

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**  
**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ**  
**ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська**

# **РОЗРОБКА СТАРТАП- ПРОЕКТІВ**

## *КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ*

*Рекомендовано Методичною радою  
КПІ ім. Ігоря Сікорського  
як навчальний посібник для студентів,  
які навчаються за спеціальностями 151 –  
«Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані  
технології» та 152 – «Метрологія та інформаційно-  
вимірвальна техніка»*

Київ  
КПІ ім. Ігоря Сікорського  
2019

Розробка стартап-проектів: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальностей 151 – «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології» та 152 – «Метрологія та інформаційно-вимірвальна техніка» / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: X,XX Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 188 с.

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського (протокол № 8 від 25.04.2019 р.) за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу (протокол № 9 від 22.04.2019 р.)*

Електронне мережне навчальне видання

# РОЗРОБКА СТАРТАП-ПРОЕКТІВ

## КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Укладачі: *Гавриш Олег Анатолійович,*  
докт. техн. наук, проф.;  
*Бояринова Катерина Олександрівна,*  
канд. екон. наук, доц.;  
*Копішинська Катерина Олександрівна,*  
канд. екон. наук.

Відповідальний редактор *Дунська А. Р.,* докт. екон. наук, доц.

Рецензенти: *Забуранна Л.В.,* докт. екон. наук, проф.  
*Дорошкевич Д.В.,* докт. екон. наук, доц.

Навчальний посібник призначено для вивчення, поглиблення та закріплення теоретичного матеріалу з курсу лекцій з дисципліни «Розробка стартап-проектів». Висвітлено основні змістовні положення розроблення стартап-проектів: особливості стартап-проектів, формування команди стартапу, розробка продукту для стартапу, бізнес-моделювання, маркетингове планування старатапу, розроблення бізнес-плану стартап-проекту, правові аспекти реалізації стартапів, інтелектуальна власність та патентування, інвестиційне та фінансове забезпечення стартап-проектів, їх презентування, що розкрито в 9 темах. Для опрацювання теоретичного матеріалу запропоновано запитання для самоперевірки.

Для студентів вищих навчальних закладів.

© О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська, 2019

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019

## **ЗМІСТ**

<b>ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТАРТАП-ПРОЕКТІВ .....</b>	<b>5</b>
1.1. Зміст та специфіка стартапу.....	5
1.2. Стадії розвитку стартапу .....	7
1.3. Життєвий цикл стартапу .....	11
1.4. Особливості стартапу як інноваційного проекту.....	15
Запитання для самоперевірки .....	19
Список використаних джерел.....	19
<b>ТЕМА 2. ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ СТАРТАПУ .....</b>	<b>20</b>
2.1. Особливості та етапи формування команди стартапу.....	20
2.2. Ролі та функції учасників команди стартапу .....	24
2.3. Розподіл часток між членами команди стартапу .....	31
2.4. Особливості функціонування стартап-команди на етапах розроблення стартап-проекту.....	32
Запитання для самоперевірки .....	35
Список використаних джерел.....	35
<b>ТЕМА 3. РОЗРОБКА ПРОДУКТУ ДЛЯ СТАРТАПУ .....</b>	<b>36</b>
3.1. Сутність інноваційного продукту для стартапу.....	36
3.2. Генерування ідеї продукту .....	39
3.3. Методи і способи перевірки життєздатності ідеї .....	52
3.4. Мінімальний життєздатний (доцільний) продукт, типи та етапи його створення .....	55
3.5. Методи реалізації процесу розробки продукту стартапу.....	59
Запитання для самоперевірки .....	65
Список використаних джерел.....	65
<b>ТЕМА 4. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ СТАРТАПУ .....</b>	<b>67</b>
4.1. Сутність бізнес-моделі .....	67
4.2. Структура бізнес-моделі.....	68
4.3. Види бізнес-моделей.....	75
4.4. Методи дизайну бізнес-моделі .....	80
Запитання для самоперевірки .....	84
Список використаних джерел.....	84
<b>ТЕМА 5. МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ СТАРТАПУ .....</b>	<b>85</b>
5.1. Сутність маркетингу стартапу та його етапи .....	85
5.2. Оцінювання клієнтів стартапу .....	91
5.3. Аналіз ринку стартап-проекту .....	94
5.4. Розроблення маркетингової стратегії стартапу та плану маркетингу стартапу.....	103
5.5. Способи просування товару / послуги стартапу на ринок.....	111
Запитання для самоперевірки .....	116
Список використаних джерел.....	116
<b>ТЕМА 6. БІЗНЕС-ПЛАН СТАРТАП-ПРОЕКТУ .....</b>	<b>119</b>
6.1. Сутність та особливості бізнес-плану стартапу.....	119
6.2. Резюме.....	121

6.3. Опис проекту/підприємства .....	122
6.4. Опис продукту .....	123
6.5. Аналіз галузі/ринку .....	124
6.6. План збуту та маркетингу .....	127
6.7. Виробничий план .....	130
6.8. Організаційний план .....	132
6.9. Фінансовий план .....	134
Запитання для самоперевірки .....	139
Список використаних джерел .....	139
<b>ТЕМА 7. ПРАВОВІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАПІВ, ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ ТА ПАТЕНТУВАННЯ.....</b>	<b>142</b>
7.1. Особливості законодавчого регулювання діяльності стартап-компаній ..142 в Україні .....	142
7.2. Патентування у стартапі.....	145
Запитання для самоперевірки .....	150
Список використаних джерел .....	150
<b>ТЕМА 8. ІНВЕСТИЦІЙНЕ ТА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАРТАП- ПРОЕКТІВ.....</b>	<b>152</b>
8.1. Джерела інвестування в стартап-проекти.....	152
8.2. Методи оцінювання вартості та інвестиційної привабливості стартапів..158	
8.3. Особливості співпраці з інвесторами стартапу.....	164
Запитання для самоперевірки .....	169
Список використаних джерел .....	169
<b>ТЕМА 9. ПРЕЗЕНТУВАННЯ СТАРТАП-ПРОЕКТУ .....</b>	<b>171</b>
9.1. Структура презентації стартап-проекту.....	171
9.2. Інвестиційна презентація стартапу.....	172
9.3. Пітч стартап-проекту .....	186
Запитання для самоперевірки .....	188
Список використаних джерел .....	188

# ТЕМА 1

## СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТАРТАП-ПРОЕКТІВ

---


### **Зміст заняття**

- 1.1. Зміст та специфіка стартапу
- 1.2. Стадії розвитку стартапу
- 1.3. Життєвий цикл стартапу
- 1.4. Особливості стартапу як інноваційного проекту

### **1.1. Зміст та специфіка стартапу**

Відносно новим для вітчизняної практики є поняття стартапу, що використовується як спільна назва для радикально нового проекту, який було нещодавно створено, новоствореної компанії або підприємства. Стартап передбачає наявність певної інноваційної бізнес-ідеї, яка наразі не знайшла шляхів своєї реалізації та потребує організаційного оформлення, фінансування, розвитку та ринкової апробації.

Поняття «стартап» виникло у США у 1930 рр. Саме тоді два студента Стенфордського університету Уільям Хьюлетт та Девід Паккард заснували маленьке підприємство, яке називали «Start Up» (нині це всесвітньо відома компанія у сфері інформаційних технологій – Hewlett-Packard) [1].

 *Стартап – це нещодавно створена компанія (можливо ще не зареєстрована офіційно), що формує свій бізнес на основі інновацій або інноваційних технологій, володіє обмеженою кількістю ресурсів (як людських так і фінансових) і планує виходити на ринок [2].*

Стартапи мають певні особливості, які поділяють на дві групи:

1) стартап – це підприємницький проект, який завжди оцінюється вище своєї поточної вартості, а його оцінювання ґрунтується на фінансових прогнозах майбутніх грошових потоків, яким, як правило, надзвичайно складно дати об'єктивну оцінку внаслідок непередбачуваності галузі високих технологій [3];

2) стартап – передбачає наявність компетенцій, достатніх для вирішення різних завдань, зокрема – на початку це технічні завдання, після яких вирішуються операційні [3]. Відсутність компетенцій, необхідних для виведення проекту на наступний етап реалізації стартапу може спричинити нерационально використання фінансування, що в комплексі виведе проект з

ринку. Грошові ж кошти розглядаються як ресурс для застосування компетенцій [3].

До відмінностей, що відрізняють стартап від звичайного підприємництва можна віднести [4]:

– у створенні стартапу та у його подальшій діяльності, переважно беруть участь молоді люди (потенційні носії інноваційних ідей);

– стартап засновує свою діяльність на інноваціях та інноваційних технологіях, частіше за все це ІТ-сфера та сфера послуг (хоча стартап може функціонувати у різних сферах діяльності, ключовою є ідея);

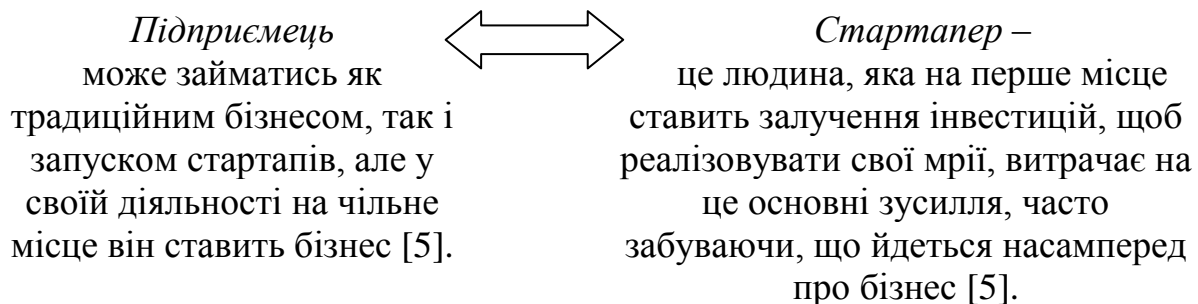
– стартапи не мають власного початкового капіталу. Він формується в основному інвесторами у вигляді вкладень у даний проект (інвестицій);

– стартап постійно змінюється в процесі створення, причому зміни можуть стосуватись і безпосередньо сутності проекту. Це неминуче призводить до певних проблем та суперечок, особливо якщо автор і розробники проекту – різні люди;

– враховуючи, що стартап передбачає інновацію та ще не перевірену технологію або сервіс, то такі проекти більше, ніж звичайний (традиційний) бізнес, ризикують бути неуспішними;

– прибуток на капітал, інвестований у стартап створюється не на основі доходів стартапу, а через його доведення до наступного раунду інвестицій. Таким чином, інвестиції в стартапи є спекулятивними операціями, які вимагають від інвестора певних компетенцій та активної участі в доведенні проекту до продажу наступному інвестору [3].

Стартап не вважається маленькою копією великої компанії, він має суттєву відмінність від традиційного бізнесу. Такий бізнес як стартап будується для подальшого продажу і ґрунтується на дещо інших правилах [5]. Дехто вважає, що терміни «стартапер» і «підприємець» є тотожними. Проте, між ними наявні певні відмінності:



Крім зазначених, існують й інші особливості, що притаманні стартапам, зокрема стартап [6]:

1) *передбачає створення нового продукту*. Найчастіше стартапи – це абсолютно новаторські бізнес-ідеї, або істотно вдосконалені існуючі. Цим вони можуть скласти серйозну конкуренцію навіть потужним корпораціям, які, навпаки, частіше орієнтуються на виробництво наявного асортименту

товарів і послуг, лише трохи удосконалюючи їх, але не замислюються про докорінну зміну;

2) *головний фактор створення стартапу – бізнес-ідея*. Відкриття бізнесу в традиційному сенсі теж, звичайно, починається з ідеї, проте там вона не відіграє таку важливу роль. Сама по собі ідея для стартапу може бути високовартісною, якщо вона перспективна, в той час, як безліч банальних ідей для бізнесу можна безкоштовно знайти в Інтернеті, навіть з готовими бізнес-планами;

3) *автор стартапу, як правило, молодий*. Усі успішні стартапи створювалися «свіжим мозком» – молодими людьми, зазвичай студентами. Статистичні дані свідчать, що середній вік розробника стартапу – 25 років;

4) *все або нічого*. Автор стартапу завжди надмірно захоплений своєю ідеєю, він вірить у неї і готовий йти на будь-які, навіть невинуваті, ризики для її реалізації. Для стартапера головним є досягнення успіху будь-якою ціною;

5) *збір команди, яка працює за ідею*. Одноосібне створення стартапу – справа досить складна. Тому часто стартапи створюються групами молодих людей, об'єднаних спільною ідеєю (навіть якщо авторство ідеї належить одному з них). Наприклад, одна людина займається розробкою ідеї, інша – планує створення бізнесу на її основі, третя – здійснює пошук постачальників, четверта – покупців, п'ята – інвесторів і т.д. Причому, всі вони захоплені своєю справою і працюють на майбутній потенційно можливий прибуток, не отримуючи від цього ніяких доходів відразу;

б) *брак фінансування*. Головна характерна ознака стартапу – відсутність достатнього капіталу для реалізації бізнес-ідеї, або взагалі повна його відсутність. Це цілком логічно: ідею створює молода людина, яка ще нічого не заробила, тому їй потрібні інвестори, які повірять у неї, вкладуть кошти, сподіваючись у майбутньому отримати прибутки і дозволять стартаперу реалізувати задумане [6].

Таким чином, стартап ототожнює в собі комплекс специфічних характеристик, він є по суті створюваним бізнесом, в основу якого закладено інноваційну ідею.

## 1.2. Стадії розвитку стартапу

Кожна стадія розвитку стартапу має свою специфіку та особливості, індивідуальні цілі, яких компанія повинна досягти, щоб перейти на наступну стадію.

Найчастіше використовується скорочена класифікація стадій розвитку стартапу (табл. 1.1), згідно з якою він проходить в своєму розвитку 5 таких стадій [7; 8]:

- 1) посівну стадію (seed stage),
- 2) стадію запуску (startup stage),
- 3) стадію зростання (growth stage),
- 4) стадію розширення (expansion stage),
- 5) стадію «виходу» (exit stage).

Таблиця 1.1

**Сутність та специфіка стадій стартапу**

Назва	Зміст	Діяльність	Завершення
Посівна стадія	Пошук та визначення ідеї стартапу та форм її реалізації	Пошук підприємницької ідеї. Збір початкової інформації. Оформлення та початкове представлення ідеї. Аналіз припустимих обсягів та джерел фінансування	Підприємницька ідея. План реалізації стартапу. Сформована управлінська команда. Календарний план проекту. Зареєстрована організація.
Стадія запуску	Матеріалізація бізнес-ідеї	Активізація та використання людських ресурсів, матеріального, техніко-технічного забезпечення	Діюча організація, яка реалізовує стартап
Стадія зростання	Зростання стартап-компанії та масштабування її діяльності	Забезпечення безперебійного та якісного виробництва, розповсюдження через канали дистрибуції та продаж продукції	Масштабований бізнес. Вищий темп зростання за середній темп зростання економіки. Перехід від інвестицій до самофінансування
Стадія розширення	Перетворення стартап компанії на діюче підприємство	Розширення діяльності. Диверсифікація, удосконалення продукції. Масштабування бізнесу	Діюче підприємство
Стадія виходу	Продаж компанії або частки власності	Продаж акцій. Викуп бізнесу	Перехід стартапу у бізнесову сферу

Джерело: складено на основі [8]:

Розглянемо більш докладно кожен етап розвитку стартапу [7; 8]:

**1) посівна стадія.** Посівна стадія присвячується пошуку та визначенню ідеї стартапу та форм її реалізації. На цій стадії здійснюється пошук підприємницької ідеї, збирається початкова інформація про продукт, ринок, галузь, споживачів; проводиться неформальне обговорення можливості реалізації ідеї з друзями та знайомими, а також приблизно визначаються обсяги та можливі джерела фінансування. Посівна стадія є цілковитим аналогом передпроектної фази у проектному менеджменті, при тому, що сам стартап є одним з різновидів проекту [9, с. 25]. Для того, щоб вважати цю стадію виконаною, необхідно задовольнити



критерії завершення передпроектної фази у проектному менеджменті, а саме [8]:

а) наявність зрозумілої підприємницької ідеї, яка має інноваційну цінність, використання інноваційних технологій, що передбачає, у свою чергу швидке зростання бізнесу;

б) наявність плану реалізації стартапу (бізнес-план), що у свою чергу вимагає наявності чіткої мети, яка відповідає умовам SMART (специфічна, конкретна, вимірювана, досяжна, визначена в часі);

в) наявність формалізованої та зареєстрованої підприємницької організації.

Крім зазначеного, на посівній стадії здійснюються прогнози фінансових показників, складається план операційної діяльності (організації виробництва), забезпечуються виробничі потужності (так як і у випадку сервісної компанії), приміщення, інфраструктура. У разі створення інноваційного продукту на такій стадії створюється прототип або докладне технічне завдання (ТЗ) на його створення та специфікація [8];

**2) стадія запуску** [8]. На стадії запуску відбувається матеріалізація бізнес ідеї, тобто починається злагоджена робота розробників та виконавців стартапу, використання ресурсів та техніко-технічного забезпечення. Особливістю стадії є ретельне відслідковування за процесами виробництва та продажем продукту та швидке виправлення проблем. Ця стадія є показовою з точки зору ефективності запропонованої бізнес-ідеї, адже якщо вона так і не зацікавила потенційних споживачів та інвесторів, то далі розробник не матиме можливості та потреби у її розвитку. Більшість стартапів завершує свою діяльність саме на стадії запуску. До причин закриття стартапів на цій стадії відносять такі [10]:

- 1) команда не змогла реалізувати першопочаткову ідею;
- 2) припинення фінансування;
- 3) відсутність моделі монетизації;
- 4) акціонерний конфлікт;
- 5) неправильний вибір технологічної платформи;

**3) стадія зростання.** Стадія зростання є ключовою: відсуне зростання – стартап не розвивається. На цій стадії повинно відбутись лавиноподібне збільшення обсягу реалізації продукції, і викликане ним збільшення фінансового потоку. Складно визначити точні кількісні критерії, які відокремлюють повільне зростання від швидкого, але деякі орієнтири існують [8; 11]:

- темп зростання повинен бути вищим за середній темп зростання економіки. Тобто, у разі, якщо у звітному році ВВП збільшився на 5%, грошовий потік стартапа за цей же період повинен збільшитись більше, ніж на 5%;
- стартап-компанія повинна не пізніше, ніж через п'ять років після запуску отримати можливість перейти до самофінансування. Розмір чистого прибутку на цій стадії є показником другорядним. Інвестор,

особливо венчурний, розраховує в першу чергу на збільшення капіталу (зростання позитивного грошового потоку), а не на прибуток;

**4) стадія розширення.** На стадії розширення стартап власне перестає бути стартапом і перетворюється на звичайну компанію, яка вирішує природне завдання будь-якого бізнесу – розширення. Компанія, яка продемонструвала життєздатність на попередніх етапах одержує доступ до різноманітних джерел фінансування;

**5) стадія виходу.** Стадія виходу означає, що інвестори отримують можливість повернути вкладені колись інвестиції завдяки збільшенню вартості компанії, що є наслідком зростання грошового потоку. Відбувається створення публічної компанії, продаж частки інвестора іншому стратегічному інвестору (M&A), первинне розміщення на фондовому ринку (IPO) або викуп менеджментом (MBO – Management Buy-Out – частка інвестора купується менеджерами проінвестованої компанії за ціною, якої влаштує інвестора) [8; 11].

На рис. 1.1. наведено стадії розвитку стартапу, обсяги витрат, визначено ключових інвесторів та обсяги інвестицій.

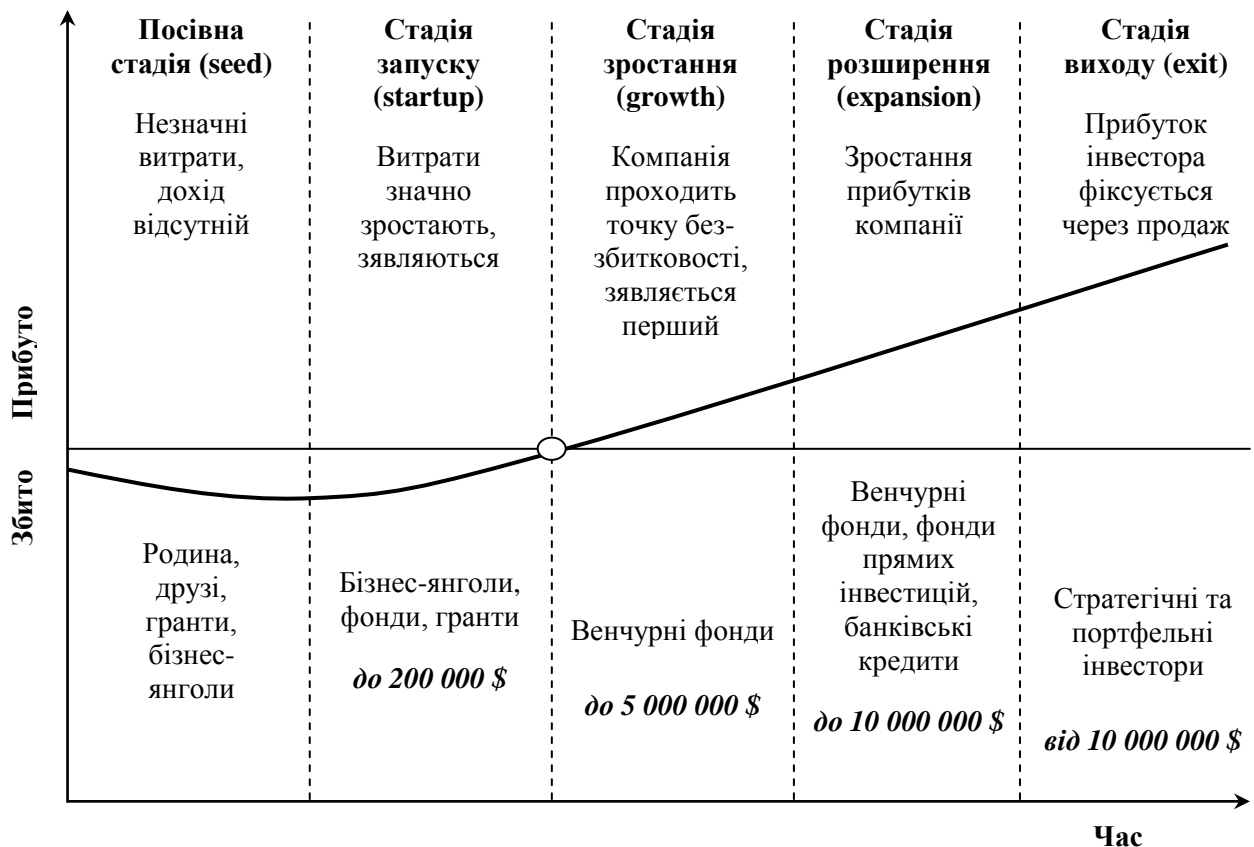


Рис. 1.1. Стадії розвитку стартапу та їх фінансування  
Джерело: [10]


За статистикою в 91% випадків стартап-проекти так і не реалізуються на посівній стадії або стадії запуску внаслідок низького рівня ділової підготовки команди і слабкого менеджменту, і лише в 9%

випадків – через помилки в НДДКР (R & D – research and development) [10].

На розвиток стартапу впливає велика кількість факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Тому розробникам стартапів необхідно на початкових стадіях визначати фактори позитивного та негативного впливу на проект, підсилювати позитивні та намагатись нівелювати вплив негативних факторів, щоб процес розвитку стартапу був максимально ефективним та результативним.

### 1.3. Життєвий цикл стартапу

Життєвий цикл будь-якої компанії передбачає проходження нею певних етапів розвитку, що послідовно змінюються. Стартап-компанії не є виключенням.

 *Життєвий цикл стартапу – це сукупність послідовних фаз розвитку стартапу, які змінюють одна одну, починаючи від зародження ідеї і завершуючи функціонуванням компанії у рамках звичайного бізнесу.*

Для стартапу кожен етап життєвого циклу є сходинкою для переходу на наступний рівень. Метою кожного етапу і, відповідно, робочими завданнями, є досягнення показників, які нададуть можливість підготувати компанію, процеси і отримати інвестиції для переходу на наступний рівень.

Автор праці [12] зазначає, що, в цілому, стартап має дві великі життєвих фази – до і після знаходження підтвердженої відповідності продукту потребам ринку (product / market fit), за який споживачі готові платити.

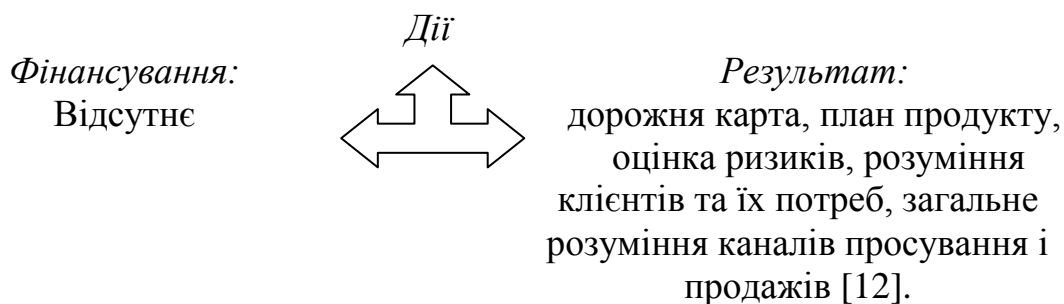
#### **ФАЗА I: Пошук, Product / Market fit.**

У першій фазі фінансування досить скромне в порівнянні з другою. Це фаза експериментів. За даними Oxford Review of Financial Services: тільки 3% всіх стартапів у США отримують інвестиції, 0,6% повертають інвестиції, ще 0,3% стають успішними, повертаючи інвестиції в 10-тикратному розмірі, тільки 0,03% стають дійсно успішними, повертаючи інвестиції більш, ніж в 20-тикратному розмірі [12]. Перша фаза складається з декількох етапів [12]:

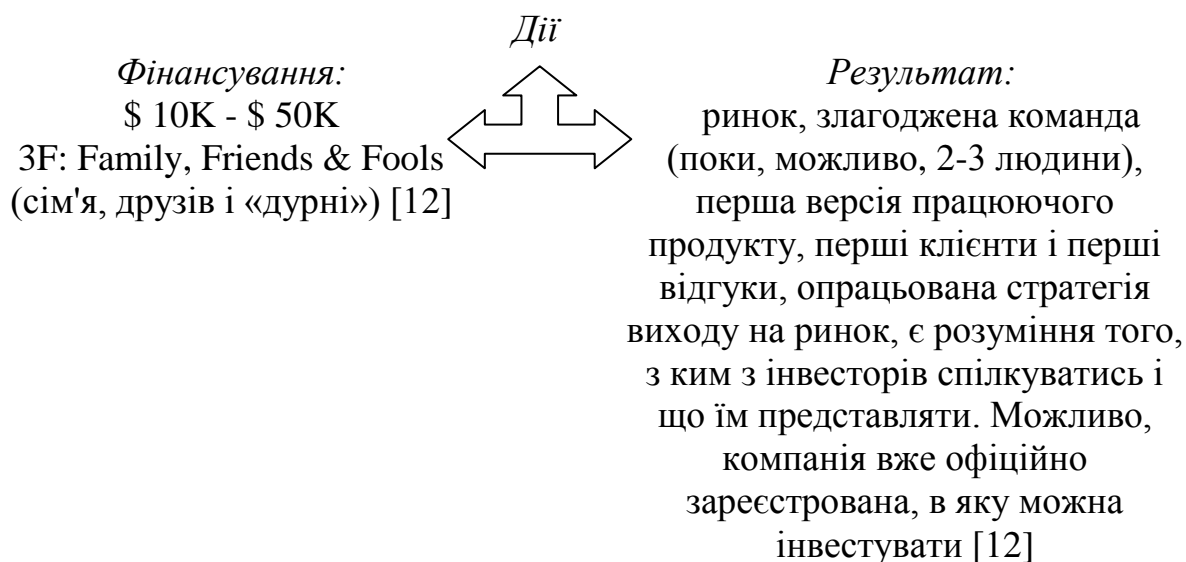
*а) 0 Етап (підготовчий): Ідея.* На даному етапі проводиться підготовча робота для розуміння того, чи варта реалізації обрана ідея.

