартапів залучають різних стейкхолдерів – від університетів і бізнес-шкіл до бізнес-інкубаторів і акселераторів. Усе наведене в сукупності формує умови для створення і розвитку нових стартап-компаній, а також підприємств-операторів преакселераторів які реалізують програми підготовки проектів, що дозволяють структурувати інформацію про проект, уникати типових помилок, а також забезпечують належну трансформацію проекту для представлення інвестору [3].

Рівень наукової розробки досліджуваної теми. Дієвим засобом опису основних принципів створення, розвитку і успішного функціонування підприємства-оператора преакселератора, слугує бізнес-модель, вагомий внесок у дослідження якої належить таким вітчизняним та зарубіжним науковцям, як А. Остервальдер, І. Піньє, Н. Ревуцька, М. Черненко, Е. Юзькова та ін. В їхніх працях розглянуто сутність

поняття «бізнес-модель», виокремлено її ознаки та складові компоненти, охарактеризовано особливості бізнес-моделей, притаманних для різних видів господарської діяльності [4; 9].

У той же час, питання діяльності преакселераторів як операторів з реалізації програм преакселерації у сучасній інноваційній інфраструктурі залишаються недостатньо опрацьованими. Програми преакселерації розглядаються в дослідженнях ряду зарубіжних авторів – Е. Салідо, М. Сабаса, П. Фрейксаса. Окремі питання комерціалізації стартап-продуктів освітлені в статтях Т.Ейхельмана, В.Фухмана, У. Тріка та Б.Гріта [8].

З огляду на це, потребують подальшого теоретичного опрацювання і поглиблення поняття «преакселерація», а також пошук ефективної бізнес-моделі підприємства-оператора преакселератора, що і зумовило вибір теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розроблення концепції, а завданням – формування бізнес-моделі для підприємства-оператора преакселератора.

Методи дослідження. У дослідженні були використані наступні методи: системного аналізу; моделювання; графічної інтерпретації економічної та управлінської інформації.

Головний результат дослідження – розроблено обґрунтовану концепцію проекту впровадження програми преакселерації на основі шаблону бізнес-моделі із визначенням усіх її складових елементів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому – удосконалено бізнес-модель підприємства-оператора преакселератора.

Виклад основного матеріалу. Розроблення концепції проекту є першим етапом доінвестиційної фази формування проекту. Початком цієї фази можна вважати появу бізнес-ідеї, яка зумовлюється незадоволеним попитом споживачів, надлишковими ресурсами інвестора, бізнес-ініціативою підприємців тощо.

Бізнес-модель підприємства – це сукупність елементів, які характеризують принципову, відмінну

від конкурентів, логіку його функціонування на основі раціонального використання основних стратегічних ресурсів у системі бізнес-процесів з метою створення продукту/послуги, що відповідає пріоритетам споживачів [4].

Дослідження показали, що для побудови бізнес-моделі преакселератора, доцільно використовувати шаблон бізнес-моделі А.Остервальдера, який передбачає необхідність здійснення аналізу майбутнього стану підприємства з точки зору дев'яти ключових елементів (блоків): сегменти споживачів, ціннісна пропозиція, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, потоки надходження доходів, ключові ресурси, основні види діяльності, ключові партнери, структура витрат. Побудувати бізнес-модель на основі наведеного вище шаблону, дозволяє онлайн-ресурс «canvanizer.com» [5].

Ініціація проекту впливає з існування певної проблеми чи потреби, яку він вирішує. Доцільність впровадження преакселератора зумовлена низкою проблем, які виникають в процесі проектної діяльності, зокрема, плинністю креативних кадрів у великих аутсорсингових компаніях та відсутністю навиків комерціалізації розробленої ідеї (рис. 1).

