

УДК 338.2

МАТРИЦА ВЫБОРА МОДЕЛИ СТАРТАПА

Артюхова И. В., Пилипенко В. В.

Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского, Симферополь, Российская Федерация
E-mail: ivartuhova@mail.ru

В условиях цифровизации экономики особое значение имеет развитие инноваций, поскольку это позволяет увеличить эффективность деятельности предприятий и общества в целом. В связи с этим особую роль играют стартапы, поскольку они являются основным инструментом создания инновационных продуктов. В работе определены теоретические аспекты понятия «стартапов», выделены основные этапы их создания. Кроме этого, определены основные модели построения стартапов, а также разработана матрица выбора модели стартапа.

Ключевые слова: стартапы, инновации, модели стартапов.

ВВЕДЕНИЕ

Ежегодно создаются большое количество предприятий, предлагающих товары или услуги, имеющие аналоги на рынке, однако существует небольшая доля предприятий, которые готовы предложить рынку совершенно новый продукт, при этом их задача – исследовать реакцию рынка на продукт, оптимизировать его и масштабироваться в скором будущем. Данные предприятия называют стартапами.

В современных условиях развития стартапы являются эффективным инструментом развития цифровой экономики, поскольку позволяют создать и реализовать совершенно новую идею, способствующую развитию общества.

Стартапы являются достаточно новой темой для изучения, поскольку данный термин появился относительно недавно, в конце XX века, поэтому на сегодняшний день не разработан эффективный методический аппарат, необходимый для качественной разработки стартапа, а существующие методики, представленные в различных источниках, не систематизированы и описаны поверхностно. Исходя из этого, данная тема исследования является актуальной, поскольку позволяет систематизировать подходы к управлению стартапами и определить принципы, алгоритмы и направления развития стартапов.

Целью работы является разработки матрицы выбора модели стартапа.

Для выполнения цели необходимо выполнить следующие задачи:

- определить понятие «стартап»;
- охарактеризовать основные черты и особенности стартапов;
- описать стадии формирования стартапов;
- изучить основные модели реализации стартапов;
- разработать матрицу выбора модели реализации стартапов.

ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ

Термин «стартап» происходит из английского языка и дословно означает «запуск нового процесса» или «старт чего-либо». Чаще всего под стартапами подразумевают

МАТРИЦА ВЫБОРА МОДЕЛИ СТАРТАПА

предприятие, имеющее очень высокие коммерческие риски и инновационную идею, которая в случае успеха может принести высокую и быструю прибыль.

Впервые определение стартапа представил американец Стивен Бланк. Он определил данное предприятие как «временную структуру, помогающую находить интересную бизнес-модель и реализовывать ее в жизнь» [1].

Автор книги «The Lean Startup» Эрик Рис определяет стартап так: «Стартап – организация, которая создаёт новый продукт или новую услугу в условиях высокой неопределённости» [2].

Также считается, что «стартап – проект с интеллектуальной собственностью»; «стадия предприятия, на которой оно создается, регистрируется и получает лицензию» [3, 4].

Таким образом, основываясь на данных определениях, можно сказать, что стартапом является временное предприятие, имеющее инновационную бизнес-идею и высокие коммерческие риски, способное масштабироваться, создаваемое с целью реализации инновации для удовлетворения потребностей потребителей.

Стартапы, как и любой иной вид деятельности, имеют ряд особенностей [3]:

- Наличие короткого срока функционирования предприятия, что осложняет составление прогноза о его развитии и привлечении инвесторов;
- Реализация не только коммерческой, но и научной, социальной, информационной и иной идеи;
- Наличие совершенно инновационной идеи, не имеющей аналогов на рынке;
- Нахождение проекта на стадии формирования (освоение аудитории, исследование рынка, поиск инвесторов и т. д.)
- Применение новых схем организационных процессов и схем ведения бизнеса;
- Основу проекта составляют новаторские задумки, воплощаемые через энтузиазм команды разработчиков.