Етап характеризується взаємодією з потенційними користувачами (customer development), на ньому також визначаються їх потреби в продукті, за які вони готові платити. Також визначаються канали через які здійснюватиметься продаж продукту. Окреслюється мінімальна

конфігурація продукту в першій версії, яка буде достатньою для зацікавленості клієнтів у купівлі. На етапі здійснюється дослідження потенціалу ринку, як він зміниться через 5 років, які є і можуть з'явитися конкуренти, до якого розміру може зрости стартап, яку нішу може зайняти і яким чином буде можливо збільшувати дохід. Поряд з цим відбувається пошук однодумців, щоб створити команду, а також інвесторів, зацікавлених в індустрії і ніші, в якій планує працювати стартап [12];



**б) 1 Eman: MVP (Minimum Viable Product).** Необхідно показати можливість втілити ідею в життя на основі першої мінімальної версії працюючого продукту, яким вже можуть користуватися клієнти, а також протестувати навички і злагодженість команди. На цьому етапі досить мінімальної команди, якій, можливо, ще не потрібен офіс. На основі перших відгуків клієнтів проводиться коригування припущень щодо ринку, цільової аудиторії та її потреб, попиту і каналів просування. Готуються повноцінні презентації, з якими можна починати продавати продукт інвесторам, клієнтам і потенційним партнерам, якщо в таких є потреба [12].



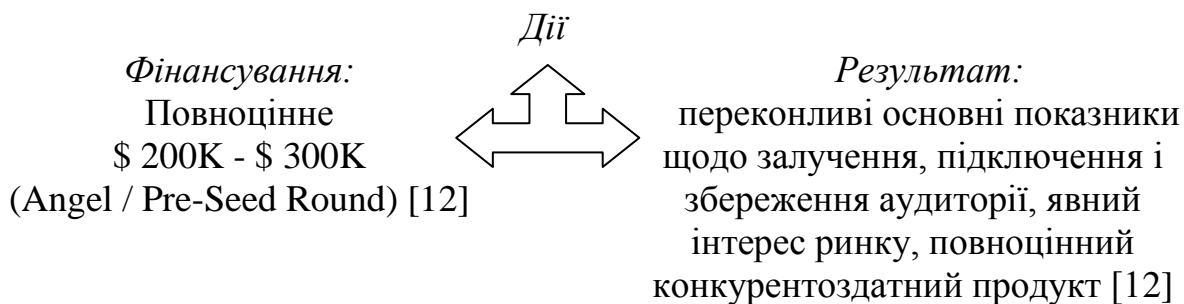
На цьому етапі ще рано залучати інвесторів. На цій стадії необхідно впоратися своїми силами без втрати частки і частини контролю на користь некваліфікованого інвестора, враховуючи те, що на цьому етапі ризики

настільки великі, що за статистикою в 99,07% випадків гроші будуть втрачені [12];

**в) 2 *Eman: Product / market fit (відповідність продукту ринку).***

Пошук і підтвердження роботи такої конфігурації продукту і бізнес-моделі, яка була б затребувана і користувачі за це готові були б платити. На цьому етапі важлива не тільки розробка продукту, але і бізнес-структура, що включає додаткові обов'язки для забезпечення функціонування бізнес-процесів, спілкування з потенційними клієнтами, проведення презентацій і пошуку інвестицій, що перетворюється в повноцінну роботу [12].

На цій стадії стартап може долучитися до одного з провідних акселераторів в країні свого основного ринку, де йому допоможуть визначитися з відповідною бізнес-моделлю, а також правильно оцінити цільову аудиторію і обсяг ринку. Також, може статися так званий pivot – тобто поворот ідеї, коли, або якщо, стає зрозуміло, що початкова ідея нежиттєздатна або недостатньо амбіційна, і її необхідно змінити [12].



Фінансування може бути від групи інвесторів-янголів шляхом синдикування, які вкладають в пул свої власні кошти, або від одного-двох інвесторів. Важливо ретельно підійти до вибору інвесторів на цій стадії, врахувати і нефінансову допомогу інвесторів для подальшого виживання. Кошти можуть надходити траншами за зростаючою необхідністю, оплачуючи базові витрати, пов'язані з розробкою продукту, і забезпеченням існування членів команди. Якщо компанія ще не була зареєстрована офіційно, то для отримання інвестицій вона реєструється [12];

**г) 3 *Eman: Traction (Динаміка зростання).*** Інтерес аудиторії і життєздатність продукту підтверджуються показниками зростання – аудиторії та / або продажу. Важливо отримати реальні ринкові, вже не лабораторні показники, які ростуть протягом хоча б 6-ти місяців. Команда на цьому етапі розростається (вимірюється десятками людей), з'являються клієнти, можливі продажі, тестуються маркетингові канали залучення клієнтів, воронка продажів і клієнтська підтримка [12].

Якщо стартап територіально знаходиться не в країні, в якій збирається розвиватись і вибудовувати продажі, варто відкривати представництво компанії в цій країні і вже безпосередньо на цільовому ринку тестувати продукт і канали продажів. Знання з розвитку бізнесу,

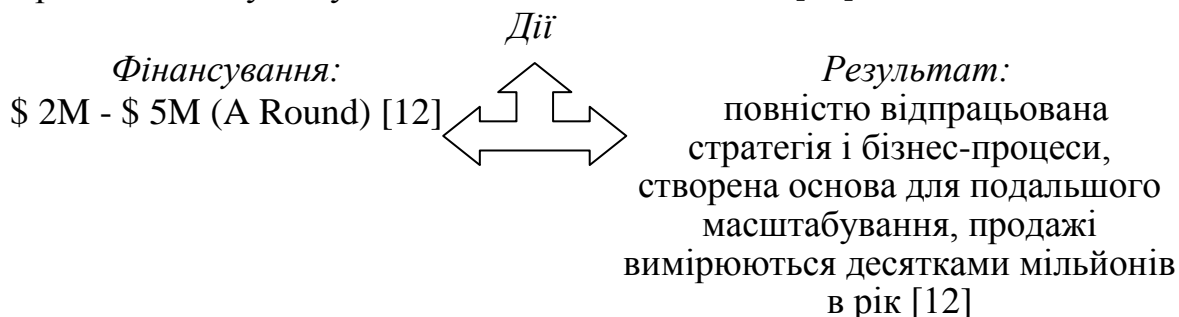
отримані в своїх країні, не транспонуються (not transferable) на зарубіжний ринок. На ньому доведеться отримувати їх на практиці з нуля. На ньому ж доведеться шукати інвестиції наступних раундів. У більшості випадків це будуть ринки Європи, Північної Америки та Азії. Дуже важливо починати отримувати ключові показники динаміки зростання, вже перебуваючи в країні свого ринку [12].



### **ФАЗА II: Зростання і масштабування**

У другій фазі, після знаходження відповідності продукту ринку, коли вже зрозуміло на чому і як заробляти, вже більші суми інвестуються в розбудову бізнесу і забезпечення швидкого зростання компанії для захоплення лідируючої позиції на ринку. В ідеалі – отримання монополії [12]:

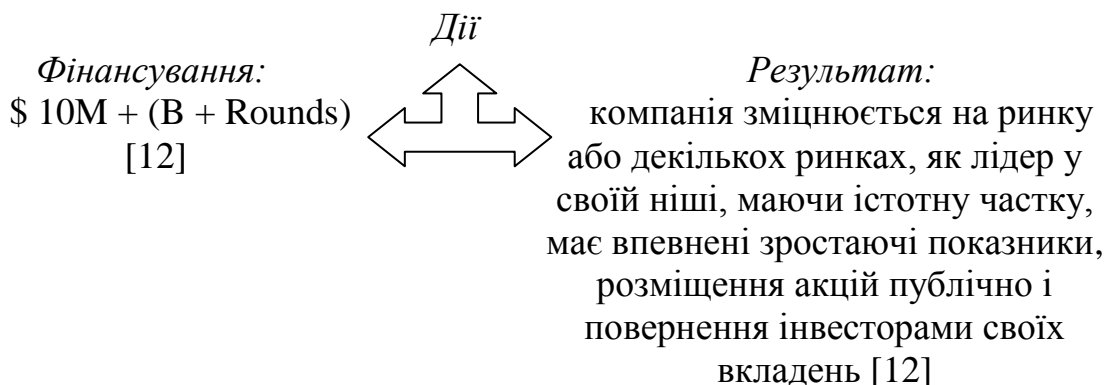
*а) 4 Етап: Зростання і зміцнення позицій.* Дуже швидке шиккування всіх бізнес процесів, істотне збільшення кількості співробітників, паралельна робота декількох команд, активне зростання, активні продажі, вироблення стратегії для масштабування. У команді можуть вже працювати до сотні співробітників. По суті, з цього моменту компанія вже перестала бути стартапом, знайшовши всі необхідні інгредієнти для успіху та є повноцінним бізнесом [12].



Необхідно розширювати команду і інвестувати в продажі і залучення аудиторії [11]. Швидше за все на цьому раунді доведеться віддати до 30% компанії при можливій оцінці компанії pre-money в \$ 10 млн. При цьому,

інвестор, швидше за все, зажадає, щоб ще 15% - 20% було виділено в опціони для найманих працівників. Звичайно, попередні інвестори не захочуть для цього розмивати свої частки і їх доведеться взяти з частки засновників. Тобто, сумарна частка всіх власників до цього раунду може стиснутися до 50%. Як завжди, бувають виключення [12].

**б) 5 Етап: Масштабування і захоплення ринків.** На даному етапі важливо зміцнити свої позиції на основному і на інших ринках в якості одного з лідерів і, за можливістю, створити бар'єр для входу конкурентів. В ідеалі – стати монополістом [12].



**в) 6 Етап: IPO (Публічне розміщення).** Якщо компанія не була придбана стратегічним інвестором або конкурентом, вона стає публічною для залучення додаткового фінансування, а також для повернення коштів інвесторам, при цьому акції конвертуються для вільного публічного продажу [12].

## 1.4. Особливості стартапу як інноваційного проекту

За методологією акселератора соціальних проектів ChangeLab життєвий цикл складається з 6 етапів управління проектом. За підсумками кожного етапу є чіткий результат його виконання [1]:

- 1) ініціація проекту. На цьому етапі приймається рішення про реалізацію проекту, розробляється і затверджується інформаційна карта проекту;
- 2) фандрайзинг (залучення ресурсів). Підсумком виконання етапу є залучені для реалізації проекту ресурси;
- 3) планування реалізації проекту. За його підсумками має бути розроблений і затверджений чіткий план реалізації проекту, прив'язаний до календарного плану;
- 4) реалізація проекту, тобто виконання всіх запланованих дій;

5) моніторинг і контроль. Даний етап здійснюється паралельно з етапом реалізації і передбачає моніторинг досягнення контрольних точок проекту і можливі коригувальні дії;

б) завершення проекту. Часто про даний етап забувають, однак він грає ключову роль з точки зору документування отриманого досвіду і необхідних даних, для перевірки успішності мінімального життєздатного продукту і обраної бізнес-моделі.

Розглянемо трохи докладніше кожен етап [1]:

**1) етап ініціації проекту.** Підсумком виконання етапу ініціації є інформаційна карта проекту.

**Інформаційна карта проекту** (табл. 1.2) включає: назву і авторів проекту, коротку анотація проекту, термін реалізації і необхідні ресурси, опис проблематики, цільові групи, основні цілі і завдання проекту, кількісні якісні показники досягнення результатів, план по віхах, резюме основних виконавців, кошторис витрат і шаблон бізнес-моделі [1].

Таблиця 1.2

### Інформаційна карта проекту (фрагмент)

<b>1. Назва проекту</b>	
<b>2. Автори проекту</b>	
<b>3. Коротка анотація</b>	<i>(не більше 1/3 сторінки)</i>
<b>4. Термін реалізації проекту</b>	<i>Тривалість проекту (в місяцях)</i>
<b>5. Необхідні ресурси</b>	<i>Перелік усіх необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних інтелектуальній та ін.)</i>
<b>6. Опис проблеми, яку вирішує проект</b>	
<b>8. Головні цілі та завдання проекту</b>	
<b>9. Очікувані результати</b> <i>(Описати позитивні зміни, які відбудуться в результаті реалізації проекту після його завершення та в довгостроковій перспективі)</i>	
....	

Джерело:[13]

Розглянемо деякі ключові блоки інформаційної карти проекту.

У блоці «**проблематика**» описуються ті проблеми, які вирішує проект у процесі реалізації, а також актуальність цих проблем.

Наступний ключовий блок інформаційної карти проекту – **план за віхами**. Віхами називають контрольні події під час реалізації проекту, пов'язані з досягненням результатів у кінці фаз проекту або прийняття важливих рішень. Проходження віх передбачає отримання проміжних результатів і перехід від однієї фази реалізації проекту до іншої [1].

Слід зазначити, що план за віхами – це не те ж саме, що і календарний план. У плані за віхами не вказуються конкретні дати, а береться певний проміжок часу (день, тиждень або місяць). Залежно від тривалості всього проекту і необхідного ступеня деталізації можна самостійно визначити необхідний часовий проміжок. Далі розписуються



основні віхи проекту і оцінюється обсяг часу на реалізацію кожної з них [1].

Таблиця 1.3

**План за віхами (структура)**

№	Віха	Термін (дні, тижні місяці)	Результат
1.			
2.			

Джерело:[13]

За допомогою плану за віхами, можна також наочно показати взаємозв'язок між окремими віхами, можливість паралельної або послідовної реалізації різних віх. Надалі, коли вже будуть залучені ресурси і буде зрозуміла дата старту реалізації проекту – план за віхами може бути легко прив'язаний до календарного плану і перетворитися в діаграму Ганта, що дозволяє чітко контролювати етапи та терміни реалізації проекту [1];

**2) етап фандрайзингу або залучення ресурсів.**

*Фандрайзинг або залучення ресурсів – це особливий вид діяльності, що передбачає залучення ресурсів, у тому числі фінансових у їх різній комбінації [1].*

Підприємець спочатку ставить себе в гірші за ринковими мірками умови і змушений шукати інноваційні шляхи, спираючись на все відразу: на ринок, державні дотації, благодійність, волонтерство, партнерські мережі. Використання таких нестандартних комбінацій ресурсів необхідно, щоб додати стійкість підприємницькій справі [1];

**3) етапи планування, моніторингу та контролю реалізації проекту.** Такі етапи найзручніше здійснювати в автоматизованих системах управління проектами [1];

**4) етап завершення проекту.** Етап завершення проекту відіграє ключову роль з точки зору документування отриманого досвіду і необхідних даних для перевірки успішності мінімального життєздатного продукту і обраної бізнес-моделі. Саме на етапі завершення проекту, можливо оцінити наскільки успішним був мінімальний життєздатний продукт і обрана бізнес-модель. І якщо все пройшло добре – то наступний етап – це запуск бізнесу [1].

Виділяють такі основні етапи запуску стартапу як наведено на рис. 1.2. Те що відбувається на кожному етапі, може сильно змінюватися і залежить від типу стартапу.

## 1. Відкриття

Мета:  
розробники стартапу фокусуються на перевірці гіпотези, чи вирішують вони значиму проблему і чи зацікавлений гіпотетично, хто-небудь в їх вирішенні

Події:  
створена команда засновників, проведені опитування клієнтів, створюється мінімально життєздатний продукт, команда приєднується до акселератора або інкубатора, здійснюється перше фінансування, у вигляді друзів і сім'ї, з'являються перші наставники та радники

Час

5-7місяців (в середньому для всіх типів)

## 2. Перевірка

Мета:  
розробники стартапу сподіваються отримати підтвердження гіпотези, що люди зацікавлені в їх продукції, раніше

Дії:  
удосконалення базових функцій, початкове зростання кількості користувачів, метрики і реалізація аналітики, формування цінової пропозиції, початкове фінансування, перші платоспроможні клієнти

Час

3-5 місяців (в середньому для всіх типів)

## 3. Ефективність

Мета:  
стартап удосконалює свою бізнес-модель і підвищує ефективність процесу залучення клієнтів. Стартап повинен бути в змозі ефективно залучати клієнтів

Дії:  
уточнення цінової пропозиції, випробування модифікованої версії продукту, досягнення вірусного зростання, знаходження повторюваного процесу продаж і / або масштабування каналу залучення клієнтів

Час

5-6 місяців (в середньому для всіх типів)

## 4. Масштабованість

Мета:  
стартап починає активно розвиватись і намагається управляти зростанням клієнтів

Дії:  
масове залучення нових клієнтів, поліпшення масштабованості, найм ключових співробітників, створення відділів

Час

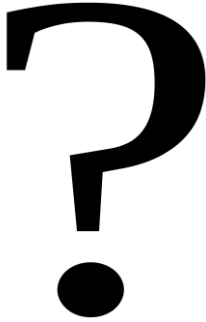
7-9 місяців (в середньому для всіх типів)

Рис. 1.2. Етапи запуску стартапу

*Джерело: складено на основі [4]*

Отже, не зважаючи на той факт, що лише 1 з 10 стартапів стає успішним, авторам ідей та розробникам стартапів варто докладати максимум зусиль задля якомога кращої реалізації запропонованої ідеї, вивчаючи досвід найбільш успішних стартапів та намагаючись втілити найкращі практики у своєму проекті.

## **ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**



1. Розкрийте сутність поняття «стартап».
2. Визначте основні відмінності, що відрізняють стартап від звичайного підприємництва.
3. Розкрийте ключові характеристики стартапів.
4. Визначте основні стадії розвитку стартапу.
5. Охарактеризуйте етапи розвитку стартапів.
6. Зазначте ключових інвесторів для кожного етапу розвитку стартапу.
7. Опишіть життєвий цикл стартапу.
8. Розкрийте сутність кожної фази життєвого циклу стартап-проекту.
9. Визначте особливості стартапу як інноваційного проекту.
10. Розкрийте сутність інформаційної карти.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Етапы развития стартапов. *Startuphouse*: веб-сайт. URL: <http://startup-house.ru/stati-pro-startapy/link/etapy-razvitiya-startapov>
2. Стартап. *Вікіпедія* — вільна енциклопедія: веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Стартап>
3. Наривончик Д. Инвестиции в стартапы — как это работает? *Money Never Sleep*: веб-сайт. URL: [http://money-never-sleep.ru/startup\\_investment/](http://money-never-sleep.ru/startup_investment/)
4. Чазов Е.В. Стартап как новая форма ведения бизнеса. *Наукові праці НУХТ*. 2013. № 52. С.122-128.
5. СавінМ. Що таке стартап. *FORBES Україна*: веб-сайт. URL: [http://forbes.net.ua/ua/explain/startup\\_and\\_business/1363540-shcho-take-startap](http://forbes.net.ua/ua/explain/startup_and_business/1363540-shcho-take-startap)
6. Що таке стартап? *Бізнес-UA*: веб-сайт. URL: <http://biznesua.com.ua/shho-take-startap/>
7. Стадии развития инновационной. *УК «АЛЬЯНС. ВЕНЧУРНИЙ БІЗНЕС*: веб-сайт. URL: <http://venture-biz.ru/stadii-razvitiya>
8. Робул Ю. Управління стартапами. URL: <https://imbacademy.com.ua>
9. Garel G. Le management de projet. Paris: La Decouverte, 2011. 128 p. (Collection Réperes n° 377)
10. Преимущества и недостатки инвестиций в стартапы. *Ratingfeed*: веб-сайт. URL: <http://www.ratingfeed.ru/preimushhestva-i-nedostatki-investicij-v-startapy/>
11. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. / Пер. с англ. СПб: Питер, 2008. 384 с. (Теория менеджмента)
12. Бабич М. Стартапы: Жизненный цикл. *Записки Предпринимателя, Стартапы*: веб-сайт. URL: <http://blog.babich.me/2016/03/startup-zhiznennyj-tsikl.html>
13. Информационная карта проекта. Материалы Северозападного института управления: веб-сайт. URL: [sziu.ranepa.ru/media/uploads/информационная\\_карта\\_проекта](http://sziu.ranepa.ru/media/uploads/информационная_карта_проекта)

## ТЕМА 2

### ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ СТАРТАПУ

#### Зміст заняття

- 2.1. Особливості та етапи формування команди стартапу
- 2.2. Ролі та функції учасників команди стартапу
- 2.3. Розподіл часток між членами команди стартапу
- 2.4. Особливості функціонування стартап команди на етапах розроблення стартап-проекту

#### 2.1. Особливості та етапи формування команди стартапу

Ефективність реалізації стартапу залежить від трьох компонентів: ідеї, команди та фінансування. Без інноваційної ідеї стартап, перестає бути стартапом, і має характеристики звичайного бізнесу. Відсутність фінансування може значно затримати реалізацію стартапу, що призводить до появи конкурентів та втрати бажаної частки на ринку. Однак, не меш важливу роль у реалізації стартапу відіграє ефективна команда.

*Команда* (від лат. *Commando* – «доручаю», «наказую») – це об'єднання однодумців, які керуються спільною метою [1].



Відомості, які необхідно прояснити, отримуючи завдання на формування проектної команди для стартапу наведено в табл.2.1.

Таблиця 2.1

#### Питання, що потребують відповідей до початку формування команди стартапу

Питання	Пояснення
1	2
В які терміни команда повинна бути сформована?	Проясніть чіткі терміни формування команди, оскільки вам доведеться позначати претендентам конкретні дати, коли необхідно приступати до роботи
Хто ключові люди в створюваній команді (тобто співробітники, без яких робота неможлива або неефективна)?	Попросіть замовника проекту розставити пріоритети в пошуку. Якщо є можливість, дотримуйтесь принципу наймати підлеглих під керівника, а не навпаки. Слід врахувати, що є послуги, які можна віддати зовнішнім підрядникам, наприклад, бухгалтерію, кадрове діловодство, call-центр передати стороннім організаціям

1	2
Чи є можливість використовувати для пошуку персоналу додаткові джерела?	Дізнайтеся, чи можете ви звертатися в кадрове агентство, до рекрутера-фрілансера, які можуть допомогти в закритті вакансій, за умови, що витрати на їх послуги закладені в бюджет проекту
Яка роль у кожного члена команди?	Уточніть, які завдання потрібно вирішувати кожному працівнику, зони їх відповідальності. Також необхідно дізнатися, якими вимогами можна знехтувати, а які є ключовими
Як мотивувати членів команди?	Отримайте детальну інформацію про цінність проекту майбутніх учасників команди, що вони зможуть отримати, беручи участь у ньому

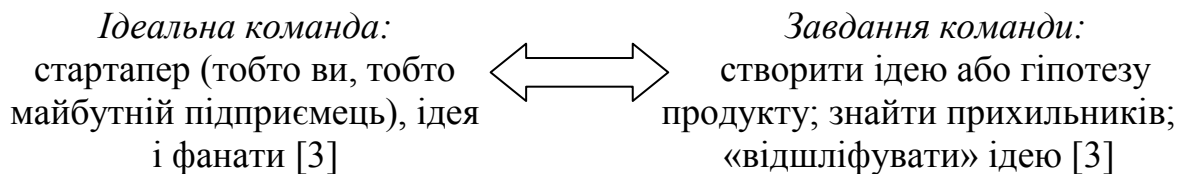
Джерело: [2]

Формування команди стартапу можна розглядати з позиції життєвого циклу стартапу, тобто відповідно до стадії розвитку стартапу може змінюватись і його команда.

