

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.3.44](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.3.44)

УДК 330:061.5

*К. О. Бояринова,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
К. О. Копишинська,  
к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

## **ПІВОТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УСПІШНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАПУ**

*К. Boiarynova  
PhD. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,  
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"  
К. Kopishynska  
PhD. (Economics), Senior Lecturer of the Department of Management  
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

### **PIVOT AS TOOL OF PROVIDING SUCCESSFUL STARTUPS IMPLEMENTATION**

*Статтю присвячено обґрунтуванню змісту та значення півоту як провідного інструменту забезпечення розвитку та успішності реалізації стартапу в умовах невизначеності та динамічних змін. Визначено необхідність його застосування під впливом швидких змін пріоритетів споживачів, інтересів інвесторів. Проаналізовано та доповнено чинники, які впливають на зміну бізнес-моделі стартапу з концентрацією на інноваційності. Теоретично досліджено зони фокусування реалізації стартапу для зменшення рівня різних типів невизначеності шляхом півоту. Обґрунтовано та визначено зміст ключових її типів, наявність у вітчизняних умовах стартапування. Розвинуто та обґрунтовано напрями застосування півоту за уточнених типів невизначеності у разі реалізації інноваційного стартапу: часової, фінансово-інвестиційної, невизначеності щодо активності в розробленні інновацій. Досліджено методологію півоту стартапів з позиції ключових метрик та систематизовано основні моделі півоту. Наведено характеристики особливостей застосування півоту у стартапуванні.*

*The article is devoted to the substantiation of the content and significance of the pivot as the leading tool for ensuring the development and success of the startup implementation in conditions of uncertainty and dynamic changes. The necessity of its application under the influence of rapid changes of the priorities of consumers, investors' interests is substantiated. The factors that influence the change of the business model of the startup with the concentration on innovations, in particular the ability and capabilities of the founders, the variability of the market situation and economic trends, and the modification of the needs of industry, are analyzed and supplemented. There have been theoretically investigated the focus areas of the startup implementation to reduce the level of different types of uncertainty by means of the pivot, respectively. There is substantiated*

*the existence and identified the content of key types of uncertainty for startups in domestic conditions, in particular regarding technical uncertainty - low level of digitization, technical and technological backwardness of industrial production, low interest in innovations from consumers; market uncertainty – insufficient perception level of innovative products, volatility of business conditions; resource uncertainty - undeveloped investment market, the low level of awareness and knowledge about startups from its potential participants, etc., organizational uncertainty - inefficiency of the transition from concepts and models to projects directly. There are developed and substantiated the directions of application of the pivot for the specified types of uncertainty in the case of the implementation of the innovative startup: time, from the standpoint of the unplanned time horizon of the startup, financial-investment uncertainty in terms of systematic increase in the needs of financial and investment resources in the process of its development, uncertainty about the activity in the development of innovations as a factor in preventing the launch of a startup or ahead of the market entry of similar products. The Pivot Startup methodology from the position of key metrics is investigated and the key features of the pivot are systematized according to factors that determine their character and individual features.*

**Ключові слова:** *стартап; півот; невизначеність; моделі півоту; методологія півоту.*

**Keywords:** *startup; pivot; uncertainty; pivot model; pivot methodology.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У швидкозмінних економічних умовах з домінуванням невизначеності, започаткування власної справи, а особливо такої, як стартап, що носить інноваційний характер, залежить від мобільності та активності засновників в коригуванні та регулюванні його розвитку. Серед ключових інструментів успішної реалізації стартапу визначальним для його перетворення у повноцінне підприємство вважається півот, який забезпечує дивергентність у прийнятті рішень. Це визначає його необхідним інструментом у стартапуванні вітчизняних розробників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розроблення та розвитку стартапу перебувають у постійній увазі науковців та практиків. Серед провідних світових дослідників активно розгортається полеміка щодо успішної його реалізації, пропонуються різноманітні підходи до процесу реалізації, практичні аспекти проходження усього процесу та його окремих етапів [1; 2; 3; 4]. Проте для стартапування у вітчизняних умовах вагомою особливістю набуває гнучкість в реалізації проекту стартапу та активність у забезпеченні його бізнес-складової.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розвиток та обґрунтування змісту та значення півоту як інструменту забезпечення успішності реалізації стартапу в умовах невизначеності та динамічних змін.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналізуючи практичний досвід реалізації стартапів, який розкривається в науковій літературі та в практичних публікаціях, науковці та практики одностайно дотримуються певних тверджень. Зокрема, стосовно того, що особливістю стартапу є швидкі зміни пріоритетів розвитку, а у разі порівняння зі стабільним бізнесом, наявність змін навіть у парадигмі, включно з актуальністю стартапу [4]. Крім цього зазначається, що згубним для стартапу є передчасна формалізація процесів, що можуть змінюватись під впливом інвесторів [5]. Проте однією з причин зупинки розвитку стартапу є відсутність бажання його засновників адаптуватись під швидкозмінні умови та змінювати початкову бізнес-модель його реалізації. Це призводить до поступового згасання зацікавленості потенційних споживачів та інвесторів.