Стартап является одной из стадий формирования предприятия и включает в себя момент от зарождения инновационной идеи до полноценного запуска продукта и его реализации потребителю. Точного временного отрезка, на котором проект является стартапом, не существует, поскольку это зависит от реализуемой бизнес-идеи и возможностей предпринимателя. После завершения периода стартапа предприятие может идти по развитию одного из сценариев:

- Прекращение работы ввиду отсутствия перспективы и невостребованности продукта на рынке;
- Развитие предприятия, дополнительное инвестирование, масштабирование проекта и перехода на стабильную деятельность, приносящую прибыль.

Отнести предприятие к стартапу можно только при соблюдении трех принципов [4]:

1. Наличие своевременной и мобильной инновационной идеи. Данный принцип подразумевает, что стартап должен иметь и реализовать совершенно новую разработку, не встречавшуюся ранее на рынке и удовлетворяющую потребность большинства потребителей. Это позволяет стартапу быстрыми темпами интегрироваться в современное общество и получить больший доход.

2. Наличие коллектива разработчиков. Данный принцип подразумевает, что в обязательном порядке должна быть сформирована целеустремленная и сплоченная команда, имеющая единую цель.

3. Возможность масштабироваться.

Только при соблюдении данных принципов проектируемое предприятие можно отнести к стартапам.

Как и любой бизнес-проект, стартап имеет определенные этапы перехода предприятия в устойчивый вид деятельности, приносящий стабильный доход. Как правило, выделяют 5 этапов: pre-startup, startup stage, growth stage, expansion stage, exit stage [5].

Pre-startup представляет собой отрезок времени, при котором формируется инновационная концепция, основываясь на данных анализа рынка, а также разрабатывается первоначальный бизнес-план проекта.

Startup stage представляет собой период запуска проекта. На данном этапе происходит активная рекламная кампания для продвижения продукта, а также привлекаются крупные инвесторы.

Growth stage представляет собой этап активного роста проекта, начинающегося после продвижения и закрепления предприятия на рынке. На данном этапе увеличиваются объемы реализации продукта, предприятие получает популярность и продолжает развиваться, основываясь на разработанном бизнес-плане.

Expansion stage представляет собой этап продолжающегося умеренного роста предприятия. На данном этапе создатели стартапа и инвесторы начинают стабильно получать доход от деятельности, происходит процесс масштабирования и превращения предприятия в полноценный бизнес.

Exit stage представляет собой последний этап, на котором предприятие выходит из категории стартапа в разряд устойчиво функционирующего коммерческого предприятия. На данном этапе налаживается широкая сеть реализации продукта, ведется конкурентная борьба с крупными участниками рынка, а также, как правило, инвесторы продают свои доли в предприятии.

Самыми сложными являются первые два этапа функционирования стартапа, поскольку зачастую у предпринимателей отсутствует понимание уникальности продукта, что затрудняет его продвижение. Кроме этого, многие стартаперы в случае отклонения от намеченного плана теряются и не могут принимать эффективные решения, что отражается на привлекательности продукта для инвесторов. Поэтому при разработке стартапов важным является формирование четкой и логичной модели функционирования, имеющую графическое или схематическое отображение. Данная модель должна содержать в себе основные бизнес-процессы, методы привлечения клиентов и инвесторов, способы получения дохода и другое. Иными словами, модель должна содержать основные стадии создания и развития стартапа.

Существует классическая модель стартапа, состоящая из планирования, анализа системы, разработки и внедрения продукта, его тестирования и поддержки и продвижения, однако она может меняться в зависимости от разрабатываемого продукта, специфики работы команды, размера бюджета, поэтому, основываясь на данных критериях, необходимо верно выбрать модель разработки стартапа.

МАТРИЦА ВЫБОРА МОДЕЛИ СТАРТАПА

Существуют классические и гибкие модели разработки стартапов. К классическим относятся Code and Fix, Waterfall, V-Model, Инкрементная модель, Спиральная модель, Итеративная модель и RAD-Model (таблица 1). К гибким моделям относится модель Agile, которая имеет большое количество вариаций, среди них известные – Scrum, Kanban, экстремальное программирование (XP) и Lean [6].

Таблица 1.