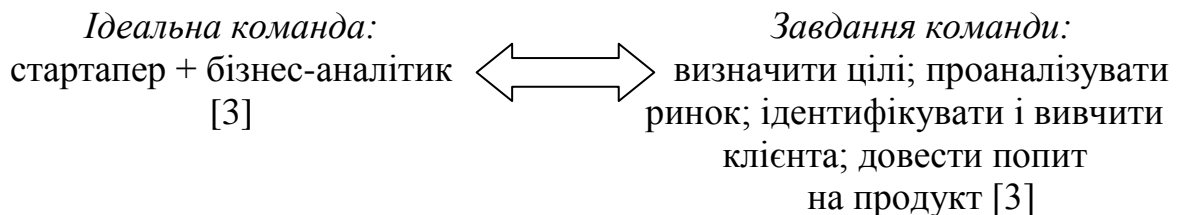
Виділяють чотири основні етапи формування команди стартапу [3]:

1. **Посівна стадія.** Посівну стадію можна розбити на такі під етапи, кожний з яких має певну специфіку формування команди:

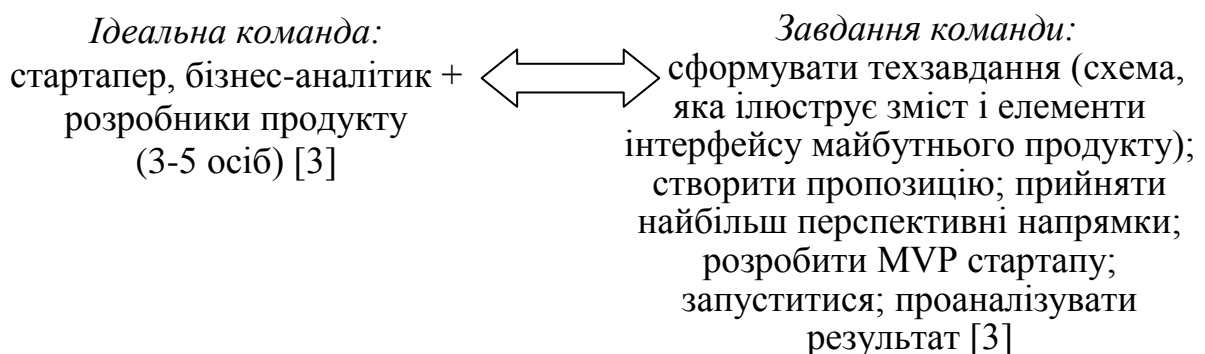
– **Pre-seed:** наявна ідея, думка про стартап, яка формується:



– **Seed:** концепція готова, фанати знайдені, настає етап – створення бізнес-плану:

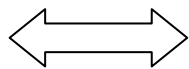


– **MVP:** час робити базову версію стартапу, або MVP – minimum viable product:



– **Product-market fit & product-channel fit**: MVP набирає обертів, вихід на ринок:

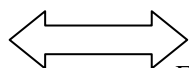
*Ідеальна команда:*  
стартапер, маркетолог,  
розробники + клієнт-  
менеджер і тестувальник [3]



*Завдання команди:*  
опрацювати маркетингову  
стратегію; знайти вузьку нішу на  
ринку; порахувати Net  
PromoterScore (якщо він вище 8, то  
все відмінно, якщо нижче –  
переглянути маркетингову  
стратегію); сформувати первісну  
клієнтську базу; language-market fit  
– з'ясувати, як говорити про товар,  
щоб клієнти зрозуміли основну  
ідею; провести  
«юзабіліті-тестинг» [3]

– **Death of valley**: інвестиції та грошові вкладення вже здійснені, однак прибуток ще не отриманий:

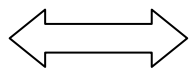
*Ідеальна команда:*  
стартапер і всі, у кого є  
кошти [3]



*Завдання команди:*  
накопичити ресурси до запуску  
продукту; підтримувати стартап,  
отримуючи прибуток з додаткових  
робіт; використовувати гроші від  
FFF (family, friends, fools);  
інтенсивно шукати бізнес-ангелів  
(люди, які вкладають невеликі  
гроші, але посилено допомагають  
завести «правильні» зв'язку) і  
венчурні фонди (компанії, які  
залучають фінанси, оцінюють  
перспективу проекту і тоді  
вкладають гроші); брати кредити,  
подавати заявки на гранти [3]

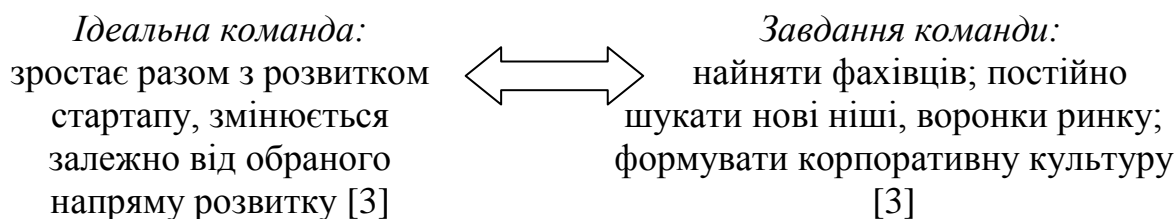
2. **Запуск продукту**. Другий етап передбачає запуск продукту та інтенсивну кампанію по просуванню бренду.

*Ідеальна команда:*  
стартапер, маркетолог,  
розробники, клієнт-  
менеджер, тестувальник +  
юрист, бухгалтер [3]

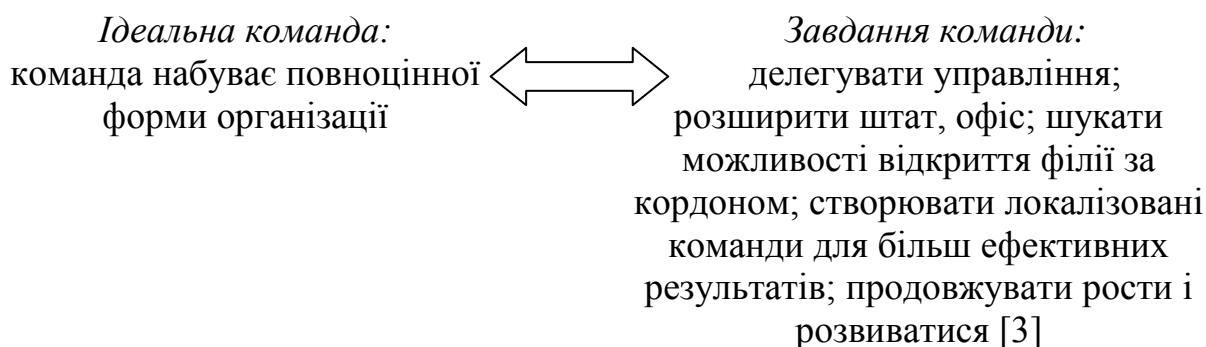


*Завдання команди:*  
посилено просувати продукт;  
пам'ятати про юридичні питання,  
наприклад про реєстрацію бренду;  
проводити ретельні тести,  
оптимізацію і усунення помилок;  
удосконалювати і продукт, і бренд  
компанії і, особливо, її лідерів;  
повторно шукати інвесторів [3]

**3. Зростання та розширення.** Третій етап передбачає зростання та розширення стартапа:



**3. Ведення бізнесу.** Четвертий етап характеризується зрілістю та початком ведення бізнесу у звичному форматі:



Автор праці [4] розглядає процес формування команди стартапу, тобто зміну кількості учасників проекту на різних етапах у відповідності до математичної послідовності Фібоначчі. Перші два числа в послідовності Фібоначчі є або 1 і 1, або 0 і 1, залежно від обраного початку послідовностей, а кожне наступне число є сумою двох попередніх: 1,1,2,3,5,8,13,21,34.... [5].

Основні зміни в компанії відбуваються під час зміни кількості людей. З кожним новим етапом - 8, 13, 21, 34, 55 людей істотно змінюється структура, ускладнюються комунікації. І культура з «сімейної» може перейти в «агресивний фаст-фуд» з величезною плинністю кадрів [4]:

- 2 людини – з'являються перші продажі і народжується команда;
- 3 людини – можна зробити перші 10-100 продажів, перевірити рішення і підготуватися до зростання;
- 5 – з'являється мінімальна ієрархія і можливе зростання;
- 8-13 – з'являється 2-й рівень ієрархії, але компанія ще «як сім'я» – усі спілкуються з усіма;
- 21-34 – формуються відділи і прямі комунікації всіх з усіма припиняються;
- і т.ін. до тих пір, доки транзакційні витрати на комунікації всередині не починають перевищувати зовнішню цінність компанії для ринку. В цьому випадку – вона перестає існувати.

## 2.2. Ролі та функції учасників команди стартапу

Комплексну мінімальну життєздатну команду, яка спроможна активно розвивати стартап утворюють учасники, які мають особливі ролі та функції. Дейв Мак Клюр називає таку команду «H2D – a hacker, hustler, and designer» [6]. Учасників такої команди представляють як (рис. 2.1) [4]:

- **Людина-ресурси** / Hustler / Outside. Її завданням є пошук нових ніш, основні переговори, пошук людей, грошей, контактів, контрактів. Спілкування з клієнтами, пошук продуктів. Забезпечення проекту всіма ресурсами. Експертиза в ринку.
- **Людина-продукт**, автор / Hacker / Builder – мозок проекту, автор продукту, експерт у темі, розробник.
- **Людина-процеси** / операційна діяльність / Designer/ Experience – контент, дизайн, email-маркетинг, управління рекламними кампаніями, підтримка, логістика, доставка.

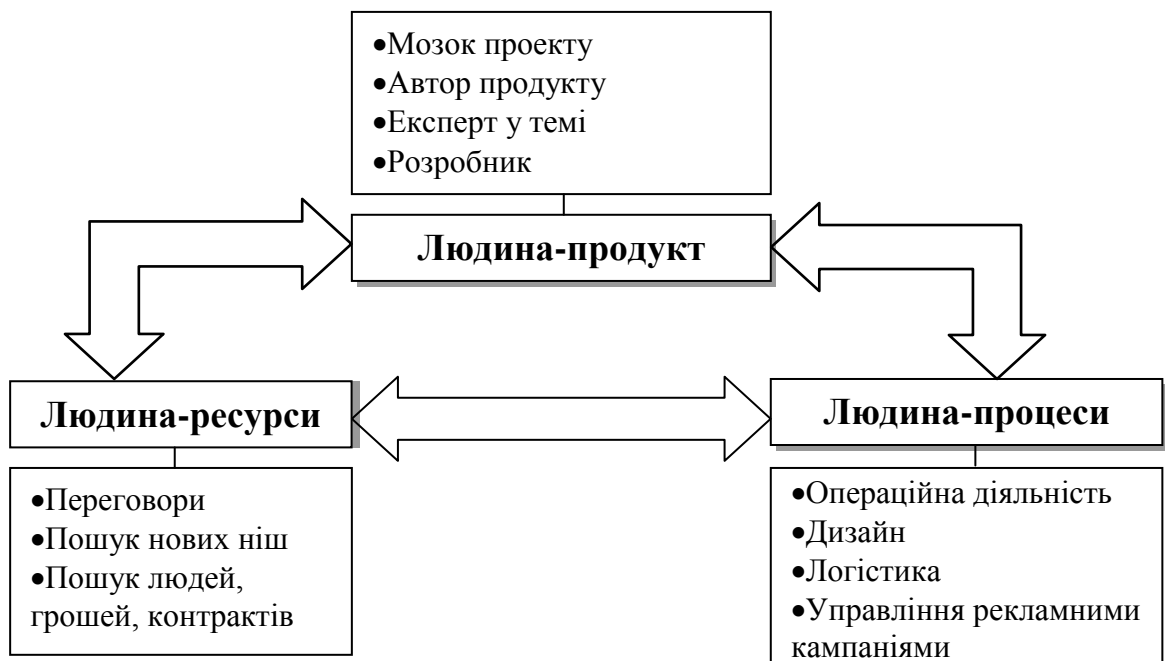


Рис.2.1 Мініально життєздатна команда стартапу

*Джерело: складено на основі [4]*

Відповідно до зазначеного поділу за ролями та функціями виділяються такі етапи формування команди стартапу [4]:

### 1) мінімальна команда (Minimum team):

$1+1 = 2$  – Людина-продукт и Людина-ресурси (Автор і Продюсер).

Автор продукту – hacker, product, створення і виробництво продукту, експерт в певному предметі.

Автор шукає продюсера, який зможе забезпечити його ринком, продажами і необхідними ресурсами, логістикою і т. ін.;



*Продюсер бізнесу, організатор, підприємець – hustler, sales, ресурси, продаж, зв'язок, експерт в певному ринку.*

Продюсер шукає авторів і їх продукти, які є цікавими для нього та які він зможе просувати на ринку. Хороший продюсер в якій-небудь темі – це найвимогливіший клієнт, тобто музичний продюсер – меломан, хороший продавець машин – фанат авто.

**2) мінімально життєздатна команда (Minimum viable team):**

*1 + 2 = 3. Людина-продукт, Людина-ресурси, Людина-процеси (виробництво, продаж, логістика).*

Команда з двох людей – мінімальна. Вона здатна до запуску і перших продажів, але працювати щодня і стабільно навряд чи зможе. Поки в команді не з'явиться людина, яка займеться операційною діяльністю, тобто «людина-процеси» [4];

**3) мінімальна ідеальна команда (Minimum ideal team):**

*2+3 = 5. Управління, виробництво, продаж, логістика, фінанси.*

Природно ще двох людей так само приводить «Людина-ресурси» (він же – Продюсер, Підприємець, Hustler). До цього моменту основні продажі були на ньому, зі зростанням бізнесу він залучає до проекту ще одного продавця. Вони можуть ділити продажі за принципом b2b / b2c або збут / account manager і тощо. Так само зростає потреба в обліку, аналітиці, бухгалтерії, платежах, контролі витрат – на цю роль знаходиться економіст / фінансист / аналітик) [4].

Разом, команда набуває вигляду[4]:

– *Підприємець / Людина-ресурси / Hustler – Генеральний директор* – основні продажі й клієнти, підбір команди, фінанси, енергія і бачення всього проекту, драйв. Спілкування з інвесторами, відстеження основних КРІ.

– *Sales&Marketing – Комерційний директор* – Людина, яка відповідає за продажі і / або генерацію лідів. Якщо b2b продажами займається Підприємець, то 2-а людина займається трафіком / лідгеном і тощо.

– *Експерт / Builder* – людина яка відповідає за розвиток функціоналу та підтримку сайту.

– *Finance / Адміністратор* – *Фінансовий директор* – контроль витрат, платіжні системи, звітність, аналіз метрик, бухгалтерія.

– *Операції / Designer/ Delivery* – *операційний або виконавчий директор* – контент, саппорт, логістика, доставка. Все інше.

Важливу роль у формуванні команди та подальшій співпраці її учасників відіграє лідер. Існує 4 типи лідерів, які необхідні стартапу для досягнення успіху [7]:

– *«Виконавець»*. Такі лідери знають, як здійснити задумане, можуть перетворити будь-яку ідею в реальність;

– *«Впливовий»*. Допоможуть своїй команді досягти більш широкої аудиторії. Вони легко продадуть ідеї команди як всередині, так і за межами організації;

– «*Будівельники відносин*». Такі лідери тримають команду разом, без них стартап буде просто групою осіб, а не згуртованою командою;

– «*Стратеги*». Фокусують команду на майбутні перспективи. Збирають і аналізують інформацію, допомагають команді приймати більш обґрунтовані рішення. Націлені на майбутнє [7].

Основне, на що звертають увагу інвестори, це команда. Грамотний інвестор не профінансує стартап, якщо не буде впевнений, що команда злагоджена, і зможе досягти відмінного результату. Часто саме команда є вирішальним фактором для прийняття інвестором рішення для фінансування проекту, навіть якщо ідея викликає сумніви.

Підбір команди стартапу супроводжується певними труднощами, подолання яких можливе за умови їх ідентифікації та визнання ( абл..2.2).

*Таблиця 2.2*

### Типові труднощі під час формування команди стартап-проекту

Проблема	Варіант вирішення проблеми
1	2
Відсутність необхідного досвіду	Якщо аналогічного досвіду у засновника немає і поставлена задача незрозуміла, якщо він усвідомлює, що виконати її не зможе, краще повідомити про це замовнику відразу, не сподіваючись, що якимось чином все вирішиться. Інакше він підведе людей, готових інвестувати кошти в проект, які очікують, що до певного строку команда в них буде набрана. Коли сумніви викликають тільки незнайомі вакансії або бентежать занадто короткі терміни, варто знайти грамотного керівника проекту, з яким можна буде вирішувати виникаючі питання разом і який поділиться із засновником своїм досвідом.
Мінімальний бюджет	Дуже часто стартапи не мають достатнього фінансування, співробітникам доводиться працювати тільки розраховуючи на успішну реалізацію проекту в майбутньому. Тому буває непросто знайти бажаючих працювати за ідею, отримуючи зарплату нижче середніх значень, що склалися на ринку праці. У такій ситуації необхідно спільно з керівником продумати ті чинники нематеріальної мотивації, які компенсують відсутність належного фінансування. До таких, наприклад, можна віднести розширення кола відповідальності та можливість отримання досвіду роботи одночасно на декількох позиціях.
Дистанційна робота по проекту	В деяких випадках команди для роботи в стартапі набираються в регіонах, що цілком виправдано в умовах обмеженого фінансування. Для здійснення завдань по підбору тривалі відрядження не дуже зручні, а сесії по Skype або телефону малоефективні, на відміну від особистої розмови. У таких ситуаціях доцільно залучити до роботи рекрутера, що працює в режимі фріланса і проживає в регіоні. З проблемами і труднощами при формуванні проектною командою рекрутер може зіткнутися на будь-якому етапі. Подолати їх допоможе позитивний настрій, хороша самомотивація та допомога професійного керівника.

*Джерело: складено на основі [2]*

Як приклад розглянемо формування команди для ІТ-стартапу. На рис. 2.2 наведено етапи формування команди ІТ-стартапу, її склад, ключові задачі та дії, які виконують члени команди на різних етапах.

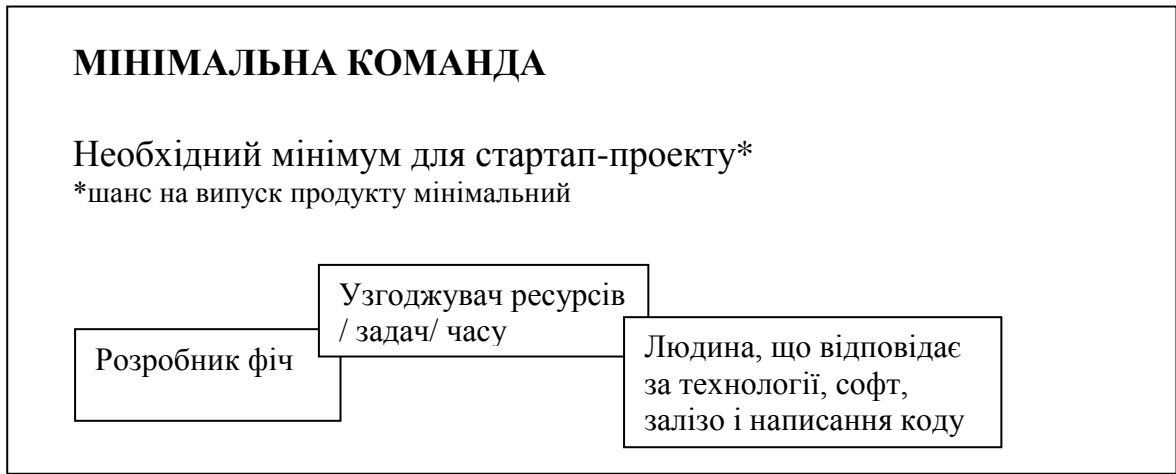
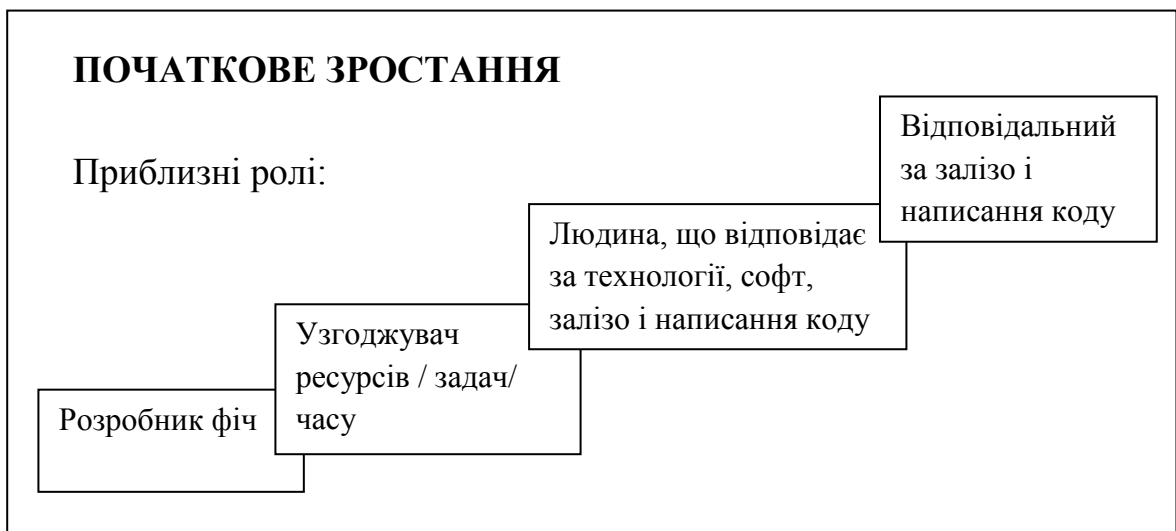
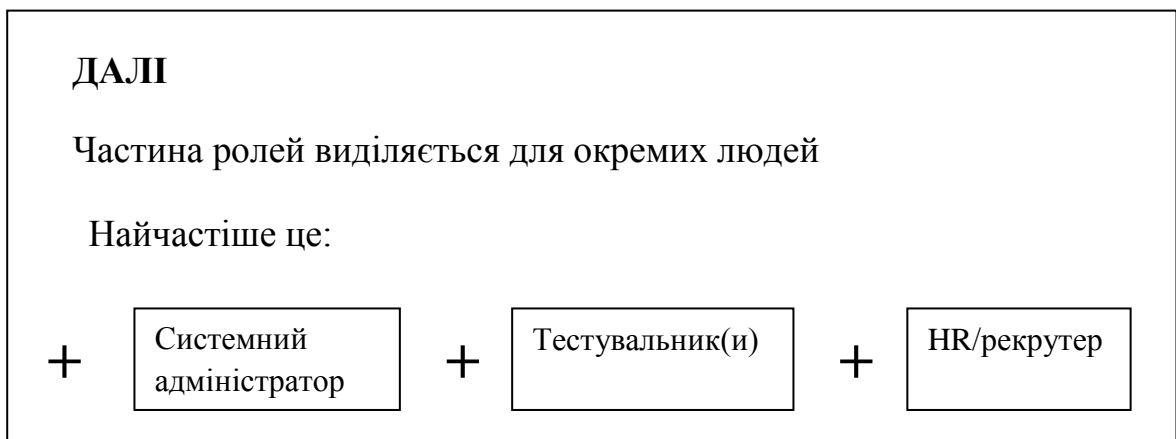


Рис. 2.2 Формування команди ІТ-стартапу  
Джерело: [8]  
а)



б)



в)

<b>СТІЙКА КОМАНДА</b>	<b>Розробник фіч</b> (продукт-менеджер)	<p><b>Задачі, що розв'язуються:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Додавати до продукту функціонал, що приносить гроші;</li> <li>✓ Прибирати функціонал, що не приносить гроші;</li> <li>✓ Написання довідкової документації.</li> </ul> <p><b>Типова діяльність:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Аналіз конкуруючих продуктів;</li> <li>✓ З'ясування потреб споживачів;</li> <li>✓ Експериментування і розроблення фіч;</li> <li>✓ Аналіз того, як використовується продукт і за що платять</li> </ul>
---------------------------	--	--

г)

<b>Клієнтська служба</b> (саппорт)	<p><b>Задачі, що розв'язуються:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Розв'язок проблем клієнтів, просування невідомого клієнту функціоналу або дод. продуктів;</li> <li>✓ Аналіз того, як використовується продукт і за що платять;</li> <li>✓ Створення звітів про помилки у продукті.</li> </ul> <p><b>Типова діяльність:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Створення або читання довідково-тренінгових матеріалів по продукту;</li> <li>✓ Самостійне вивчення продукту;</li> <li>✓ Розсилка помилок програмістам і тестувальникам.</li> <li>✓ Аналіз того, як використовується продукт і за що платять</li> </ul>
---	---

д)

<b>Комп'ютерний майстер</b> (хелпдеск)	<p><b>Задачі, що розв'язуються:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Налаштування, ремонт і обслуговування комп'ютерів, принтерів, мережі;</li> <li>✓ Закуповування обладнання;</li> <li>✓ Складський облік.</li> </ul> <p><b>Типова діяльність:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Усунення несправностей будь-якого типу;</li> <li>✓ Налаштування, ремонт і обслуговування комп'ютерів, принтерів, мережі;</li> <li>✓ Закуповування обладнання.</li> </ul>
---	--

е)

<b>Головний технарь</b> (СТО, керівник офіса, іноді CEO)	<p><b>Задачі, що розв'язуються:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Політика найму (іноді частково і сам найм), закупівля заліза/софта;</li> <li>✓ Політика написання і використання софта – свого і чужого;</li> <li>✓ Створення бізнес-процесів, контроль використання роботи та пріоритетів;</li> <li>✓ Інтеграційно-адміністративні питання.</li> </ul> <p><b>Типова діяльність:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Опрацювання/узгодження та донесення до людей різного роду політик і правил;</li> <li>✓ Дослідження перспектив – нові контакти/технології/софт, пробно-тестові продукти;</li> <li>✓ Контроль роботи тех.. команди;</li> <li>✓ Пошук і усунення вузьких місць – неефективного софта, технологій, людей. Робота з тех.. боргом;</li> <li>✓ Побудова бізнес-процесів.</li> </ul>
--	---

ж)

<b>СТІЙКА КОМАНДА</b>	<p><b>Задачі, що розв'язуються:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Опрацювання ТЗ і розподіл завдань;</li> <li>✓ Узгодження ресурсів/строків/процесі/пріоритетів;</li> <li>✓ Звіти про роботу;</li> <li>✓ Часто – написання довідкової документації.</li> </ul> <p><b>Типова діяльність:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Домогтися зрозумілого ТЗ за отриманими завданнями;</li> <li>✓ Знайти ресурси – залізо, людей, час;</li> <li>✓ Контролювати і звітувати начальству щодо строків та виконання робіт;</li> <li>✓ Іноді – робота з ризиками та стабілізація продукту</li> </ul>
---------------------------	---

з)

<b>СТІЙКА КОМАНДА</b>	<p><b>Задачі, що розв'язуються:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Дослідження й інтерпретація перспективних технологій/процесів;</li> <li>✓ Розроблення технологій/процесів;</li> <li>✓ Оцінка впровадження;</li> <li>✓ Найм/співбесіда, навчання людей.</li> </ul> <p><b>Типова діяльність:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Пошук технічних проблем;</li> <li>✓ Пошук способів їх розв'язання;</li> <li>✓ Переконавання всіх, включаючи керівництво, що розв'язувати потрібно, і потрібно саме таким чином;</li> <li>✓ Впроваджувати нову технологію/процес.</li> </ul>
---------------------------	--

и)

**Сташий або  
молодший  
кодер  
(програмісти)**

**Задачі, що розв'язуються:**

- ✓ Імплементация фіч;
- ✓ Різного роду автоматизация процесів;
- ✓ Розроблення внутрішньо корпоративного софта;
- ✓ Часто – написання довідкової документації.

**Типова діяльність:**

- ✓ Написання коду;
- ✓ Написання тестів;
- ✓ Пропонувати, узгоджувати і впроваджувати щось нове або покращувати вже існуюче;
- ✓ Звітувати менеджерам про неопрацьовані завдання.

к)

**Контролер  
якості  
(QA)**

**Задачі, що розв'язуються:**

- ✓ Перевірка роботи фіч відносно ТЗ і роботи всього продукту в цілому;
- ✓ Пошук неузгодженостей і темних плям ТЗ;
- ✓ Іноді – автоматизация тестування, вимір бізнес-показників;
- ✓ Іноді – відповідальність за результат.

**Типова діяльність:**

- ✓ Написання коду;
- ✓ Думати за програміста, де він міг помилитись, що не врахував, про що забув;
- ✓ Доопрацювання ТЗ продукт-менеджерами

л)

**Рекрутер або HR**

**Задачі, що розв'язуються:**

- ✓ Як мінімум – пошук кандидатів і організація співбесід;
- ✓ Часто первинне інтерв'ю, і навіть з технічними питаннями;
- ✓ Розширено – решта HR-завдань, типу відпусток/відряджень і т.п.