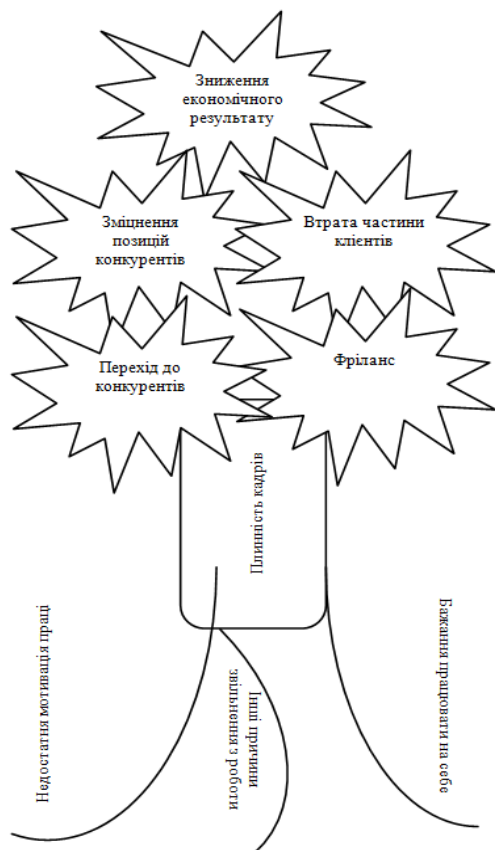


Рис. 1 – Дерево проблем аутсорсингових ІТ-компаній

Преакселератор можна розглядати як програму інтенсивного навчання та наставництва для підприємців-початківців, що забезпечує їх усіма необхідними знаннями та навичками для організування виробництва продукту та пошуку початкових (стартових) інвестицій. Цільовою групою преакселератора є особи, які: мають креативну та

інноваційну ідею і прагнуть перетворити цю ідею, спільно з власною командою, в успішний бізнес.

Програма преакселерації повинна охоплювати усі сфери, опанування яких необхідне для успішного запуску стартапу, зокрема, ті, що стосуються клієнтів, бізнес-моделі, продукту проекту, команди проекту та фінансування проекту.

Клієнти (учасники програми) надають перевагу певним компаніям перед іншими залежно від того, наскільки вони здатні вирішувати їхні проблеми чи задовольняти потреби. Ціннісна пропозиція і є сукупністю переваг, які підприємство готове запропонувати споживачу. Переваги можуть бути як кількісними (ціна, час, за який можна отримати стартап, привабливий для фінансування, тощо), так і якісними (технічна довершеність стартап-продукту, ефективна маркетингова стратегія тощо). Ціннісна пропозиція преакселератора характеризується новизною, оскільки спрямована на задоволення потреби, якої раніше не існувало – допомоги в комерціалізації інноваційної ідеї.

Ціннісна пропозиція преакселератора характеризується різноманітністю послуг, які надаються клієнту – від сприяння у вирішенні винятково технічних завдань, що стосуються майбутнього стартап-продукту, до вдосконалення комерційного боку стартапу.

Схематично ціннісну пропозицію преакселератора зображено на рис. 2.

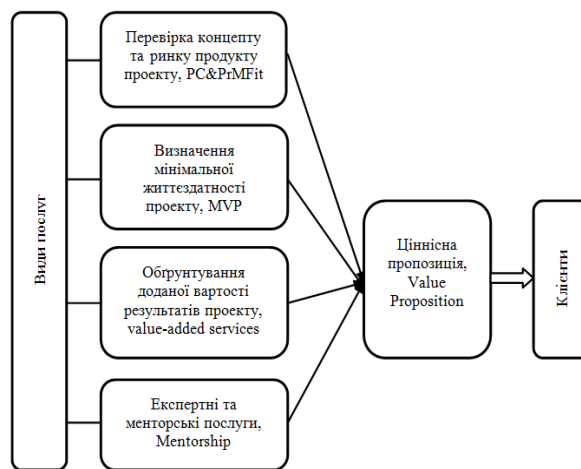


Рис. 2 – Ціннісна пропозиція підприємства-оператора преакселератора

Як видно з рис. 2, під час програми преакселерації здійснюється перевірка концепту продукту (прототипу) та оцінюється міра задоволення попиту на ринку послуг (Proof of concept and Product market Fit), визначається мінімальна життєздатність продукту (MVP), надаються консультації експертів і наставників, безкоштовні послуги з встановлення обсягів доданої вартості (value-added services) [6; 7; 8].