Наявні дослідження практики стартапів наводять рейтинг проблем, які відображають ключові чинники, що мають вплив на зниження успішності, та в результаті їх втрату. Серед таких чинників, крім невідповідності стартапу ринковим потребам, низької їх конкурентоспроможності, незадоволення інвесторів просуванням бізнесу та втрати фінансової підтримки, особливими причинами слід вважати невідповідну бізнес-модель для його реалізації, що за статистикою складає 17% [6]; втрата фокусу – 13% [6], невдалий півот – 10% [6], або його не здійснення – 7% [6] (рис. 1). Хоча ці чинники за статистикою не є лідируючими, однак від них залежить не стільки започаткування стартапу, а саме його розвиток в подальшому.

Формування та розвиток стартапу багато в чому залежить від сформованої бізнес-моделі, яка є основоположною в його успішній реалізації. Проте, не завжди розроблена бізнес-модель є життєздатною. Враховуючи інноваційність продуктової, технологічної, або ж організаційної основи стартапу, невизначеність успішної його реалізації залишається протягом практично всього процесу його здійснення. Виникають умови, які потребують зміни бізнес-моделі, оскільки її актуальність починає втрачати сенс, упереджуючи майбутній економічний результат. Відсутність своєчасного розпізнавання необхідності коригування або ж зміни бізнес-моделі призводить до зупинки стартапу, або навіть закриття вже компанії, створеної на його основі.

Стартап, як відкрита система, є динамічним, тобто може постійно змінюватись, що, в тому числі, може спричинити необхідність у структурних змінах не лише бізнес-моделі, а й концепції продукту в цілому, внаслідок необхідності адаптуватись під умови ринку. У таких випадках керівництву стартапа варто застосувати півот.



**Рис. 1. Причини неуспішності реалізації стартапу**  
(джерело: [6])

Півотом (від англ. to pivot – обертатися) – згідно з Еріком Рісом, вважається зміна бізнес-моделі, продукту або сфери діяльності стартапу [7]. Необхідно враховувати, що новаторство та інноваційний підхід в умовах високого рівня конкуренції стає ефективним не завдяки генеруванню нових продуктів і технологій, які самі по собі ще не мають «вродженої» цінності і стають корисним активом лише після того, як з’являються ефективні механізми їх подальшого виведення на ринок (або всередині фірми, або поза нею), тобто інноваційна діяльність концентрується саме у сфері розроблення нових бізнес-моделей [8]. Отже, успішна реалізація стартапу, у разі невідповідного попиту, відсутності зацікавленості в продукті стартапу, його недоцільність з точки зору виходу у запланований період на ринок може не стати фактором його зупинки, за перегляду ключових алгоритмів та бізнесових орієнтирів подальшої реалізації.

З практичної точки зору, визначають ряд типових ситуацій для стартапу, які є чинниками зміни бізнес-моделі:

- 1) *відсутність мотивації команди.* Найбільш складна ситуація, адже необхідність у зміні проекту обумовлена відсутністю мотивації команди [9];

Погоджуючись з цим твердженням, додамо, що у разі не дієздатної, невмотивованої команди, яка не вбачає перспектив майбутнього подальша реалізація стартапу є неможливою, враховуючи, що фінансова складова мотивації на ранніх стадіях сатртапу взагалі відсутня;

- 2) *нестача необхідних знань та навичок.* Типовою є ситуація, коли в команді не вистачає знань, необхідних для успішної роботи в обраній ніші, а бізнес слід будувати на своїх сильних компетенціях [9];