**Типова діяльність:**

- ✓ Написання/розміщення вакансій;
- ✓ Спілкування і дзвінки кандидатам;
- ✓ Організація інтерв'ю і проведення первинних співбесід;
- ✓ Іноді облік відпусток/лікарняних/відряджень тощо

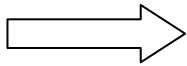
м)

## 2.3. Розподіл часток між членами команди стартапу

Питання, що неминуче рано чи пізно постане перед учасниками команди стартапу – це питання розподілу часток у проекті.

Якщо стартап розпочинає свою діяльність з мінімальною командою (2 осіб), то найчастіше засновники розподіляють частки у стартапі за простою схемою: «50/50», «40/60», «30/70» і т.ін. Проте, такий розподіл, зазвичай, не враховує багатьох чинників, які можуть виникнути у майбутньому, а також якість підготовки кожного з учасників, його безпосередню участь у реалізації проекту тощо.

### **ПРИКЛАД**



*Робін Чейз і її партнер Енжі заснували стартап оренди авто Zipcar і уклали просте партнерство «50/50». Вони сподівалися, що це - найбільш просте і зручне рішення, щоб уникнути довгих суперечок з приводу дольової участі, і відразу приступити до роботи над проектом. Робін раніше чула про те, як командам непросто поділити частки в проекті і тому з полегшенням зітхнула, що ось таке просте рішення допоможе всього цього уникнути. І тоді Робін стала вкладати в проект всю свою енергію, весь час, звільнилася з роботи і впритул зайнялася стартапом. А ось Енжі залишилося на звичайній своїй роботі, стартапу приділяла тільки час, вільний від офісної роботи; а незабаром оголосила, що чекає на другу дитину. Робін все чекала, коли ж її партнер по бізнесу повністю займеться проектом, але в підсумку цього так і не відбулося; хоча частки їх вже були визначені як однакові. Робін пізніше зізналася, що з її боку було дурістю укласти рівне партнерство на етапі, коли ще не було ні проекту, ні перспектив його розвитку: адже ніхто не знає, як проект буде розвиватися далі і що його чекає. Скінчилося все тим, що Енжі з компанії пішла, але зберегла за собою статус акціонера в стартапі [9].*

У масиві даних, зібраних автором книги «The Founder's Dilemmas: Anticipating and Avoiding the Pitfalls That Can Sink a Startup», 73% команд, які запускали власний проект стикалися з необхідністю розділити фінансову відповідальність і рівень доходів приблизно через місяць після запуску, і переважна більшість команд співзасновників стикалося з великою невпевненістю в майбутньому проекту вже на ранній стадії. Більшість таких команд ставили на чільне місце фінансові питання і поділ грошових надходжень і часткою впливу на ранньому етапі, що робило проект негнучким щодо можливих подальших змін (оптимізація проекту, реструктуризація команди і т. ін.) [9].

Відповідно до зазначеного, під час розподілу часток у стартап-проекті варто враховувати [10]:

– *досвід ведення стартап-проектів*. Ведення будь-якого нового бізнесу завжди повинне починатися з складання реалістичного і відображаючого перспективи бізнес-плану, формування організації, а також співпраці з інвесторами;

– *реалізація продукту*, що передбачає не тільки його дистрибуцію і продаж. Цей процес, перш за все, вимагає глибоких знань в сферах маркетингу, технологій і фінансів. Співзасновник проекту, що володіє високою компетентністю і зв'язками всередині ринку або галузі, в якій буде працювати стартап, має дуже велику цінність для команди;

– *досвід одного із засновників у веденні подібних проектів* також підвищує його значущість в організованому підприємстві;

– *зайнятість кожного із співзасновників*. Виконавча посада, що займає весь робочий день – це далеко не те ж саме, що часткова зайнятість, що поєднується з основним місцем роботи. Особливо з огляду на той факт, що на початковому етапі стартап навряд чи буде приносити дохід;

– *фінансування*. Інвестування стартапу на стадії зародження відноситься до зовсім іншого виміру. Однак досить часто воно перекриває всі вищевказані принципи, які стосуються розподілу часток, і претендує на найбільший відсоток по відношенню до кожного із співзасновників.

## 2.4. Особливості функціонування стартап-команди на етапах розроблення стартап-проекту

Робота команди стартапа значно відрізняється від роботи звичайної проектною командою. Ці відмінності можна спостерігати на всіх етапах розробки проекту: від визначення цілей проекту до просування готового продукту / послуги на ринок. Ключові особливості роботи команди стартап-проекту представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Особливості функціонування стартап-команди на його етапах

№ з/п	Етап	Звичайна команда	Стартап-команда
1	2	3	4
1.	Обговорення ідеї	Вас вислуховують, в кращому випадку вносять пару своїх пропозицій з ходу, далі ви переходите до деталізації ідеї (написання ТЗ). Цьому етапу не приділяється багато уваги оскільки це відносно типове рішення	Уже на цьому етапі залучення команди максимальне. На відміну від звичайної команди стартап-команда надає бізнес-експертизу, стратегію, розробку концептуальної частини. І тільки після детального опрацювання цього етапу приступає до розробки



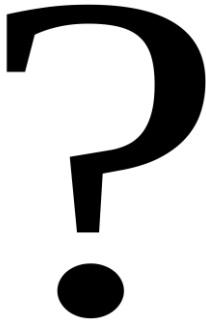
1	2	3	4
2	<b>Деталізація, технічне завдання</b>	<p>Технічне завдання для звичайного проекту – це його наріжний камінь. Формується цілісне бачення з самого початку. Можливі тільки невеликі відхилення в ході робіт. Якщо вносяться нові ідеї – швидше за все, ці обговорення перенесуться на початок наступного спринту</p>	<p>Використовуються тільки гнучкі методології (scrum, agile) – щоб була можливість ідеї реалізувати і «обкатати» якомога швидше. Будь-який ТЗ тут застаріває через два місяці: з'явилися нові думки – переглядається бачення проекту; запустили ранню версію, отримали зворотний зв'язок – знову змінили концепцію. У стартап-команді поруч з розробником працює аналітична група щоб одразу перевіряти ідеї на життєздатність, генерувати і обговорювати зміни, вносити нове в список на розробку</p>
3.	<b>Підбір команди</b>	<p>Зазвичай за проектом закріплюється своя команда: виходячи з бюджету і необхідних навичок / досвідченості розробників. Типовий склад команди: дизайнер, верстальник, один-два розробника, тестувальник, менеджер проекту.</p> <p>У разі необхідності підключається арт-директор для контролю дизайнера і технічний директор для контролю розробників. Номінально в команду може бути включений аналітики, проєктувальник інтерфейсів (прототіпіст), але як правило, гострої необхідності в них не виникає</p>	<p>Комплектація команди схожа зі звичайною, але у такої команди є три відмінності:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) наявність аналітичної групи. Продакшен важливий, але без правильно певних бізнес-цілей, аналізу цільової аудиторії, тестування ідей тощо – стартап не здійсниться;</li> <li>2) масштабованість. Стартап зростає швидко, разом зі своїми потребами. Тому до команди приєднуються потрібні додаткові фахівці (контент-менеджер або журналіст, якщо ваш стартап працює з великими обсягами контенту; маркетолог, коли стартап потрібно просувати);</li> <li>3) закріплення команди. Команда гарантовано закріплюється за проектом не тільки на весь період розробки, але і після запуску – це гарантує, що підтримка проекту буде відбуватися максимально оперативно, без витрат на ознайомлення з проектом нового розробника</li> </ol>

1	2	3	4
4.	<b>Рекламна кампанія</b>	Стандартна практика для розробки на замовлення: велика рекламна кампанія після запуску фінальної версії проекту. Так відбувається, по-перше, тому, що послідовно працювати простіше. А по-друге, тому що весь бюджет використано на розробку, до просування часто приступають через якийсь час після запуску, поповнивши фінансові втрати.	Просуванням потрібно займатися вже на етапі запуску MVP. Навіть раніше: готувати кампанію під час розробки першої версії продукту. Специфіка просування стартапу ще і в тому, що ресурси на просування часто обмежені, тому здійснюється активний пошук найбільш ефективних каналів для проекту. Плюс такого підходу: одночасно з тестуванням самого MVP продукту тестується і його рекламна кампанія.
5.	<b>Розвиток і підтримка</b>	Тут різниця приблизно така ж, як і на попередніх етапах	Ключова перевага для стартапу під час співпраці із спеціалізованою стартап-командою – закріплена масштабована команда, яка гнучко підлаштовується під потреби зростаючого бізнесу

*Джерело: складено авторами за [11].*

Таким чином, формування команди стартапу є відповідальним та складним етапом розроблення стартапу. Адже від команди залежить, чи буде ідея розробника реалізована саме так, як її задумав автор, та чи стане стартап успішним, в цілому. Тому до розроблення команди стартапу необхідно ретельно готуватись, враховуючи всі особливості вже на початкових етапах розвитку проекту.

## **ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**



1. Що таке команда та як можна визначити її роль у реалізації стартап-проекту?
2. Охарактеризуйте етапи формування команди стартап-проекту.
3. Проблеми формування команди та шляхи їх вирішення.
4. Ролі та функції учасників команди стартапу.
5. Особливості мінімальної життєздатної команди.
6. Особливості мінімальної ідеальної команди.
7. Лідерство в команді стартапу.
8. Розподіл участі та часток майбутнього бізнесу між членами команди стартапу.
9. Ключові відмінності звичайної команди від стартап команди.
10. Особливості роботи стартап команди на кожному з етапів розробки стартап-проекту.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Команда *Вікіпедія*: веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Команда>
2. Формируем стартап-команду в условиях ограниченных временных рамок Директор по персоналу: веб-сайт. URL: <http://www.hr-director.ru/article/65949-qqq-16-m9-formiruem-startup-komandu>
3. Жизненный цикл стартапа: from zero to hero. *Artjoker*. веб-сайт. URL: <https://artjoker.ua/ru/blog/zhiznennyu-tsikl-startapa-from-zero-to-hero/>
4. Черняк А. Минимальная команда стартапа (MVT) и числа Фибоначчи. *Бизнес-модели вокруг нас*: веб-сайт. URL: <http://biznesmodeli.ru/minimalnaya-komanda-startapa-mvt-i-chisla-fobinachchi/>
5. Послідовність Фібоначчі. *Вікіпедія*: веб-сайт. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Послідовність\\_Фібоначчі](https://uk.wikipedia.org/wiki/Послідовність_Фібоначчі)
6. Hacker, hustler, designer ... analyst? *Solve for interesting*: веб-сайт. URL: <http://solveforinteresting.com/hacker-hustler-designer-analyst/>
7. Федорова Т. Технологический стартап. Как создать эффективную команду? *Инновационный бизнес-инкубатор*: веб-сайт. URL: <http://ibi.vvsu.ru/latest/article/10330950/>
8. Аверин А. Стартап: формирование технической команды. *Acronis*. URL: <https://www.slideshare.net/rybaxek/ss-64689296>
9. Wasserman N. The Founder's Dilemmas: Anticipating and Avoiding the Pitfalls That Can Sink a Startup. Princeton Univ, 2012. 488p.
10. Zwilling M. Entrepreneur Startup Share Dependson Contribution. *Startup professionals*: веб-сайт. URL: <http://blog.startupprofessionals.com/2012/04/entrepreneur-startup-share-depends-on.html>
11. Разработка стартапа: этапы и их специфика. *Студия Михаила Кечинова*: веб-сайт. URL: <https://mkechinov.ru/startup-phases.html>
12. Копішинська К. О. Ключові засади формування команди стартап-проекту. *Вісімнадцяті економіко-правові дискусії*: міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 30 травня 2017 р.: тези доповідей. – URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-1875/>.

## ТЕМА 3

### РОЗРОБКА ПРОДУКТУ ДЛЯ СТАРТАПУ

---

#### **Зміст заняття**

- 3.1. Сутність інноваційного продукту
- 3.2. Генерування ідеї продукту
- 3.3. Методи і способи перевірки життєздатності ідеї
- 3.4. Мінімальний життєздатний (доцільного) продукт, типи та етапи його створення
- 3.5. Методи реалізації процесу розробки продукту стартапу

#### **3.1. Сутність інноваційного продукту для стартапу**

Розглядаючи питання щодо продукту для стартапу варто визначити різницю між такими поняттями, як: «новий продукт», «новий виріб», «інноваційний продукт» та «інноваційна продукція». Нижче наведено їх визначення.

**Новий продукт** – будь-який продукт, який не дублює товари, наявні на ринку [1].



**Новий виріб** – виріб, що містить у собі будь-які суттєві зміни у формі, змісті або пакуванні виробу, які мають значення для споживача [2].



**Інноваційний продукт** – результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки, що відповідає вимогам реалізації (впровадження) об'єкта інтелектуальної власності, має державні охоронні документи (патенти, свічення); розроблення продукту підвищує вітчизняний науково-технічний і технологічний рівні. Цей продукт вироблено (буде вироблено) вперше, а якщо не вперше, то порівняно з іншим аналогічним продуктом, представленим на ринку, він більш конкурентоспроможний і має значно вищі техніко-економічні показники [3].

**Інноваційна продукція** – нові конкурентоспроможні товари чи послуги, продукція, яка відповідає таким вимогам: є результатом виконання інноваційного проекту, виробляється (буде вироблена) в Україні вперше, якщо не вперше, то порівняно з іншою аналогічною продукцією, представленою на ринку, конкурентоспроможна і має суттєво вищі техніко-економічні показники [3].

**Процес створення продукту** – це послідовність кроків або дій, які здійснюються підприємством для задуму, проектування продукту і його запуску у виробництво [4].

Типовий процес створення продукту складається із шести етапів [4]:

0) *нульового – планування*. Цей етап вважається нульовим, оскільки планування здійснюється до розгляду проекту і початку реального процесу розроблення продукту. Результатом планування є формування завдання проекту, яке визначає цільовий ринок, економічні завдання, головні передбачення і обмеження;

1) *першого – розроблення концепції*. Концепція – це опис форми, призначення і функціональних можливостей продукту, вона часто супроводжується списком технічних вимог, дослідженням продуктів конкурентів, економічним обґрунтуванням проекту. Під час розроблення концепції визначаються потреби цільового ринку, оцінюються альтернативні концепції продукту, одна або більше концепцій відбираються для подальшого розроблення і тестування;

2) *другого – системне проектування*. Це визначення архітектури продукту та розбиття продукту на компоненти, створення схеми кінцевого складання для виробничої системи;

3) *третього – робочий проект*. Результатом цього етапу є робоча документація на продукт.

Типовий процес розроблення нового продукту підлягає модифікації під впливом ринкових умов, залежності від технологічного процесу, рівня ризику і т. ін. Модифікації типового процесу розроблення нового продукту наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Модифікації процесу розроблення нового продукту**

Тип процесу	Характеристика	Особливості	Приклад продуктів
1	2	3	4
Типовий продукт, обумовлений ринком	На основі досягнення ринкової кон'юнктури визначається відповідна технологія задоволення потреб споживачів	Процес включає окремі етапи планування, системне проектування, дизайн, підготовку робочого проекту, дослідження і доведення, перехід виробництва в робочий режим	Спортивні товари, меблі, інструменти

Продовж. табл. 3.1

1	2	3	4
Продукти, що рухають технологію	Після обрання нової технології здійснюється пошук відповідного ринку	В етап планування включається пошук і застосування продукту на ринку. Під час розроблення концепції передбачається застосування певної технології	Водонепроникний одяг
Продукт на базі існуючої платформи	Продукт буде створюватись на базі існуючої технологічної підсистеми	Під час розроблення концепції передбачається використання випробованої технологічної платформи	Комп'ютери, принтери
Продукт, залежний від технологічного процесу	Характеристики продукту тісно пов'язані з процесами, які застосовуються під час його створення	Першочергово визначається існуючий виробничий процес, або продукти і процес їх виробництва повинні розроблятися разом	Сухі сніданки, напівпровідникові пристрої
Продукти, що виготовляються на замовлення	Продукт створюється шляхом внесення незначних змін в існуючу конфігурацію	Схожість проектів допускає добре налагоджений висококонструктивний процес розроблення	Двигуни, тара
Високоризиковий продукт	Технічні та ринкові невизначеності приводять до високого ризику невиконання проекту	Ризики виявляються на ранніх стадіях та прослідковуються протягом усього проекту. Аналіз і випробовування приводяться якомога раніше	Лікарські засоби, косметичні системи
Швидкостворюваний продукт	Можливість швидкого моделювання і виготовлення дослідних зразків допускає багаторазове повторення циклу проектування та виготовлення	Етапи проектування і дослідження повторюються доти, доки розроблення продукту не завершиться або доки не закінчиться час чи не використається бюджет	Мобільні телефони, програмне забезпечення
Складні системи	Система має розподілятися на декілька підсистем і безліч компонентів	Компоненти розподіляються багатьма командами, що працюють паралельно, потім здійснюється інтеграція системи та її апробація	Літаки, автомобілі

Джерело: [4, с.41-42]

4) четвертого – досліді і доведення. Це етап створення і оцінювання попередніх версій продукту [4].

5) п'ятого – переведення виробництва в робочий режим. Продукт починає вироблятися, здійснюється навчання персоналу та розв'язуються проблеми, пов'язані з виробництвом. Перехід від цього етапу до повномасштабного виробництва відбувається поступово. Через деякий

період продукт виводиться на ринок і стає доступним для масового споживача [4].

### 3.2. Генерування ідеї продукту

Показником значущості інноваційної ідеї є показник рівня науково-технічної доцільності. Рівні науково-технічної доцільності інноваційної ідеї наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Рівні науково-технічної доцільності інноваційної ідеї

Рівень науково-технічної доцільності	Характеристика	Приклад
<i>Перший</i>	Інноваційні перетворення, які зводяться до модернізації технічних рішень чи продукту	Модифікація зубної щітки
<i>Другий</i>	Інноваційні перетворення, які приводять до корінних перетворень способів роботи техніки чи використання продукту	Технологія, що використовується в пральній машинці «Ретона»
<i>Третій</i>	Інноваційні ідеї, які націлені на випереджальні технічні рішення, що дає змогу створити принципово нові конструкції товару чи обладнання	Електромобіль із силовою установкою у вигляді електрохімічного витoku струму
<i>Четвертий</i>	Інноваційні ідеї піонерного рішення, тобто винаходи, які змінюють не тільки процеси виробництва, а й роблять автоматично конкурентну позицію підприємства ідеальною	Апарат для поглинання радіації і дезактивації зараженого середовища, дія якого ґрунтується на трансмутації радіоактивності

Джерело: складено на основі [5]

Найбільш ефективні для пошуку нових рішень є методи спрямованого пошуку, в основу яких покладено науково обґрунтований алгоритм творчого процесу [6, с. 76–77]:

а) методи, у яких провідна роль належить колективним методам творчої роботи. Як показує досвід, колективне мислення, організоване за певними правилами, в умовах сприятливого психологічного клімату виявляється значно ефективніше, ніж сума індивідуального мислення. Ця властивість колективної творчості використовується в методах «мозкової атаки», конференції ідей, колективного блокнота, синектики;

б) методи, у яких робиться акцент на системний аналіз комплексних рішень, упорядкування ознак окремих рішень через їх

комбінування. До цих методів належать: модифікації морфологічного аналізу, метод упорядкованих ознак, десяткових матриць пошуку та ін.

в) методи, відповідно до яких головна роль належить асоціативному мисленню, використанню аналогій, метафор і семантичних властивостей понять. До них належать методи каталогу, фокальних об'єктів, гірлянд випадковостей і асоціацій;

г) методи, що спрямовують розумовий процес за допомогою навідних (контрольних) питань;

д) методи, згідно з якими підказується спосіб розв'язання технічної суперечності за допомогою стандартних (типових) прийомів. До них належать алгоритм вирішення дослідницьких завдань («АРИЗ»), бібліотека евристичних прийомів, вепольний метод.

Методи пошуку ідей нових продуктів наведено в табл. 3.3. Розглянемо детальніше деякі методи пошуку та генерації ідей нових продуктів.

Для генерації ідей використовують морфологічні підходи. Розглянемо морфологічний підхід Ф. Цвіккі до розроблення ідей, розглянутий В.В. Титовим [10]:

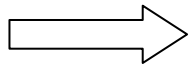
**Метод заперечення і конструювання.** Основою цього методу є принцип: будь-яке твердження, сформульоване в кінцевих і повністю визначених термінах, не може бути абсолютно правильним. Інакше кажучи, будь-яке правило, будь-який закон, будь-яку умову можна і потрібно брати під сумнів, оскільки вони мають обмежену сферу дії [10].

У техніці метод заперечення і конструювання дуже плідний, причому найбільшу евристичну силу він має на стадії постановки. Процедурно цей метод включає три послідовні етапи [10]:

1. Виявляють у досліджуваному об'єкті (це може бути реальна, діюча технічна система, але може бути і технологія, і будь-який інший об'єкт будь-якої природи й елементного складу, реальний або мислимий) його ознаки, характеристики, властивості або інші атрибути, важливі для виконання його головної корисної функції.

2. Заперечують одну з виявлених ознак, відмовляються від неї і замінюють принципово іншою ознакою, не обов'язково протилежною відкинутій.

### **ПРИКЛАД**



*Під час розроблення нового об'єкта на основі настінного годинника можна заперечувати їх властивість «показувати місцевий час» і замінити її залежно від призначення такими [10]:*

- показувати час, що залишився до кінця заданого інтервалу (наприклад, до кінця робочої зміни);*
- показувати час з моменту сходу сонця;*
- показувати температуру, тиск або іншу погодну характеристику чи їх комбінацію;*
- показувати фазу місяця, рівень сонячної активності або інший космічний чинник, що впливає на здоров'я і самопочуття.*



## Методи пошуку ідей нових продуктів

Назва методу	Характеристика
1	2
1. «Мозковий штурм» (або «мозкова атака»)	Метод нових ідей шляхом творчої співпраці групи фахівців як єдиний мозок. Група намагається «штурмом» подолати труднощі розв'язання проблеми. У процесі такого «штурму» учасники висувають і розвивають власні ідеї, ідеї своїх колег, використовують одні ідеї для розвитку інших, комбінують їх. Цей метод дає змогу сконцентрувати за короткий проміжок часу безліч ідей. Процес організації «мозкового штурму» передбачає визначення місця проведення штурму, його учасників і умов роботи; запрошуються до участі в «штурмі» як спеціалісти, так і неспеціалісти, але посередньо пов'язані з проблемою; керівник формулює проблему і запрошує кожного члена групи висловити свої пропозиції, які записуються в міру їх надходження
<i>Різновиди методу</i>	
Анонімний «мозковий штурм»	У разі анонімного «мозкового штурму» збираються пропозиції і ідеї до засідання, присвяченого вирішенню проблеми. Учасників просять сформулювати й записати всі ідеї, що належать до проблеми, на аркушах паперу, а потім передати їх ведучому. Ведучий подає одну ідею за одною (не називаючи при цьому її автора), а група намагається розвинути ці пропозиції далі та домагаються їх удосконалення. На відміну від класичного «мозкового штурму» за анонімного «мозкового штурму» початкова фаза не містить стимулювального елемента взаємного обміну думками
Дидактичний «мозковий штурм» («техніка Літта»)	У разі дидактичного «мозкового штурму» на початку засідання (або засідань) про точну постановку проблеми відомо тільки ведучому. Він лише поступово підводить учасників до проблеми, ознайомлюючи їх спочатку із загальними аспектами проблеми і послідовно вказуючи на особливі умови, характерні для неї. Це підведення відбувається зазвичай протягом декількох засідань. Лише до кінця серії засідань на підставі зростаючої інформації перед учасниками починає виникати вся проблема повністю. Таким чином, проблема вимальовується більш ґрунтовно, а учасники утримуються від прийняття поспішних рішень без урахування усіх аспектів
Деструктивно-конструктивний «мозковий штурм»	За цього методу на першій фазі в процесі «мозкового штурму» виявляються усі явні й неявні недоліки розв'язання проблеми. У другій фазі (також за правилами «мозкового штурму») здійснюється пошук нових і кращих пропозицій щодо усунення виявлених недоліків
Метод «а також»	Це метод «мозкового штурму», у якому будь-яка висловлена ідея спочатку ґрунтовно обговорюється групою, перш ніж можна буде висувати які-небудь нові ідеї. Дискусії повинні виявляти насамперед позитивні аспекти ідей
Техніка творчої співпраці	Ця техніка характеризується зміною групової і індивідуальної роботи. Після відносно короткого (10 – 15 хв) групового «мозкового штурму» учасники розходяться, щоб індивідуально подумати над проблемою ще якийсь час ( 5 – 10 хв), записати додаткові ідеї, модифікувати або розширити вже наявні пропозиції
2. Пул «мозкового запису»	За цим методом зустрічаються від чотирьох до восьми учасників. На початку засідання мають один формуляр із занесеними задалегідь пропозиціями щодо вирішення проблеми. Усі учасники заносять у один з формулярів, виданих їм, свої ідеї щодо вирішення проблеми. Якщо учасник уже вичерпав усі свої ідеї, він замінює формуляр на той, що був поданий задалегідь. Це надихає учасника на нові ідеї

