Планування реалізації стартап-проекту в умовах розвитку власного бізнесу та комерціалізації інновацій

Planning the Implementation of a Start-up Project in Terms of Business Development and Commercialization of Innovations

Людмила Долгова ¹, Сергій Данильченко ²

Lyudmila Dolgova, Sergii Danylchenko

¹ *National Aviation University*

1 Cosmonaut Komarov Ave, Kyiv, 03058, Ukraine

² *Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

54/1 Prospect Peremogy, 03057, Kyiv, Ukraine

DOI: [10.22178/pos.73-5](https://doi.org/10.22178/pos.73-5)

JEL Classification: M13

Received 29.07.2021

Accepted 26.08.2021

Published online 31.08.2021

Corresponding Author:

Lyudmila Dolgova

l.dolgova@meta.ua

© 2021 The Authors. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 License

Анотація. У статті досліджено основні етапи планування реалізації стартап-проекту в умовах розвитку власного бізнесу та комерціалізації інновацій. У статті виділено основні характеристики стартап-проекту; досліджено основні етапи управління стартап-проектами; визначено необхідність планування для реалізації стартап-проекту; охарактеризовано особливості планування для реалізації стартап-проекту.

В статті були розглянуті найбільш важливі аспекти, які необхідно враховувати при плануванні реалізації стартап-проекту. Частина проблем, з якими стикається керівник стартап-проекту, є типовою для окремих стадій реалізації, а частина може виникати в будь-який момент. Головне завдання керівника проекту – сформувати фундаментальний стратегічний план реалізації та своїми діями мінімізувати виникнення нестандартних ситуацій, що призводять до зриву планових показників і заходів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні науково-практичних положень, які надають змогу підвищити успішність реалізації стартап-проектів за рахунок планування

Ключові слова: стартап-проект; організація власного бізнесу; інноватори; інноваційний проект; комерціалізація інновацій.

Abstract. The main stages of planning the implementation of a start-up project in the conditions of private business development and commercialization of innovations are studied in the article. The article highlights the main characteristics of a start-up project; the main stages of start-up project management are researched; the need for planning for the implementation of a start-up project is determined; the features of planning for the realization of a start-up project are characterized.

The article considers the essential aspects which are to be considered when planning a start-up project. Some of the problems faced by a start-up project manager are typical for specific stages of implementation, and some can occur at any time. The main task of the project manager is to form a basic strategic implementation plan and, by their actions, minimize the occurrence of non-standard situations that lead to the disruption of planned indicators and measures.

The practical significance of the obtained results lies in developing scientific and practical provisions that allow increasing the success of the implementation of start-up projects through planning.

Keywords: start-up project; organization of private business; innovators; innovation project; commercialization of innovations.

ВСТУП

Стартап-компанія – це організація, яка знаходиться на ранніх стадіях своєї діяльності. Здебільшого починаючі компанії шукають нову модель бізнесу. Звичайно, ризики компанії-початківця вищі, ніж компаній, які мають стабільний прибуток та частку ринку. Тому важливо проаналізувати потенціал та загрози у секторі. Планування важливе для всіх компаній, а особливо для компаній-початківців. Однією з ключових складових компаній-початківців є здатність до зростання. Для починаючої компанії існує безліч стратегій, які можна використати для зростання та досягнення успіху. Визначити найкритичнішу стратегію – це те, що безпосередньо впливає на виживання стартап-проекту.