Зазначимо, що клієнтські сегменти програми преакселерації утворюють: власники технічних стартапів; розробники програмного забезпечення та інших продуктів в галузі інформаційно-комунікаційних технологій; бізнес-ангели та компанії з венчурним капіталом; акселератори; спонсори

(урядові та неурядові організації); вищі навчальні заклади та програми MBA; аутсорсингові компанії, які можуть стати продуктивними; коворкінги і концентратори (хаби).

Відносини з клієнтськими сегментами підпорядковані меті їх співпраці задля досягнення результату – отримання проекту, який буде привабливим до інвестування. Усі взаємовідносини клієнтських сегментів при цьому інтегруються в загальний шаблон бізнес-моделі.

Зазначимо, що для преакселераторів характерна комбінована система взаємовідносин з клієнтом, яка охоплює як автоматизовану подачу заявок, онлайн-консультації тощо, так і персональну підтримку клієнтів через особистий контакт, а також участь в навчальних тренінгах та заходах (рис. 3).

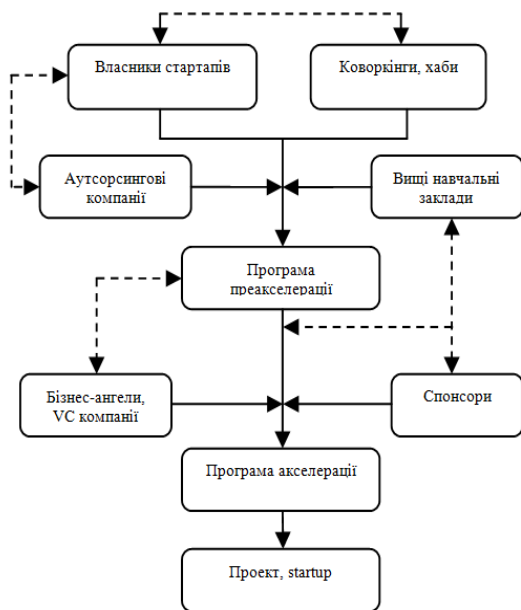


Рис. 3 – Взаємодія з клієнтами підприємства-оператора преакселератора

Наступний блок бізнес-моделі підприємства (рис. 4) містить ключові ресурси (матеріальні, фінансові, інтелектуальні ресурси, а також персонал), з допомогою яких створюється та доноситься до клієнта цінність. Особливу роль при цьому відіграють людські ресурси, які можна умовно розділити на такі групи:

- команда проекту;
- команда експертів (професійні юридичні та бухгалтерські послуги і технічні консультації)
- команда підтримки (ментори, спонсори, бізнес-ангели, спікери, тренери).

В якості інтелектуального ресурсу розглядають сформовані канали комунікації, через які транслюють оновлену і достовірну інформацію про майбутні конкурси, кращі практики, ініціативи, здійснюють огляд діяльності венчурних компаній та програм підтримки [3].

Кожна бізнес-модель може охоплювати певну кількість видів діяльності (одну або декілька), без яких успішна робота підприємства є неможливою. А.Остервальдер пропонує класифікувати основні види

діяльності на такі групи: виробництво, вирішення проблем клієнтів, побудова платформи (мережі). Виробництво включає розробку, створення і виведення на ринок продукту (послуги). Вирішення проблем клієнтів полягає в пошуку оптимальних варіантів розв'язання конкретних проблем кожного клієнта, що вимагає від виконавців належного досвіду і професійних навиків з управління знаннями. Бізнес-модель, ключовою діяльністю якої є побудова платформи (мережі), потребує постійної підтримки платформи і розвитку мережі підприємства [9].



Рис. 4 – Ключові ресурси підприємства-оператора преакселератора

Особливістю бізнес-моделі підприємства-оператора преакселератора є те, що вона поєднує в собі такі види діяльності, як вирішення проблем клієнтів і побудову мережі (рис. 5).



Рис. 5 – Види діяльності підприємства-оператора преакселератора

Зауважимо, що формування блоку «ключові партнери» здійснюють на підставі клієнтських сегментів, оскільки вони виступають водночас у ролі ключових партнерів підприємства преакселератора, взаємовідносини з якими базуються на засадах стратегічної співпраці.

При побудові бізнес-моделі підприємства-оператора преакселератора, необхідно визначити економічні параметри проекту, тобто встановити, з яких видів діяльності можна буде отримувати доходи з урахуванням результатів детального аналізу структури можливих витрат (рис. 6).

