УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: 10.25140/2410-9576-2022-1(24)-93-107
УДК 338.242
JEL Classification: M21

Тетяна Сак
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва і маркетингу
Волинський національний університет імені Лесі Українки (Луцьк, Україна)
E-mail: Sak.Tatiana@vnu.edu.ua. **ORCID:** https://orcid.org/0000-0002-7202-3426

Наталія Грицюк
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Волинський національний університет імені Лесі Українки (Луцьк, Україна)
E-mail: Natalia.Hrytsiuk@vnu.edu.ua. **ORCID:** http://orcid.org/0000-0002-9024-6092

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ СТАРТАПУ: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ЗАСТОСУВАННЯ

Анотація. *У статті досліджено бізнес-моделі як концептуальний опис способу створення цінності в стартапах, їх обґрунтування та просування. Досліджено основні види бізнес-моделей залежно від особливостей ключової діяльності стартапів, наведено приклади їх застосування. Визначено 10 найкращих стартапів України за версією Startup Ranking, подана характеристика їхніх бізнес-моделей. Визначено, що значна кількість українських стартапів використовують модель «Електронна комерція» та в переважній більшості стосуються роботи в Інтернеті, SEO підтримки та використання штучного інтелекту. Описано структурні елементи бізнес-моделі Canvas, порядок заповнення основних блоків та взаємозв'язок з іншими частинами макета.*

Ключові слова: *стартап; інноваційне підприємництво; бізнес-модель; Canvas; бізнес-процеси; рейтинг.*

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. Усі процеси в бізнесі мають бути змодельованими для досягнення успіху в майбутньому, отримання цільового прибутку. 2021 рік став рекордним за обсягом інвестицій у стартапи. Згідно зі статистичними даними, за три квартали 2021 року світовим стартапам вдалося залучити понад 450 млрд дол., що в порівнянні з 332 млрд дол. 2020 року свідчить про активний розвиток світової венчурної індустрії [7]. Український стартап ринок характеризуються такими ж тенденціями. За кількістю стартапів Україна у 2021 році посідала 40-е місце (331 стартап) серед 205 країн у рейтингу, складеним сервісом Startup Ranking, у 2020 році країна обіймала 42-е місце (262 стартапи) серед 192 країн [6].

(cc) BY-NC

Поширення стартапів як форми започаткування інноваційного підприємництва, диджиталізація економіки формують зміни до принципів та моделей організації бізнесу. Бізнес-модель у стартапі – це основа його успіху. Саме тому дослідження сутності, видів та особливостей бізнес-моделей дозволить покращити управління стартап-проєктами, що позитивно вплине на економічне зростання країни, підвищення її інноваційної та інвестиційної привабливості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню моделей бізнесу стартапів присвячені праці здебільшого закордонних науковців. Концептуальні засади побудови бізнес-моделей описані в праці О. Остервальдера та Ів Піньє. Бізнес-модель вони розглядають як опис того, як компанія збирається заробляти або вже заробляє гроші. Автори основне призначення бізнес-моделі вбачають у визначенні споживчої цінності для різних груп сегментів, опису можливостей бізнесу, обґрунтуванні ресурсів для створення та просування цінності кінцевим клієнтам [3]. Канва бізнес-моделі О. Остервальдера та Ів Піньє є найбільш застосованою в іноземних стартапах.

Особливостям побудови моделей створення вартості в електронному бізнесі присвячені праці [1; 5].

Amit R. та Zott C. бізнес-модель визначають як зміст, структуру та управління різними аспектами господарської діяльності, побудованими так, щоб створити цінність через використання бізнес-можливостей [1; 4].

Бізнес-модель як абстрактне раціональне пізнання того, як корпорація створює цінність, масштабує в перспективі свою вартість описує дослідник з Китаю Zhicheng Guo. У його праці [5] досліджені дві бізнес-моделі електронної комерції: модель створення вартості (EBMO) та модель створення цінності (e^3 –value model).

Дослідження українських науковців стосуються більш теоретичних засад формування бізнес-моделей діючих підприємств. Так, у праці [11] узагальнюються теоретичні підходи поняття «бізнес-модель» підприємства, розглядаються особливості застосування канви бізнес-моделі О. Остервальдера та Ів Піньє.

В. В. Скриль систематизував підходи до побудови бізнес-моделі підприємства, провів класифікацію бізнес-моделей залежно від напряму розвитку бізнесу, за функціональною належністю, залежно від ступеня відкритості моделі [10].