На наш погляд, закладені напрями та заходи розвитку стартапу мають відповідати спроможності та можливостям його засновників. У разі їх невідповідності, можливо слід змінювати бізнес-модель, шляхом зменшення масштабування діяльності, пошуку тих цінностей продукту, яку можуть забезпечити його розробники;

- 3) *невірний або невчасний прогноз.* Розробник проекту разом з партнерами може почати займатись розробленням продукту без попереднього оцінювання ринку, що може призвести до його нерентабельності, що в кінцевому випадку активізує перегляд концепції продукту, і, пошук іншого ринку [9];

Слід додати, що відповідно до специфіки стартапів, в основі яких лежить інноваційний продукт, результати аналізу наявної і подальшої ринкової ситуації є варіативними. Це спричинено новизною та не усвідомленням майбутніх споживачів про роль та значущість продукції. У разі продукції стартапу, спрямованої не на кінцевого споживача, а на промисловий ринок, ситуація ускладнюється подальшим небажанням власників підприємств

змінювати технологію виробництва. Зазначене потребує постійного моніторингу специфіки тієї промисловості, на яку націлено продукт стартапу;

4) *відсутність інтересу клієнтів до продукту*. У даній ситуації існує два варіанти дій [9]:

- перший варіант (неправильний), який характеризується циклічними кроками: придумати нову ідею, реалізувати її, знову відсутній інтерес до продукту, придумати таку ідею, реалізувати її... і далі здійснювати нові ітерації;
- другий варіант – правильний, що дозволяє здійснити актуальний та доцільний піво́т. Необхідно поспілкуватись з клієнтами, дізнатись їх вподобання або несподобання, придумати рішення, запропонувати новий продукт та продати його, зробити декілька ітерацій, потім масштабувати [9].

Піво́т вважається оптимальним інструментом підвищення інтересу до продукту, що забезпечує трансформацію бізнес-моделі відповідно до побажань клієнтського сектору. Такі дії забезпечать необхідні надходження від його продажу та підтверджуватимуть зацікавленість споживачів, що опосередковано підтверджуватиме для інвесторів доцільність вкладень коштів у стартап.

Передумовою для піво́ту стартапу є невизначеність. Вона виникає на кожному етапі розвитку стартапу: від ідеї (неможливо точно визначити, чи буде запропонована ідея успішною) до прийняття рішення про публічне розміщення акцій стартапу (адже навіть зріла компанія за несприятливої зовнішньої кон'юнктури та впливу інших факторів може отримати на цьому етапі не той результат, на який очікувала). Автори праці [10] виділяють такі типи невизначеності для розвитку стартапів [10]:

- технічна невизначеність – розуміння технологічних драйверів, цінності та економічної доцільності;
- ринкова невизначеність – вивчення ринкових факторів, створення вартості та життєздатності бізнесу;
- ресурсна невизначеність – доступ до фінансів, кадрів та можливостей проекту, як внутрішніх, так і зовнішніх;
- організаційна невизначеність – отримання та підтримка організаційної легітимності проектів, які відповідають вимогам бізнес-підрозділів, але на більш тривалий час, або проектів, у яких відсутня чітка організація.

Вітчизняні стартапи постійно знаходяться в умовах невизначеності, яка переважно, має комплексний характер. Відповідно до запропонованої типології, ключовими характеристиками технічної невизначеності для українських стартапів є: невисокий загальний рівень цифровізації суспільних та виробничих процесів, технологічна та технічна відсталість промислового виробництва, низький рівень зацікавленості суспільства в розробленні інновацій, інтерес до інновацій лише у певних груп населення, що проживає переважно в міській місцевості, політична та економічна дестабілізація в країні тощо.

Ринкова невизначеність характеризується: низьким рівнем доходів потенційних споживачів, серед потенційних споживачів переважають ті, хто за рівнем сприйняття інноваційних продуктів відноситься до групи «пізня більшість», відсутність прозорих та зрозумілих правил роботи на ринку, невисокий рівень країни за рейтингом легкості ведення бізнесу тощо.

Ресурсна невизначеність обумовлена: незначною увагою з боку вітчизняних інвесторів до стартап-проектів, наявністю певних інституціональних проблем для роботи зарубіжних інвесторів, низьким рівнем підготовки та обізнаності потенційних стартаперів щодо особливостей роботи з такими проектами, низьким рівнем довіри в суспільстві в цілому (між всіма і до всіх) тощо.