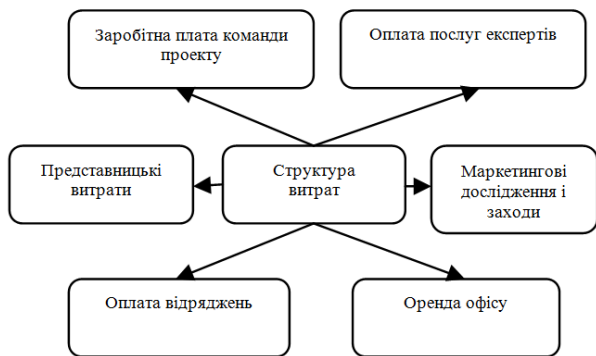


Рис. 6 – Структура витрат підприємства-оператора преакселератора

Формування проекту запуску преакселератора відбувається в умовах ризику, що породжується невизначеністю зовнішнього середовища. З метою зниження ступеня ризику нами сформовано гнучку бізнес-модель, яка має здатність адаптуватися до змін. Зауважимо, що шаблон бізнес-моделі А. Остервальдера не передбачає врахування можливих ризиків майбутнього проекту.

Для кількісного аналізу рівня ризику проекту запуску преакселератора, нами ідентифіковано основні види ризиків майбутнього проекту: взаємодія з потенційними партнерами; формування групи експертів з вузькоспеціалізованими знаннями; фінансові результати; ризики, пов'язані із зовнішньою комунікацією; ризики, пов'язані з роботою команди, інші ризики.

Ризик взаємодії з потенційними партнерами може стосуватися різних видів діяльності і виникати на різних ланках зв'язків, що зображені на рис. 3. Зокрема, ризик може породжуватися невмотивованістю вищих навчальних закладів до здійснення підприємницької діяльності, відсутністю професіоналів, які здатні стати експертами та менторами, а також небажанням власників інноваційних ідей стати учасниками програми преакселерації. Також, аналізуючи ризики проекту, слід врахувати, що при залученні зовнішніх фахівців та консультантів можуть виникнути труднощі з погодженням умов співпраці, що може призвести до додаткових витрат для підприємства-оператора преакселератора.

Оскільки стартап-проекти, які опрацьовуються в преакселераторі, базуються на інноваційних рішеннях, необхідно здійснювати оцінку їх технічної прийнятності, однак не завжди існує можливість сформувати групу експертів, які володіють вузькоспеціалізованими технічними знаннями.

На фінансовий результат підприємства-оператора преакселератора впливає розмір доходу від надання послуг, а також дохід від участі у статутному капіталі створених стартап-компаній, тому ризики кожного стартап-проекту є частково ризиком підприємства-оператора преакселератора.

Встановлені за експертним методом ймовірності настання та ступені впливу ризиків на проект наведено у табл. 1.

Таблиця 1 – Оцінки ризику проекту

Види оцінок ризику	Види ризику					
	Взаємодія з партнерами	Формування групи експертів	Фінансові результати	Ризики зовнішніх комунікацій	Робота команди проекту	Інші ризики
Ймовірність ризику, (0-1)	0,4	0,6	0,2	0,2	0,1	0,1
Вагомість ризику, (0-1)	0,6	0,4	0,2	0,5	0,4	0,1

На основі наведених даних будемо матрицю ризиків з метою їх позиціонування для подальшого прийняття рішень з управління ризиком проекту (рис. 7).

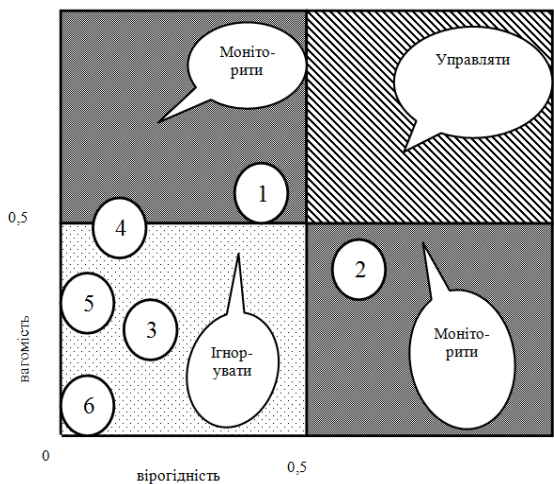


Рис. 7 – Матриця ризиків

Позиціонування ризиків проекту дозволяє зробити висновок, що найбільший вплив на проект будуть здійснювати ризики, пов'язані із взаємодією між заінтересованими сторонами, а також з відсутністю вузькоспеціалізованих експертів, тому вони вимагають прискіпливої уваги до себе з боку менеджерів проекту.