(cc) BY-NC

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявність наукових праць, присвячених окресленій проблемі, більшість із них стосуються бізнес-моделей діючих підприємств. Недостатньо комплексних досліджень бізнес-моделей стартапів, як особливої форми започаткування бізнесу та його подальшого масштабування, особливостей їх застосування в сучасних умовах.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є дослідження особливостей, видів, структури бізнес-моделей стартапів та визначення можливостей їх застосування в інноваційному підприємництві України.

Виклад основного матеріалу. Бізнес-модель (англ. Business model) – концептуальний опис способу створення цінності в бізнесі, що відображає структуру бізнес-процесів і зв'язків між ними. Вона являє собою систему, що складається з таких компонентів бізнесу, як бізнес-ідея, фінансове забезпечення, основні операції, грошові потоки, маркетинг і стратегії розвитку.

Розробка бізнес-моделі стартапу має свої особливості, адже дає усвідомлення того, яку проєкт створюватиме цінність (value chain), як це відбуватиметься, які будуть партнерські відносини, операційні та фінансові особливості взаємодії.

Практичне значення бізнес-моделі для стартапу полягає в її призначенні:

- для оцінки та аналізу ефективності стартапу порівняно з іншими подібними бізнес-ідеями;
- для оцінки потенціалу та інвестиційної привабливості стартапу;
- для визначення вартості бізнесу, розміру вхідних та вихідних грошових потоків, базових цінових параметрів;
- для оптимізації бізнес-ідеї з погляду стратегії, максимізації створення цінності для клієнтів та інших зацікавлених осіб.

Існують два основні способи опису бізнес-процесів у стартапах (рис. 1).

Бізнес-модель за своєю суттю має спільні риси зі стратегією, проте відрізняється від неї двома ключовими параметрами:

- бізнес-модель фокусується на створенні цінності й отриманні прибутку, а стратегія створена під вироблення стійкої конкурентної переваги;
- розробка бізнес-моделі не вимагає значних знань бізнес-середовища (принаймні на початкових етапах), а в питаннях стратегії без стратегічного аналізу зовнішніх чинників не обійтися.

(cc) BY-NC

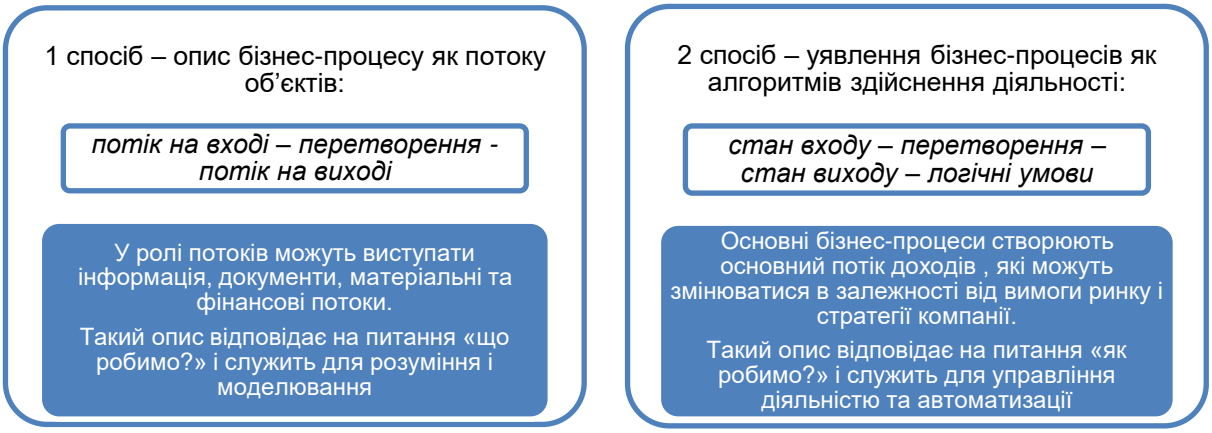

Рис. 1. Способи опису бізнес-процесів у стартапах

Джерело: сформовано авторами на основі [8].

Бізнес-моделі поділяються на види залежно від специфіки організації бізнесу, способів отримання доходів. У таблиці 1 нами згруповано види можливих бізнес-моделей залежно від особливостей ключової діяльності стартапів.

