

# Тема 7. Консалтингові послуги з розроблення та реалізації інноваційної стратегії бізнес-організації. Цифрова стратегія фірми

4 години

План.

1. Стратегічний інноваційний консалтинг.
2. Консалтинг вибору базової стратегії інноваційного підприємства.
3. Консалтинг забезпечення технологічного лідерства. Імітаційна стратегія інноваційного підприємства. Стратегії наслідування лідера, копіювання дій лідера, удосконалення.
4. Консалтинг розроблення та реалізації венчурної стратегії інноваційного підприємства. Поняття венчурного капіталу. Венчурні фірми. Венчурні фонди.
5. Консалтинг розроблення та реалізації проєктної стратегії фірми. Експертиза інноваційних проєктів. Методи вибору оптимального проєкту. Сучасні технології фінансування інноваційних процесів та проєктів.
6. Консалтинг створення, розвитку і фінансування інноваційних компаній (start-up). Бізнес-моделі стартапів: види, складові, обґрунтування вибору. Основні інвестори стартапів в Україні.
7. Консультування з проблем переходу до цифрових бізнес-моделей. Консалтинг розроблення цифрових і онлайн стратегій організацій. Консалтинг з питань формування цифрової фірми.

# Стратегічний інноваційний консалтинг

Основними напрямками *стратегічного інноваційного консалтингу* є:

- розроблення та оптимізація інноваційної стратегії бізнес-організації;
- консультування з питань створення інноваційних підприємств, вибору ними організаційних форм інноваційної діяльності та суб'єктів інноваційної інфраструктури;
- консалтинг діяльності на ринках інноваційних продуктів;
- консалтинг розробки, експертизи та супроводу інноваційних проєктів; аналіз їх ризиків та рекомендації щодо методів управління ризиками;
- консалтинг створення і розвитку інноваційних фірм (start-up); обґрунтування їх моделей, надання рекомендацій з упровадження;
- консалтинг фінансування інновацій;
- консультування з визначення правової форми реалізації науково-технічних розробок, оформлення об'єктів права інтелектуальної власності та формування оптимального портфелю інтелектуальної власності бізнес-організації;
- консультаційна підтримка створення цифрових фірм, розроблення цифрових бізнес-моделей і стратегій розвитку.

# Бізнес-консультант повинен пояснити зміст понять:

- Інноваційний процес
- Інноваційний цикл
- Інноваційна діяльність та інноваційна активність
- Інноваційне підприємство та інноваційно-активне підприємство
- Інноваційний продукт та інноваційна продукція
- Життєвий цикл інновації

# Інноваційний процес

*Інноваційний процес* – це сукупність комплексних, постійно здійснюваних науково-технічних, організаційних і соціально-економічних змін, які дозволяють підвищити економічну та соціальну ефективність використання факторів виробництва за рахунок їх більш раціонального поєднання, зростання якості або зниження вартості продукції (послуг).

Основні *стадії інноваційного процесу*:

- а) зародження інноваційної *ідеї*;
- б) втілення цієї ідеї в *новацію* (лат. – оновлення, зміна) – відкриття, винаходи, нові або вдосконалені процеси, структури, методики тощо;
- в) комерціалізація – впровадження, застосування відкриття чи винаходу, виведення на ринок нового чи вдосконаленого продукту, технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності, в результаті чого новація стає *інновацією*, або нововведенням;
- г) рутинізація нововведення, тобто його реалізація в стабільних умовах господарювання;
- д) дифузія (тиражування) нововведення.

# Інноваційний цикл

Створення, поширення та використання інновацій разом утворюють *інноваційний цикл*:

- фундаментальні дослідження;
- прикладні дослідження;
- дослідно-конструкторські роботи;
  
- промислове освоєння;
- виробництво і збут.

# Інноваційний продукт

Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2002, № 36, ст. 266.

*Законодавець розрізняє інноваційний продукт та інноваційну продукцію.*

*Інноваційний продукт* є результатом виконання інноваційного проєкту і науково-дослідною і (або) дослідно-конструкторською розробкою нової технології (в тому числі – інформаційної) чи продукції з виготовленням **експериментального зразка чи дослідної партії** і відповідає таким вимогам:

- а) він є реалізацією (впровадженням) об'єкта інтелектуальної власності (винаходу, корисної моделі, промислового зразка, топографії інтегральної мікросхеми, селекційного досягнення тощо), на які виробник продукту має державні охоронні документи (патенти, свідоцтва) чи одержані від власників цих об'єктів інтелектуальної власності ліцензії, або реалізацією (впровадженням) відкриттів. При цьому використаний об'єкт інтелектуальної власності має бути визначальним для даного продукту;
- б) розробка продукту підвищує вітчизняний науково-технічний і технологічний рівень;
- в) в Україні цей продукт вироблено (буде вироблено) вперше, або якщо не вперше, то порівняно з іншим аналогічним продуктом, представленим на ринку, він є конкурентоздатним і має суттєво вищі техніко-економічні показники (ст. 14).

# Інноваційна продукція

*Інноваційна продукція* відповідає таким вимогам:

а) вона є результатом виконання інноваційного проєкту;

б) така продукція виробляється (буде вироблена) в Україні вперше, або якщо не вперше, то порівняно з іншою аналогічною продукцією, представленою на ринку, є конкурентоздатною і має суттєво вищі техніко-економічні показники.

Інноваційна **продукція** може бути результатом тиражування чи застосування інноваційного **продукту**.

Інноваційною продукцією може бути визнано інноваційний продукт, якщо він не призначений для тиражування (ст. 15).

# Інноваційна діяльність та інноваційна активність фірми

*Інноваційна діяльність* – усі наукові, технологічні, організаційні, фінансові і комерційні дії, які реально приводять до здійснення інновацій або задумані з цією метою. Деякі види інноваційної діяльності є інноваційними самі по собі, інші не мають цієї властивості, але теж потрібні для здійснення інновацій. Інноваційна діяльність включає також дослідження і розробки, не пов'язані прямо з підготовкою якоїсь конкретної інновації.

У світовій практиці всі форми діяльності, пов'язані з розробкою або впровадженням інновацій, навіть якщо це заплановано на майбутнє, визнаються *інноваційною активністю*.