Організаційна невизначеність характеризується відсутністю чітко визначеного на законодавчому рівні поняття «стартап» та особливостей його функціонування, неспроможністю стратегічно мислити багатьох членів команд, відсутністю верифікації етапів розроблення інновацій та розподілом функцій і обов'язків відповідно до цих етапів, неефективністю переходу від концепцій і моделей до безпосередньо проектів.

У разі реалізації стартапу, до зазначених видів невизначеності можна додати:

– часову невизначеність. Враховуючи те, що стартап вважається процедурою започаткування бізнесу, який містить новаторський підхід, інноваційну ідею для створення продукту, його тривалість від рівня ідеї до процесу стартапування та перетворення на фактично діюче підприємство є ускладнено прогнозованим, можна стверджувати, що часова невизначеність також може бути підґрунтям для застосування піво́ту. Це дозволить на основі ситуаційного підходу коригувати процеси його реалізації;

– фінансово-інвестиційну невизначеність. З точки зору систематичного збільшення потреб у фінансових та інвестиційних ресурсах в процесі його розвитку, з'являється фінансово-інвестиційна невизначеність. Потреба у піво́ті, у такому разі виникає тоді, коли наявне перевищення витрат над можливими обсягами фінансових ресурсів. У такому разі рекомендаціями можуть слугувати зменшення вартості стартапу, шляхом поетапного удосконалення продукту, з поступовим його виведенням на ринок, або ж зміна стратегії інвестиційного забезпечення, перегляду взаємодії з інвесторами стосовно розподілу прав власності на інновацію для підвищення їх зацікавленості;

– невизначеність щодо активності в розробленні інновацій. Такий тип невизначеності спричинює невідомість щодо наявних розробок, які ведуться іншими стартаперами, або ж підприємствами. Виявити в процесі моніторингу інновації, що знаходяться в стадії створення є проблематичним, тому застосування піво́ту можливе тільки у разі випереджальної появи схожого продукту.

Якщо розглядати етапи розвитку стартапу більш укрупнено, зокрема як генерація ідеї (відкриття), розвиток стартапу (інкубація) та зростання стартапу (акселерація), можна ідентифікувати для кожного з них

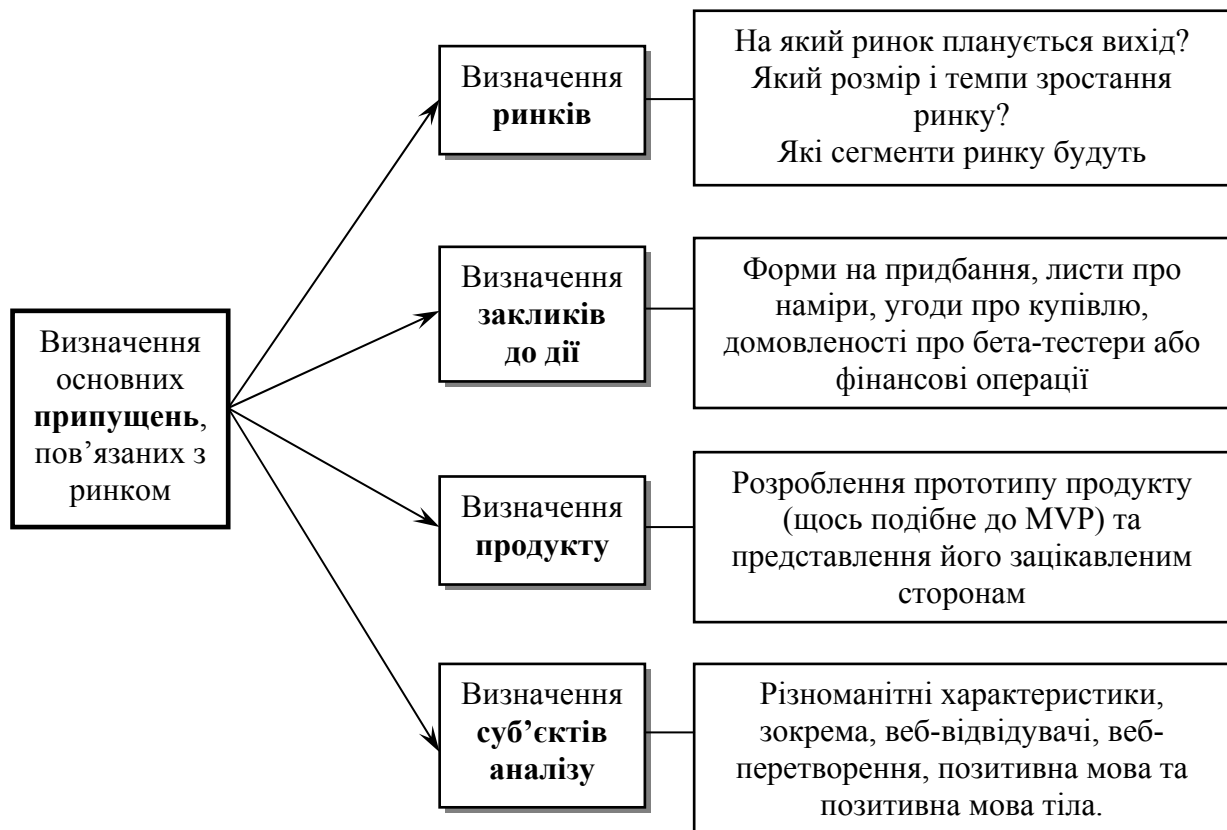
ключові напрями півоту, розробити повноцінну карту викликів проекту та визначити стратегічні перспективи. У табл.1. наведено зони фокусування керівників стартап-проекту на різних етапах його розвитку для зменшення рівня невизначеності відповідно до її типів.