Таблиця 1

Основні види бізнес-моделей залежно від особливостей ключової діяльності стартапів

Вид бізнес-моделі	**Характеристика**	**Приклад компаній / стартапів**
1	2	3
Модель «Виробник»	бізнес, в основі якого лежить виготовлення продукції з сировини, матеріалів, комплектуючих та продаж посереднику чи безпосередньо кінцевому споживачу	BMW, IBM, ПрАТ «Чумак», стартап Ugears
Модель «Дистриб'ютор»	передбачає закупівлю продукції у виробників та розповсюдження її роздрібним продавцям чи кінцевим споживачам	DDS, ELKO, Diawest, група компаній «Всесвіт», стартап Casper
Модель «Роздрібний продавець (ритейлер)»	в основі бізнес-моделі здійснення торговельної діяльності, де клієнтом виступає кінцевий споживач (населення)	Walmart, «АТБ-Маркет», «Фоззі-Фуд»
Модель «Франчайзинг»	модель, за якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на певних умовах та сплачуючи роялті	McDonald's, Novus, Coral Travel

(cc) BY-NC

Закінчення табл. 1

1	2	3
Модель «Електронна комерція (e-commerce)»	передбачає здійснення комерційної діяльності дистанційно з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем. До електронної комерції входить не лише електронна торгівля (E-Trade), а й електронний обмін інформацією (EDI), електронний рух капіталу (EFS), електронні гроші (E-Cash), електронний маркетинг (E-Marketing), електронні фінансові послуги (E-Banking), цифровий маркетинг (*digital*-marketing), інтернет-сервіси, інші інформаційні електронні послуги в різних сферах бізнесу [9]	*Taobao.com, TMall.com, Amazon, Prom.ua, стартапи Preply, Kwambio,* Skidka.ua
Інтегрована модель	передбачає присутність бізнесу як в Інтернеті, так і в режимі офлайн. Зазвичай представлена у сфері ритейлу, де поруч з фізичними магазинами є інтернет-майданчики для продажу (маркетплейси, інтернет-магазини, соціальні мережі, мобільні застосунки)	Епіцентр, Rozetka, ZARA, Ikea
Модель «Передплата»	бізнес-модель, що базується на ідеї продажу товару чи послуги для отримання щомісячного (щорічного) періодичного доходу від підписки. Це дає змогу утримувати клієнтів та отримувати періодичні доходи за допомогою платної підписки, довгострокових договорів. Підписні бізнес-моделі можуть включати різноманітні компанії (кабельне чи супутникове телебачення, радіо, вебсайти, тренажерні зали, журнальні компанії тощо)	Netflix, HotPod, Forbes, стартапи Slack, eProves
Модель «Фриміум»	компанії пропонують частину послуг безплатно, а за інші існує визначена плата. Може існувати кілька тарифних планів. Прибутки стартап може акумулювати через рекламу чи інші канали. Модель часто використовується в інтернет-компаніях	Dropbox, стартапи Grammarly, Mobalytics
Модель «Агентство»	модель, що передбачає співпрацю з іншими суб'єктами щодо надання послуг на умовах аутсорсингу (охорона, збір інформації, реклама, підбір персоналу, цифровий маркетинг, піар тощо). Зазвичай діяльність пов'язана з непрофільними послугами для замовника	Associated Press (AP), Reuters, Defense, стартапи Rentberry, Zakaz

Джерело: розроблено авторами.

(cc) BY-NC

Залежно від обраної моделі стартапи забезпечують монетизацію бізнес-ідеї, організовують внутрішній економічний механізм та обґрунтовують основні бізнес-процеси.

Провідні українські стартапи використовують модель «Електронна комерція» та в переважній більшості стосуються роботи в Інтернеті, SEO підтримки та використання штучного інтелекту (табл. 2). Поширені моделі монетизації – доступ до сервісу за передплатою на певний період. Такі тенденції характерні для стартапів і в інших країнах. Бізнес-моделі електронної комерції суттєво відрізняються від бізнес-моделей традиційного підприємництва. Розвиток диджиталізації бізнесу відображається на ціннісних пропозиціях та бізнес-моделях стартапів. Для забезпечення конкурентоспроможності компаній в електронній комерції більший акцент у моделі ставиться не на конкуренції бізнесу, а на конкуренції продуктів.