В зв'язку з цим, перед запуском програми преакселерації, необхідно забезпечити створення широкої партнерської мережі, формування бази потенційних експертів, що дозволить мінімізувати ідентифіковані ризики та підвищить ймовірність успіху проекту.

Висновки. Програма преакселерації є ефективним інструментом розвитку стартапів. На відміну від бізнес-інкубатора, в якому здійснюється підтримка проектів на усіх етапах життєвого циклу без чітко визначених часових обмежень, підприємства-оператори після реалізації програми преакселерації відбирають проекти для проходження короткострокової програми акселерації, що забезпечує

швидкий розвиток стартапу від ідеї до готового бізнесу з якісно побудованими бізнес-процесами.

Формування концепції функціонування підприємства-оператора преакселератора є обов'язковим і важливим етапом передінвестиційної стадії, який дозволяє визначити основні параметри проекту, доцільність його розроблення та оцінити його економічну життєздатність. На відміну від бізнес-плану, який окреслює основні технічні, економічні, фінансові та соціальні характеристики проекту, бізнес-модель містить орієнтири для становлення і подальшого розвитку бізнесу.

Оскільки на передінвестиційній стадії здійснюється укрупнена оцінка найважливіших параметрів проекту, то розроблена на концептуальному етапі бізнес-модель потребує трансформації та адаптації до змін середовища на наступних етапах життєвого циклу проекту.

Побудова бізнес-моделі – це тривалий процес, який вимагає не лише теоретичних розрахунків, а й практичної перевірки щодо ефективності її застосування. Поступово і компактно систематизувати отримані результати дозволяє шаблон бізнес-моделі, запропонований А. Остервальдером, однак він не дозволяє описати цілі та відстежити їх досягнення на наступних етапах життєвого циклу проекту, а також описати ризики, дентифіковані за допомогою інших інструментів.

Сформовану бізнес-модель підприємства – оператора преакселератора можна розглядати як попереднє бачення майбутнього підприємства, що буде створене у результаті реалізації проекту запуску преакселератора.

Список літератури: 1. Івашова, Н. В., Сасно Д.А. Start-up проекти – інструмент реалізації інновацій. Економічні проблеми сталого розвитку [Текст]: Міжнар.наук.-практ. конф., присв. пам. проф. Балацького О. Ф.: у 4 т. / за заг. ред. О. В. Прокопенко / Н. В. Івашова, Д. А. Сасно. – Суми: Сумський державний університет, 2013. – Т. 4. – С. 115–116. 2. Бланк, С. Стартап. Настольная книга основателя [Текст] / С. Бланк, Б. Дорф. – М.: Альпина, 2013. – 616 с – С. 24. 3. Eduardo Salido, Marc Sabás and Pedro Freixas. The Accelerator and Incubator Ecosystem in Europe. *Telefónica Europe* (2013) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/0B-enzwV-fhqUbXdBZ1BvRXBrcWc/view>. – Дата звертання: 10 жовтня 2015. 4. Ревуцька, Н. В. Теоретичні аспекти формування бізнес-моделі підприємства [Текст] / Н. В. Ревуцька // Стратегія економічного розвитку України. – К.: КНЕУ, 2002. – Випуск 6 (13). – С. 232–235.

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Фещур Роман Васильович – кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри технологій управління Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів; тел.: (032) 258-21-18; e-mail: romanfeshchur@gmail.com.