Основну увагу аспектам створення, планування та функціонування стартап-проекту як актуальної компоненти комерціалізації інновацій приділяє велика кількість сучасних науковців. Так, зокрема, Громоздова Л. розглядає стартап-технології як ефективну форму впровадження інноваційних ідей [1]. Басюк Т. приділяє увагу дослідженню світової і української стартап-активності з особливим виділенням її соціальної складової [2]. Моїсеєнко Т. приділяє увагу пошуку підходів до генерації нових ідей, формуванню та функціонуванню стартап-проектів, впровадженню технологій, які би позитивно впливали на процеси оновлення економіки України [3]. Поляковим М. досліджено та узагальнено основні підходи до функціонування інституцій з акселерації венчурного бізнесу [4]. Седікова І. розглядає особливості стартапу як інноваційного проекту, що дає змогу визначити ефективну концепцію управління [5]. Цеслів О. присвячує дослідження розробленню економіко-математичної моделі оцінки інвестиційних ризиків стартап-проектів на основі теорії нечітких множин [6]. Нікітіною А. досліджено актуальні питання розвитку стартапів на міжнародних ринках, економічні інструменти для покращення рентабельності та залучення інвестицій в компанії, які займаються стартап-проектами [7]. Незважаючи на те, що розробки є доволі численними, залишаються проблеми, котрі ще недостатньо вирішені у теоретичному та практичному аспектах, зокрема – дослідження планування реалізації стартап-проекту в умовах розвитку власного бізнесу.

У цій статті ми прагнемо дослідити основні етапи планування реалізації стартап-проекту в умовах розвитку власного бізнесу та комерціалізації інновацій, що і є її метою.

Основними завданнями статті виділимо наступні: виділити основні характеристики стартап-проекту; дослідити основні етапи управління стартап-проектами; визначити необхідність планування для реалізації стартап-проекту; охарактеризувати особливості планування для реалізації стартап-проекту.

Гіпотезою дослідження виступає наступне твердження: будь-який стартап є незміцнілою моделлю, і непередбачені обставини, а також відхилення від планів з об'єктивних причин можуть істотно гальмувати його зростання і розвиток.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стартап-проекти здатні прискорити зростання, створити робочі місця та перерости у великі компанії зі збільшенням прибутку за короткий проміжок часу, перетворившись таким чином на ключового рушія економічного розвитку. Ця тенденція стрімкого зростання та розвитку компаній обумовлена тим, що товари та послуги, пропоновані стартап-проектами, базуються на інноваціях, що дозволяє успішно вийти на ринок та залучити велику клієнтуру. У світі існує чимало стартап-проектів, які в значній мірі досягли успіху, таким чином, змінивши світ своїми продуктами та послугами та покращивши людське життя. Доказом розвитку ринку стартап-проектів є дослідження сервісу *Startup Ranking*, який проаналізував 136 країн світу, нарахував близько 100 тисяч стартап-проектів і визначив рейтинг лідерів за кількістю впроваджених стартап-проектів. Дані щодо країн і кількості стартап-проектів наведено на рисунку 1.

Перше місце, згідно зі *Startup Ranking*, належить США (47887 стартапів), а Україна посіла 43 місце (262 стартапи) [8].

Українська екосистема технологічного підприємництва є широкою та різноманітною, розподіленою в різних секторах та типах бізнес-моделі. Сектори електронної комерції та *FinTech*, особливо у послугах B2C, очолюють технологічну екосистему за кількістю стартап-проектів.

Рисунок 1 – Рейтинг країн за кількістю стартап-проектів в 2020 році [8]

Примітно, що 79% усіх вітчизняних стартап-проектів розташовані в Києві. Хоча такий тип кластеризації є очевидним у багатьох країнах, що розвиваються, він підкреслює необхідність подальшої диверсифікації в регіонах та поширення діяльності технічних підприємств. Реалізація стартап-проектів грає величезну роль в інноваційному розвитку нашої країни. Вони благотворно позначаються на досягненні збалансованості національної економіки, а також виступають в ролі необхідного фактору розвитку інноваційної спрямованості всього господарського комплексу в цілому. В даний час стартап-проекти в Україні набирають неймовірної популярності. При цьому вони зачіпають різні сфери, починаючи від інтернет-стартапів і закінчуючи інноваційними розробками в сфері виробництва та енергоефективності.

Одним із успішних українських стартап-проектів є програма *Grammarly*, яка контролює граматичні помилки та стилістичне навантаження слів у режимі реального часу, а також пояснює, як уникнути повторення помилок у майбутньому. Проекту вдалось зібрати понад \$200 млн інвестицій. За шість років свого існування *Grammarly* виріс з 2 до 200 співробітників і взяв участь у програмі *YCombinator*, залучивши клієнтів, таких як *NASA*, *Alibaba*, *IBM*, *Expedia*. Слід зазначити, що загальна сума інвестицій у даний стартап-проект становить \$426 млн. За даними

VentureBeat компанія була оцінена у \$2,7 млрд [9].