Таблиця 2

Найкращі стартапи України за версією Startup Ranking на початок 2022 року

Ранг країни	Стартап	Оцінка SR*	Опис бізнес-моделі стартапу	Місце у світовому рейтингу
1	2	3	4	5
1	Serpstat	81 901	Універсальна платформа SEO для професіоналів. Використовує такі інструменти, як кластеризація ключових слів та текстова аналітика на основі штучного інтелекту.	92
2	SendPulse	81 672	Платформа штучного інтелекту прогнозує поведінку користувачів і створює контент з найкращим потенціалом монетизації.	102
3	Snovio	80 101	Платформа, яка допомагає автоматизувати процес продажів; дозволяє маркетологам, торговим представникам та іншим фахівцям генерувати потенційних клієнтів на вебсайтах, у соціальних каналах і в базах даних	173
4	uKit	78 629	Інструмент для створення вебсайтів для бізнесу. Дає змогу власникам малого бізнесу створювати професійну цифрову ідентичність.	273

(cc) BY-NC

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5
5	Shafa	76 879	Marketplace для продажу та покупки брендового одягу (як нового, так і використовуваного) зі знижками.	433
6	Sitechecker.pro	76 836	Платформа SEO-аналізу за допомогою найкращої перевірки вебсайтів. Детальний аудит допоможе знайти помилки та підвищити показник SEO за рахунок поданих рекомендацій з просування сайту.	437
7	NetHunt CRM	75 695	Інструмент продажів і автоматизації в Gmail. Допомагає підприємствам зберігати дані клієнтів і керувати ними, підтримувати відносини з клієнтами, автоматизувати робочі процеси продажів, відстежувати прогрес угоди та швидше здійснювати продажі.	547
8	PRNEWS.IO	75 369	Інструмент для управління PR-діяльністю компаній в Інтернеті. PR-спеціалісти можуть легко поширювати інформацію про події компанії в стрічках новин провідних медіакорпорацій.	587
9	Merehead	74 911	Агентство цифрової веброзробки, займається програмним забезпеченням для розвитку бізнесу, стартапів.	638
10	Newoldstamp	73 632	Інструмент для створення підписів електронної пошти та використання їх як нового маркетингового каналу, збільшення кількості підписників у соціальних профілях, реклами оновлень.	791

* **SR Score** – це число від 0 до 100 000 що відображає важливість стартапу в Інтернеті та його соціальний вплив та визначається на основі низки факторів: кількість і якість вебсторінок, які посилаються на початкову вебсторінку; поширення внутрішніх посилань; кількість і якість зовнішніх посилань; фактори SEO на сторінці; соціальний вплив стартапу (залучення у Facebook, Twitter).

Джерело: складено за даними Startup Ranking [6].

Візуалізувати бізнес-модель стартапу допомагає канва бізнес-моделі. Canvas (від англійської canvas – «холст») – схематичне відображення на одній сторінці А4 найважливішого при деталізації бізнес-процесів, схеми розвитку, планів, проєктів, стартапів. Найпоширенішими для створення бізнес моделі є Lean Model Canvas, запропонована Стівом Бланком, та Canvas Олександра Остервальдера та Ів Піньє [2; 3].

(cc) BY-NC

Для молодих стартапів доцільно використовувати канву Стіва Бланка, оскільки її структура відображає проблеми, що виникають на початку діяльності, орієнтована на запуск нового продукту. Модель Остервальдера і Піньє націлена на більш дорослі стартапи, які вже мають життєздатні продукти та спрямована на пошук можливостей для росту та масштабування.

Модель Lean Canvas складається з 9 основних сегментів: клієнтський сегмент; проблема + наявні альтернативи; джерела доходу; рішення; унікальна ціннісна пропозиція; канали комунікації з клієнтом; ключові метрики; витрати; нечесні конкурентні переваги [2].

Бізнес-модель Canvas є одним з дієвих інструментів стратегічного управління для підприємців, який дозволяє зробити опис запропонованого проекту або проаналізувати модель бізнесу, яка використовується, з позицій її ефективності та можливостей розвитку. Канва з успіхом використовується як для діючого бізнесу, так і для стартапів на різних етапах їх розвитку.

Бізнес-модель Canvas містить 9 структурних блоків, розміщення яких зображене на рис. 2.