Feshchur Roman Vasyliovych – Candidate of Economic Sciences, Professor, Head of the Department, Department of Technology Management, National University «Lviv Polytechnic»; Lviv; тел.: (032) 258-21-18; e-mail: romanfeshchur@gmail.com

Янівський Богдан Богданович – Національний університет «Львівська політехніка», студент; тел.: (097) 359-70-89; e-mail: bogdan_y@meta.ua

Ianivskiy Bogdan Bogdanovych – Lviv Polytechnic National University, student; тел.: (097) 359-70-89; e-mail: bogdan_y@meta.ua

Янівська Галина Ярославівна – Товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія управління проектами «Акрополь», юрист; тел.: (098) 526-60-33; e-mail: janivska@i.ua

Ianivska Galyna Iaroslavivna – KUP Akropol', LTD, lawyer; тел.: (098) 526-60-33; e-mail: janivska@i.ua.

5. Canvanizer – A Free Online Canvas App [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.techsupportalert.com/content/canvanizer.htm> – Дата звертання: 15 листопада 2015. 6. Balfour, B. The Never Ending Road To Product Market Fit [Електронний ресурс] / Brian Balfour. – Режим доступу: <http://www.coelevate.com/essays/product-market-fit>. – Дата звертання: 14 листопада 2015. 7. Rancic Moogk, D. Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups. *Technology Innovation Management Review* [Електронний ресурс] / D. Rancic Moogk. – Режим доступу: <http://timreview.ca/article/535> – Дата звертання: 14 листопада 2015. 8. Eichelmann, T. Discussion on a framework and its service structures for generating JSLEE based value-added services [Електронний ресурс] / Thomas Eichelmann, Woldemar Fuhrmann, Ulrich Trick, Bogdan Ghita // *Proceedings of the Fourth International Conference on Internet Technologies and Applications*. – Режим доступу: http://www.e-technik.org/aufsaeetze_vortraege/aufsaeetze/eichelmann_et_al_ita11.pdf – Дата звертання: 14 листопада 2015. 9. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора [Текст]: пер. с англ. / А. Остервальдер, И. Пинье. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.

References: 1. Ivashova, N. V., & Sayenko, D. A. (2013). Start-up projects – instrument realizacii innovacij [Start-up projects – implementation of innovation tools]. *Proceedings from Economic problems of sustainable development '13: Muzhdunarodnaja nauchno-prakticheskaja konferencija posvjashhena pamjati professora Balackogo O. F. (24–26 aprelia 2013 hoda) – International scientific-practical conference dedicated to the memory of Professor AF Balatskiy*. (pp. 115–116). Sumy: Sums'koj hosudarstvenyj universytet [in Ukrainian]. 2. Blank, S. (2013). *Nastol'naya knyga osnovatelya [Founder Handbook]*. Moscow: Al'py'na [in Russian]. 3. Salido, E., Sabás, M., & Freixas P. (2013). The Accelerator and Incubator Ecosystem in Europe. *Telefónica Europe*. Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/0B-enzwV-fhqUbXdBZ1BvRXBrcWc/view>. 4. Revucz'ka, N. V. Teoreticheskie aspekty formirovanija biznes-modeli predprijatija [The theoretical aspects of the business model of the enterprise formation]. *Strategija jekonomicheskogo razvitija Ukrainy – Economic Development Strategy for Ukraine*, 6 (13), 232–235 [in Ukrainian]. 5. Bernardz. (2014). Canvanizer – A Free Online Canvas App. *Techsupportalert*. Retrieved from <http://www.techsupportalert.com/content/canvanizer.htm>. 6. Balfour, B. (2013). The Never Ending Road To Product Market Fit. *Coelevate*. Retrieved from <http://www.coelevate.com/essays/product-market-fit>. 7. Moogk, R. (2012). Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups. *Technology Innovation Management Review*. Retrieved from <http://timreview.ca/article/535>. 8. Eichelmann, T, Fuhrmann, W, Trick, U, & Ghita, B. (2011). Discussion on a framework and its service structures for generating JSLEE based value-added services. *Proceedings of the Fourth International Conference on Internet Technologies and Applications*. (pp. 169–177). Wrexham: University of Applied Sciences Frankfurt. 9. Ostervalder, A. (2012). *Postroeny'e by'znes-modelej: Nastol'naya knyga stratega y' novatora [Building of business models: Handbook of strategist and innovator]*. Moscow: Al'py'na Pably'sher [in Russian].

Надійшла (received) 25.11.2015