Остання може бути трьох видів:

- 1) успішною, яка дає результат у вигляді впровадженої інновації (не обов'язково з комерційної точки зору);
- 2) продовжуваною – у вигляді діяльності, яка розвивається, але ще не увінчалася появою інновації;
- 3) призупиненою ще до здійснення інновації.



# Інноваційне та інноваційно-активне підприємство

Ст. 1 Закону України «Про інноваційну діяльність» (2002):

**«Інноваційне підприємство** (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) – підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг».

Ст. 16 цього ж Закону: **«Інноваційним підприємством** визнається підприємство (об'єднання підприємств) будь-якої форми власності, якщо більше ніж 70 відсотків обсягу його продукції (у грошовому вимірі) за звітний податковий період є інноваційні продукти і (або) інноваційна продукція. Інноваційне підприємство може функціонувати у вигляді інноваційного центру, бізнес-інкубатора, технополісу, технопарку тощо». Але Законом не передбачено реєстрацію інноваційних підприємств.

У «Методологічних положеннях зі статистики інноваційної діяльності», виданих Державною службою статистики України (2015), записано:

**«Інноваційне підприємство** (організація) – юридична особа, що впроваджувала *будь-яку інновацію* за визначений період часу».

**«Інноваційно-активне підприємство** – підприємство, що в період обстеження займалося діяльністю, пов'язаною зі створенням інновацій, *незалежно від того, чи привела така діяльність до реального впровадження інновацій*».

Методологічні положення зі статистики інноваційної діяльності / Державна служба статистики України. Київ, 2015. С. 12. URL:

[https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/metod\\_3.pdf](https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/metod_3.pdf).

Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2002, № 36, ст. 266. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

# Інноваційна стратегія

*Інноваційний менеджмент* – це менеджмент бізнес-організації, яка функціонує в інноваційному середовищі, зазнає на собі впливів цього середовища і потребує постійного підстроювання/налаштування всіх сфер і напрямів роботи (маркетингової, кадрової, виробничої, фінансової, інвестиційної тощо) до обновлюваних умов діяльності.

*Менеджмент інноваційної діяльності* – це використання економічних, організаційних і правових форм і методів управління інноваційним процесом та персоналом, який його здійснює.

З точки зору інноваційного менеджменту, *інноваційна стратегія* – це стратегія управління фірмою в інноваційному середовищі, яка визначає зміст усіх інших стратегій фірми. Вона має орієнтуватися на передбачення глобальних інноваційних змін, прийняття рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток фірми за рахунок інновацій.

З точки зору менеджменту інноваційної діяльності, *інноваційна стратегія* – це комплексний план досягнення певних цілей за допомогою нових технологій, нових засобів та методів діяльності, упровадження нововведень у діяльність фірми.

# ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ІННОВАЦІЙ

1) **зародження новації** - виконання НДДКР, розроблення та створення дослідної партії нового товару. На цій стадії найбільші витрати на освоєння виробництва, удосконалення технології, найвища собівартість продукції і найнижча завантаженість виробничих потужностей. Здійснюються:

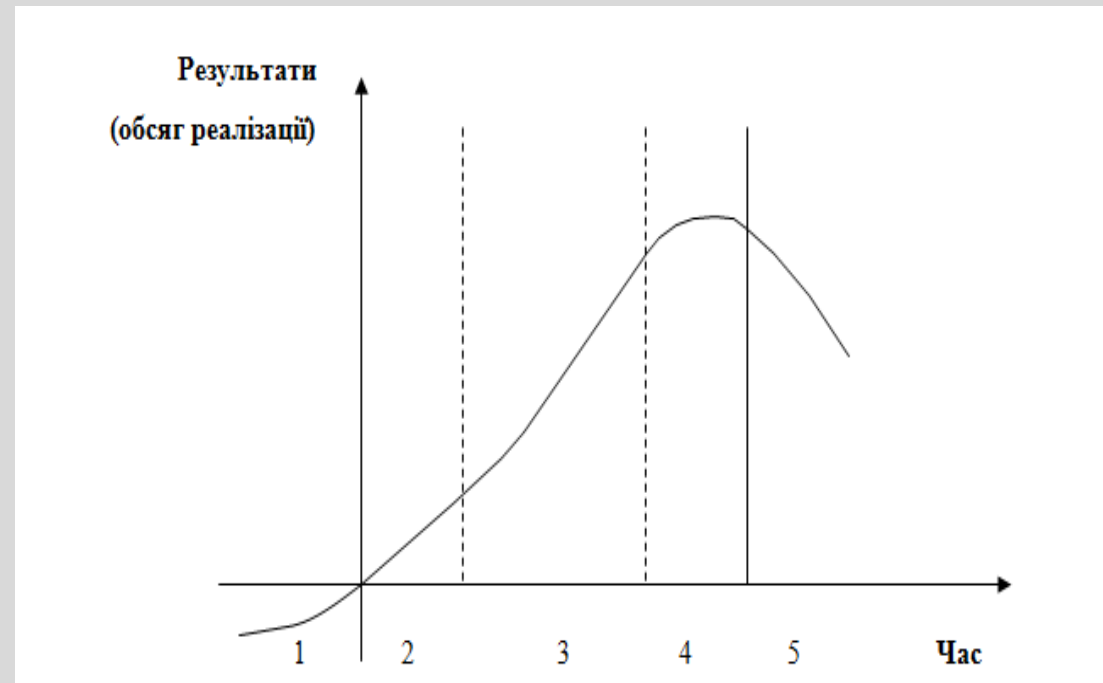
- маркетингові дослідження ринків збуту;
- моніторинг інновацій;
- розробка та експертна оцінка бізнес-плану, пошук джерел фінансування інновацій;
- тестування продукту на ринку. Доходу (прибутку) немає;

2) **промислове освоєння та вихід на ринок** – відбувається поступове, часто повільне нарощування обсягів виробництва і виручки від реалізації;

3) **піднесення** – швидке збільшення завантаження виробничих потужностей, обсягів виробництва і продаж; технологічний процес добре відпрацьований;