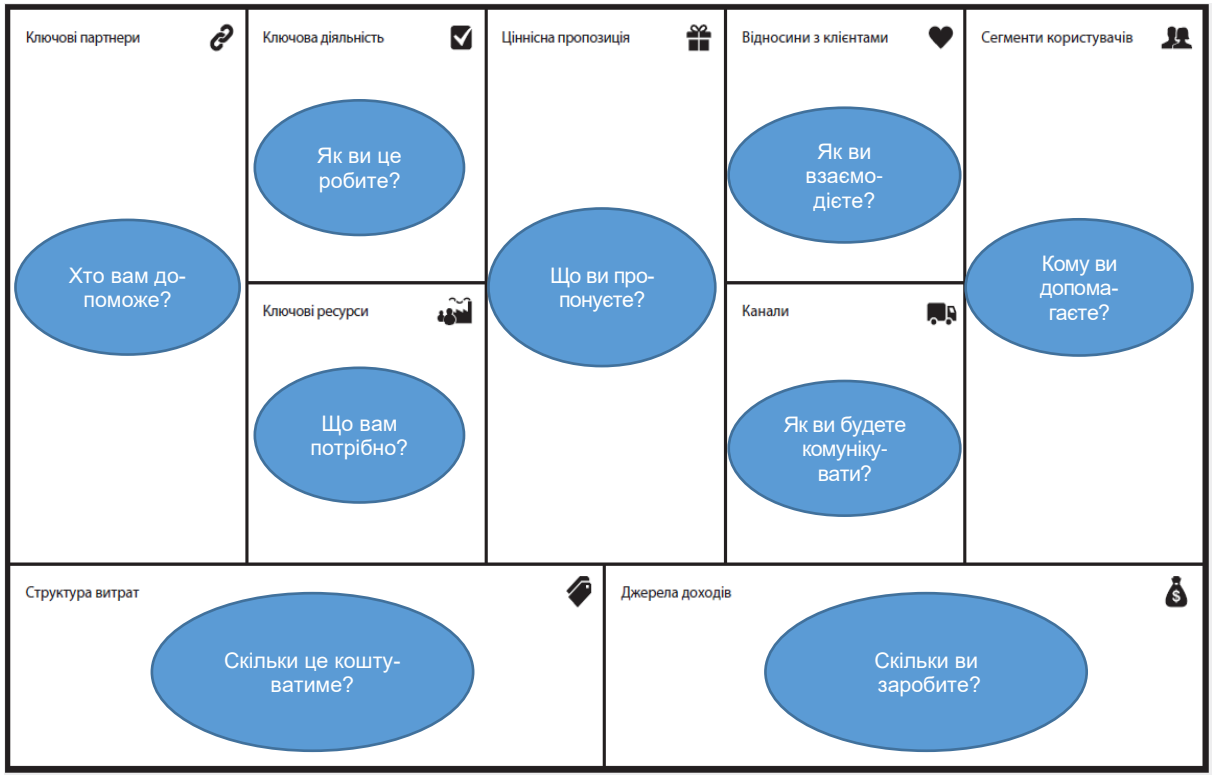

Рис. 2. Макет бізнес-моделі Canvas

Джерело: сформовано на основі [3; 12].

(cc) BY-NC

По центру макета бізнес-моделі подається опис ціннісної пропозиції. З цього елементу починають заповнення канви. Права сторона моделі описує клієнта та способи, канали комунікацій, ліва – характеризує особливості внутрішнього середовища, бізнес-процесів підприємства.

Детальніше охарактеризуємо структурні елементи бізнес-моделі Canvas:

1. Ціннісна пропозиція (Що ви пропонуєте?)

Ціннісна пропозиція, що є основою бізнесу, – це сукупність переваг, які компанія готова запропонувати споживачеві (новизна, унікальність, продуктивність, виготовлення на замовлення, дизайн, бренд, ціна, доступність, зручність, екологічність тощо).

При обґрунтуванні ціннісної пропозиції доцільно дати відповідь на питання: Яку цінність для споживача дає ваш стартап? Яку проблему ви вирішуєте? Чим ви відрізняєтеся від інших (конкурентів)?

2. Сегменти користувачів (Кому ви допомагаєте?)

Клієнти складають основу бізнес-моделі. Щоб краще обслуговувати споживачів, компанія об’єднує їх у групи за спільними потребами, схожою поведінкою або іншими атрибутами. Коли сегменти виділені, організація може отримати стійке розуміння того, чию проблему ви вирішуєте; на кого розрахована ціннісна пропозиція; що споживачі потребують.

Групи клієнтів представляють різні сегменти, якщо: відмінності в їхніх запитах обумовлюють відмінності в пропозиціях; взаємодія здійснюється різними каналами збуту; відносини з ними потрібно будувати по-різному; їх приваблюють різні аспекти пропозиції.

Додатково варто скласти портрет споживача – комплексний збірний образ особи, що цікавиться вашою пропозицією. При створенні цього образу необхідно візуально «намалювати» цільового покупця, на якого буде орієнтована вся маркетингова діяльність бізнесу. Портрет цільової аудиторії може володіти величезною кількістю різноманітних характеристик (стать, вік, рівень доходів, вподобання, зайнятість, хобі, сімейний стан, місце та графік роботи тощо).