**Таблиця 1. Зони фокусування для зменшення рівня невизначеності відповідно до її типів**

<b>Типи невизначеності</b>	<b>Відкриття. Результат концептуалізації = концепція можливостей</b>	<b>Інкубація. Результат експериментування = концептуальна пропозиція</b>	<b>Акселерація. Результат комерціалізації = бізнес-план</b>
<i>Технічна невизначеність</i>	Технічні здійсненність та можливості, визначення масштабів ІВ	Прототипи технологій, моделювання, стратегія ІВ і виконання плану, специфікація продукту або рішення	План розвитку продукту
<i>Ринкова невизначеність</i>	Можливості застосування, пропозиція цінності, бізнес-потенціал, параметри бізнес-моделі	Досвід раннього прийняття продукту, ринкове навчання, бізнес-модель і стратегія виходу на ринок	План розвитку ринку та продажів
<i>Ресурсна невизначеність</i>	Наявність фінансування та відповідних кадрів, ідентифікація прогалів у компетенціях під час роботи з партнерами	Інновації та розвиток партнерства	Формування команди в бізнес-середовищі та партнерства, призначеного для комерціалізації бізнесу
<i>Організаційна невизначеність</i>	Потенціал для інновацій, відповідність стратегічним намірам та зобов'язання вищого рівня	Структура та процес підтримки мислення D-I-A (Discovery, Incubation, and Acceleration – відкриття, інкубація, акселерація) та ефективного переходу до концепцій чи проектів	Організаційні зобов'язання, перехід до остаточного варіанту бізнесу

(Систематизовано та узагальнено за [10])

Півот передбачає і роботу над помилками. Розробники стартапу у процесі розвитку проекту постійно навчаються, у тому числі і на власних помилках. Деякі помилки виникають внаслідок невизначеності, деякі – внаслідок неправильних дій, проте ідентифікація помилки та її аналіз допомагають розробникам навчитись та здобути нові знання. Досить ваговою в застосування півоту є сформована науковцями методологія *Pivot Startup* [10], яку підприємці можуть використовувати для зменшення невизначеності. *Pivot Startup* допомагає згенерувати знання швидше і краще, щоб їм не доводилось визначати шлях до запуску продукту наважання і зосереджена на припущеннях, які призводять до запуску продукту. Її структурований підхід спрямований на те, щоб підприємці мали змогу отримати знання, які допоможуть їм вийти з сфери невизначеності щодо запуску. Вона передбачає зменшення рівня невизначеності за допомогою: визначення припущень, визначення ринків, визначення закликів до дії, визначення продукту та способів аналізу (рис.2) [10]. Методологія підкреслює важливість експериментів для визначення реакції ринку після повного запуску продукту / послуги на основі постійного моніторингу вподобань та потреб потенційних клієнтів [10]. Згідно *Pivot Startup* продукт потребує ранньої презентації та репрезентації продукту / послуги, яку підприємець представляє зацікавленим сторонам для запуску бізнес-експерименту з позиції імітування ціннісних пропозицій. Що стосується суб'єктів аналізу, то існує багато різних параметрів, які можна виміряти під час проведення бізнес-експериментів, включаючи, але не обмежуючись, веб-відвідувачами, веб-конверсією, а також різну бізнес-аналітику [10].