4) **зрілість (стабілізація)** – максимальне завантаження виробничих потужностей; максимальний обсяг виробництва і максимальний обсяг продажів;

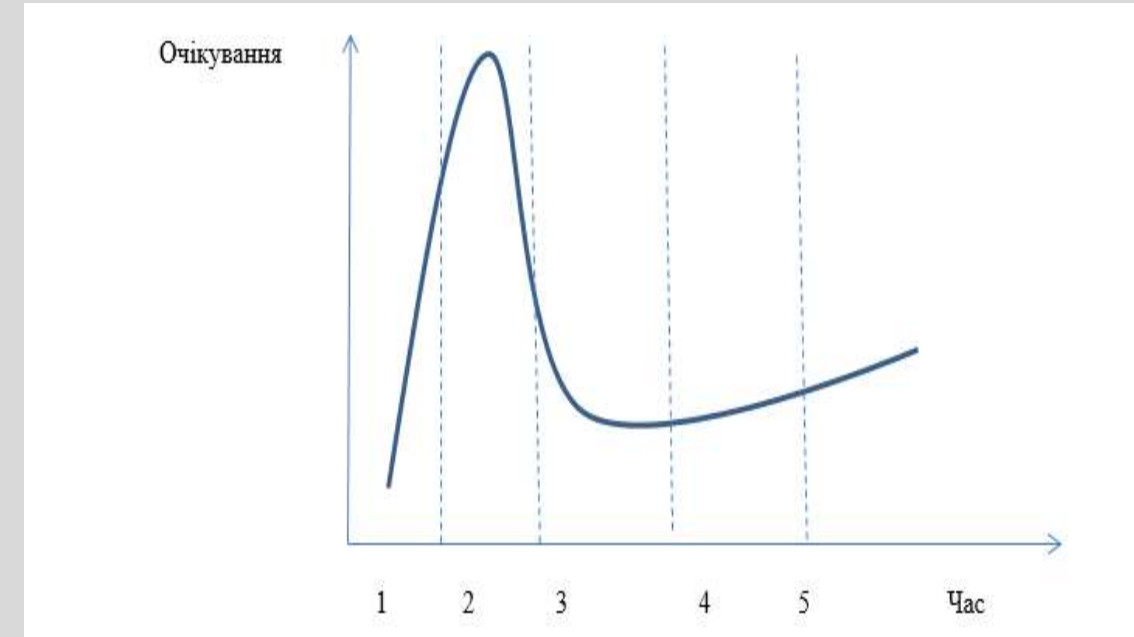
5) **спад (занепад)** – зменшення завантаження виробничих потужностей; моральне старіння продукту, який стає неконкурентоспроможним; згорання виробництва; поступовий вихід з ринку.



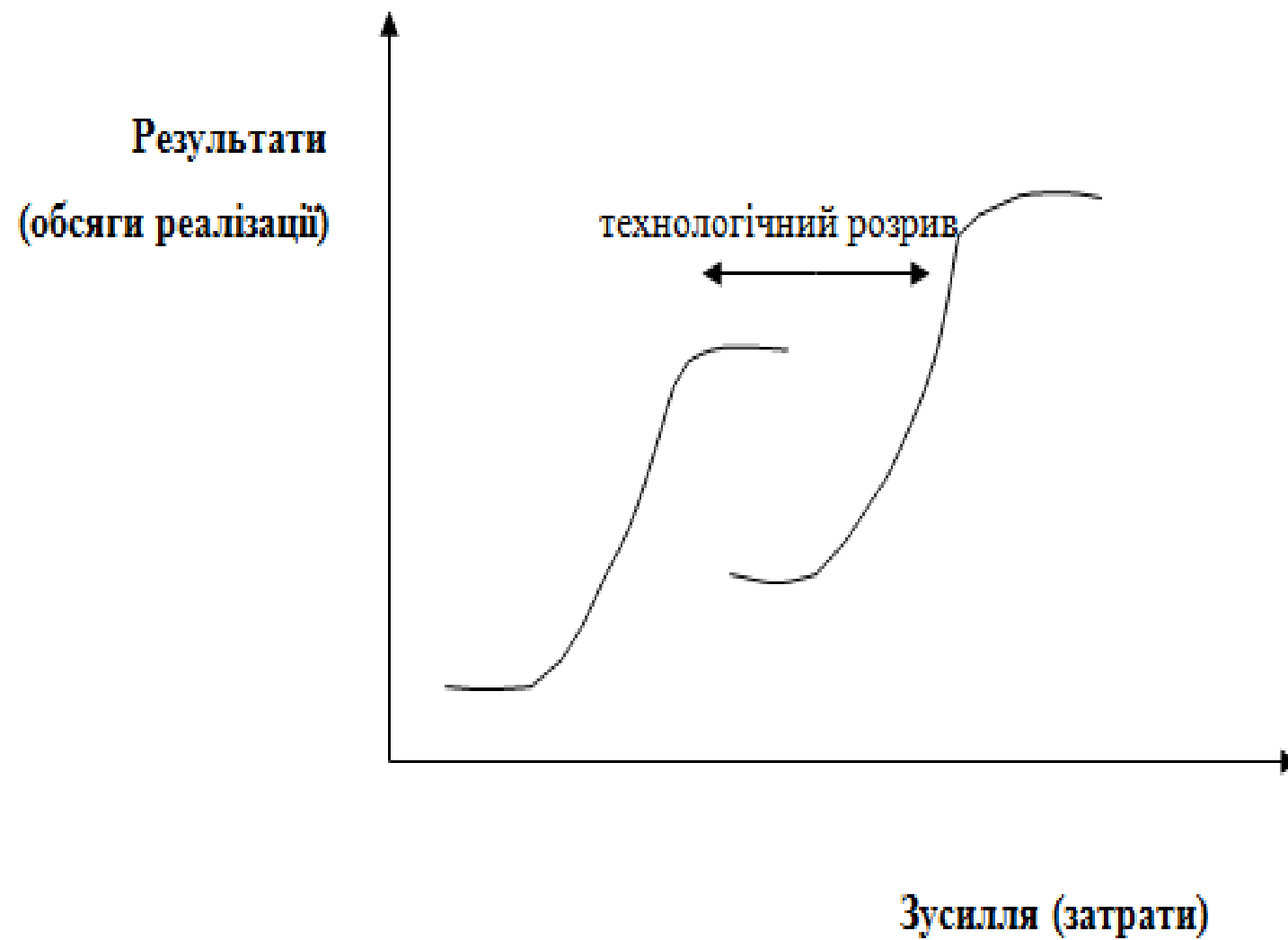
# Нуре Cycle технологічної інновації

Послідовність етапів така:

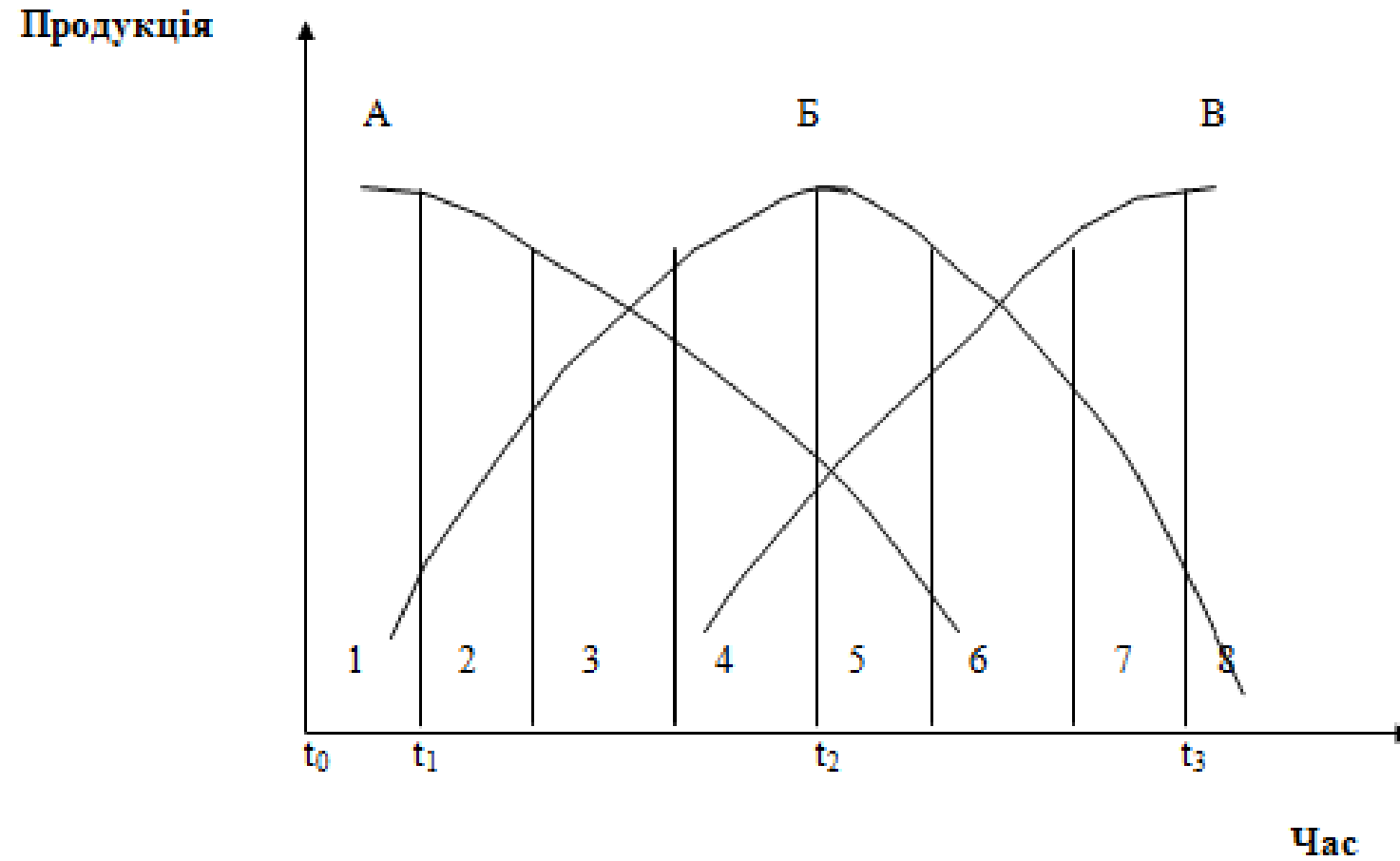
- 1) *технологічний тригер (technology trigger)* — поява інновації, початок публікацій про нову технологію;
- 2) *пік надмірних очікувань (Peak of Inflated Expectation)* — від нової технології очікують революційних властивостей, технологія, завдяки новизні, стає популярною і предметом широкого обговорення в суспільстві;
- 3) *позбавлення від ілюзій (Trough of Disillusionment)* — виявляються недоліки технології, а втрата новизни не сприяє захопленням публікацій, в співтоваристві відзначається розчарування новою технологією;
- 4) *подолання недоліків (Slope of Enlightenment)* — усуваються основні недоліки, інтерес до технології повільно повертається, технологія починає впроваджуватися в комерційних проєктах;
- 5) *плато продуктивності (Plateau of Productivity)* — технологія стає зрілою, суспільство сприймає технологію як даність, усвідомлюючи її переваги, недоліки та обмеження



# S-подібні криві як інструмент розроблення інноваційної стратегії



# Фази і цикли випуску продуктів А, Б і В.



# Стратегії атаки та оборони на ринку інновацій

Етап	Дії тих, хто атакують	Дії тих, хто обороняються
1	Конкурент за допомогою нового продукту захоплює на ринку невеликий плацдарм. Дехто з тих, хто атакує, зазнають невдачі. Просування незначне порівняно з темпами зростання ринку.	Економічне становище суттєво не змінюється. Зростання продажів зберігається. Той, хто захищається, не може розпізнати можливу силу атаки шляхом традиційного економічного аналізу. Погіршується відносний технологічний стан фірми.
2	Той, хто атакує, розширює частку ринку і починає захоплювати ринок, одержуючи дедалі більше замовлень. Темпи просування зрівнюються з темпами зростання ринку. Витрати наближаються до витрат тих, хто захищається.	Обсяги продажів і частка на ринку можуть стабілізуватися.
3	Той, хто атакує, домінує на ринку, заміщує того, хто захищається	Обсяг продажів того, хто захищається, спочатку зменшується, а потім стає нульовим. Аналогічне відбувається з цінами. Атака йде по всьому фронту, а економічні показники ще відповідають технічним показникам фірми.
4	Той, хто атакує, проникає у раніше не зайняті сегменти ринку	Економічний стан погіршується. Той, хто обороняється, залишає ринок і може збанкрутувати. Щоб не допустити цього, вдаються до антикризового менеджменту, реорганізації, активної розробки нових продуктів/послуг та їх виведення на ринок.
5	Перехід до оборони своїх позицій від атак конкурентів за допомогою нової продукції.	Перехід до атаки на конкурента.