1	2
3. Конференція ідей	Цей метод, відрізняється від «мозкового штурму» темпом проведення наради щодо висунування ідей і допущенням доброзичливої критики у формі реплік, коментарів. Уважається, що критика може навіть підвищити цінність висунутих ідей. Усі ідеї фіксують у протоколі без зазначення їх авторів
<i>Різновиди методу</i>	
Конференція ідей Гільде	До конференції ідей залучаються керівники та співробітники, особи, що постійно мають справу з проблемою, і новачки. Не потрібно запрошувати на конференцію осіб, скептично налаштованих щодо можливості вирішення проблеми, спеціалістів-професіоналів, для яких усе – пройдений етап. На конференції ідей голова – рівний серед рівних. Від інших учасників його відрізняє обов'язок стежити за ходом конференції, неухильно рухатися до мети – висунування ідей
Дискусія-66 (Сесія «голосів, що дзиччать»; «Філіпс-66»)	Учасників поділяють на групи по шість осіб, які незалежно один від одного розробляють рішення за поставленою проблемою. Кожна група призначає свого власного ведучого, протоколіста і спікера. Групова робота закінчується через нетривалий час (приблизно через 6 хв). Після цього всі групи знову збираються на пленарне засідання, а спікери груп доповідають пропозиції і рішення. Після обговорення засідань окремих груп на пленарному засіданні можна вибрати нову точку зору на проблему, яку знову опрацьовують нетривалий час. Перевага цього методу полягає у тому, що завдяки розбиттю на дрібні групи кожний окремих учасник може брати активну участь у розв'язанні проблеми або дискусії
Метод 635	За використання методу 635 збирається група із шести учасників, які спочатку аналізують і чітко формулюють задану проблему. Після цього кожний учасник заносить у формуляр три пропозиції щодо розв'язання проблеми; на це виділяється п'ять хвилин. Після цього кожний учасник передає свій формуляр своєму сусідові. Останній бере до відома пропозиції свого попередника, а під ними в трьох полях вносять ще три власні пропозиції. Ці пропозиції можуть уже існувати, але можуть бути висунуті і зовсім нові пропозиції. Через п'ять хвилин кожний учасник знову передає свій формуляр у тому ж напрямку, що й за першої зміни. Процес завершується, коли кожний учасник обробив формуляр. Кількість учасників може легко варіюватися від 4 до 8. Час, який надається на одну ротаційну фазу, також має регулюватися гнучко (тобто потрібно виділяти більш тривалі проміжки часу в більш пізніх ротаційних фазах). За допомогою методів 635 за півгодини можна одержати до 108 (6 × 3 × 6) пропозицій
4. Метод ідей Дельфі	Процес здійснюється у такий спосіб: від 5 до 20 експертів просять подати письмові пропозиції щодо вирішення заздалегідь певної проблеми, при чому незалежно один від одного. Залежно від типу й труднощів проблеми за кількістю бажаних пропозицій розробляється певна директива. Для відправлення пропозицій встановлюється тимчасовий ліміт — приблизно 14 днів. Після того як усі відповіли, і пропозиції підсумували, ті що повторюються, — відкидаються. У другому раунді цей список ідей розсилається усім учасникам опитування з проханням переглянути ще раз пропозиції або ж розробити нові ідеї чи їх доповнити, розширивши тим самим вже наявні пропозиції. Цей етап роботи обмежується в часі, а якщо буде потреба, можна повторити ще один або два рази. В останньому раунді може бути заданий простий оцінний ключ, за допомогою якого опитані експерти повинні оцінити пропозиції за різними критеріями
5. Триггерна техніка	Кожний член групи має кілька хвилин часу, щоб стисло у вигляді тез записати своє рішення щодо проблеми. Потім учасники по черзі доповідають свої списки ідей. При цьому однакові ідеї не можна доповідати двічі. Якщо під час доповідей учасникам спадають на думку нові ідеї, то вони також їх записують. Другий раунд з оголошенням виявлених згодом ідей починається після того, як були зазначені всі пропозиції першого «заходу». Дослідні групи здатні на таких засіданнях проводити по 4--5 раундів

1	2
6. Синектика	Синектичний підхід полягає в поступовому відчуженні вихідної проблеми через побудову аналогій з іншими сферами життя. Після багатоетапних аналогій здійснюється швидке повернення до вихідного завдання. В основу синектики покладено «мозковий штурм», але цей «штурм» веде професійна і напівпрофесійна група, яка від одного «штурму» до іншого нагромаджує досвід розв'язання завдань. У разі синектичного «штурму» припустимі елементи критики і, головне, передбачено обов'язкове використання чотирьох спеціальних прийомів, заснованих на аналогії: прямій, особистісній, символічній, фантастичній
<i>Різновиди методу</i>	
Класична синектика	Практикується в групі від п'яти до семи учасників. Інші умови застосування відповідають умовам «мозкового штурму». Синектичний процес містить у собі три фази: - оголошується проблема (з'ясування змісту проблеми, ефективних взаємозв'язків, можливе нове формулювання проблеми); - відчужується зміст проблеми через певну техніку відчуження (прямі, особисті й символічні аналогії), група віддаляється від проблеми, тобто свідомо абстрагується від обставин справи; - формуються підходи до розв'язання проблеми (поняття, що з'являються наприкінці процесу відчуження, зіставляються з постановкою проблеми; з цього розробляються ідеї для її розв'язання). Під час синектичних засідань ведучий повинен постійно управляти ходом процесу, втручаючись у дискусію
Синектична конференція	Синектична конференція містить багато істотних елементів методів класичної синектики, але не проводиться диференціація з багатоступеневим синектичним процесом. Синектична конференція є лише стилем обговорення, під час якого рішення знаходять через аналогії. Під час синектичної конференції аналогії формуються вільним чином, з яких потім розробляються ідеї для розв'язання тієї або іншої проблеми. Чітко вираженої фази відчуження немає. Учасники синектичної конференції повинні досконало знати класичну синектику
Візуальна синектика	За візуальної синектики відчуження і стимулювання досягаються шляхом розглядання зображень. Перше зображення спочатку описують учасники спільно, після чого виконується аналіз (відчуження). Після цього з елементів або розглянутого зображення виводяться ідеї для розв'язання проблеми. Якщо потік ідей «стопориться», то переходять до наступного зображення. Цей метод можна реалізувати також за допомогою великих зображень на календарях, рекламних проспектах (виставлених на стендах)
7. Опитування за допомогою карток	Учасники зустрічаються у спокійній обстановці (їм ніхто й ніщо не повинно заважати), заслуховують повідомлення про поставлену проблему. Саму проблему записують на дошці або на картці. При цьому з'являється можливість шляхом зустрічних питань і виступів у дискусії краще з'ясувати проблему. Потім протягом обмеженого часу (у межах 10–45 хв.) учасники записують ідеї або критичні зауваження на окрему картку. Записи залишаються анонімними. Картки після опитування можуть бути згруповані спочатку за різними основними ідеями, а потім у межах окремих груп, за систематичним принципом або ж за предметним змістом
8. Метод колективного блокнота	Усім опитуваним видаються блокноти для ідей, що містять точне описання проблеми. Учасники щодня занотують у блокнот усі ідеї. Приблизно через місяць блокноти з ідеями здаються координаторові, який упорядковує матеріал, резюмує його і обирає принципові рішення. Результати цієї обробки можуть вивчатися всіма учасниками й обговорюватися. Перевага методу полягає у тому, що як і за методом Дельфі, учасники не мають потреби в координації за часом і місцем проведення групового засідання

1	2
9. Метод фокальних об'єктів	Цей метод припускає активізацію передусім асоціативного мислення людини. Сутність методу фокальних об'єктів полягає в перенесенні ознак випадково обраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється, який немовби у фокусі перенесення і тому називається фокальним. У результаті виникає ряд несподіваних варіантів рішення
10. Метод гірлянд випадковостей і асоціацій	Метод реалізується в такий спосіб. Визначаються синоніми об'єкта. Їх послідовність (у довільному порядку) утворює першу «гірлянду». Друга «гірлянда» утворюється з узятих навмання слів. До кожного випадкового слова складається перелік його ознак. Генерування ідеї відбувається шляхом почергового приєднання до технічного об'єкта і його синонімів ознак випадково обраних об'єктів. Якщо при цьому випадково виникає прийнятна ідея (наприклад, нової конструкції), то далі можна не продовжувати. А якщо ні, то генерують, «гірлянди» асоціацій з ознак випадкових об'єктів. Потім до елементів «гірлянди» синонімів технічного об'єкта приєднують елементи «гірлянд» асоціацій, що дає новий поштовх генерації ідей. Після цього вирішується питання про необхідність продовження генерування «гірлянд» асоціацій, оцінюються і вибираються раціональні варіанти ідей. Завершується реалізація методу відбором оптимального рішення
11. Аналіз дратівного слова	Перед знаходженням рішення група вибирає за принципом випадковості (наприклад, відкриваючи енциклопедії на будь-якій довільно обраній сторінці; або ж через створення асоціативних ланцюгів) приблизно 10-12 (переважно предметних) понять, які служать як дратівні слова для творчої конфронтації. Аналіз дратівних слів може бути прирівняний до синектичного процесу без відчуження
12. Теорія вирішення винахідницьких завдань	Це евристичний метод вирішення ТЗ, орієнтований на ідеальну відповідь, максимальне використання наявних ресурсів, перехід від технічних до фізичних суперечностей. В його основу покладено закономірний розвиток технічних систем. Матеріалом для залучення конкретних закономірностей є патентний фонд, що містить описи винаходів. Цей метод використовують для вирішення ТЗ будь-якої складності; дозволяє, залежно від рівня розглянутого завдання, знаходити необхідні рішення на рівні вдосконалень, винаходів і найбільших винаходів, що створюють принципово новий напрям у науці і техніці
13. Метод аналогії	Метод відображає природне прагнення людини до наслідування та відтворення у виробках особливостей предметів, процесів і явищ навколишнього середовища. В арсеналі цього методу існує багато різних інструментів: репродукція, пристосування, копіювання, реінтеграція, псевдоморфізація, біоніка, біомеханіка, біокібернетика, конструктивна подібність (принцип матриці). Найпростіший інструмент в індивідуальній творчості – інструмент конструктивної подібності. Він особливо зручний для генерування ідей в інноваційній діяльності малих фірм, коли сам керівник такої фірми може бути розробником ідей нових товарів з використанням особливостей аналогічних товарів, які фірма виробляє
14. Метод інверсії (переставлення)	Метод передбачає пошук рішень у напрямках, протилежних загальноновизнаним для аналогічних об'єктів. Інверсії піддаються функції товару, матеріали, з яких виробляється товар, форма, властивості, складові елементи та зв'язки між ними, геометричні параметри тощо
15. Випереджальні методи	Метод пошуку нових ідей, який ґрунтується на аналізі динаміки науково-технічної інформації та прогнозуванні темпів технічного розвитку. Інструментом тут є звичайний аналіз науково-технічних досягнень у виробництві та прогнозування появи принципово нових винаходів. Основними джерелами інформації для випереджальних методів є патенти, авторські свідоцтва, ліцензії, науково-технічні та комерційні публікації, спеціальні видання

1	2
16. Метод морфологічного аналізу	<p>Цей метод передбачає виявлення основних структурних вимірювань товару з наступним аналізом зв'язків між вимірами з метою знаходження нових цікавих комбінацій. Він дозволяє вирішувати великомасштабні проблеми та заснований на комбінаториці — систематичному дослідженні всіх теоретичних можливостей варіантів, що впливають із закономірностей будови (морфології) аналізованого об'єкта. Синтез охоплює як відомі, так і нові, незвичайні варіанти, які при простому переборі могли бути упущені. Шляхом комбінування варіантів одержують велику кількість різних рішень, ряд яких становить практичний інтерес. Реалізація методу передбачає п'ять етапів.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Опис, визначення і, в разі потреби, доцільність узагальнення проблеми.</li> <li>2. Перерозподіл усіх факторів, які впливають на вирішення заданої проблеми (параметрів проблеми).</li> <li>3. Розкриття можливих варіантів за кожним параметром шляхом складання матриці. У першому стовпці матриці розташовуються параметри, усі варіанти за кожним параметром — у відповідних рядках.</li> <li>4. Аналіз рішень (одне рішення складається з одного варіанта усіх параметрів).</li> <li>5. Вибір кращого рішення на підставі індивідуальних оцінних критеріїв.</li> </ol> <p>Метод морфологічного аналізу видається досить ефективним для вирішення конструкторських завдань загального плану: для проектування об'єктів і пошуку компоновальних або схемних рішень. Морфологічний аналіз дуже корисний для визначення можливості патентування основних параметрів з метою «заблокувати» можливі майбутні винаходи і перекрити конкурентам шлях до імітації інновації. Однак цей метод трудомісткий через необхідність перебирання варіантів; немає надійного методу оцінювання ефективності застосування того або іншого варіанта</p>
17. Метод контрольних питань	<p>Метод контрольних питань застосовують для психологічної активізації творчого процесу. Його мета — за допомогою навідних запитань підвести до вирішення завдання. Метод можна застосовувати як в індивідуальній роботі, коли дослідник сам собі ставить запитання і дає на них відповіді, так і в разі колективного обговорення проблеми, наприклад, «мозкової атаки». У практиці винахідництва застосовуються опитники. Поширеним є опитник А. Осборна, який включає 9 груп питань:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Яке нове застосування об'єкта можна запропонувати?</li> <li>2. На який інший об'єкт схожий даний об'єкт і що можна скопіювати?</li> <li>3. Які модифікації можна одержати шляхом обертання, вгину, скручування, повороту, зміни функцій, кольору, форми, обрисів?</li> <li>4. Що можна в технічному об'єкті збільшити (розміри, міцність, кількість елементів і т.ін.)?</li> <li>5. Що можна в технічному об'єкті зменшити (ущільнити, стиснути, прискорити, звузити, роздрібнити)?</li> <li>6. Що можна в технічному об'єкті замінити (елемент, матеріал, привід і т.ін.)?</li> <li>7. Що можна в об'єкті перетворити (схему, компоновання, порядок роботи і т.ін.)?</li> <li>8. Що можна в об'єкті зробити навпаки?</li> <li>9. Які нові комбінації елементів об'єкта можливі?</li> </ol>
18. Метод ідеалізації	<p>Цей метод ґрунтується на ініціюванні уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на усвідомлення певної нової ідеї. Ідеальна форма, розміри, колір, розташування, зв'язки тощо можуть бути тими показниками, які взяті за ідеал нового об'єкта. Наприклад, ідеальний вигляд штучної новорічної ялинки з приємним живим запахом; ідеальна форма упаковки (нескафе)</p>
19. Метод спроб і помилок	<p>Цей метод найпростіший з усіх методів індивідуальної творчості, проте він малопродуктивний, оскільки потребує значних витрат часу. Позитив цього методу полягає в тому, що його можна використовувати, не маючи інформації про прототипи майбутнього (нового) товару</p>

1	2
20. Метод «ТІЛМАГ»	<p>Метод «ТІЛМАГ» (трансформація ідеальних елементів рішення за допомогою матриць утворення за асоціацією іспільністю) замінює процес відчуження класичної синектики «раціональним» методом, що виділяє для постановки проблеми плідні структури - дратівні слова.</p> <p>Метод «ТІЛМАГ» має практикувати по можливості, однією групою відповідно до таких етапів:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз і визначення проблеми.</li> <li>2. Визначення «ідеальних» елементів потенційних рішень.</li> <li>3. Ущільнення «ідеальних» елементів до чітких понять.</li> <li>4. Утворення асоціацій з попарного з'єднання «ідеальних» елементів.</li> <li>5. Виведення рішень із асоціацій.</li> <li>6. Парна конфронтація асоціацій і визначення загальних елементів понять із кожної гри.</li> <li>7. Виведення рішень із виявлених.</li> </ol> <p>Етапи знаходження рішення (п.п. 5 і 7) проводять за правилами «мозкової атаки»</p>
21. Ідейна інженерія	<p>Ідейна інженерія — це метод, який враховує і обробляє в письмовій формі знання та ідеї співробітників підприємства. Метод практикується у вигляді п'яти етапів:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення цілестановлення. Керівництвом підприємства або, наприклад, начальником функціонального відділу ставиться мета.</li> <li>2. Вибір учасників.</li> <li>3. Аналіз проблеми. Збирається робоча команда, щоб проаналізувати проблеми, труднощі і причини виникнення поставленого завдання. Це здійснюється шляхом запису аргументів і гіпотез на картки.</li> <li>4. Збір пропозицій щодо вирішення проблеми. Усі істотні дані, зібрані на попередньому етапі, формулюються у вигляді питань і пропонуються команді для вирішення. Пропозиції фіксуються на картках, перевіряються і оцінюються на спеціальних бланках. Результати зводяться до погодженої програми дій. Запис думок і ідей (на етапах 3 і 4) потрібно проводити таким чином, щоб у межах невеликих дискусій у складі чотирьох-шести людей поперемінно проходили фази дискусії і записи. (Наприклад, фаза запису – 10 хв; дискусія – 5 хв; запис – 5 хв; дискусія – 5 хв; запис – 5 хв і т.ін.)</li> </ol>
22. Теорія вирішення винахідницьких завдань («ТРИЗ»)	<p>Теорія вирішення винахідницьких завдань розроблена Генріхом Альтшуллером. Зміст методу полягає у виявленні і використанні законів, закономірностей і тенденцій розвитку технічних систем. Метод використовується в тому числі і для вирішення творчих і винахідницьких завдань будь-якої складності та спрямованості без перебору варіантів; вирішення наукових і дослідницьких завдань; розвитку творчої уяви та мислення, розвитку якостей творчої особистості, розвитку творчих колективів</p>

Джерело: складено на основі [6, с. 88–102; 5 ; 7; 8; 9, с.116-130]

3. Конструюють (спочатку подумки, а в разі вдалого завершення «уявного конструювання» – і в натуральному вигляді) новий об'єкт із заміненою характеристикою. Інші характеристики, не пов'язані із заміненою, залишають такими ж, що й у вихідному об'єкті [10].

**Метод систематичного покриття поля.** Схема методу пояснює рис. 3.1, на якому «поле знань» про об'єкт дослідження умовно зображено як замкнуту плоску ділянку. У дійсності, починаючи вивчення будь-якого об'єкта, дослідник спочатку має у своєму розпорядженні лише малу кількість відомих положень, тобто експериментальних фактів або теоретичних тверджень, які можна назвати «віхами знань». Пізнання об'єкта дослідження фактично будується як просування від кожної із цих «віх» (на рис. 3.1 позначено кружечками), причому частину поля знань «покривають» ділянками, керованими однією єдиною «віхою» (тобто прямими наслідками з конкретного вихідного положення), певну частину заштриховано перетином таких ділянок (тобто наслідками, що використовують два або більше вихідні положення), а інша частина залишається «непокритою» (тобто щодо об'єкта дослідження існує група питань або ситуацій, для яких натепер немає зрозумілих і однозначних відповідей) [10].

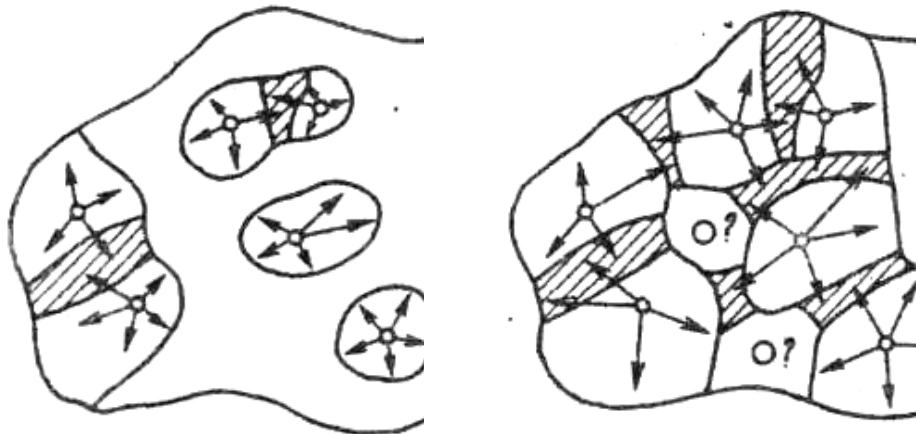


Рис. 3.1. Графічна інтерпретація методу систематичного покриття поля  
Джерело: [10]

Метод систематичного покриття поля рекомендує послідовно екстраполювати наявні знання в невивчені ділянки поля, намагаючись перекрити його повністю, тобто, з одного боку, знайти відповіді на всі питання, що стосуються об'єкта дослідження, а з другого боку, подумки побудувати всі ситуації і наслідки, що впливають з уже наявних знань (для того, щоб потім цим наслідкам і ситуаціям знайти відповідність у реальному світі) [10]. Діючи таким чином, можна передбачати, що [10]:

- ніщо не буде упущено з поля зору;
- існує ймовірність зробити відкриття.

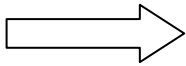
Останнє твердження виявляється дійсним насамперед тоді, коли будь-які ділянки розглянутого «поля знань» виявляються недоступними, незважаючи на усі зусилля просунутися в них від «віх»; у цьому випадку є всі підстави очікувати, що брак інформації про ці ділянки зумовлено фундаментальними причинами, тобто новими «віхами», ще не відомими науці (на рис.2.5 праворуч

їх позначено порожніми кружечками зі знаком питання), тобто виявляються ідеї для творчого пошуку [10].

**Метод морфологічного ящика.** Цей метод також носить назву «морфологічний аналіз» і складається з таких етапів [10]:

- точне формулювання проблеми, що підлягає вирішенню;
- виявлення та охарактеризування усіх параметрів, які могли б увійти у вирішення заданої проблеми;
- конструювання морфологічного ящика або багатомірної матриці, що містить усі розв’язання заданої проблеми;
- аналіз рішень, що містяться в морфологічному ящику, їх оцінювання з погляду цілей, які мають бути досягнуті;
- обрання та реалізація найкращих рішень (за умови наявності необхідних засобів).

## **ПРИКЛАД**



**Приклад (за С.М. Ілляшенком, Ю.С. Шипуліною [11, с. 233–236]):**

*За допомогою використання морфологічних карт необхідно згенерувати ідею системи опалювання приміщення, яка була б недорогою і дешевою в експлуатації, ніж існуючі, була б зручною у використанні й екологічно чистою, враховувала б той факт, що Україна має обмежені запаси нафти й газу, однак певний надлишок виробництва електроенергії.*

*Ідея товару генерується відповідно до такого розширеного алгоритму:*

- визначення функції, які повинен виконувати прийнятний варіант виробу;
- подання на карті широкого спектра елементарних рішень, тобто альтернативних засобів реалізації кожної функції;
- обрання по одному прийнятному елементарному рішенню для кожної функції.

*Визначення основних функцій (їх можна визначити як за результатами наукових досліджень, так і суто інтуїтивно). У цьому випадку їх визначено за комбінацією названих методів:*

- прийнятна температура повітря у межах 18-21 °С;
- прийнятний рух повітря, без протягів;
- прийнятна вологість;
- нагрівальний елемент має забезпечувати відсутність відчуття холоду;
- регулювання вертикального градієнта температури, щоб уникнути відчуття духоти;
- прийнятна ціна системи опалення (не більше 10 тис. грн);
- ціна експлуатації має бути меншою, ніж наявних систем центрального та індивідуального опалення;
- використання лише тих джерел енергії, дефіциту яких в Україні немає.

*Побудова морфологічної карти, на якій потрібно показати можливі варіанти рішень – засобів реалізації кожної функції (табл. 3.4).*

*Обрання по одному прийнятному рішенню для кожної функції. Темним затіненням показано традиційну систему централізованого водяного опалення, більш світлим – інноваційний варіант. Він передбачає застосування опалювального елемента, який нагрівається за допомогою електричної енергії вночі, коли вона дешева. При цьому тепло акумулюється в масляному радіаторі і витрачається протягом дня.*

*Переваги інноваційної розробки системи опалення: використання електричної енергії, якої в Україні достатньо; автономність системи опалення, аж до опалення окремо взятої кімнати; економія на експлуатаційних витратах; пожежна безпека; підтримання заданого рівня вологості та заданої температури.*



## Морфологічна карта

Основні параметри	Проміжні рішення				
	1-ше	2-ге	3-те	4-те	5-те
Температура повітря	Тепле повітря від центрального джерела	Конвектор у кімнаті	Конвектор-радіатор у кімнаті	Джерело теплового випромінювання, що регулюється	Інші
Рух повітря	Природна циркуляція	Примусова циркуляція	Природна конвекція	Примусова конвекція	Інші
Вологість повітря	Нерегульована	Зволожувач-випарювач	Інші		
Нагрівальний елемент	Високотемпературний електронагрівач	Високотемпературний нагрівач з відкритим полум'ям	Панелі з циркуляцією рідини невисокої температури	Низькотемпературний нагрівач	Поверхні, що нагріваються конвекцією
Температурний градієнт	За рахунок розташування опалювального елемента	За рахунок розташування опалювального елемента	Інші		
Режим нагрівання	Постійний протягом доби	Періодичне ввімкнення протягом доби	Вдень	Вночі, з періодичним включенням вдень, для підтримання температурного режиму	Інші
Теплоносії	Вода	Повітря	Мастило		Інші
Джерело енергії	Вугілля	Мазут	Газ	Електрика	Інші

Джерело: [11, с. 234]

Таким чином, ідею нового товару можна сформулювати так: система опалення складається з електричних нагрівальних елементів, які нагріваються вночі, коли електрична енергія дешева. При цьому тепло акумулюється в масляному радіаторі й віддається вдень, для підтримання температурного режиму можливі короткі часові ввімкнення вдень. Опалювальний елемент може вмикатися через звичайну мережу. Він зовні виглядає як панель, яку можна чіпляти на стінку в кімнаті.

Розміри опалювального елемента уточнюються після виконання необхідних розрахунків і випробувань.

Задум товару:

1.Товар за задумом. Опалювальний елемент вигідний для споживача, оскільки його ціна споживання нижча, ніж його аналогів. Він вигідний для товаровиробника, оскільки собівартість його виготовлення буде децю більшою, ніж ціна звичайного масляного радіатора, а збут гарантований.

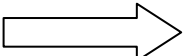
2.Товар у реальному виконанні. Зовні опалювальний елемент виглядає як панель площею близько  $1 \text{ м}^2$  і товщиною 1–2 см. Його можна оформляти у вигляді настінного панно, картини чи вбудовувати у стінку. Опалювальний елемент живиться від електричної мережі напругою 220 В. Його максимальна потужність становить 150 Вт. Розрахункова середньодобова потужність – 100 Вт. Термін експлуатації – понад 10 років. Вартість – 1000 грн.

3.Товар з підкріпленням. Гарантійний термін експлуатації становить 3 роки. Товар може бути оформлений відповідно за побажанням замовника. За його бажанням можна також розрахувати і виготовити опалювальний елемент для опалення конкретного приміщення. Можливі варіанти встановлення на місці експлуатації. Можливий продаж у кредит. Оптовим покупцям надається знижка 5%.

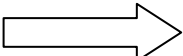
**Метод послідовного винахідництва** [12]. Зазначений метод ґрунтується на повному перегляді принципів традиційного «мозкового штурму»: ставка робиться не на творчу розкутість і всюдозволеність, а на впорядкований процес генерування яскравих, оригінальних ідей. Цей метод пропонує відштовхуватися від наявного продукту і ґрунтується на п'ятих інноваційних моделях, або принципах [12]:

1) *вирахування*. Під час розроблення новинки інженери часто мимоволі наділяють новими ознаками вже наявні продукти. Це абсолютно логічний принцип, але в результаті новий продукт часто не суттєво відрізняється від застарілого, що не мотивує людей на його купівлю.

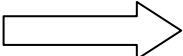
Застосування вирахування полягає у тому, що замість удосконалення продукту через додавання йому нових деталей і властивостей, вони віднімаються – і, насамперед, ті, які видаються найбільш потрібними.

**ПРИКЛАД**  Спрощення управління DVD-плеєром Philips Consumer Electronics через керування функціями «однією кнопкою» замість надання різних функцій окремим кнопкам [12].

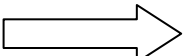
2) *множення*. Полягає у розбитті об'єкта на частини й створенні однієї або декілька їх копій із суттєвим зміненням компонентів;

**ПРИКЛАД**  Бритва Gillettez двома лезами (зміна кута нахилу леза для більш чистого гоління) [12].

3) *розподіл*. Розбиття головного продукту на складові частини дає змогу у новому світлі побачити те, що колись було єдиним цілим, і з'єднати елементи по-іншому;

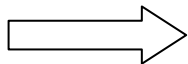
**ПРИКЛАД**  Місце колишніх аудіо систем hi-fi з динаміком і програвачем в одному корпусі зайняли модульні динаміки, тюнери, CD і касетні плеєри [12].