**Рис. 2. Ключові метрики методології Pivot Startup**  
(складено за [10])

Для реалізації півоту Ерік Ріс пропонує використовувати декілька моделей – підібрати підходящий інструмент можна залежно від потреб компанії і проблемного сегмента бізнес-моделі. Основні моделі півоту представлені у табл.2.

**Таблиця 2. Основні моделі півоту**

№	Модель півоту	Характеристика
1	Півот збільшення масштабу / наближення (Zoom-In Pivot)	За даної моделі, та частина продукту (модифікація, пакет, опція, послуга), яка показує найкращі фінансові результати, стає основним продуктом. Усі зусилля команда спрямовує на те, що генерує дохід. Це підкреслює цінність «фокусу» і «мінімально життєздатного продукту» (MVP)
2	Півот зменшення масштабу / віддалення (Zoom-Out Pivot)	Спочатку відбувалось фокусування на одному продукті або сегменті користувачів, але з'ясувалось, що існує потреба в різноманітності пропозицій і форматів, щоб користувачі різних рівнів платоспроможності могли заплатити стільки, скільки готові. За цієї моделі півоту те, що вважалося цілим продуктом, стає єдиною особливістю набагато більшого продукту
3	Півот споживчого сегменту (Customer Segment Pivot)	Продукт може бути дійсно привабливим для аудиторії, але не тієї, на яку розраховували спочатку. У такому випадку продукт, наприклад, можна перепрофілювати з B2C на B2B або навпаки. Таким чином, продукт вирішує справжню проблему, але повинен бути позиціонований для більш сегмента, що краще його сприймає й оптимізований для цього сегмента
4	Півот споживчої потреби (Customer Need Pivot)	Перші користувачі свідчать, що проблема, яку вирішує продукт, не надто значима, або вони просто не готові платити (стільки) за продукт. Постає питання, чи дійсно було знайдено проблему, яка варта того, щоб зробити її рішення основою бізнесу? Варіантом півоту є репозиціонування або абсолютно новий продукт
5	Півот платформи (Platform Pivot)	Така модель передбачає зміну застосування на платформу, і навпаки. Зазвичай, засновники розглядають свій продукт як платформу для різних майбутніх продуктів, але при цьому у них відсутнє те, що називається «killer application» (найбільш привабливе застосування, за яке споживачі готові платити). Більшість споживачів платять за рішення проблеми, а не за платформу
6	Півот бізнес-архітектури (Business Architecture Pivot)	Джеффри Мур, фахівець із маркетингу і венчурний інвестор, зазначає, що існують дві основні бізнес-архітектури: «висока маржа - малі обсяги» (модель складних систем) або «низька маржа - великі обсяги» (модель операцій з обсягами). Не можна працювати одночасно з обома

7	Пілот монетизації цінності (Value Capture Pivot)	Це стосується моделі монетизації або доходу. Зміни у способі, у який стартап фіксує значення, можуть мати далекосяжні наслідки для бізнесу, продукту та маркетингових стратегій. «Вільна» модель не охоплює великої цінності. Якщо продукт безкоштовний, він швидше набирає користувачів, але повинен заробляти опосередковано, а це складно
8	Пілот рушійної сили зростання (Engine Of Growth Pivot)	Більшість стартапів використовують одну з трьох моделей зростання: віральну (viral), «липку» (sticky) і платне залучення нових споживачів (paid). Від того, чи правильно обрано рушійну силу, залежить швидкість і прибутковість зростання. Вибір правильної моделі може різко вплинути на швидкість і прибутковість зростання
9	Пілот каналу (Channel Pivot)	У термінології продажів механізм, яким компанія поставляє продукт клієнтам, називається каналом продажів або каналом збуту. Повороти каналів зазвичай потребують унікальних коригувань ціни, функції та конкурентного позиціонування
10	Технологічний пілот (Technology Pivot)	Іноді стартап виявляє спосіб досягти такого ж рішення, використовуючи зовсім іншу технологію. Це є найбільш актуальним, якщо нова технологія може забезпечити високу ціну та/або продуктивність для поліпшення конкурентної позиції

(Узагальнено та систематизовано авторами на основі [7; 11; 12])

Помилкове рішення може завадити функціонуванню бізнесу, який, можливо, поки що просто не набрав сили, або навпаки занадто відтермінувати пілот, та не встигнути врятувати стартап від невдачі. Нижче описано ключові особливості застосування пілоту, згрупованих за факторами, що визначають їх характер та окремі риси (табл.3).