# Стратегії забезпечення технологічного лідерства

*Стратегію технологічного лідерства* обирають і реалізують фірми, які постійно займаються розробкою та впровадженням нововведень високого рівня радикальності, виводять на ринок первинні інновації. Для цього потрібно мати **сильну технологічну позицію** (високий ступінь новизни продукції, власну дослідницьку базу, постійно займатися науково-дослідницькою діяльністю, мати висококваліфікований персонал тощо) і **сильну конкурентну позицію** (значну частку ринку, стабільні позиції в конкурентній боротьбі).

- *Стратегія випередження* фокусується на створенні такої бази досліджень і розробок, яка дозволяє фірмі бути постійно на крок уперед у пропозиції первинних інновацій. Поки конкурент копіює один успішний продукт, фірма виводить на ринок новий.
- *Стратегія блокування* спирається на різні методи: укладення договорів про обмеження надання результатів досліджень іншим фірмам, оформлення і захист права на інтелектуальну власність (патентування технології), маніпулювання ціною (наприклад, різке зниження ціни на власний продукт при кожній спробі його копіювання) та інші.



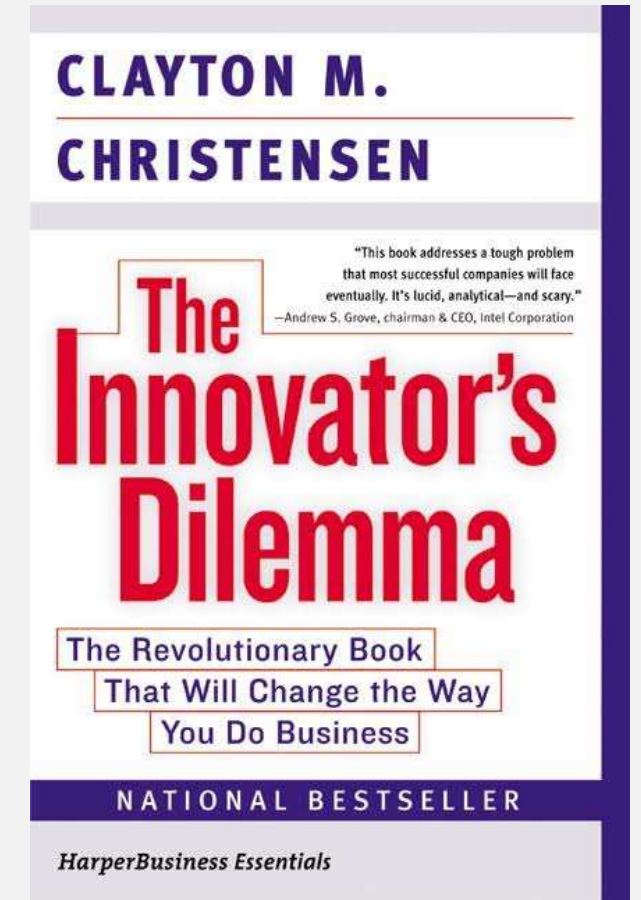
# Поняття підривної інновації

Модель «підривних інновацій» розробив і ввів у науковий обіг Клейтон Крістенсен (Clayton M. Christensen): у 1997 р. модель була опублікована в його книзі «Дилема інноватора: Як через нові технології гинуть сильні компанії» (The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail).

Класифікація інновацій Кл. Крістенсена:

**1) підтримуючі** інновації – сприяють вдосконаленню/поліпшенню якості продукту в межах технічних характеристик, важливих для основних споживачів компанії на її головних ринках (найбільш прибуткових);

**2) підривні інновації** змінюють співвідношення цінностей на ринку: старі продукти стають неконкурентоспроможними просто тому, що параметри, на основі яких раніше відбувалася конкуренція, тепер є неважливими.



# Проривні інновації

*Проривні інновації* (Breakthrough Innovations) відображають радикальні зміни насамперед у технології або в асортименті продукції. Ведуть до створення нової галузі бізнесу – нової як для підприємства, так і для ринку.

Термін «прорив» почав використовуватися в науковій літературі в 2000-х роках, в епоху нових технологій ІКТ.

«Прорив» – це інновація, яка часто відбувається несподівано, через творчий процес, що виникає в організації.

З точки зору конкурентної боротьби, «прорив» дозволяє підприємствам отримувати хоча б тимчасовий монопольний прибуток або веде до значного збільшення частки ринку. Проте багато дослідників наполягають на тому, що проривна інновація зараз уже планується підприємством і є метою нових проєктів і технологічних розвідок. При цьому проривні інновації не обов'язково провокують витіснення старих підприємств із ринку, навпаки, дозволяють новим суб'єктам підкорювати невеликий відсоток від загального обсягу продажів галузі.

# Фахівці McKinsey Global Institute визначили 12 проривних технологій до 2025 року. Серед них:

1. Мобільний Інтернет.
2. Штучний інтелект.
3. Інтернет речей.
4. Хмарні технології.
5. Удосконалена робототехніка.
6. Автономні автомобілі.
7. Геноміка нового покоління.
8. Збереження енергії.
9. 3D друк.
10. Покращені матеріали.
11. Нові методи розвідки та видобування нафти й газу.
12. Відтворювана енергія.