Классические модели разработки стартапов

Название	Суть модели	Главный принцип	Требование, условие	Отрасль (сфера) применения
Code and Fix	Программирование продукта с дальнейшим его исправлением до момента, когда продукт будет эффективно работать.	Отсутствие плана развития и прочей документации	Маленькая команда, имеется представление о разрабатываемом продукте и процессе его разработки	Небольшие предприятия, разрабатывающие несложное программное обеспечение
Waterfall	Разработка продукта происходит поэтапно: изучение требований, проектирование и разработка продукта, его тестирование, поддержка его работы. Новый этап не начинается без завершения предыдущего.	Строгое выполнение разработанного плана и бюджета	Усовершенствование имеющегося на рынке продукта	Разработка программ для строительства, медицины, работы с государственными контрактами.
V-Model	Проведение параллельной проверки и гетсирования продукта на ранних этапах. Перед переходом на следующий этап проводится контроль и исправление ошибок	Тестирование продукта на ранних стадиях разработки	Четкое планирование действий, наличие в команде гетсировщиков	Строительство крупных объектов
Инкрементная модель	Разработка продукта происходит при делении его на циклы, каждый цикл делится на модули, а модули – на фазы	Разработка продукта по частям-инкрементам	Наличие общего понимания, какой продукт должен быть в итоге	При выведении базовой версии продукта на рынок, при условии, что весь запланированный функционал еще находится на стадии проектирования
Спиральная модель	Разработка проекта идет по спирали, каждая из которых состоит из четырех этапов: планирование, анализ рисков, конструирование, оценка результатов.	Детальная проработка рисков	Не определены конечные требования к продукту, но есть понимание, что они будут достаточно сложные; наличие достаточного финансирования	Для ведения критически важных проектов с высокими рисками

Название	Суть модели	Главный принцип	Требование, условие	Отрасль (сфера) применения
Итеративная модель	В первую очередь, создается базовый функционал продукта, затем с каждой итерацией он совершенствуется, получая все новые функции.	Разработка базового продукта с его дальнейшим совершенствованием	Анализ требований рынка для совершенствования продукта	Применяется стартапами, желающими быстро выйти на рынок
RAD-Model	На самых ранних стадиях к проекту привлекается заказчик для разработки и оценки продукта	Привлечение заказчика к процессу разработки продукта	Объект должен легко разбиваться на небольшие части, которые создаваться параллельными командами	В проектах, имеющее достаточное финансирование и требующее быстрое решение проблемы

Источник: составлено авторами на основании [6, 8, 9, 10]

Классические модели в большинстве случаев используются предприятиями, которые разрабатывают небольшие продукты, не значительно чувствительные к изменениям внешней среды. Однако для большинства стартапов данное условие является основополагающим, поэтому в своей деятельности для них целесообразнее будет использовать гибкие модели разработки стартапов (таблица 2).

Гибкие модели разработки стартапов

Название	Суть модели	Главный принцип	Требование, условие	Отрасль применения
Agile	После получения результата по окончании каждой итерации вносятся изменения в первоначальное видение проекта в зависимости от требуемого потребителем функционала.	Внесение изменений в первоначальный вид продукта в любой момент времени	Наличие детального представления о получаемом результате, отсутствие необходимости наличия всего бюджета и расчета рисков.	Большая часть ИТ-проектов
Kanban	Каждая задача по проекту записывается на отдельную карточку и закрепляется на доске в колонке «сделать». Исполнитель выбирает задачу и перемещает ее в колонку «в процессе». Когда задача сделана, она перемещается в колонку «готово»	Деление задач по группам в зависимости от их стадии выполнения	Выполнение задач проекта точно в определенный срок, нагрузка между командой распределяется равномерно	Различные стартапы и виды бизнеса