**Таблиця 3. Особливості застосування пілоту**

Фактор	Особливість	Характеристика
Часовий	Відсутність потреби	Реалізується у випадку, коли засновники, ментори й інвестори дійшли висновку, що обрано неправильний напрямок і стартап точно йде на дно. Поки є час на маневр, необхідно не просто без втрат, а виграно змінити певні підходи
	Занадто пізно	Розробникам стартапу варто реалістично будувати прогнози прибутковості. Потрібно вчасно розпізнати, що прийшов час для розвороту
Ринковий	Нерозуміння ціноутворення	Відсутність проробленої цінової моделі, аналізу цінового діапазону конкурентів тощо
	Ігнорування досвіду конкурентів	Можливе дублювання бізнесу чи продуктів конкурентів
	Постійні запитання	Постійний моніторинг ринку, не відкидання нових ідей, наявність готовності змінити концепцію продукту
Організаційний	«Закапсульованість» команди	Має передбачатися зміна сегменту, досліджуватись нові сегменти ринку
	Невірний діагноз і відсутність чіткого плану	Якщо розробники зіткнулися з необхідністю серйозного пілоту, час вільної перевірки гіпотез закінчився, необхідне доопрацювання продукту за етапністю та виваженими перевітками
	Відсутність «життєвих рішень»	Використання можливості побічного бізнесу, що приносить стабільний «підтримуючий» прибуток для утримання стартапу та подальшого його розвитку в майбутньому
Ментальний	«Цинічний» пілот»	Одне з емпіричних правил пілоту – в новому втіленні не можна суперечити тій місії, за якої залучалися користувачі з самого початку. Змістовна послідовність повинна зберігатися
	Часті радикальні пілоти	Неможливо постійно здійснювати розвороти стартапу – так втрачається фокус. Невеликі пілоти відбуваються в такій специфічній організації постійно, але радикальні зміни повинні бути рідкісними, по-справжньому необхідними і добре спланованими
	Небажання визнати, що подібних сервісів вже занадто багато	Мета ґрунтового пілоту – використовувати накопичені знання, факти, досвід і розуміння ринку, щоб знайти дуже зручне вирішення реальної проблеми платоспроможної частини аудиторії

(Складено авторами за [12])

Врахування зазначених особливостей та використання досвіду інших стартап-проектів допоможе вчасно ідентифікувати необхідність здійснення пілоту, правильно його реалізувати з мінімальними втратами

часу та ресурсів, а також в майбутньому бути більш стійкими до можливих змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

**Висновки.** Таким чином, використання такого інструменту як півот є важливим для успішного розвитку стартапу. Особлива потреба в його застосуванні проявляється у разі наявності невизначеності та її наслідків у розрізі кожного з розкритих та обґрунтованих типів, а також з точки зору інноваційного стартапу: часової, з позиції не прогнозованого часового горизонту реалізації стартапу, фінансово-інвестиційної – систематичного збільшення потреб у фінансових та інвестиційних ресурсах в процесі його розвитку, невизначеності щодо активності в розробленні інновацій – існування або випереджаючого виходу на ринок подібних продуктів. Півот може істотно змінити напрям розвитку стартапу з удосконаленням бізнес-моделі, концепції продукту, що упередить його незавершеність або зупинку. Використання апробованих провідним зарубіжним досвідом моделей півоту у вітчизняних реаліях має бути виважене з урахуванням особливості та умов кожного стартапу.