# 9 проривних технологій, які змінять розвиток людства, від Массачусетського технологічного інституту

- мРНК-вакцини
- Комп'ютерна мовна модель GPT-3
- Алгоритми рекомендацій TikTok
- Літій-металеві батареї
- Дата-трасти
- "Зелений" водень
- Цифрове відстеження контактів
- Гіперточне позиціонування
- Багатопрофільний штучний інтелект

Див.: 9 проривних технологій, які змінять розвиток людства. Підбірка найбільш цікавих технологій від Массачусетського технологічного інституту, які можуть суттєво вплинути на розвиток людства вже найближчим часом. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/03/22/672155/>

# Імітаційна стратегія інноваційної фірми

- **Стратегія наслідування лідера:** фірма бере інновацію лідера і вносить до неї якісь *суттєві* зміни, удосконалює її, одержуючи цим *інновацію другої хвилі*. При цьому витрати фірми-імітатора на нововведення значно нижче, ніж у конкурентів. Маючи ж сильний бренд, імітатор може навіть обійти на ринку технологічного лідера, сконцентруватися на продуктах (роботах, послугах), які вже здобули визнання ринку.
- **Стратегія копіювання:** фірма повністю повторює інноваційну ідею лідера або того, хто лідера наслідує. Цим вона економить на наукових дослідженнях і розробках, витратах на виведення продукції на ринок, має можливість проводити гнучку цінову політику, працювати під власним брендом. Проте фірма змушена дотримуватися технологічних стандартів, установлених лідерами або їх послідовниками. Ступінь інноваційної активності фірми низький. У розвинених країнах 60 % запатентованих інновацій законно імітуються протягом чотирьох років; незаконно – набагато більше і довше.
- **Стратегія вдосконалення:** фірма поліпшує продукцію з метою зменшення її собівартості.

# Кейс Google

В основі бізнесу Google у 1998 р., коли компанія тільки виникла, лежала радикально нова технологія пошуку інформації в Інтернеті - алгоритм PageRank, який ранжирував Інтернет-сайти за релевантністю посилань, що ведуть до них. Бізнес виявився вельми прибутковим, і компанія почала зростати. Але весь час намагалася самостійно створити ще щось нове. В результаті у 2002 р. виник новинний сервіс Google News, а в 2014 р. – проєкт, присвячений віртуальній реальності Google Cardboard. Ці сервіси існують і до цього дня, але їх мало, і їх популярність незрівнянно нижче, ніж у інших сервісів і продуктів, які Google самостійно не розробляв.

**«Не можеш створити – купи».** Таке практичне гасло почав втілювати Google. У період з 2001 по 2016 рік компанія придбала понад 180 компаній (у середньому по одній компанії на місяць).

Саме так у складі Google (а потім Alphabet) з'явилися Motorola (\$12,5 млрд), розробник технологій розумного будинку Nest Labs (\$3,2 млрд), рекламна платформа DoubleClick (\$3,1 млрд), YouTube (\$1,65 млрд), платформа для GPS-навігації Wase (\$966 млн), рекламна платформа для мобільних пристроїв AdMob (\$750 млн), бізнес із резервування квитків ITA Software (\$700 млн), сервіс із забезпечення кібербезпеки Postini (\$625 млн), платформа для відеомоніторингу і забезпечення безпеки Dropcam (\$555 млн), супутникова платформа SkyBox Imaging (\$500 млн).

Одне з найбільш вдалих придбань Google було не найдорожчим. Ідеться про компанію **Android Inc.**, придбану в 2005 р. Вона обійшлася всього в \$50 млн. Тим часом, на сьогоднішній день більше 70% мобільних телефонів використовує саме цю операційну систему.

Не можешь создать — купи. Способности и возможности компаний. URL: <https://businessrevisor.ru/2019/03/corporate-capability-and-capacity/>

# Кейс Apple

Стив Джобс: мы никогда не стыдились красть великие идеи. Похищение мыши и графического интерфейса. URL: <https://businessrevisor.ru/2018/12/we-have-always-been-shameless-about-stealing-great-ideas/>

# Венчурна стратегія

Сенс даної моделі полягає у тому, аби використовувати в інноваційній діяльності фірми послуги та **венчурний капітал** ризикових дослідних фірм і підрозділів. Через ризикованість вкладень, венчурний капітал орієнтується у першу чергу на проекти, потенційно здатні принести великий, порівняно з інвестиціями, прибуток.

**Венчурні фірми** – це тимчасові організаційні структури, створювані задля апробації, доробки й доведення до промислової реалізації «ризикових» інновацій. Такі фірми утворюються на договірній основі шляхом об'єднання коштів кількох юридичних або фізичних осіб або на вкладення і кредити великих фірм, банків, приватних фондів і держави, тобто за рахунок венчурного капіталу.

**Венчурні фонди** організовуються шляхом об'єднання коштів різних власників у спільний фонд. Серед венчурних фондів слід виокремити:

- 1) приватні незалежні фонди;
- 2) філії великих фірм, які, окрім виконання традиційних завдань венчурних фондів, сприяють диверсифікації діяльності материнських компаній, отриманню інформації про перспективні інновації нових фірм та придбанню цих інновацій або фірм;
- 3) державні фонди, які утворюються для реалізації державної інноваційної політики, зокрема для фінансування пріоритетних для держави розробок або довгострокових проектів та ін.

**Внутрішні венчурні фірми** – відносно самостійні тимчасові науково-дослідні підрозділи з матричною структурою, до яких входять конструктори, науковці, інженери корпорації. Остання забезпечує їх устаткуванням, коштами, надає управлінські послуги. Дозволяє проводити незалежну кадрову політику. На внутрішні венчури покладається розроблення та запуск у виробництво протягом установленого терміну якоїсь новації. Але внутрішні венчури, крім фондів венчурного капіталу, використовують (інвестують) також особисті заощадження своїх працівників. І якщо завдання, яке перед ними ставилося, не виконане, колективи внутрішніх венчурів ризикують їх втратити.



# Проектна стратегія інноваційної фірми

Організаційною формою розроблення та реалізації нововведень на більшості українських підприємств є *інноваційні проекти*. Під останніми розуміють:

- форму цільового управління інноваційною діяльністю;
- систему стратегічних і тактичних завдань та орієнтирів, а також програм їх досягнення, які включають взаємопов'язані по фінансах, строках і виконавцях заходи з розробки і комерціалізації конкретної інновації;
- організований процес упровадження інновацій;
- комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції.