Ще одним успішним українським стартап-проектом є *People.ai* – сервіс для менеджерів з продажу, котрий на основі алгоритмів штучного інтелекту допомагає підвищити ефективність продажів, аналізуючи продуктивність співробітників і даючи рекомендації. Технологія перевіряє електронну пошту, телефонні розмови і дані *CRM*. За час свого існування стартап-проект сумарно залучив понад \$100 млн. Зараз в *People.ai* працює близько 145 осіб; серед клієнтів стартап-проекту – близько 50 великих компаній. Інвестори оцінили стартап-проект у \$500 млн [10].

У сучасній Україні створення стартап-проектів в більшості випадків передбачає реалізацію яких-небудь ноу-хау, а самі компанії-стартапи нерідко співвідносяться з венчурними проектами [2, с.144]. Найбільш часто стартап-проекти зустрічаються в високо технологічних галузях, а в їх основі лежать інноваційні рішення. Все частіше поняття стартап-проектів застосовується і по відношенню до всіх новостворюваних з нуля компаній. В основі стартап-проектів лежить підприємництво, тому всі вони відрізняються високо ризиковим характером і вимагають певних капіталовкладень.

Однак є ще одна примітна специфіка, пов'язана зі стартап-проектами – вони досить ризиковані, з великою ймовірністю невдачі. Як

показують деякі дослідження, майже 67% стартап-проектів зазнають невдач. Крім того, цей показник іноді може досягати 90-95% [11]. Причини таких невдач різні – від браку підприємницьких навичок та знань засновників стартап-проектів до нестачі кваліфікованих людських ресурсів, відсутності доступу до фінансування та неадекватного рівня інституціоналізації. Характерною рисою будь-якого стартап-проекту є високий ступінь невизначеності ринку в якому він функціонує. Це пов'язано в першу чергу з тим, що команда на етапі впровадженні стартап-проекту знаходиться в активному пошуку працюючої бізнес-моделі, що відповідає тенденціям ринку. На цьому етапі тестуються різні ідеї з метою знаходження однієї або декількох, найбільш придатних для ринку в конкретний момент часу. Як тільки така ідея виявлена її масштабують найбільш підходящим чином.

У подібному контексті, одним із ключових завдань стартап-проекту виступає пошук і апробація можливостей, які надає ринок, а також вибір шляхів по реалізації подібної підприємницької можливості. Таким чином, на етапі впровадження стартап-проекту, крім перерахованих заходів, ще й потрібно зрозуміти чи буде затребуваний даний продукт ринком, оскільки відповідь на дане питання підтверджує працездатність бізнес-моделі та визначає успіх проекту, що, в цілому, обумовлює його пріоритетність перед іншими заходами, здійснюваними на початкових етапах реалізації проекту.

Процес управління націлений головним чином на досягнення певної мети максимально ефективним чином. Особливості управління стартап-проектом також мають на увазі і ряд ключових функцій проектного управління, що відображені нижче [4, с.49]:

- 1) бюджетування – визначення вартості робіт, оцінка бюджету, розробка тимчасового графіка витрат;
- 2) планування – розробка ієрархії робіт, визначення основних віх і ключових етапів;
- 3) робота з командою – розробка матриці відповідальності, внутрішня взаємодія з командою, стиль лідерства і мотивація;
- 4) ітеративність кроків – опис повторюваних процесів в рамках стартап-проекту.

Таким чином, при розробці стартап-проекту важливо розуміти і розбиратися в усіх особливостях і методах управління проектом, застосовувати ті чи інші концепції найбільш ефективним чином. Кожна команда стартап-проектів повинна вибрати для себе найбільш підходящу методологію, яка максимально підходить під заплановану бізнес-ідею.