#### **Список використаних джерел.**

1. Бланк С. Дорф Б. Стартап. Настольная книга основателя / пер. с англ. Т. Гутман, И. Окунькова, Е. Бакушева. 2-е изд. Москва : Альпина Паблишер, 2014. 614 с.
2. Дрейпер, У. Стартапы : профессиональные игры Кремниевой долины / пер. с англ. В. Егорова. Москва : Эксмо, 2012. 378 с.
3. Тиль П. Мастерс Б. От нуля к единице : как создать стартап, который изменит будущее / перевод с англ. Москва : Альпина паблишер, 2015. 188 с.
4. Паничкина О. Стартап: проблемы роста. *Журнал "Мастер продаж"*. 2011. № 3 .URL: <http://www.top-personal.ru/mastersaleissue.html?127>
5. Четыре проблемы стартапа: как ошибки в управлении губят бизнес на корню. *Финансовый директор*. URL: <https://fd.ru/articles/157152-chetyre-problemy-startapa-kak-oshibki-v-upravlenii-gubyat-biznes-na-kornyu>
6. The Top 20 Reasons Startups Fail. *Cbinsights.com Research Portal*: web-site. URL: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
7. Рис Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2012. 251 с.
8. Оганесян Т., Медовников Д. Собака пока на сене. *Журнал «Эксперт»*. 2011. №8 (742). URL: <http://expert.ru/expert/2011/08/sobaka-poka-na-sene;>
9. Калинин Е. Словарь предпринимателя: пивот. URL: <https://rb.ru/news/pivot/>
10. Arteaga R., Hyland J. Pivot : how top entrepreneurs adapt and change course to find ultimate success. *John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey*. 2014. 320 p.
11. Zwilling M. Top 10 Ways Entrepreneurs Pivot a Lean Startup. *Forbes*: web-site. URL: <https://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2011/09/16/top-10-ways-entrepreneurs-pivot-a-lean-startup/#27a8c94a2d2b>
12. Пивот: модели, правила, кейсы. *Zillion*: веб-сайт. URL: <https://zillion.net/ru/blog/1414/pivot-modieli-pravila-keisy>

#### **References.**

1. Blank, S. and Dorff, B. (2014), *Startup. Nastol'naya kniga osnovatelya* [Startup. Handbook of the founder], 2nd. ed., Al'pina Publisher, Moscow, Russia.
2. Dreyper, U. (2012), *Startupy : professional'nyye igry Kremniyevoy doliny* [Startups: Silicon Valley Professional Games], Eksmo, Moscow, Russia.
3. Til', P. and Masters, B. (2015), *Ot nulya k yedinitse : kak sozdat' startup, kotoryy izmenit budushcheye* [From zero to one: how to create a startup that will change the future], Al'pina publisher, Moscow, Russia.
4. Panichkina, O. (2011) "Startup: problems of growth", *Master prodazh*, [Online], vol. 3, available at: <http://www.top-personal.ru/mastersaleissue.html?127>
5. *Finansovyy direktor* (2015) "Four problems of a startup: how mistakes in management ruin a business in the bud". available at: <https://fd.ru/articles/157152-chetyre-problemy-startapa-kak-oshibki-v-upravlenii-gubyat-biznes-na-kornyu>
6. Cbinsights.com Research Portal "The Top 20 Reasons Startups Fail", available at: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
7. Ris, E. (2012), *Biznes s nulya: metod Lean Startup dlya bystrogo testirovaniya idey i vybora biznes-modeli* [Business from scratch: Lean Startup method for quick testing of ideas and choosing a business model], Al'pina Publisher, Moscow, Russia.
8. Oganesyanyan, T. and Medovnikov, D. (2011), "The dog is still in hay", *Ekspert* [Online], vol. 8 (742). available at: <http://expert.ru/expert/2011/08/sobaka-poka-na-sene;>
9. Kalinin, Ye. Pivot, "Entrepreneur Dictionary", available at: <https://rb.ru/news/pivot/>
10. Arteaga, R. and Hyland, J. (2014), Pivot : how top entrepreneurs adapt and change course to find ultimate success. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
11. Zwilling, M. (2016) Top 10 Ways Entrepreneurs Pivot a Lean Startup. *Forbes* [Online], available at: <https://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2011/09/16/top-10-ways-entrepreneurs-pivot-a-lean-startup/#27a8c94a2d2b> (Accessed 15 Feb 2019)



12. Zillion "Pivot: models, rules, cases". [Online], available at: <https://zillion.net/ru/blog/1414/pivot-modieli-pravila-kieisy>

*Стаття надійшла до редакції 20.03.2019 р.*