МАТРИЦА ВЫБОРА МОДЕЛИ СТАРТАПА

Название	Суть модели	Главный принцип	Требование, условие	Отрасль применения
Scrum	Состоит из элементов системы Kanban и включает деление процесса разработки на спринты (периоды), в течение которых происходит выбор и выполнение задач для разработки продукта	Выполнение задач за счет совместных усилий команды	Наличие профессионалов с высокой мотивацией, инициативные и готовые вносить изменения как в ход реализации проекта, так и в сам продукт	Различные стартапы и виды бизнеса
Экстремальное программирование (XP)	В рамках модели выделяются 4 процесса: кодирование, тестирование, дизайн и слушание. Любой участник проекта может вносить свои изменения в код программы, разрабатывать тесты для проверки работы функции.	Написание качественного кода для разработки и совершенствования программы	Оперативная качественная командная работа при написании программы, высокий профессионализм	Исключительно при разработке программных продуктов
Lean	Модель основана на научном подходе к менеджменту, который использует в своей деятельности специалистов высокого уровня, эксперименты, итеративный выпуск продуктов для сокращения цикла разработки и др.	Исключение потерь (времени, функционала, финансовых и др.), принятие решения на основе фактов	Мотивация команды, акцент на обучении	Различные стартапы и виды бизнеса

Источник: составлено авторами на основании [6, 8, 9, 10]

Таким образом, гибкие модели развития стартапов позволяют более четко спланировать действия предприятия, что позволит более быстро выпустить качественный продукт на рынок и получить желаемый эффект.

ВЫВОДЫ

Подводя итог, отметим, что стартапами являются не все создаваемые предприятия. При отнесении компании к данной категории необходимо наличие инновационной идеи, команды разработчиков и возможность масштабироваться. Кроме этого, к стартапам относятся лишь те предприятия, которые находятся на стадии формирования и имеют небольшой срок функционирования.

Стартапы, как и большинство предприятий, проходят определенные этапы своего развития, самыми сложными из которых является разработка и выпуск инновационного продукта, что осложняется отсутствием достаточного опыта, финансирования, навыков планирования и др. Поэтому при разработке стартапа важным является выбор модели, позволяющей максимально эффективно выстроить работу и вывести продукт на рынок.

Существует несколько видов различных моделей стартапов, однако выбор той или иной модели должен исходить из особенностей продукта, размера бюджета и специфики работы команды. Наиболее эффективными являются гибкие модели, поскольку они позволяют вовремя отреагировать на изменения потребностей потребителей без каких-либо серьезных потерь. Однако несмотря на это, выбор модели должен основываться на особенностях того или иного стартапа, сформированных требованиях к продукту, бюджету и времени работы, что позволит выбрать ту модель, которая сможет помочь достичь желаемого результата.

Список литературы

1. Бланк Стив Стартап: Настольная книга основателя. Москва: Альпина Паблишер, 2019. 623 с.
2. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business. 2011. P. 103.
3. Боркова Е. А., Жаркова Д., Рудая Е. Инновационные стартапы: проблемы создания и продвижения на рынке. 2015. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23356222>
4. Рис Э. Метод стартапа. Предпринимательские принципы управления для долгосрочного роста компаний. Москва: Альпина Паблишер, 2018. 430 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://avidreaders.ru/book/metod-startapa-predprinimatelskie-principy-upravleniya-dlya.html>
5. Спиридонова Е. А. Создание стартапов: учебник для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 193 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://urait.ru/bcode/467740>.
6. Что такое стартап: Бизнес идеи, бизнес-планы, школа бизнеса. [Электронный ресурс]. URL: <https://temabiz.com/terminy/chto-takoe-startap.html>
7. Марк Андрессен: Не каждому стартапу следует следовать методу «Бережливый стартап» или «держаться за ось»/ ToWave: на волне знаний и тенденций. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.towave.ru/pub/mark-andressen-ne-kazhdomu-startapu-sleduet-sledovat-metodu-berezhlivyi-startap-ili-derzhatsya-0>
8. Лучшие бизнес-модели стартапов: Инновации, стартапы, изобретения [Электронный ресурс]. URL: <https://viafuture.ru/privlechenie-investitsij/biznes-model-startapa>
9. Модели и методологии разработки стартапа [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/finance/118679-modeli-i-metodologii-razrabotki-startapa>
10. Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2016. 253 с.
11. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.litres.ru/dzheff-sazerlend/scrum-revolucionnyy-metod-upravleniya-proektami/chitat-onlayn>

Статья поступила в редакцию 10.02.2021