# Етапи життєвого циклу інноваційного проєкту

№ етапу	Назва етапу	Зміст економічних процесів, що відбуваються на етапі
1.	Формулювання інноваційної ідеї та кінцевої мети проєкту	Оцінка <u>інноваційності</u> ідеї та розроблення концепції інноваційного проєкту, проведення маркетингових досліджень. Аналіз внутрішніх і зовнішніх ризиків і невизначеностей, які матимуть місце при впровадженні інновації.
2.	Розроблення проєкту	Аналіз альтернативних варіантів здійснення проєкту і вибір найбільш ефективного. Складання плану (бізнес-плану, ТЕО) реалізації інноваційного проєкту. Добір потенційних виконавців проєкту й оформлення контрактної документації.
3.	Реалізація проєкту	Виконання інноваційного проєкту. Контроль за дотриманням календарних планів, запланованих витрат ресурсів і відхилень.
4.	Завершення проєкту	Приймання результатів проєкту замовником і закриття контрактів (договорів).

# Консалтинг створення, розвитку і фінансування інноваційних фірм (start-up)

## *Pre-startup стадія:*

1. *Посівний етап, або Pre-Seed stage:* відбуваються пошук ідеї та розробка технічних способів її реалізації; аналіз ринку, розробка бізнес-плану або ТЕО. Далі йдуть: створення прототипу продукту, тестування його версій, вивчення попиту та пошук джерел фінансування. Якщо знайти інвестора не вдається, проєкт припиняє існування.

## *Startup стадія (запуск проєкту):*

2. *Запуск, або Startup Stage.* Продукт повинен довести свою перевагу перед аналогами на ринку. Практика свідчить, що 99,7% стартапів на першому і другому етапах зупиняються у своєму розвитку. Глобальними стають приблизно 0,3% стартапів. Їх називають або Unicorns (єдинороги) – ті, що коштують понад \$1 млрд, або Blockbusters, які коштують \$10 млрд і більше.

## *Post-startup стадія:*

3. *Зростання, або Growth Stage.* Продукт вижив у конкурентній боротьбі і починає захоплювати ринкову нішу, на яку орієнтувалися його розробники. Продукт спочатку проходить точку беззбитковості, а потім стає прибутковим.

4. *Розширення, або Expansion Stage.* Фірма продовжує просувати свій продукт на нових ринках. Але її позиції тепер стабільні, продукція користується попитом, доходи зростають.

5. *Вихід, або Exit Stage.* Фірма досягає піку реалізації, а її ринкова вартість найвища. Інвестори, які здійснили фінансування проєкту, відмовляються від своєї частки в цьому бізнесі і продають її великим гравцям, одержуючи гарний прибуток. Деякі інвестори зберігають свою частку і розвивають далі цей бізнес.

# Основні інвестори стартапів

**Родина/друзі** іноді називають не дуже чемно: FFF – friends, family, fools, або: родина, друзі, дурні. Перших інвесторів стартапів, як правило, знаходять серед них, причому тих, хто вкладає гроші без економічних розрахунків та прогнозів, вистачає. Покладаються на інтуїцію, колишній досвід, відчуття успіху, знайомство з засновниками стартапу та ін. Часто втрачають кошти.

**Бізнес-ангел** – це фізична особа, яка готова вкласти власні кошти в стартап на початковому (або навіть на нульовому) етапі, консультувати й допомагати підприємцям у встановленні потрібних ділових зв'язків – в обмін на частку в майбутньому підприємстві.

**Бізнес-інкубатор** надає інфраструктуру (офіс, оргтехніку, зв'язок та ін.) та широку консультаційну підтримку: залучення стартаперів до тематичних заходів і тренінгів, допомогу в проведенні маркетингових досліджень, розробці бізнес-плану, пошуку інвестицій тощо. Що з цього матиме бізнес-інкубатор? Або одержання частки в проєкті (пакету акцій – від 5% до 25%), який бізнес-інкубатор підтримує, або просто плату за комплекс послуг, наданих стартаперам.

**Бізнес-акселератор** цікавиться вже добре опрацьованими стартапами, які можуть реалізуватися з високим рівнем імовірності, і це потрібно прискорити. Проєкти відбирають експерти, часто у формі конкурсу, з обов'язковою оцінкою інвестиційного потенціалу. Бізнес-акселератор пропонує стартаперам: консультації, забезпечення інфраструктурою, інформаційну та фінансову підтримку проєкту на його початковому етапі, допомогу в отриманні «посівного фінансування». Як правило, бізнес-акселератор претендує на частку в майбутньому бізнесі в розмірі 5% - 25% або можливість придбання пакету акцій за пільговою ціною.

**Венчурний фонд** свідомо йде на ризик інвестування в бізнес-ідею заради можливості отримання високого прибутку (відсотків) на відносно невелику суму вкладень. Багато венчурних фондів закладають у схему роботи можливість повного або часткового списання вкладеного капіталу. Як компенсацію високих фінансових ризиків вони висувають вимоги до прибутковості інвестованих проєктів на рівні 50% - 100% річних.

# Цифрова економіка

**Цифрова економіка** («digital economy», «цифрова економіка») - термін увів до наукового обігу у 1995 р. Д. Тепскотт (Don Tapscott) – економіка, що базується на інформаційно-комунікаційних і цифрових комп'ютерних технологіях. Хоча можна зустріти ототожнення цифрової економіки з Інтернет-економікою, новою економікою або веб-економікою.

Основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані – як числові, так і текстові. Саме дані генеруються та забезпечують електронно-комунікаційну взаємодію завдяки функціонуванню електронно-цифрових пристроїв, засобів та систем.

Основними складовими цифрової економіки вважають:

- 1) широке застосування цифрових технологій та цифрових інфраструктур (апаратне забезпечення, програмне забезпечення, телекомунікації, мережі тощо).
- 2) електронний бізнес (ведеться через комп'ютерні мережі), тобто виробництво електронних товарів і послуг;
- 3) електронну комерцію (передачу товарів онлайн).