3. Відносини з клієнтами (Як ви взаємодієте?)

Бізнес встановлює певні відносини зі споживачами. Вони можуть бути як особистими, так і автоматизованими, передбачати персональну підтримку, самообслуговування, онлайн-комунікації тощо. Щоб зрозуміти, які стосунки ви будуєте з клієнтами, варто дати відповідь

(cc) BY-NC

на питання: чи є особисті зустрічі чи знеособлені; які способи комунікацій застосовуєте (живе спілкування, телефон, електронна пошта, повідомлення, відеозв'язок тощо)?

На основі визначення взаємодії з клієнтами обґрунтовуються канали збуту.

4. Канали збуту (Як ви будете комунікувати?)

Канали збуту – це шляхи, якими продукти чи послуги дістаються своїх споживачів. Канали збуту виконують додаткові функції: підвищують ступінь поінформованості споживача про товари чи послуги; знайомлять споживача з ціннісними пропозиціями; допомагають оцінити ціннісні пропозиції стартапу; забезпечують післяпродажне обслуговування.

Розрізняють прямі канали збуту (не передбачають наявності посередників, продаж здійснюється безпосередньо споживачам на основі прямих контактів – через власну торговельну мережу, по оголошеннях, через Інтернет, телемаркетинг, директ-мейл, соціальні мережі, ярмарки, виставки) та непрямі канали збуту (багаторівневі канали товароруху, що передбачають продаж продукції через посередників, торгові організації).

5. Джерела доходів (Скільки ви заробите?).

Ця частина бізнес-моделі повинна описувати способи монетизації вашої бізнес-ідеї. Джерела доходів відображають способи перетворення ціннісної пропозиції для клієнта у фінансову вигоду для бізнесу.

До джерел доходів включають продаж товарів, послуг (активів), плата за використання, оплата підписки, оренда, ставка, підписка, рента, роялті, відсотки, реклама тощо. Питання, які вирішуються в даному блоці: Яка у вас модель монетизації? Скільки коштуватиме ваш продукт чи послуга? Чи готові ваші клієнти платити таку суму за ваш продукт? Які додаткові джерела доходів стартапу?

6. Ключова діяльність (Як ви це робите?)

Ключова діяльність – це бізнес-процеси, які здійснюються для створення, підтримки, реалізації та обслуговування ціннісної пропозиції для клієнтів.

До базових дій ключової діяльності відноситься проектування, виготовлення продукту (послуги), забезпечення сервісу, консалтинг, створення збутової платформи тощо.

(cc) BY-NC

7. Ключові ресурси (Що вам потрібно?)

Ключові ресурси – це активи (трудові, матеріальні, інтелектуальні, фінансові), які необхідні для створення, підтримки, реалізації, доставки та обслуговування ціннісних пропозицій для конкретних споживчих сегментів. Ключовими можуть бути такі ресурси, як приміщення, обладнання; технологія, офісна техніка, програмне забезпечення, сировина і матеріали, інформація тощо.

8. Ключові партнери (Хто вам допоможе?)

Ключові партнери – це сторонні компанії (постачальники, посередники, партнери, інвестори та ін.), які потрібні для успішної реалізації стартапу. Побудова взаємовигідних відносин із партнерами відіграє важливу роль у досягненні успіху компанії на ринку, забезпеченні ефективної ключової діяльності, наданні ціннісної пропозиції клієнтам.

Типи партнерських відносин, до яких спонукають оптимізація і економія у сфері виробництва, зниження ризику та невизначеності, поставка ресурсів і спільна діяльність:

- співробітництво між неконкуруючими компаніями (послуги аутсорсингу, посередництво, обслуговування бізнес-процесів тощо);
- стратегічне партнерство між конкурентами;
- спільні підприємства для запуску нових бізнес-проєктів;
- відносини виробника з постачальниками.

Для реалізації стартапу ключові партнери забезпечують підтримку, аутсорсинг частини робіт, менторство за потреби.

Скільки коштів йде на підтримання контактів, наскільки вони є стабільними? Чи можна замінити когось із партнерів? Чи можливо змінити форму взаєморозрахунків на більш вигідну для компанії? Відповідь на ці питання дасть можливість компанії зрозуміти, хто зможе допомогти у просуванні її бізнес-моделі.

9. Структура витрат (Скільки це коштуватиме?)

Цей блок описує витрати, пов’язані з функціонуванням бізнес-моделі.