4) *об'єднання завдань*. Ще один спосіб створити значущу інновацію – розробити нове завдання для окремої частини предмета або знайти її застосування в новому середовищі, що надає можливість одній деталі виконувати дві функції;

**ПРИКЛАД**  Обігрівач вітрового скла автомобіля. Автомобілебудівники пристосували його для підсилення радіосигналів. У такий спосіб вони позбулися окремої радіоантени [12].

5) зміна взаємозалежності властивостей. Метод ґрунтується на тому, що властивості предмета і властивості середовища її перебування взаємозалежні. Тому змінюється або усувається існуюча взаємозалежність або створюється нова.

**ПРИКЛАД**



Окуляри. Між кольорами лінз і зовнішнім висвітленням залежності немає. Щоб її створити, потрібно створити лінзи, які темніли б на яскравому сонячному світлі. Такі окуляри виконуватимуть функцію ще й сонцезахисних [12].

**Створення локальних інновацій [13; 14]:**

**Локальні інновації** – це незначні зміни вже наявного продукту, що не мають революційного характеру, наприклад, коригування складу продукту, створення бренду або нове пакування [13].

Розвиток локальних інновацій стимулюють ряд чинників (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Чинники, що стимулюють розвиток локальних інновацій**

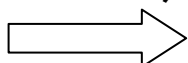
Чинник	Характеристика чинника	Умови впливу	Приклад
Специфіка продукту	Специфічні особливості продукту дозволяють або не дозволяють розробляти інновації більш високого рівні новизни	Перспектива радикальних інновацій примарна	Мило, зубна паста (Colgate, Camay, Dove)
Прагнення споживачів до розмаїтості	Споживачі прагнуть мати продукти з більшими функціональними властивостями	Споживчий попит дуже високий, розмаїтість бажаних і необхідних додатків та доповнень велика, ідеальний дизайн строго індивідуальний	Комп'ютери, мобільні телефони
Сектор ринку	Залежність змін в сфері послуг від появи настільки ж кардинальних інновацій у виробництві, незначній модернізації	До появи інновацій за використання інновацій супутніх галузей можна використовувати наявні	Пропозиція різних сервісів для задоволення потреб споживачів протягом стоянок під час перельотів до появи нових моделей двигунів, що дозволили зробити перельоти більш тривалими

Джерело: складено на основі [13]

Локальні інновації мають ряд позитивних аспектів [13]:

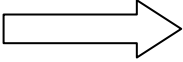
– локальні інновації дозволяють компаніям успішно входити в нові ринки або освоювати нові ніші;

**ПРИКЛАД**

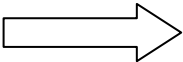


Компанія Procter&Gamble відмовилася від складного дизайну пакування своєї продукції й використала дешевші матеріали для неї, виходячи з того, що матеріальний рівень клієнтів у країнах, що розвиваються, не дозволяє їм купувати товари такої цінової категорії [13].

– невеликі інновації дозволяють компанії збільшувати вартість своїх товарів, адже за умови додання опцій ціна може підвищуватись;

**ПРИКЛАД**  Компанія Gillette розробляє радикальних нововведень, вона просто регулярно доопрацьовує продукт: проводить рестайлінг, ледве видозмінює леза, варіює їх кількість і змінює склад, але ціна при цьому незмінно підвищується [13].

– локальні інновації допомагають компаніям у боротьбі за вплив.

**ПРИКЛАД**  На роздрібному ринку в умовах найжорсткішої конкуренції виробники можуть розширити пропоновані асортименти продукції, децю змінивши склад або почавши виготовляти суміжні продукти, що не потребує радикального переустаткування цехів і залучення великої кількості нових фахівців [13].

### 3.3. Методи і способи перевірки життєздатності ідеї

Методи і способи перевірки життєздатності ідеї умовно поділяють на три типи [15]:

- свідомо невірні;
- мають прагматичну цінність в залежності від ситуації;
- майже завжди ідеальні за умови наявності необхідних сил і засобів.

Незалежно від типу підходу, одне правило діє завжди: знай свій ринок.

Для стислості позначимо ці три типи підходів як «невірні», «ситуаційні» і «ідеальні».

**Невірними методами** перевірки ідей вважаються [15]:

1) *проведення опитування*. Проводити опитування серед знайомих на предмет їх ставлення до ідеї матиме наслідком те, що будуть задаватися навідні запитання, а відповіді можуть бути упередженими. Можна, звичайно, заперечити, що ніхто спеціально не буде спотворювати результати свого опитування. Але насправді найчастіше так і відбувається. Люди бояться ставити прямі запитання і давати чесні відповіді. Це відбувається тому, що багато початківці бізнесмени настільки захоплюються власною ідеєю, що підсвідомо шукають її виправдання [15];

2) *створення кінцевого продукту*. Негайне втілення ідеї, можливо, здасться хорошим планом, особливо якщо для цього є всі засоби і можливості. Однак, варто мати на увазі, що в такому випадку ви створюєте продукт на свій страх і ризик, без будь-якої перевірки. Це небезпечний шлях, який в кінці 90-х початку 2000-х привів багато технологічних стартапів до повного краху [15].

**Ситуаційні методи** перевірки ідеї включають ряд ґрунтовних способів [15]:

1) *підготовка цільової аудиторії*. Підготовка цільової аудиторії здійснюється шляхом публікацій в блозі або розсилкою по e-mail. Такий метод діє, якщо компанія орієнтується на вузький сегмент ринку або виробництво нішевого продукту. В такому випадку компанія може заздалегідь створити собі певну репутацію і краще пізнати свій ринок збуту. Це також потужний інструмент для виявлення настроїв потенційної купівельної аудиторії в соціальних мережах. Крім того, цим методом можуть користуватися компанії, що працюють в нетехнологічних галузях [15]. Метод також надає хорошу можливість встановити інтерактивну взаємодію зі споживачами і з'ясувати їх потреби і побоювання;

2) *інтерв'ювання потенційних покупців*. Незалежно від обраного підходу, з потенційними споживачами потрібно спілкуватися завжди. Але проводити повноцінне дослідження ринку потрібно з великою обережністю, оскільки неправильно витлумачені результати можуть призвести до розробки нежиттєздатного продукту. Керівники компаній нерідко женуться за примарним ідеалом і роблять все нові спроби вдосконалити проект, кожен раз знаходячи проблеми, які потрібно вирішити. Тому важливо визначити не тільки те, що хоче бачити покупець в кінцевому продукті, а й те, за що він готовий платити. Тому, проводячи повноцінне опитування думок споживачів, варто, в порядку експерименту, запропонувати майбутнім споживачам купівлю продукту, отримавши навзаєм відповіді щодо їх уподобань [15];

3) *створення прототипу версії 0.01*. Створення мінімального прототипу – непогана ідея в тому випадку, якщо вже є уявлення про ринок збуту або проведені деякі маркетингові дослідження. Однак, багато підприємців помилково вважають, що знають, чого хочуть люди. У реальності це означає, що найчастіше продукт починають розробляти, ґрунтуючись на власному досвіді і власних потребах. У підсумку виходить продукт, який задовольняє вимогам його творця, але може не збігатися з бажаннями тисяч інших. Навпаки, постійне відстежування настроїв споживачів і внесення відповідних змін у процесі розробки продукту – ознака того, що продукт в майбутньому дійсно буде цікавий споживачам [15];

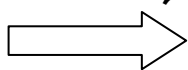
4) *краудсорсінг*. Kickstarter та інші краудсорсінгові платформи дозволяють користувачам робити попередні замовлення того чи іншого продукту і тим самим збирати гроші на реалізацію проекту. Основна проблема використання таких платформ – це занадто довгий період ітерації. Доводиться працювати з одним і тим же прототипом протягом місяця або більше. У той час як мінімальний життєздатний продукт повинен постійно оновлюватися і вдосконалюватися, механізм краудсорсінгу цьому перешкоджає [15].

### **Ідеальні методи перевірки ідей [15]:**

1) *створення Лендінгу*. Лендінг-сторінки – ідеальний інструмент для залучення фінансів. Складається список товарів / продуктів, при натисканні на кожен з яких з'являється повідомлення «Продано». Таким чином можна отримати список всіх користувачів, які зацікавилися продуктом і вже хочуть його придбати. Якщо компанія здатна доставити продукт цьому покупцеві в стислі терміни (в ідеалі – до двох тижнів), то вона в грі. Це один з найпотужніших способів перевірити життєздатність ідеї [15];

2) *створення продукту-пустушки*. «Продукт-пустушка» виглядає як справжній продукт, але насправді ні на чому не заснований. Такий підхід ідеальний для розвитку нетехнологічного стартапа і служить надійним доказом затребуваності кінцевого продукту;

#### **ПРИКЛАД**

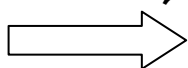


*ZeroCater – компанія в портфелі інвестиційного фонду YCombinator – стартувала у вигляді звичайного списку ресторанів, які надають послуги кейтерінгу. Знижкова система Groupon починалася у вигляді блогу WordPress, а перші купони розсилалися вручну у вигляді PDF-файлів. Grouper (сервіс призначення зустрічей друзів і знайомих) – ще одна компанія в портфелі YCombinator – також починалася у вигляді списку груп людей і можливих дат спільних зустрічей [15].*

3) *отримання швидкого зворотного зв'язку*. Це найбільш ефективний спосіб перевірки для технологічного стартапу. Його ключовий момент – це мати гарне уявлення про проблему, яку повинен вирішувати продукт, і потім створити такий продукт, за який люди готові платити. Дуже важливо знайти оптимальний баланс між мінімальним набором функцій і тим, що в кінцевому випадку хочуть бачити споживачі [15];

4) *надання продукту як послуги*. Передбачає реалізацію ідеї та її перевірки у формі послуги;

#### **ПРИКЛАД**



*Netflix був заснований в Каліфорнії Рідом Хастінгсом і Марком Рендольфом. Хастінгс одного разу довелося заплатити великий штраф за прострочений повернення DVD, взятий в прокаті. Тоді йому прийшла ідея створити сервіс на замовлення фільмів напрокат поштою. Незабаром вони почали давати друзям напрокат фільми зі своєї колекції. Так з'явилася компанія Netflix. Суть же в тому, що потрібно почати робити щось своїми руками, поки попит на послугу не стане досить великим. Коли обіг досягне цієї межі, тоді почнеться зростання [15].*

5) *завоювання ринку з наступною зміною профілю*. Цей підхід полягає в тому, що відомості про ринок одержують з допомогою продажу широко затребуваного і відомого продукту. Таким чином можна добре промацати цільову аудиторію і, за умови грамотного брендингу, представити публіці нову ідею Х. З цього моменту можна перепрофілювати компанію на продукт Х, незалежно від того, з чим компанія виходила на ринок спочатку [15].

### 3.4. Мінімальний життєздатний (доцільний) продукт, типи та етапи його створення

Перед тим, як продукт стартапу стає успішним на ринку його необхідно протестувати. Створення версії продукту, яка матиме усі очікувані споживачами функції, проте ще не буде його кінцевою версією є доцільним, адже допомагає якомога краще врахувати всі побажання користувачів до продукту.

★ *«Мінімальний доцільний продукт» – це така версія продукту, яка дозволяє команді зібрати максимальну кількість підтвердженої інформації про клієнтів з мінімальними витратами [16].*

Ерік Ріс у своїй праці «Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели» наводить наступне визначення MVP [17]:

★ *MVP – це версія продукту, що дозволяє запустити цикл «створити-оцінити-навчитися» з мінімальними зусиллями, витративши якнайменше часу на розробку [17].*

Мінімально життєздатний продукт (рис. 3.2) не має багатьох з тих опцій, які пізніше можуть виявитися важливими. Однак MVP потрібно створити таким чином, щоб можна було оцінити його успіх. По суті, він допомагає почати процес навчання так швидко, наскільки це можливо [18].



(minimum viable product)



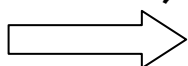
(product)

Рис. 3.2. Інтерпретація різниці між мінімально життєздатним продуктом та кінцевим продуктом [18]

MVP (рис. 3.3) – це одночасно і Minimal, і Viable [18]:

**1) мінімальний.** Мінімальний в першу чергу означає «сфокусований». Тобто знаходиться основна потреба потенційного клієнта і пропонується мінімально достатня послуга для її вирішення з відмовою від неактуальних доповнень;

#### ПРИКЛАД



*iPod дозволяє зберігати набір аудіозаписів і прослуховувати їх на ходу, Facebook дозволяє знаходити знайомих і ділитися з ними інформацією, eBay дозволяє продавати і купувати б / у речі, а Google – знаходити інформацію в Інтернеті [18].*

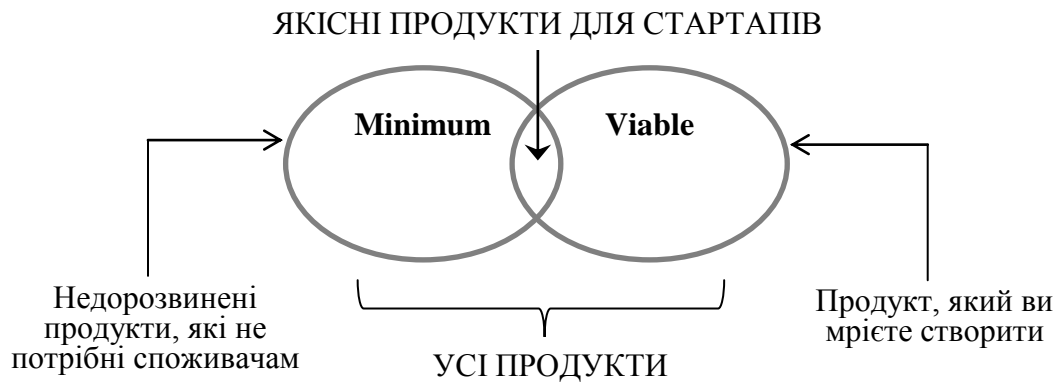


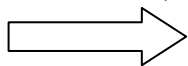
Рис. 3.3. Продукти для стартапів  
Джерело: [19]

**2) життєздатний.** З формулювання «мінімальний життєздатний продукт» не повинно зникнути слово «життєздатний»

Слово «продукт» у структурі поняття MVP також вимагає короткого пояснення. Під продуктом мається на увазі [18]:

- безпосередньо комерційний продукт;
- послуга;
- бізнес цілком;
- все, що може створювати цінність.

**ПРИКЛАД**



Якщо ви хочете продати автомобіль (ваш кінцевий продукт рис. 3.4) вашому покупцеві за ціною X, ваш MVP досить тривалий час може виглядати як колесо (рис. 3.4) [18]. Замість створення подібного незавершеного MVP (або Лендінгем), слід знайти мінімально доступний спосіб вирішення основної потреби клієнта. Скейтборд може бути занадто спрощеним, недостатньо комфортним рішенням проблеми, до того ж вимагає багато зусиль з боку клієнта, проте ви надаєте йому можливість задовольнити потребу – він дійсно домчить клієнта в точку B набагато швидше. І, зрозуміло, сконструювати скейтборд набагато дешевше, ніж автомобіль [17; 18].

Ранні клієнти (так звані «early adopters» швидше за все проігнорують зовнішній вигляд і легкі незручності, тому що вони знаходяться в пошуку хоч якогось, хоча б тимчасового вирішення актуальної проблеми) [17; 18].

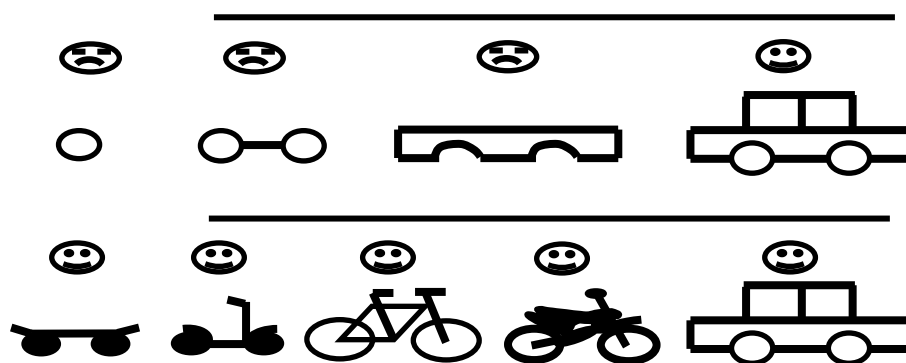


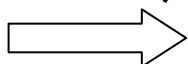
Рис. 3.4. Етапи перетворення мінімально життєздатного продукту на кінцевий продукт  
Джерело: [17]



Розрізняють різні типи MVP. Основними з них є два: ручні і автоматизовані [20]:

1) *ручні MVP*. Ручні MVP – це, ті цінність яких виявляється клієнтом руками. Не буквально, звичайно. У такого MVP два завдання: максимально швидко зрозуміти, в чому саме цінність, і переконатися, що за неї готові платити;

### **ПРИКЛАД**

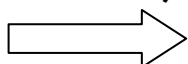


*Uber. Перше завдання – потрібно визначити головну цінність сервісу. Це виклик машини через один тап або все ж низькі ціни? Давайте перевіримо обидва варіанти – стрибаєте в свою машину, одягаєте кашкет і починаєте возити клієнтів. Якщо головна цінність – можливість викликати машину одним тапом, то елементарно відправляємо людям повідомлення: «Уточніть свою геолокацію, я приїду і доведу за стандартним тарифом таксі». Далі чекаємо замовлень, возимо клієнтів і збираємо зворотній зв'язок. Якщо головна цінність в низьких цінах? На цей раз нічого не говоримо про геолокації, але робимо акцент на лоукост тарифах. Але це ще не все, MVP не готовий. Адже у нас 2-sided market – двосторонній ринок, де крім залучення клієнтів потрібно ще залучати водіїв, які будуть на вас працювати. Знайдіть 2-3 водіїв і з'ясуйте, чи готові вони на вас працювати. Але згоди водіїв мало – MVP можна вважати підтвердженим після 10-15 успішних поїздок. Не вийшло? Збирайте інсайти і думайте [20].*

2) *автоматизовані*. Перехід від ручного MVP до автоматизованого потрібний не завжди. Кінцева мета стартапу полягає в пошуку стійкої і масштабованої бізнес-моделі.

Автоматизовані MVP зазвичай роблять після того, як успішно пройдений етап ручного MVP і немає іншого способу отримати кратне зростання. Після цього ручна робота мінімізується;

### **ПРИКЛАД**



*Telegram. Бот для месенджера – програма, яка веде діалог з користувачем у чаті. По-перше, формат чату – приголомшливо природний спосіб взаємодії клієнта з бізнесом. Усі вміють чатитись, цього не потрібно вчити. Наприклад, російський стартап Лука потрапив в YCombinator, найвідоміший акселератор у світі, з таким ось чат-проектом. По-друге, в ботах досить широкий простір для маневру – всередині чату можна приймати платежі, вставляти інтерактивні елементи, відправляти файли і ще купа всього [20].*

MVP не живуть довго. Зазвичай, якщо ви доводите стійкість бізнес-моделі на цьому етапі, відбувається перехід до наступної стадії – відмовитись від MVP, і на основі отриманого досвіду, зібраних знань і перевірених гіпотез вибудувати готовий до масштабування продукт [20].

Створення мінімального життєздатного продукту здійснюється на основі різних сценаріїв. Кожний з них вимагає різну кількість ресурсів (тимчасових і фінансових) [17,18]:

- інтерв'ю з потенційним клієнтом;
- макет (або відео);
- робочий прототип;
- «димова завіса» або імітація повноцінного робочого продукту.

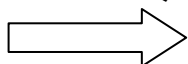
Таким чином, деякі MVP взагалі не вимагають розробки (у випадку з ПО) або інженерних робіт або ж вимагають мінімум. Головні риси, якими повинен володіти MVP – це [18]:

- вимірність (на відміну від ідеї);
- можливість швидкої адаптації (після отримання відгуку від споживача).

Основними успішними стратегіями створення MVP можна назвати [18]:

1) *імітацію*. Для бізнесу, не надто зав'язаного на технічних розробках в якості MVP можна запропонувати підхід «service first», що передбачає можливість надання послуги вручну, без розробки продукту;

**ПРИКЛАД**



*У вас є ідея розробити якийсь автоматизований сервіс. Що ж, перевірку затребуваності ідеї можна здійснити без програмування – співробітник надасть першому, невелика частина клієнтів той набір послуг, який передбачає майбутній сервіс. Наприклад, засновник Food on the Table (розробка індивідуальних меню на тиждень і прив'язка їх до розпродажів в продуктових магазинах) запустив MVP навіть без веб - він особисто відвідував магазини і становив поштові розсилки для клієнтів [18].*

2) *знеболювальне*. Одна критична для користувача функція обирається тестується в якості MVP, потім обростає новими і новими додатковими можливостями (так розвивалися Dropbox, Twitter, Buffer і багато інших).

Кожний MVP з часом його розробки та доведення до завершеності еволюціонує. Рис 3.5 демонструє приклад такої еволюції.

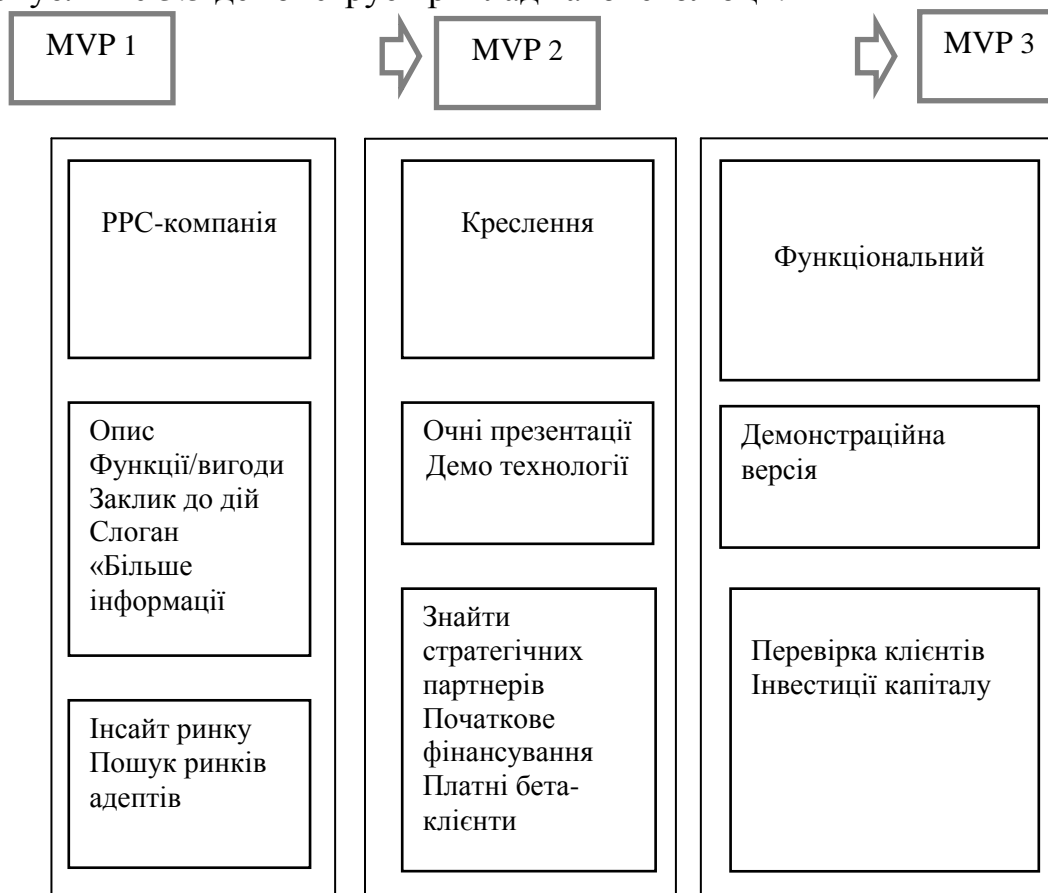


Рис.3.5. Приклад еволюції MVP

Джерело: [16]

Усі три колонки на рис. 3.5 – це дійсні MVP, створені для просування компанії по шляху розвитку клієнта від концепції до платного продукту [16]:

- **MVP 1** – це «увага» або «інтерес»;
- **MVP 2** включає набір технічних специфікацій, детальні креслення та, можливо, здатність продемонструвати основну технологію. Залежно від аудиторії метою засновника може бути отримання інвестицій, партнерів по технології або відданих бета-клієнтів;
- **MVP 2**. Фінальна версія – це рання версія продукту, не обов'язково у фінальній формі, але вже реально використовувана клієнтами для вирішення реальної проблеми.

Резюмуючи вище сказане можна виділити 3 основні концепції під час вивчення продукту як цільового орієнтира в системі управління взаємовідносинами з клієнтами [21]:

- *концепція Визначення MVP* (Мінімальний Доцільний продукт) Купер Б., Власковіц П., Рис Е. – це продукт з мінімальним числом характеристик, необхідних для досягнення конкретних цілей, за які користувачі готові заплатити дефіцитними ресурсами в будь-якій формі;
- *MVP* (Minimum viable product -мінімальний життєздатний продукт) Райс Е., Мауро Е., Альварез С., Блан С. – це рання версія пропозиції з мінімальним функціоналом, вирішує, принаймні, одну проблему потенційного клієнта;
- *EVP* (exceptional viable product, винятковий життєздатний продукт) Фіншкін Р. – це рання версія пропозиції, що розробляється в межах компанії і привертає до його тестування всього декількох споживачів, відгуки яких будуть використовуватися для ітерації.

### 3.5. Методи реалізації процесу розробки продукту стартапу

Процес розробки продукту стартапу є індивідуальним у кожному його разі, проте існують ряд методів, які можуть використовуватись під час його реалізації.