Важливою складовою стартап-проекту є планування його розвитку, яке здійснюється на основі складання бізнес-плану. Такий документ виступає доречним у разі прагнення стартап-компанії залучити інвестиції, отримати кредит, або ж спланувати розвиток власного бізнесу. Бізнес-план – це документ, що містить маркетингову, технічну, фінансову інформацію, котра обґрунтовує доцільність інвестування у новий проект або розширення уже існуючого бізнесу [7, с.79]. Бізнес-план стартап-проекту – це документ, що містить опис ключових характеристик, котрі повністю висвітлюють сутність запропонованої ідеї та обґрунтовують доцільність інвестування з метою її реалізації. Ретельна підготовка бізнес-плану стартап-проекту, залучення фахівців до його складання та наявність достовірної інформації спроможні істотно полегшити процес взаємодії з інвесторами та ключовими партнерами та прискорити процес реалізації проекту.

Під стратегічним плануванням ж буде розумітися процес створення і втілення в життя алгоритмів дій, пов'язаних в просторі (по виконавцям) і в часі (за термінами), націлених на виконання стратегічних завдань. Базовим аспектом стратегічного планування в умовах реалізації стартап-проекту є орієнтація на невеликі терміни, тому що в разі побудови довгострокової стратегії неможливо врахувати чинники, що виникають при масштабуванні і зростанні [5, с.14]. Тому оптимальним періодом стратегічного планування буде короткострокова перспектива з можливістю адаптації під середньострокову. Наступним моментом є орієнтація на песимістичний сценарій. Будь-який стартап-проект є незміцнілою моделлю, і непередбачені обставини, а також відхилення від планів з об'єктивних причин можуть істотно гальмувати його зростання і розвиток. Однією з помилок багатьох підприємців є якраз орієнтація на оптимістичні прогнози, але закон попиту і пропозиції є об'єктивним, і кон'юнктура ринку буде набагато вагомішим чинником, ніж системно про-

думана модель розвитку стартап-проекту, що сформована в рамках стратегічного планування. Ключовим же моментом стратегічного планування в умовах реалізації стартап-проекту є єднання колективу і прихильність встановленим стратегічним орієнтирам.

Фінансове планування ж необхідно для того, щоб сформулювати чітку мету на певний період часу, продемонструвати її реальність та визначити критерії її досягнення. Також фінансове планування дозволяє економити ресурси та час, оскільки відповідає необхідності визначати мету після попередньої. Ще однією суттєвою перевагою фінансового планування є чітке уявлення інвесторів про перспективи, плани та відповідність стартап-проекту інвестиційній політиці. Планування має відображати такі принципи:

- чітке визначення пріоритетів – розуміння цілей, які слід реалізувати в результаті планування;
- гнучкість – передбачення можливих змін у фінансовому середовищі, настроях інвесторів, схильності до ризиків та реагування на них [1, с.30];
- безперервність – повнота відображення всіх етапів від концепції до завершення проекту та накладення нових глобальних цілей;
- контроль – визначення критеріїв досягнення мети та дотримання вимог;
- складність – відображає всі аспекти стартап-діяльності;
- адекватність – реальність досягнення цілей;

- ітеративність – визначення необхідності та реальності повторного виконання плану [6, с.155];

- багатоваріантність – прогнозування різних варіантів підприємницької діяльності, визначення переваг та недоліків кожного з них.

Об'єктами фінансового планування є рух фінансових ресурсів; фінансові відносини, що виникають при формуванні, розподілі та використанні ресурсів; пропорції витрат, що виникають внаслідок розподілу фінансових ресурсів.

ВИСНОВКИ

Таким чином, в даній статті були розглянуті, як нам здається, найбільш важливі аспекти, які необхідно враховувати при плануванні реалізації стартап-проекту. Це не означає, що молодий підприємець повинен необдуманно йти за вказаними пунктами, кожна інноваційна ідея в своїй мірі унікальна, і завжди потрібно це враховувати, але базові параметри стратегічного планування в умовах реалізації стартап-проекту необхідно враховувати, щоб мінімізувати ризик тих помилок, яких реально можна уникнути. Частина проблем, з якими стикається керівник стартап-проекту, є типовою для окремих стадій реалізації, а частина може виникати в будь-який момент. Головне завдання керівника проекту – сформулювати фундаментальний стратегічний план реалізації та своїми діями мінімізувати виникнення нестандартних ситуацій, що призводять до зриву планових показників і заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