Питання, що вирішуються в цьому блоці: скільки й на що коштів вам потрібно, щоб «запустити» стартап? Які будуть щомісячні змінні та постійні витрати?

Витрати в межах стартапу поділяються на:

- постійні витрати – це витрати, які залишаються незмінними незалежно від обсягу випуску продукції або виконання послуг (заробітна

(cc) BY-NC

плата адміністративно-управлінського персоналу, вартість оренди, охорони приміщення, відрахування за амортизацію обладнання або відрахування в різні фонди тощо);

- змінні витрати – це витрати, величина яких змінюється залежно від обсягу випуску продукції або виконання послуг (витрати на сировину, матеріали, комплектуючі, паливо, енергію, мобільний зв'язок, логістику, залучення фахівців на аутсорсинг, вартість витратних матеріалів, заробітна плата робітників-відрядників тощо).

Висновки і пропозиції. Бізнес-модель, як концептуальний опис способу створення цінності в бізнесі, відображає структуру бізнес-процесів і зав'язків між ними, є важливим стратегічним інструментом для управління стартап-проєктами, їх обґрунтування та просування.

Основними видами бізнес-моделей залежно від особливостей ключової діяльності стартапів є моделі: «Виробник», «Дистриб'ютор», «Роздрібний продавець (ритейлер)», «Франчайзинг», «Електронна комерція (e-commerce)», Інтегрована модель, «Передплата», «Фриміум», «Агентство». Провідні українські стартапи за версією Startup Ranking використовують моделі «Електронна комерція» та в переважній більшості стосуються роботи в Інтернеті, SEO підтримки та використання штучного інтелекту.

Бізнес-модель Canvas Олександра Остервальдера та Ів Піньє – одна з найбільш зручних бізнес-моделей, яку доцільно використовувати розробникам стартапів. Використання сучасних бізнес-моделей сприятиме розвитку українських стартапів, їх подальшого масштабування та забезпечення ефективності в межах країни.

Список використаних джерел

1. Amit R. Value Creation in E-Business [Electronic resource] / R. Amit, C. Zott // Strategic Management Journal. – 2001. – Vol. 22. – Pp. 493-520. – Accessed mode: http://dx.doi.org/10.1002/smj.187.

2. Blank S. G. The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great COMPANY / S. G. Blank, B. Dorf // Pescadero. – Calif: K & S Ranch, Inc., 2012.

3. Osterwalder A. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers / Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. – John Wiley and Sonsp, 2013. – 408 p.

4. Zott C. The business model: theoretical roots, recent development and future reasearch [Electronic resource] / C. Zott, R. Amit, L. Massa. – Accessed mode: http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0862-E.pdf.

(cc) BY-NC

5. Guo Z. A Literature Review of Representation Models of E-Business Models from the Perspective of Value Creation / Z. Guo // American Journal of Industrial and Business Management. – 2016. – Vol. 6. – Pp. 129-135. – DOI: 10.4236/ajibm.2016.62013.

6. Startup Ranking [Electronic resource]. – Accessed mode: https://www.startupranking.com/countries.

7. The Q3 2021 Global Venture Capital Report: Record Funding Trend Held Strong [Electronic resource]. – Accessed mode: https://news.crunchbase.com/news/q3-2021-global-venture-capital-report-record-funding-monthly-recap.

8. Гавриш О. А. Розробка стартап-проектів : навч. посіб. / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська. – К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 188 с.

9. Сак Т. В. Електронна комерція: світові тренди, діагностика, стратегічні орієнтири [Електронний ресурс] / Т. В. Сак // Маркетинг і цифрові технології. – 2021. – Т. 5, № 3. – С. 30-42. – Режим доступу: https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/146.

10. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація [Електронний ресурс] / В. В. Скриль // Економіка і суспільство. – 2016. – № 7. – С. 490-496. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf.

11. Смерічевський С. Ф. Business model canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії [Електронний ресурс] / С. Ф. Смерічевський, О. І. Клімова // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 9. – С. 11-14. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2017/4.pdf.

12. Технології розробки стартапів : навч. посіб. / за заг. ред. Н. Ю. Подальчака, Т. В. Шаповалової. – К. : МФСА. 2021. – 128 с.

References

1. Amit, R., & Zott, C. (2001). Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal, 22*, 493-520. http://dx.doi.org/10.1002/smj.187.

2. Blank, S.G., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. Pescadero, Calif: K & S Ranch, Inc.

3. Osterwalder, A., & Pigneur, Yves (2013). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley and Sonsp.

4. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (n.d.). *The business model: theoretical roots, recent development and future reasearch*. http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0862-E.pdf.