**Процес розробки стартапа за методом Lean Startup.** Сутність концепції «економічного стартапу» Еріка Ріса полягає в дотриманні п'яти принципів [20]:

1) *підприємці є всюди*. Підприємцем можна назвати будь-кого, хто має стартап: створене підприємство, мета якого – розробка нових товарів і послуг в умовах надзвичайної невизначеності. Підхід «економічний стартап» можна застосовувати в компаніях будь-якого розміру, в будь-якому секторі і в будь-якій галузі;

2) *підприємництво – це менеджмент*. Стартап – це підприємство, а не тільки продукт. Тому йому потрібен менеджмент нового типу, спеціально адаптований для умов надзвичайної невизначеності;

3) *підтвердження фактами*. Стартапи існують не тільки для того, щоб виробляти товари, заробляти гроші або обслуговувати клієнтів. Вони існують для того, щоб вчитися будувати життєздатний бізнес. Можна постійно проводити експерименти, які дозволять підприємцю перевірити на практиці кожен елемент свого бачення;

4) *цикл зворотного зв'язку «створити – оцінити – навчитися»*. Основа концепції «економічний стартап». Головне завдання стартапу – перетворювати ідеї в продукти, оцінювати реакцію споживачів, а потім приймати рішення про те, чи слід зробити віраж або краще рухатися колишнім курсом. Всі процеси стартапу повинні бути спрямовані на те, щоб якомога швидше отримати зворотній зв'язок від споживача. При цьому:

- основне завдання першої фази циклу «оцінити» – визначити, чи приводять зусилля з розробки продукту до бажаних результатів, чи потрібно робити якісь зміни або продовжувати слідувати початковій стратегії;
- у циклі «створити – оцінити – навчитися» дії відбуваються саме в названому порядку. Але процес планування відбувається в зворотному порядку: з'ясування чого потрібно навчитися, визначення, що потрібно оцінити, потім рішення, який продукт потрібно створити;

5) *врахування інновацій*. Щоб поліпшити результати стартапа і підтримувати відповідальність розробників інновацій, потрібно зосередитися на подробицях: за якими показниками оцінювати успіх, як встановити контрольні точки і як розставляти пріоритети. Для цього потрібен новий вид звітності, призначений спеціально для стартапів – і тих, перед ким вони повинні звітувати.

У той час, як кожен експеримент служить для перевірки певної гіпотези в рамках бізнес-моделі, покрокове коригування пов'язує всі експерименти в ланцюг досягнення певної мети, наприклад, досягнення відповідності Продукт / Ринок [19]. На рис. 3.6 показаний базовий шаблон покрокового коригування.

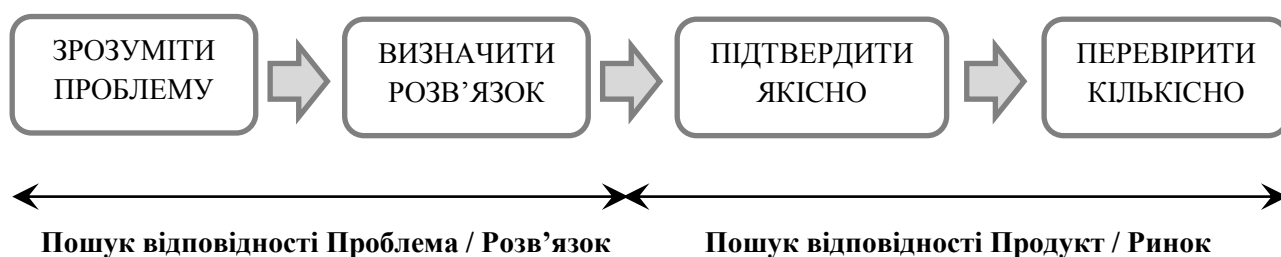


Рис. 3.6 Шаблон покрокового коригування

*Джерело:* [19]

Перші дві стадії (Розуміння проблеми і Пошук рішення) мають справу з досягненням відповідності Проблема / Рішення або з пошуком проблеми, гідного рішення [19].

Після цього переходять до відповідності Продукт / Ринок, перевіряючи: чи вдалося створити те, що необхідно людям. Для цього використовується двостадійна перевірка: спочатку – якісна (в мікро-масштабі), потім – кількісна (в макро-масштабі) [19].

Lean відкидає бізнес-плани і схиляється до бізнес-моделі. У швидко мінливому світі потрібно швидко реагувати на зміни. Чим швидше відбудеться перевірка теорії на помилки, тим швидше можна здійснити розворот у бік правильної ідеї.

Основними кроками такого підходу є [22]:

- 1) створити ідею продукту, який вирішує будь-яку проблему споживачів;
- 2) розробити і запустити мінімальний життєздатний продукт (MVP);

*Дії:*  
розробити і запустити MVP

↔

*Правила:*

- проект повинен вирішувати проблеми споживачів;
- проект може і повинен змінюватися відповідно до запитів споживачів;
- перемагає швидкий і маневрений проект [22].

- 3) зібрати дані щодо запуску MVP;
- 4) оцінити результат;

*Дії:*  
оцінювання результату

↔

*Правила:*

- використання сучасних інструментів аналітики для вимірювань, наприклад, Google Analytics.
- проведення А / В тестування;
- постановка запитань клієнтам;
- під час вимірюванні результату орієнтир на показники, які демонструють причинно-наслідковий зв'язок;
- гнучкість і готовність до зміни плану в будь-який момент [22].

5) навчання. Ерік Ріс у моделі Lean Startup називає цей етап validated learning – обґрунтоване навчання. Обґрунтоване навчання базується на даних про проект і включає виправлення помилок, додавання функціоналу, виявлення перспектив або відсутності таких у проекту дослідним шляхом і прийняття рішення про подальший шлях проекту.


*Дії:*  
навчання

↔

*Правила:*

- продовження вимірювань;
- безперервне розширення можливостей продукту;
- швидке впровадження оновлень;
- інформування клієнтів про оновлення;
- відповіді на відгуки клієнтів;
- перевірка каналів продажів за допомогою реклами;
- розрахунок вартості залучення клієнта і оцінювання прибутковості продукту;
- збір даних і перевірка обсягу ринку [22].

**Процес розробки стартапу за методом Scrum (Скрам).** Scrum (Скрам) – це не аббревіатура, термін взятий з регбі, який означає сугучку навколо м'яча.

 **Scrum (Скрам)** – це методологія управління проектами, яка побудована на принципах тайм-менеджменту, це каркас розробки, з використанням якої люди можуть вирішувати проблеми продуктивно і виробляючи продукти найвищої значущості [23].

У класичному методі Scrum існує 3 базових ролі [23]:

- Product owner;
- Scrum master;
- Команда розробки (Development team).

**Product owner (PO)** є сполучною ланкою між командою розробки та замовником. Завдання PO – максимальне збільшення цінності продукту, що розробляється і роботи команди. Одним з основних інструментів PO є Product Backlog. Product Backlog містить необхідні для виконання робочі завдання (такі як Story, Bug, Task і ін.), відсортовані в порядку пріоритету (терміновості) [23].

**Scrum master (SM)** є «службовцем лідером» (англ. Servant-leader). Завдання Scrum Master – допомогти команді максимізувати її ефективність за допомогою усунення перешкод, допомоги, навчання та мотивації команди, допомоги PO [23].

**Команда розробки (Development team, DT)** складається з фахівців, які виробляють безпосередню роботу над виробленим продуктом. Згідно The Scrum Guide (документу, що є офіційним описом Scrum від його авторів), DT повинні володіти такими якостями і характеристиками [23]:

- бути самоорганізованими. Ніхто (включаючи SM і PO) не може вказувати команді як їм перетворити Product Backlog в працюючий продукт;
- бути багатофункціональними, володіти всіма необхідними навичками для випуску працюючого продукту;
- за виконувану роботу відповідає вся команда, а не індивідуальні члени команди.

Рекомендований розмір команди – 7 (плюс-мінус 2 людини). Згідно ідеологам Скрам, команди більшого розміру вимагають занадто великих ресурсів на комунікації, в той час як команди меншого розміру підвищують ризики (за рахунок можливої відсутності необхідних навичок) і зменшують розмір роботи, який команда може виконати в одиницю часу [23].

Основою скрам є Sprint (спринт), в перебігу якого виконується робота над продуктом (рис.3.7). По закінченню спринта повинна бути отримана нова робоча версія продукту. Спринт завжди обмежений в часі (1-4 тижні) і має однакову тривалість протягом всього періоду існування продукту [23].

Перед початком кожного спринта проводиться Sprint Planning, на якому проводиться оцінка вмісту Product Backlog і формування Sprint Backlog, який містить завдання (Story, Bugs, Tasks), які повинні бути виконані в поточному спринті. Кожен спринт повинен мати мету, яка є мотивуючим фактором і досягається за допомогою виконання завдань з Sprint Backlog [23].

Рівні проміжки часу (від 1 до 4 тижнів), з яких складається проект.

Чим коротший спринт, тим динамічніший і гнучкіший процес розробки. Кожний новий спринт планується заново за принципом «стирай і повторюй»



**КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ**

- Люди важливіші за процеси;
- Продукт важливіший за документи;
- Співпраця з клієнтом важливіша за процес;
- Спрможність змінюватись важливіша за слідування планам;
- Посади і титули не важливі – важливо що ви робите.

**ОСНОВНА ІДЕЯ**

- Основна ідея Scrum – «Інспекуй і адаптуй»;
- Не потрібно чекати закінчення проекту щоб оцінити продукт;
- Необхідно постійно перевіряти, чи потрібно людям те, що ви робите, і за потребою підлаштовуватись;
- Результат – за значного зменшення продуктивності зменшуються витрати.

**КОМАНДА**  
*Від 5 до 9 людей*  
 Така кількість людей є вважається оптимальною.

**Міжфункціональність**  
 Команда об'єднує людей, що акумулюють знання, необхідні для виконання проекту.

**Автономність**  
 Керівництво ставить стратегічні цілі, а команда має повноваження самостійно вирішувати, як їх досягати.

**Упевненість у власних силах**  
 Члени команди ставлять високі цілі та знають, як їх досягти

**РОЛІ У SCRUM**

**Scrum-майстер:**

- Контроль за дотриманням прозорості проекту;
- Організація робочих зустрічей і нарад;
- Виявлення перешкод у роботі;
- Забезпечення постійного покращення.

**Власник продукту:**

- Повинен бути універсалом, вміти поставити себе на місце клієнта;
- Має повноваження приймати рішення;
- Бути постійно на зв'язку з командою;
- Відповідати за цінність продукту і визначати, чим вона вимірюється.

**НАРАДИ**

**Планування спринта**  
 На початку кожного спринту команда збирається на нараду з приводу його планування.

**Щоденний stand-up**  
 Короткі наради (не більше 15 хвилин) у команді.

**Ретроспективна нарада**  
 Наприкінці спринту члени команди знову на ретроспективній нараді, де команда відповідає на наступні питання:  
 Яким чином ми можемо працювати краще у наступному спринті?  
 Що заважало нам у цьому спринті?

**ЩО ДОПОМАГАЄ**

- Влучний розподіл пріоритетів;
- Однакова тривалість спринтів;
- Формування бачення продукту з урахуванням потреб клієнта;
- Постійні комунікації з клієнтом та між собою;
- В Scrum відповідальність командна, а не індивідуальна.

Рис. 3.7. Схема процесу розробки продукту Scrum Джерело: складено за [23]

Кожний день проводиться Daily Scrum, на якому кожен член команди відповідає на питання «що я зробив вчора?», «Що я планую зробити сьогодні?», «Які перешкоди у своїй роботі я зустрів?». Завдання Daily Scrum - визначення статусу і прогресу роботи над спринтом, раннє виявлення перешкод, що виникли, вироблення рішень щодо зміни стратегії, необхідних для досягнення цілей спринта [23].

По закінченню спринта виробляються Sprint Review і Sprint Retrospective, завдання яких оцінити ефективність (продуктивність) команди в минулому спринті, спрогнозувати очікувану ефективність (продуктивність) в наступному спринті, виявленні наявних проблем, оцінки ймовірності завершення всіх необхідних робіт по продукту тощо [23].

Ефективність використання Scrum може бути нівельована рядом чинників, наведених на рис. 3.8.

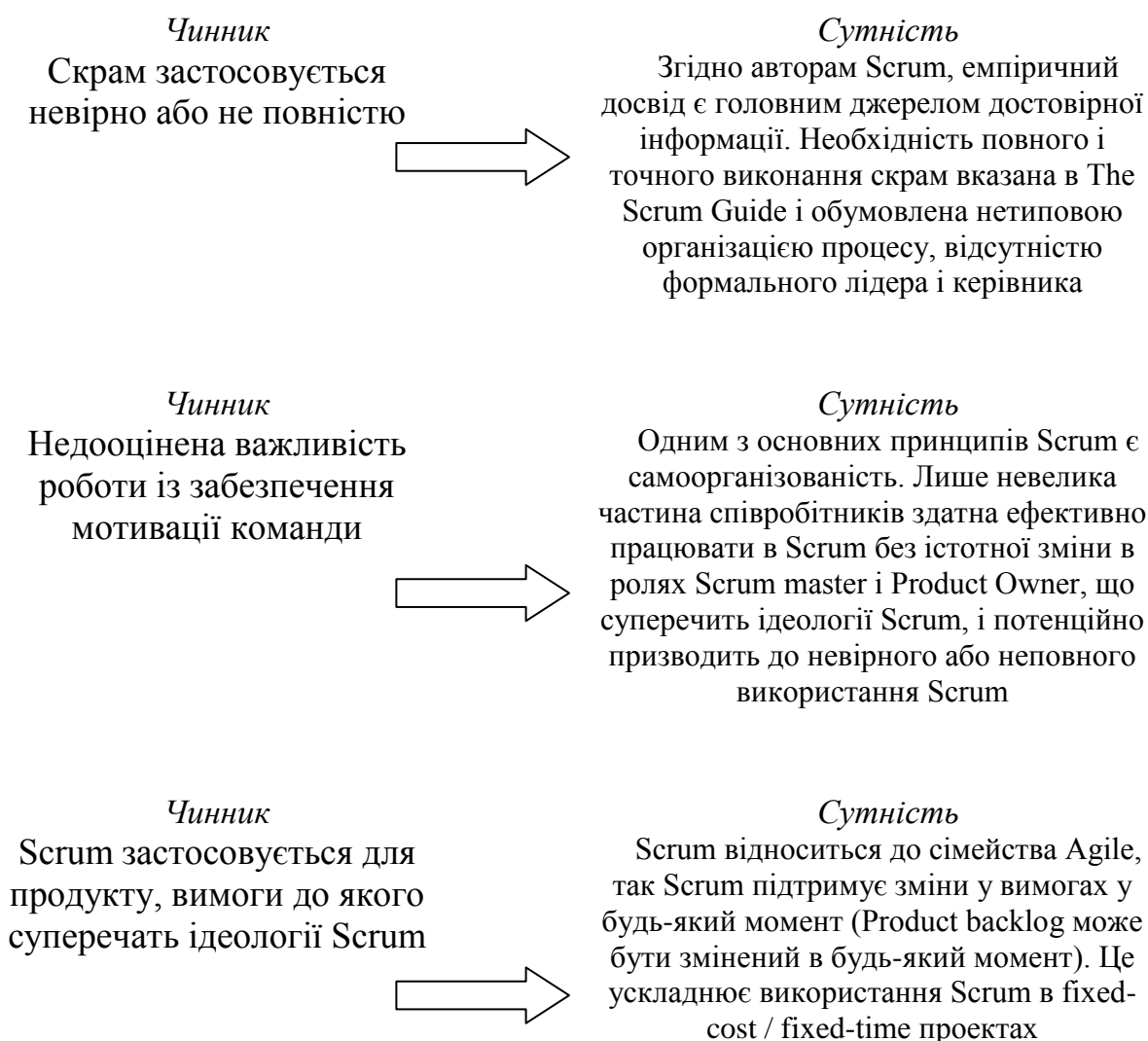


Рис. 3.8. Чинники, що нівелюють ефективність використання Scrum  
Джерело: складено за [23]



## **ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**



1. Визначте сутність інноваційного продукту, процес його створення.
2. Охарактеризуйте науково-технічну доцільність інноваційної ідеї, методи пошуку ідей нового продукту та його розвитку.
3. Розкрийте сутність морфологічних підходів до формування ідеї продукту.
4. Надайте характеристику методів створення локальних інновацій для продукту.
5. Які існують методи і способи перевірки життєздатності ідеї.
6. Охарактеризуйте продуктивні та не продуктивні методи перевірки ідеї нового продукту.
7. Розкрийте сутність ситуаційних та ґрунтовних методів перевірки.
8. Що таке «Мінімальний життєздатний (доцільний) продукт», типи та етапи його створення.
9. Які існують типи мінімального життєздатного продукту?
10. Надайте характеристику етапів створення мінімального життєздатного продукту.
11. Підходи до створення мінімального життєздатного продукту, його еволюція.
12. Що таке Scrum? Охарактеризуйте процес Scrum.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Управление инновациями: Учеб. пособие. В 3-х кн. А. А. Харин, И. Л. Коленский, Н. Н. Пущенко и др. / под. ред. Ю. В. Шленова. – М. : Высшая школа, 2003. Т. 3: Базовые компоненты управления инновационными процессами. 240 с.
2. Инновационный менеджмент : Метод. пособие. Ч. 2. / Под руков. Б. Е. Фишмана. К. : РАМО, 1991. 134 с.
3. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002. № 40-IV URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
4. Ульрих К., Эппингер С. Промышленный дизайн: создание и производство продукта / Пер с англ. М. Лебедева; Под общ ред А. Матвеева. М. : Вершина, 2007. 448 с.
5. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 504 с. URL: <http://library.if.ua/books/4.html>
6. Инновационный менеджмент: метод. пособие. Ч.2 / под руков. Б.Е. Фишмана. – К.: Изд. концерн «РАМО», 1991. 134 с.
7. Петров В. М. Базовый курс по теории решения изобретательских задач: учеб. пособ-е. изд. 2-е узд., исправл. и доп. Израиль, Тель-Авив, 2002. URL: <http://www.trizfido.narod.ru/00/petrov.htm>

8. Попов Е.В. Разработка нового товара. *Маркетинг в России и за рубежом*. 1999. № 3. С. 11-19. URL: <http://www.cfin.ru/press/marketing/1999-3/02.shtml>.
9. Щербань В.М., Козубенко Л.Д. Товарна інноваційна політика: навч посіб. К.: Кондор, 2006. 400 с.
10. Титов В.В. Морфологический поход. URL: <http://anataz.narod.ru/science/mp/mp90.html>.
11. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Суми : Університетська книга, 2007. 281 с
12. Мирный путь к революционной инновации / Д. Голденберг, Р. Горовиц, А. Левав, Д. Мазурский. *E-xecutive – обучающееся Сообщество менеджеров*. веб-сайт. URL: [http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/346451/?phrase\\_id=883211](http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/346451/?phrase_id=883211)
13. Сычева А. Инновации эконом-класса. *E-xecutive – обучающееся сообщество менеджеров*: веб-сайт. URL: [http://old.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/innovation/article\\_5256/](http://old.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/innovation/article_5256/)
14. Смоляр Л Г., Бояринова К. О., Кам'янська О. В. Управління процесом розробки і освоєння виробництва нових продуктів: навч. посіб. Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". Київ : Кондор, 2015. 492 с.
15. Проверка живучести продукта. *Наука. Инновации. Инвестиции*: веб-сайт. URL: <http://niirf.ru/glavnaya/novosti/publikatsii/158-kak-proverit-vashu-ideyu-na-zhiznesposobnost.html>
16. Купер Б., Власковиц П. Стартап вокруг клиента. Как построить бизнес правильно с самого начала. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 168 с.
17. Рис Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Пер. с англ. М.: Альпина Пабlishер, 2012. 251 с.
18. Лущик А. Минимально жизнеспособный продукт: Все об MVP. *Семь тем про Умные Бизнес-Системы*: веб-сайт. URL: <http://sbs7.ru/minimalno-zhiznesposobnyiy-produkt-vse-ob-mvp/>.
19. Рудаковский Р. Почему вашему стартапу нужен MVP. URL: <https://stfalcon.com/ru/blog/roman.rudavsky>
20. Ширококов Н. Почему не нужно делать идеальный продукт. *Семь тем про Умные Бизнес-Системы*: веб-сайт. URL: <http://sbs7.ru/pochemu-ne-nuzhno-delat-idealnyiy-produkt/>
21. Рудская Е. Н., Бондаренко О. В. Минимальный целесообразный продукт как целевой ориентир в системе управления взаимоотношения с клиентами в телекоммуникационной сфере. *Молодой ученый*. 2015. №21. С. 452-460.
22. Scrum. Управление проектами. *ОВК Групп*: веб-сайт. URL: <http://овкгруп.рф/2016/10/20/scrum/>
23. 5 шагов к успеху по методике Lean startup. URL: <https://blog.sbssoft.ru/post/3-osnovnykh-shaga-v-metodike-lean-startup>

## ТЕМА 4

# БІЗНЕС-МОДЕЛЬ СТАРТАПУ

---


### **Зміст заняття**

- 4.1. Сутність бізнес-моделі
- 4.2. Структура бізнес-моделі
- 4.3. Види бізнес-моделей
- 4.4. Методи дизайну бізнес-моделі

## 4.1. Сутність бізнес-моделі

Бізнес-модель визначає місце стартапу в ланцюжку створення цінності (value chain). Бізнес-модель являє собою систему, що складається з таких компонентів бізнесу, як підприємництво, стратегія, економіка, фінанси, операції, конкурентні стратегії, маркетинг і стратегії розвитку компанії [1].

Бізнес-модель є «скелетом» компанії. Усі процеси всередині компанії описуються її бізнес-моделлю і підпорядковуються їй. На початковому етапі життєдіяльності компанії необхідно запуснути ці процеси і переконатись, що вони не конфліктують між собою, а ведуть компанію до отримання прибутку. Виникає потреба в деякому універсальному алгоритмі з перевірки бізнес-моделей, але для того, щоб бізнес-модель можна було швидко перевірити і описати, її необхідно шаблонізувати [1].

 **Бізнес-модель** – це певне спрощене уявлення реального або майбутнього бізнесу. Модель повинна відображати основні бізнес-процеси в компанії і створюється для вирішення різних прикладних бізнес-задач [2].

Існує два способи опису бізнес-процесів [2]:

–1 спосіб – опис бізнес-процесу як потоку об'єктів:

*потік на вході – перетворення - потік на виході*

В якості потоків можуть виступати інформація, документи, матеріальні та фінансові потоки. Такий опис відповідає на питання «що робимо?» і служить для розуміння і моделювання;

– 2 спосіб – уявлення бізнес-процесів як алгоритмів здійснення діяльності, наприклад, блок-схем:

*стан входу – перетворення – стан виходу – логічні умови*

Такий опис відповідає на питання «як робимо?» і служить для управління діяльністю та автоматизації. Основні бізнес-процеси створюють

основний потік доходів для фірми і мають стратегічне значення. Вони можуть змінюватися в залежності від вимоги ринку і стратегії компанії.

Бізнес-модель відрізняється від стратегії двома ключовими пунктами [3]:

- бізнес-модель фокусується на створенні цінності і 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 складного аналізу зовнішніх чинників не обійтися.

## 4.2. Структура бізнес-моделі

Існує багато видів бізнес-моделей. Бізнес-модель Canvas одна з найбільш зручних бізнес-моделей, яку доцільно використовувати розробникам стартапів.

*Бізнес-модель Canvas* – один з інструментів стратегічного управління для підприємців, який дозволяє зробити опис запропонованого проекту або проаналізувати модель бізнесу, яка використовується, з позицій її ефективності та можливостей розвитку [4].

Бізнес-модель Canvas бізнес-моделі, авторами якої є Олександр Остервальдер та Ів Піньє містить 9 структурних блоків [5]:



Рис. 4.1. Дев'ять структурних блоків бізнес-моделі

Джерело: [5]

**1) споживчі сегменти** – одна або декілька груп клієнтів, що охоплюється бізнес-моделлю. Групи клієнтів представляють різні сегменти, якщо:

- відмінності в їх запитах обумовлюють відмінності в пропозиціях;
- взаємодія здійснюється по різних каналах збуту;

- взаємовідносини з ними потрібно будувати по-різному;
- їх вигідність істотно розрізняється;
- їх приваблюють різні аспекти пропозиції.

*Можна виділити наступні споживчі сегменти:* масовий ринок, нішовий ринок, дробове сегментування, багатопрофільне підприємство, багатосторонні платформи (наприклад, підприємство, яке пропонує безкоштовну пресу, потребує великого числа читачів, щоб привабити рекламодавців, і зацікавлене в рекламодавцях, щоб фінансувати виробництво і розповсюдження) [4; 5];


**2) ціннісна пропозиція** – сукупність переваг, які компанія готова запропонувати споживачеві. Наприклад, новизна, продуктивність, виготовлення на замовлення, дизайн, бренд / статус, ціна, економія на витратах, зниження ризику, доступність, зручність / застосовність.

**3) канали збуту**, що виконують ряд функцій, зокрема: підвищують ступінь поінформованості споживача про товари і послуги компанії; допомагають оцінити ціннісні пропозиції компанії; дозволяють споживачеві купувати певні товари та послуги; знайомлять споживача з ціннісними пропозиціями; забезпечують післяпродажне обслуговування [4; 5];


**4) взаємовідносини з клієнтами.** Такі взаємовідносини передбачають персональна підтримка, самообслуговування, автоматизоване обслуговування, спільноти, спільне створення;

**5) потоки надходження доходу.** До таких потоків включають продаж активів (товарів), плата за використання, оплата підписки, оренда / лізинг / рента, ліцензії, брокерські відсотки, реклама;


**6) ключові ресурси.** Ключовими можуть бути і такі ресурси як: матеріальні, інтелектуальні, людські, фінансові;

*Ключові ресурси (КР) компанії* – це активи (людські, матеріальні,  інтелектуальні і фінансові), які необхідні компанії для створення, підтримки, реалізації, доставки та обслуговування її ціннісних пропозицій для конкретних споживчих сегментів [6].

**7) ключові види діяльності.** Ключові види діяльності можна класифікувати наступним чином: виробництво, вирішення проблем, платформи / мережі.

*Ключові види діяльності (КД)* – це всі види діяльності компанії, які  необхідні для створення, підтримки, реалізації та обслуговування ціннісної пропозиції компанії для конкретних споживчих сегментів з метою отримання прибутку [6].

**8) ключові партнери.** Для реалізації бізнес-моделі, особливо стартапу ключові партнери є вкрай необхідними, які забезпечать підтримку, організацію певних робіт, а також у разі можливості менторство.

*Ключові партнери (КП)* – це сторонні компанії або індивідуальні  підприємці (постачальники, посередники, партнери і т. ін.), побудова взаємовигідних відносин з якими грає ключову роль в досягненні успіху компанії на ринку, необхідних для створення,

підтримки, реалізації та обслуговування ціннісної пропозиції компанії для конкретних споживчих сегментів [6].

Можна виділити чотири типи партнерських відносин до яких спонукають оптимізація і економія в сфері виробництва, зниження ризику та невизначеності, поставка ресурсів і спільна діяльність [4; 5]:

- 1) стратегічне співробітництво між не конкуруючими компаніями;
- 2) стратегічне партнерство між конкурентами;
- 3) спільні підприємства для запуску нових бізнес-проектів;
- 4) відносини виробника з постачальниками для гарантії отримання якісних комплектуючих;

**9) структура витрат.** За цією ознакою бізнес-моделі можна розділити на два класи [4; 5]:

- 1) з переважною увагою до витрат;
- 2) з переважною увагою до цінності. За структурою витрати можна розділити на наступні категорії: фіксовані витрати, змінні витрати, економія на масштабі, ефект диверсифікації.

Відповідно зазначені компоненти бізнес-моделі утворюють її структуру (шаблон). Подібно роботі головного мозку, де ліва півкуля відповідає за логіку, а праве – за емоції, ліва частина шаблону відповідає за діяльність, а права - за цінність [5] (рис. 4.2).