1. Hromozdova, L., Ablova, O., Studennikova, I., Hromozdov, V., Maliarevskiy, V., Smirnova, O., & Buzynna, A. (2020). *Rozvytok startup-seredovyshcha v Ukraini* [Development of a startup environment in Ukraine]. *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku*, 23, 27–34 (in Ukrainian)
[Громоздова, Л., Аблова, О., Студеннікова, І., Громоздов, В., Маляревський, В., Смірнова, О., & Бузинна, А. (2020). Розвиток стартап-середовища в Україні. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*, 23, 27–34].
2. Basiuk, T. (2020). Current trends in startup activity. *Young Scientist*, 5(81). doi: [10.32839/2304-5809/2020-5-81-31](https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-5-81-31)
3. Moiseienko, T., Chernenko, N., & Korohodova, O. (2020). Innovative renovation of the Ukrainian economy through startups in the condition of industry 4.0 development. *Market Infrastructure*, 42, 97–103. doi: [10.32843/infrastructure42-16](https://doi.org/10.32843/infrastructure42-16)

4. Polyakov, M. (2020). Main forms of functioning of innovative international business and commercialization of startups. *Proceedings of Scientific Works of Cherkasy State Technological University Series Economic Sciences*, 59, 45–51. doi: [10.24025/2306-4420.1.59.2020.220493](https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.59.2020.220493)
5. Sedikova, I. (2020). Features of a startup as an innovative project. *Black Sea Economic Studies*, (55), 12–16. doi: [10.32843/bses.55-21](https://doi.org/10.32843/bses.55-21)
6. Tsesliv, O. (2020). Construction of economic and mathematical model to analyze the efficiency of startups. *Problems of systemic approach in the economy*, 5(79), 153–159. doi: [10.32782/2520-2200/2020-5-22](https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-5-22)
7. Nikitina, A., Pavlenko, E., & Zakharova, A. (2019). Development of start-up in Ukraine on the basis of attracting foreign investments. *Economic Scope*, 149, 41–44. doi: [10.32782/2224-6282/149-6](https://doi.org/10.32782/2224-6282/149-6)
8. Startup Ranking. (2021). About. Retrieved from <https://www.startupranking.com>
9. Yarovaya, M. (2017, May 08). *Novyj rekord sredi ukrainskix startapov: Grammarly privlek \$110 mln investicij* [New record among Ukrainian startups: Grammarly attracted \$ 110 million in investments]. Retrieved from <https://ain.ua/2017/05/08/ukrainskij-grammarly-privlek-110-mln-investicij-dlya-ukrainskix-startapov-eto-rekord> (in Russian)
[Ярочая, М. (2017, Май 08). *Новый рекорд среди украинских стартапов: Grammarly привлёк \$110 млн инвестиций*. URL: <https://ain.ua/2017/05/08/ukrainskij-grammarly-privlek-110-mln-investicij-dlya-ukrainskix-startapov-eto-rekord>].
10. Bobrova, T. (2019, May 21). *TechCrunch: Investory ocenili startap s ukrainskimi kornyami People.ai v \$500 mln – on ocenivaet effektivnost' prodazh* [TechCrunch: Investors valued a startup with Ukrainian roots People.ai at \$ 500 million - it evaluates the effectiveness of sales]. Retrieved from <https://vc.ru/finance/68401-techcrunch-investory-ocenili-startap-s-ukrainskimi-kornyami-people-ai-v-500-mln-on-ocenivaet-effektivnost-prodazh> (in Russian)
[Боброва, Т. (2019, Май 21). *TechCrunch: Инвесторы оценили стартап с украинскими корнями People.ai в \$500 млн – он оценивает эффективность продаж*. URL: <https://vc.ru/finance/68401-techcrunch-investory-ocenili-startap-s-ukrainskimi-kornyami-people-ai-v-500-mln-on-ocenivaet-effektivnost-prodazh>].
11. CBInsights. (2021, August). *The Top 20 Reasons Startups Fail*. Retrieved from <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top>