5. Guo, Z. (2016). A Literature Review of Representation Models of E-Business Models from the Perspective of Value Creation. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, 129-135. doi: 10.4236/ajibm.2016.62013.

6. Startup Ranking. https://www.startupranking.com/countries.

7. The Q3 2021 Global Venture Capital Report: Record Funding Trend Held Strong. https://news.crunchbase.com/news/q3-2021-global-venture-capital-report-record-funding-monthly-recap.

8. Havrysh, O.A., Boiarynova, K.O., & Kopishynska, K.O. (2019). *Rozrobka startap-proektiv [Development of startup projects].* KPI named after Igor Sikorsky.

(cc) BY-NC

9. Sak, T.V. (2021). Elektronna komertsiia: svitovi trendy, diahnostyka, stratehichni oriientyry [E-commerce: global trends, diagnostics, strategic guidelines]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii – Marketing and digital technologies, 5*(3), 30-42. https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/146.

10. Skryl, V.V. (2016). Biznes-modeli pidpryiemstva: evoliutsiia ta klasyfikatsiia [Business model: evolution and classification]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society, 7*, 490-496. https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf.

11. Smerichevskii S., & Klimova, O. (2017). Business model canvas yak universalna kontseptsiia upravlinnia biznesom kompanii [Business model canvas as a universal concept of business management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience, 9*, 11-14. http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2017/4.pdf.

12. Podalchak, N.Yu., & Shapovalova, T.V. (2021). T*ekhnolohii rozrobky startapiv [Technologies for developing startups]*. MFSA.

Отримано 27.05.2022

UDC 338.242
JEL Classification: M21

Tetyana Sak

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Marketing
Lesya Ukrainka Volyn National University (Lutsk, Ukraine)
E-mail: Sak.Tatiana@vnu.edu.ua. **ORCID:** https://orcid.org/0000-0002-7202-3426

Natalia Hrytsiuk

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Administration
Lesya Ukrainka Volyn National University (Lutsk, Ukraine)
E-mail: Natalia.Hrytsiuk@vnu.edu.ua. **ORCID:** http://orcid.org/0000-0002-9024-6092

START-UP BUSINESS MODEL: ESSENCE, TYPES AND OPPORTUNITIES FOR APPLICATION

Abstract. *The spread of startups as a form of starting an innovative business, as well as the economy digitalization determine changes in the principles and models of business organization. a The startup business model is the prerequisite of its success. That is why the study of modern business models helps improve the management of startup projects, which will have a positive impact on the economic growth, increase its innovation and investment attractiveness.*

The main purpose of the article is to study the features, types and structure of startups business models and to identify the opportunities for their application in innovative entrepreneurship in Ukraine.

The development of a startup business model has its own peculiarities as it provides the understanding of what value the project will create, how it will happen, what will be the partnership, as well as the operational and financial characteristics of the interaction.

(cc) BY-NC

A business model practical value for a startup lies in its purpose: to evaluate and analyze the effectiveness of the startup compared to other similar business ideas; to assess the startup potential and investment attractiveness; to determine the value of the business, the size of incoming and outgoing cash flows and basic price parameters; to optimize the business idea in terms of a strategy, maximization of created value for customers and other stakeholders.

The paper provides analysis of business model types depending on the peculiarities of startup key activities and gives examples of their application. The main business models used when starting an innovative business are: Manufacturer, Distributor, Retailer, Franchising, E-commerce, Integrated Model, Subscription, Freemium, Agency.

The Top 10 startups of Ukraine as defined by the Startup Ranking have their business models described. It is found that a significant number of the Ukrainian startups use the E-commerce model and mostly deal with the Internet, SEO support, and artificial intelligence use.

The Business Model Canvas developed by Alexander Osterwalder and Yves Pinier is one of the most convenient business models that startup developers should consider using. The paper outlines the Business Model Canvas structural elements, the order of the main blocks filling in and the connection with other parts of the layout.

The use of modern business models will foster the development of Ukrainian startups and their further scaling, as well as ensuring their efficiency within the country.

Keywords: *startup; innovative entrepreneurship; business model; Canvas; business processes; ranking.*

Fig.: 2. Table: 2. References: 12.

Бібліографічний опис для цитування:

Сак Т., Грицюк Н. Бізнес-модель стартапу: сутність, види та можливості для застосування. *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 1(24). С. 93-107.

(cc) BY-NC