За прогнозами BCG, до 2035 року обсяг цифрової економіки в світі досягне \$ 16 трлн. Зараз в Європі частка цифрової економіки у ВВП становить понад 5%, у США – 6%. Внесок цифрових технологій у ВВП Великої Британії досягає 12%. У Китаї рівень цифровізації вище, ніж рівень розвитку економіки в цілому, - на частку Інтернету припадає більше третини ВВП країни.

# Цифрова стратегія фірми

*Цифрова стратегія* – це стратегія перетворення фірми на цифрову, в якій цифровий зв'язок забезпечує взаємодію бізнес-організації зі своїми клієнтами, індивідуалізовані й персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень на основі даних, під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі фірми. Під цифровими стратегіями розуміють також стратегії для цифрових операцій, використання хмарних технологій, управління додатками. Цифрова стратегія вибудовує ділові відносини за допомогою цифрових мереж, які підтримуються технологічними платформами корпоративного класу, що використовуються бізнес-організацією для підтримки найважливіших бізнес-функцій і послуг.

*Онлайн-стратегія* – це стратегія використання цифрових (онлайн) активів фірми для максимізації її бізнес-результатів. Завданням консультанта є: діагностика проблем у бізнесі, для розв'язання яких можуть бути використані онлайн-активи фірми; розробка шляхів використання онлайн-активів для задоволення потреб, досягнення цілей фірми і стейкхолдерів; визначення пріоритетних онлайн-ініціатив фірми.

# Цифрова фірма

*Цифрова фірма* робить акцент на цифровій підтримці бізнес-процесів та послуг за допомогою сучасних технологій та інформаційних систем. Завдяки цьому цифрові фірми мають можливість децентралізувати операції, підвищити готовність ринку та оперативність реагування, поліпшити взаємодію з клієнтами. Мета цифрової фірми – економія затрат, досягнення конкурентних переваг, безперервність та ефективність ведення бізнесу.

Увага менеджерів має бути привернена до використання цифровою фірмою технологічних платформ, серед яких:

- CRM – управління взаємовідносинами з клієнтами;
- SCM – управління ланцюжками поставок;
- ERP – планування ресурсів фірми;
- KMS – система управління знаннями;
- ECM – управління контентом фірми та ін.

Призначення цих технологічних платформ – забезпечити цифрову інтеграцію та обмін інформацією всередині організації із співробітниками та за її межами з клієнтами, постачальниками та іншими діловими партнерами. Отже, ядром цифрової фірми та найбільш ефективним інструментом її менеджменту є інформаційні технології.

Digital firm. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Digital\\_firm](https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_firm).

# Управління в цифровій фірмі

Дослідження VCG указують на те, що особливостями сучасного етапу діяльності цифрових бізнес-організацій і, відповідно, ключовими питаннями стратегічних менеджерів є:

- **утворення нових організаційних структур.** Наприклад, Tesla, цифрова нативна фірма, яка зараз входить до кращих інноваційних фірм світу, за своєю конструкцією не має нічого спільного з іншими автовиробниками. Вона організована як плоска структура навколо невеликих, гнучких команд, які включають: керівника програми (забезпечує інтеграцію між продуктами); власника продукту (відповідає за визначення архітектури, роботу з клієнтами та визначення потреб у ресурсах); розробників функцій; інженерів, відповідальних за якість, тощо. Кожна команда працює над одним проектом одночасно з власником. При цьому клієнти беруть участь у тестуванні і поліпшенні продуктів, а їхні відгуки впливають на пріоритети фірми;
- **використання принципів проєктування.** Цифрові бізнес-організації є: спрямованими на клієнта; рухомими (дотримуються коротких термінів реагування при прийнятті рішень і при розподілі ресурсів); експериментальними (бізнес-моделі цифрових бізнес-організацій сприяють швидкому зростанню, але можуть бути й провали в бізнесі); такими, що прагнуть мати стандартизовані структури, підрозділи і процеси, а також чіткий розподіл ролей і обов'язків; крос-функціональними (їх команди цілеспрямовано об'єднують усі відповідні види експертизи, як цифрові, так і специфічні для бізнесу). Вони орієнтуються на операційну перевагу (ефективність, ощадливі методи, конкурентоспроможні структури витрат і постійне вдосконалення, високий ступінь організаційної дисципліни), на невелику кількість простих і зрозумілих КРІ. Фірми дають менеджерам можливість діяти самостійно, але контролюють їх роботу і, в разі потреби, притягають до відповідальності;
- **створення у фірмі спеціального підрозділу та посади директора з цифрових технологій / головного цифрового директора – Chief Digital Officer (CDO)** для управління цифровою програмою: координації, фокусування, масштабування і підтримки талантів.



# CDO та CIO

*Директор із цифрових технологій (CDO - Chief Digital Officer):*

- 1) займається переважно розвитком бізнесу, разом із топ-менеджментом формує візію фірми;
- 2) відповідає за цифрову трансформацію, але сфокусований у першу чергу на фронт-офісі фірми, зборі та аналізі клієнтських даних, оцифровці існуючих послуг фірми або створенні нових у форматі «Digital»;
- 3) зобов'язаний розробити стратегію і детальний план дій щодо переведення бізнес-процесів, продуктів і послуг фірми у цифровий формат, з можливістю надання клієнтам сервісів у цифровому вигляді;
- 4) повинен мати досвід у сфері інтернет-маркетингу, соціальних медіа, електронної комерції, транзакційному бізнесі, цифрових каналах продажів, а також знати можливості технологій цифрової трансформації, цифрові стратегії і бізнес-моделі, побудовані на цифрових технологіях.

*Директор з інформаційних технологій (CIO - Chief Information Officer)* забезпечує інформаційну підтримку існуючих бізнес-процесів за допомогою типових ІТ-рішень. За ним залишаються всі рішення з інформаційних технологій, організації інформаційних потоків, побудови надійної і безпечної ІТ-інфраструктури компанії.

Ролі CIO і CDO повинні не тільки доповнювати один одного, але й тісно співпрацювати для успішної реалізації цифрової трансформації фірми. Їм також потрібна підтримка топ-менеджерів і всіх працівників фірми. Хоч на практиці межа між CIO і CDO часто є розмитою.