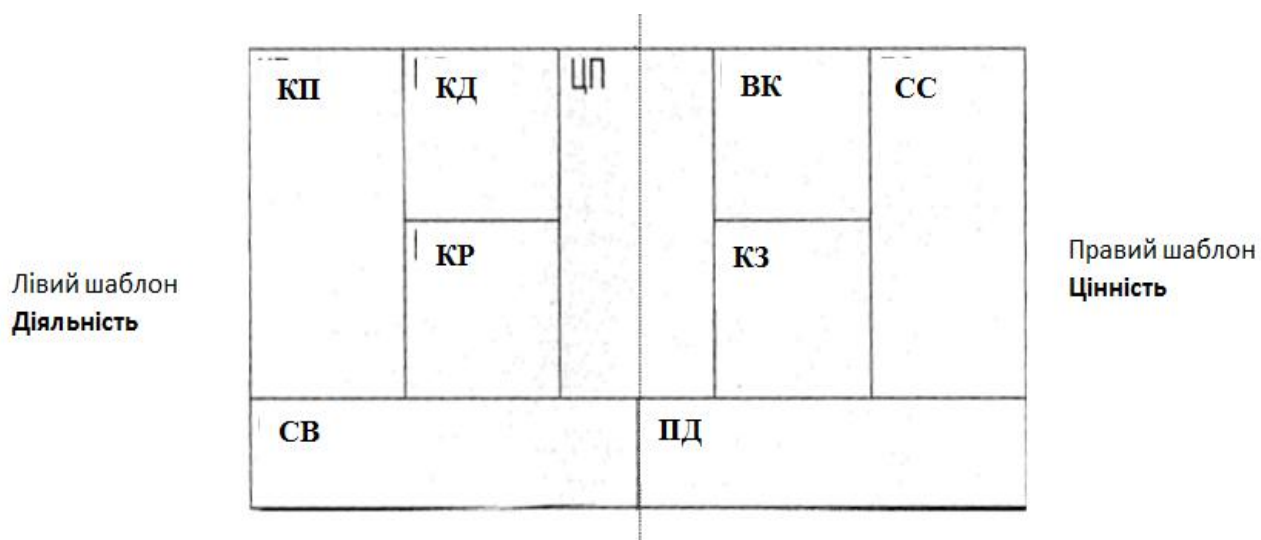


Рис. 4.2. Дві частини шаблону бізнес-моделі  
Джерело: [5]

Під час формування та заповнення бізнес-моделі користуються рядом питань, відповіді на які дозволяють досконало визначати ключові елементи заповнення кожного з квадрантів. Для стартапу – це важливий інструмент, оскільки на початкових етапах його розроблення бізнес-план є малоефективним, ураховуючи недостатність інформації (табл.4.1). Крім цього кожний компонент бізнес-моделі перебуває у взаємозв'язку та взаємодії як наведено на рис. 4.3.

## Структура бізнес-моделі

Назва блоку 1	Характеристика 2	Елементи 3	Основні питання 4
Ключові партнери	Блок описує ймовірних постачальників і партнерів, без яких бізнес-модель не може існувати	<p><i>Чотири основні типи партнерських відносин</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Співпраця з не конкуруючі компаніями.</li> <li>- Стратегічне партнерство з компанією-конкурентом.</li> <li>- Спільне підприємство для запуску нових бізнес-проектів.</li> <li>- Відносини типу "постачальники-виробник".</li> </ul> <p><i>Основні цілі організації партнерських відносин:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Оптимізація виробництва.</li> <li>- Зниження ризику і невизначеності.</li> <li>- Постачання ресурсів і спільна діяльність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Хто є ключовими партнерами?</li> <li>- Хто є ключовими постачальниками?</li> <li>- Які ключові ресурси будуть купуватись у партнерів?</li> <li>- Які основні активності проводять партнери?</li> </ul>
Ключові дії	Блок описує дії, які необхідні для реалізації бізнес-моделі	<p><i>Основними видами діяльності є:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Виробництво.</li> <li>- Вирішення проблем (консалтинг).</li> <li>- Формування мережі / платформи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Які дії потрібні для розкриття цінності пропозиції?</li> <li>- Які канали продажів?</li> <li>- Які взаємини з клієнтами?</li> <li>- Звідки повинні надходити доходи?</li> </ul>
Ключові цінності	Пункт є ключовим в процесі вибору моделі і подальшого позиціонування продукту або послуги. Необхідно дуже чітко сформулювати переваги продукту перед конкурентами. Також важливо пам'ятати, що абсолютно унікальних продуктів не буває. В більшості випадків будь-який бізнес має конкурентів, як прямих, так і непрямих	<p>Цінність продукту визначається такими складовими як:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Новизна.</li> <li>- Продуктивність.</li> <li>- Виготовлення на замовлення (індивідуальність).</li> <li>- Покращення умов праці.</li> <li>- Дизайн.</li> <li>- Статус.</li> <li>- Ціна.</li> <li>- Зниження витрат.</li> <li>- Зниження ризику.</li> <li>- Доступність, раніше недоступних речей.</li> <li>- Зручність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Яка цінність пропонується клієнту?</li> <li>- Яка з проблем клієнта буде вирішуватись?</li> <li>- Які пакети продуктів і послуг пропонуються кожному сегменту споживачів?</li> <li>- Які потреби клієнтів задовольняються?</li> </ul>

1	2	3	4
Відносини з клієнтами	Блок описує типи відносин, які компанія встановлює з окремими сегментами покупців. В цьому пункті відображають ступінь відповідності пропонованого продукту або послуги очікуванням клієнтів. Якщо якість не відповідає очікуванням клієнтів, то, крім роботи над його підвищенням, можна проводити альтернативну політику, наприклад, коригувати цінову політику або позиціонування	Типи відносин: – Персональна підтримка. – VIP персональна підтримка. – Самообслуговування. – Автоматизоване обслуговування. – Спільноти. – Спільне створення цінності.	– Які відносини потрібно вибудувати з кожним сегментом покупців (або чого можна чекати покупців) так, щоб підтримувати їх? – Які взаємини ви вже побудували? – Як вони інтегровані з іншою частиною вашої бізнес-моделі? – Наскільки вони дорогі?
Сегменти клієнтів	Один з ключових елементів бізнес-моделі. Від вибору цільової аудиторії залежать інші аспекти проектування моделі. Необхідно чітко визначити для кого розробляється / продається продукт	Існують такі типи проектів, цільову аудиторію яких не можна зрозуміти відразу, а в деяких випадках робити це навіть недоречно, тому що можуть виникнути межі, що обмежують розвиток проекту. Сегментація клієнтів працює більшою мірою на розвинених ринках ніж на нових	– Для кого створюється цінність? – Хто найбільш важливі клієнти?
Ключові ресурси	Цей блок включає в себе найбільш важливі активи, необхідні для функціонування бізнес-моделі. Крім усього іншого, важливо вказати ті ресурси, які допомагають просувати продукт. Ними можуть бути бренд, технологія і т. ін.	Основні види ресурсів: – Матеріальні ресурси. – Інтелектуальні ресурси. – Персонал. – Фінанси	– Яких ключових ресурсів вимагає пропозиція цінності? – Які канали розповсюдження? – Які взаємовідносини з клієнтами? – Які джерела доходу?
Канали збуту	Необхідно описати план донесення до споживача пропозиції цінності, продажу продукцію або послуги, як відбуватиметься зворотний зв'язок від клієнтів		– По засобом яких каналів планується налагодження взаємодії з клієнтами. – Як здійснюється взаємодія з клієнтами натепер? – Як канали інтегровані в бізнес-модель? – Які з каналів працюють краще за все? – Які з каналів вимагають найменших витрат?



1	2	3	4
Структура витрат	Цей блок описує витрати, пов'язані з функціонуванням бізнес-моделі. Доцільно порівняти за рівнем витрат обрані раніше компоненти бізнес-моделі з можливими альтернативними варіантами	<p><i>Структура витрат компанії може мати такі характеристики:</i></p> <p>1. Постійні витрати – це витрати, які залишаються незмінними незалежно від обсягу випуску продукції або виконання послуг (заробітна плата співробітників, вартість оренди офісного або складського приміщення, відрахування за амортизацію обладнання або відрахування в різні фонди тощо);</p> <p>2. Змінні витрати – це витрати, величина яких змінюється залежно від обсягу випуску продукції або виконання послуг (витрати на мобільний зв'язок, логістику, залучення фахівців на аутсорсинг, вартість витратних матеріалів тощо)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Які основні витрати властиві бізнес-моделі?</li> <li>– Які ключові ресурси є найдорожчими?</li> <li>– Які основні активності є найдорожчими?</li> </ul>
Потік доходів	Цей блок описує потік доходу	<p>У бізнес-моделі можуть існувати два потоки доходів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Дохід від разових угод.</li> <li>– Регулярний дохід від періодичних платежів.</li> <li>– Поширені способи потоків надходження доходів:</li> <li>– Продаж продуктів та / або послуг (компанія продає продукти та / або послуги споживачам);</li> <li>– Плата за використання (чим більше споживачі користуються послугою, тим більше вони за неї заплатять, наприклад, мобільний зв'язок);</li> <li>– Оплата передплати (споживачам надається доступ до конкретної послуги на певний час за певну вартість, наприклад, онлайн бібліотека);</li> <li>– Оренда / рента / лізинг (споживачам надається в тимчасове користування продукти за певну плату на певних умовах, наприклад, оренда автомобіля);</li> <li>– Ліцензії (споживачів передається право на використання інтелектуальної власності на певний час, на певних умовах і за певну вартість, наприклад, ліцензія на книги);</li> <li>– Комісійні відсотки (споживачам певні відсотки від угоди, укладеної за допомогою компанії-посередника, наприклад, купівля-продаж нерухомості);</li> <li>– Реклама (споживачі платять за створення і / або покази реклами своїх продуктів і / або послуг компанії, яка проводить підготовку і організацію показів даної реклами в певних місцях (онлайн або оффлайн) для конкретної цільової аудиторії).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– За яку цінність клієнти дійсно готові платити?</li> <li>– За що вже платять споживачі?</li> <li>– Як клієнти платять в даний час?</li> <li>– Як клієнти вважають за краще платити?</li> <li>– Який внесок доходу від кожного окремого напрямку діяльності в загальну структуру доходів?</li> </ul>

Джерело: складено на основі: [1,6]

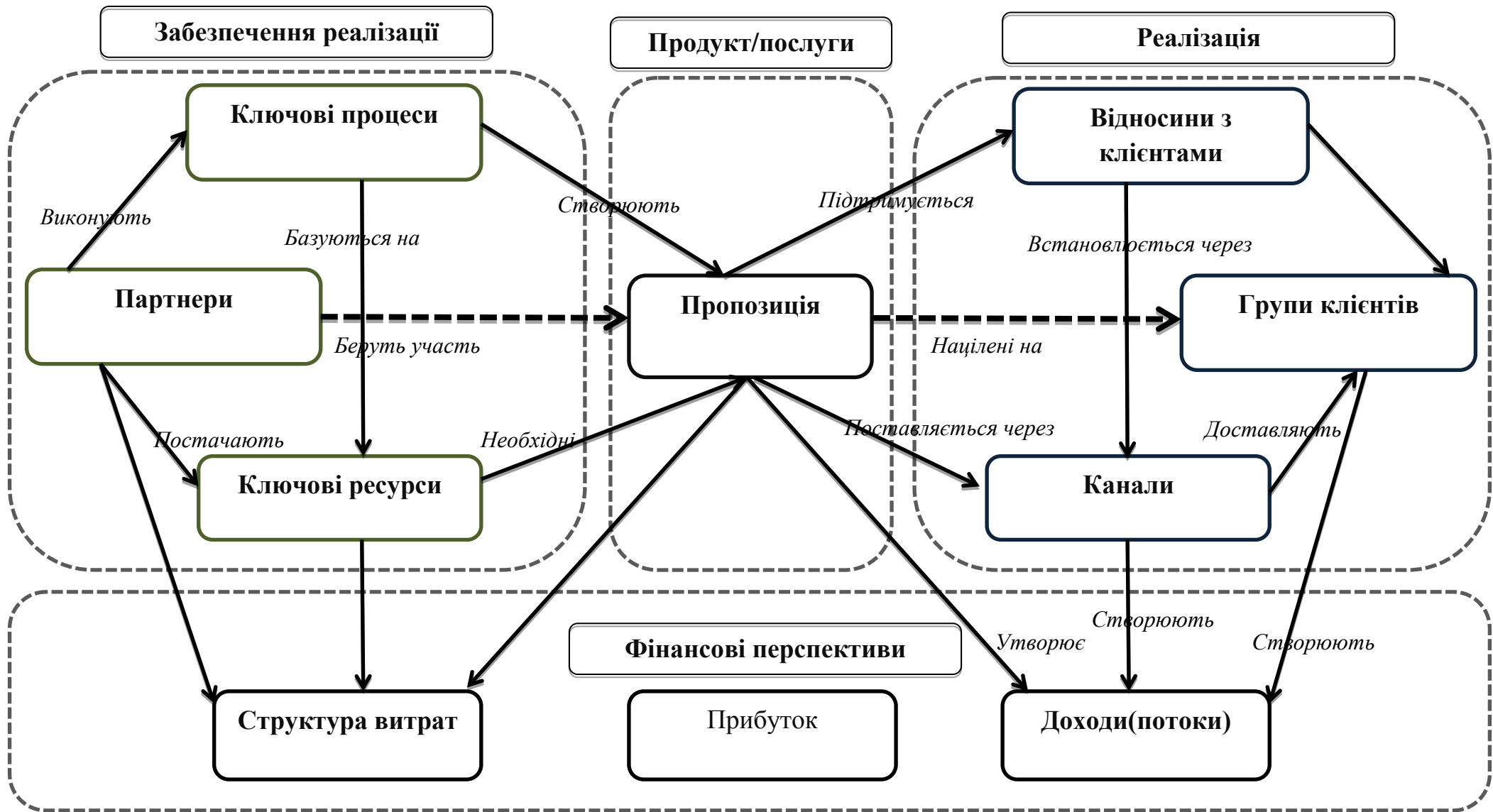


Рис. 4.3 Взаємозв'язок та взаємодія компонентів шаблону бізнес-моделі  
Джерело: [5]

Під час формування бізнес-моделі стартапу, у разі наявності в ньому інноваційного продукту слід враховувати:

- у процесі створення цінності – принципові напрями та інструменти реалізації інноваційних комунікацій, форми взаємодії;
- під час формування пропозиції – особливості та рівень інновативності продуктів і послуг, у які може бути закладено додаткову «інноваційну вартість». До того ж, потрібно враховувати модель прибутку та його примноження.

З огляду на специфічність інноваційної продукції або продукту традиційні механізми взаємодії з клієнтами мають доповнюватись:

- з клієнтами промислового ринку – навчанням, укладенням контрактів «під «ключ» тощо;
- з клієнтами зі споживчого ринку – пробним маркетингом, тестуванням, рекламою, що містить елементи навчання.

В процесі фінансування заходів з інноваційно орієнтованого розвитку до структури витрат мають додаватись витрати на освоєння виробництв нових продуктів та навчання персоналу, купівлю ліцензій, витрати на патентування.

У структуру доходів належить включати доходи від продажу ліцензій на використання запатентованих розробок, навчання персоналу клієнта, розроблення для нього конструкторської документації із впровадження технології чи новітнього обладнання, гарантійного обслуговування або супроводження експлуатації.

Оскільки стартап потребує значних капіталовкладень та інвестицій, слід під час формування схеми фінансових потоків враховувати залучення венчурних інвестицій та механізми їх повернення.

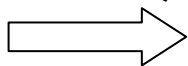
### 4.3. Види бізнес-моделей

Існує різний розподіл бізнес-моделей на види, залежно від специфіки організації бізнесу, принципів розподілу витрат та отримання доходів.

*Залежно від структури витрат* бізнес-моделі поділяють на [1; 6]:

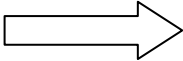
- Бізнес-моделі, які сфокусовані на мінімізації витрат;

#### **ПРИКЛАД**



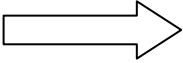
*Бізнес-моделі авіакомпаній економ-класу сфокусовані, в першу чергу, на мінімально можливій вартості авіаквитка за рахунок мінімізації всіх можливих витрат, пов'язаних зі створенням, підтримкою і розподілом їх унікального ціннісного пропозиції, а так само встановлення і підтримання взаємовідносин з компаніями-партнерами і конкретними споживчими сегментами [1; 6].*

- Бізнес-моделі, які сфокусовані на максимізації цінності для споживчих сегментів;

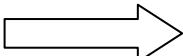
**ПРИКЛАД**  Бізнес-модель компанії Apple орієнтована, в першу чергу, на створення інноваційного якісного продукту (н-р: мобільний телефон iPhone) і додаткової цінності / вартості, за допомогою якої її конкретні споживчі сегменти зможуть повною мірою відчувати всі переваги продукту, а вже в другу чергу, на мінімізацію витрат з метою підвищення прибутку компанії [1; 6].

Залежно від специфіки бізнесу бізнес-моделі поділяють на [7]:

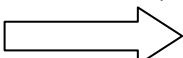
- общинна модель. Бізнес отримує дохід завдяки спільності, за допомогою членів громади, які продають створювані компанією продукти або послуги;
- торгова модель. Компанія продає товар або послугу клієнтам за допомогою вітрини;
- передплатна модель. Бізнес реалізує підписку на свої товари або послуги;

**ПРИКЛАД**  Спеціалізовані та неспеціалізовані журнали [7].

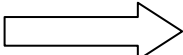
- інфомедіа. Підприємство спеціалізується на продажах інформації з певної теми. Інформація може надходити у вигляді стрічок, відео або семінару;

**ПРИКЛАД**  Тренінги та біржові аналітичні дані [7].

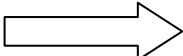
- партнерська бізнес-модель. Компанія отримує дохід залучаючи відвідувачів до користування супутніми товарами та послугами;

**ПРИКЛАД**  Блогери за допомогою оголошень Google і реклами партнерської продукції [7].

- рекламна модель. Бізнес продає рекламні місця на своїх продуктах;

**ПРИКЛАД**  Журнали та телевізійні станції [7].

- брокерська модель. Компанія отримує дохід завдяки комісійним від продажу товару або послуги

**ПРИКЛАД**  Ріелтерські та фінансові торгові компанії [7].

- пряме виробництво. Виробник реалізує свої продукти іншим підприємствам, які потім продають їх в роздріб своїм клієнтам.
- сервісна бізнес-модель. Компанія стягує плату за використання своїх ресурсів

**ПРИКЛАД**  Енергетичні, телефонні і кабельні підприємства [7].

В електронній комерції виділяють також ряд специфічних бізнес-моделей. («Business Models on the Web» професора Майкла Рапп (Michael Rappa) [1]:

- посередницька (Brokerage). Організації отримують відсоток або гонорар за угоди, найчастіше в сегментах business-to-business (B2B), business-to-

consumer (B2C) або consumer-to-consumer (C2C). До такого підприємництва можна віднести не тільки різноманітні біржі й торгове посередництво, а й платіжні системи, які отримують свій відсоток від транзакцій;

- рекламна (Advertising). Дохід надходить від демонстрації реклами або переходів користувачів на сайти рекламодавців; функціонал сайту частіше служить для залучення масової аудиторії або таргетингу реклами;
- інформаційна (Infomediary). Дохід формується на основі продажу інформації: даних про аудиторію, метaposредники між продавцями і покупцями та інші;
- торгова (Merchant). Безпосередній продаж товарів і послуг;
- виробнича (Manufacturer / Direct). Тут вигоду отримує виробник товару не за завдяки Інтернету як такого, а завдяки скороченню «відстані» між ним і споживачем його продукції;
- партнерська (Affiliate). Знову різновид рекламної моделі, де дохід надходить від власників сайтів-партнерів у обмін на покупців, що приходять (відвідувачів);
- спільнота (Community). Тут назва класу моделей характеризує навіть не джерело доходу (він може надходити від продажу платних послуг, реклами або пожертвувань), а середовище, де цей дохід генерується;
- підписка (Subscription). Дохід надходить від користувачів, що оформлюють підписку на певні сервіси;
- за споживанням (Utility). «Антипод» моделі підписки, де клієнту також надається певний сервіс, але форма оплати базується на спожитому трафіку / отриманій інформації або іншому кількісному показнику, але не на часі (як у випадку з «класичною» підпискою).

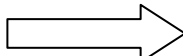
У різних бізнес-моделях можна виділити подібні характеристики, структуру або поведінку. В основі лежать ідеї поділу, «довгого хвоста», багатосторонніх платформ, FREE і відкритих бізнес-моделей [5]:

1) **Концепція «поділу»**. Така концепція передбачає наявність трьох фундаментальних форм бізнес-діяльності [5]:

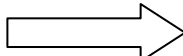
– бізнес, орієнтований на клієнтів:

*Орієнтація бізнесу:*  
орієнтований на клієнтів  *Сенс діяльності:*  
полягає в пошуку споживача і побудові відносин з ним [5].

– бізнес, орієнтований на інновації;

*Орієнтація бізнесу:*  
орієнтований на інновації  *Сенс діяльності:*  
розробка нових товарів і послуг [5].

– бізнес, орієнтований на інфраструктуру.

*Орієнтація бізнесу:*  
орієнтований на інфраструктуру  *Сенс діяльності:*  
побудова та управління платформами для виконання масштабних завдань, що повторюються [5].

У компанії зазначені види діяльності повинні бути розділені (рис. 4.4), а увагу необхідно приділити одному з них. Оскільки кожний з цих видів керується абсолютно різними факторами, всередині однієї організації вони можуть вступати один з одним в конфлікт або небажаним чином впливати один на одного [5] (табл. 4.2);

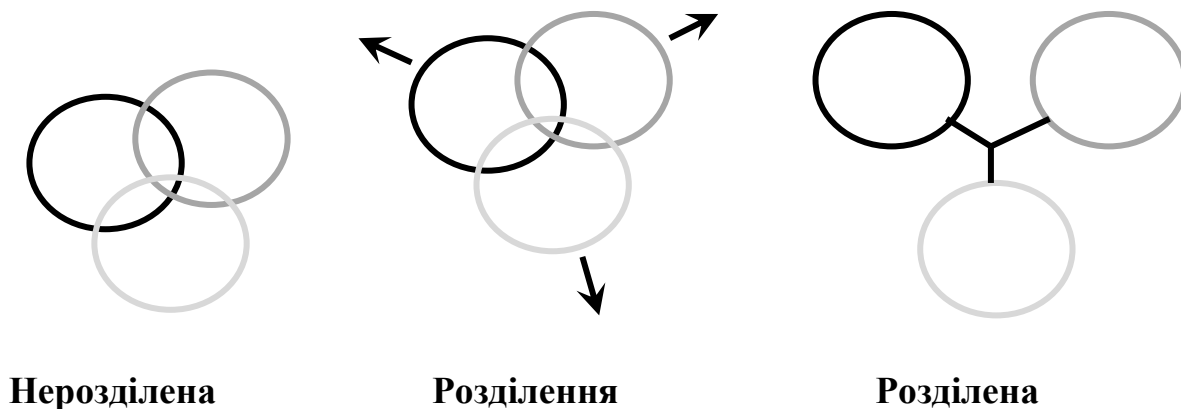


Рис. 4.4. Поділ бізнес-моделі  
Джерело: [5]

Таблиця 4.2

### Три основні форми бізнесу

	Інноваційні продукти	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Управління інфраструктурою
Економіка	Ранній вхід на ринок дозволяє встановлювати більш вигідні ціни та займати більшу частку ринку; головне – швидкість	Високі витрати на залучення клієнтів потребують високої частки продуктів фірми у витратах споживачів (частки гаманця); головне – економія на масштабі	Висока частка фіксованих цін робить необхідним великі обсяги виробництва заради зниження витрат на одиницю продукції; головне - економія на масштабі
Культура	Битва за таланти; вхід на ринок досить простий; процвітають численні дрібні гравці	Битва за асортимент; домінують нечисленні великі компанії	Битва за масштаб; консолідація; домінують нечисленні великі компанії
Конкуренція	Орієнтація на співробітників; підвищено увагу до творчих особистостей	Орієнтація на послуги; мислення за типом «клієнт завжди правий»	Орієнтація на витрати; упор на стандартизацію, передбачуваність і ефективність діяльності

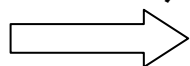
Джерело: [5]

2) «Довгий хвіст» – це продаж багатьох товарів потроху: пропозиція великої кількості нішевих товарів, кожен з яких продається відносно рідко. Комплексні продажі нішевих товарів можуть бути настільки ж прибутковими, як і традиційна модель, де основний дохід приносить продаж обмеженої кількості бестселерів. Такі бізнес-моделі вимагають невеликих складських

витрат і міцної платформи для швидкої доставки покупцям продукції, що їх цікавить [2; 5].

3) **Багатосторонні платформи** об'єднують дві або більше різних, певним чином пов'язаних груп споживачів. Такі платформи цінні для однієї групи споживачів тільки в тому випадку, якщо присутня і інша група. Платформа створює цінність, сприяючи взаємодії між групами. Цінність багатосторонньої платформи зростає до тих пір, поки вона привертає все більшу кількість клієнтів: це явище називається мережевим ефектом [2; 5].

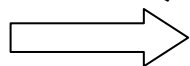
**ПРИКЛАД**



*Google, дохід якої формується від продажу реклами на сайтах Google +, продажу реклами на сайтах партнерів програми AdSense (для цих партнерів це простий спосіб отримати дохід за рахунок свого контенту); щоб залучити широку аудиторію, за яку готові платити рекламодавці, Google створює масу безкоштовних сервісів для звичайних користувачів [5].*

4. **FREE-тип.** У бізнес-моделі **FREE**-типу, принаймні, один значимий споживчий сегмент може протягом тривалого часу отримувати вигоду від безкоштовної пропозиції. Безкоштовна пропозиція існує в бізнес-моделях різних стилів [5]. Фінансування споживачів, які нічого не платять, здійснюється за рахунок іншої частини бізнес-моделі або іншим споживчим сегментом (табл. 4.3).

**ПРИКЛАД**



*Безкоштовні газети. Freemium – послуга безкоштовна для більшості користувачів і платна для преміум-користувачів: Skype, Linix. «Приманка і гачок»: безкоштовний (або дешевий) стартовий продукт + прибуток на витратних матеріалах, наприклад: Gillette, виробники принтерів HP, Epson, Canon [5].*

Таблиця 4.3

**Стиль бізнес-моделі Freemium**

	Розвиток + підтримку інфраструктури	Безкоштовний базовий сервіс	Автоматизація + масові індивідуальні настройки	Велика база безкоштовних клієнтів
	Платформа	Преміум-сервіс		Невелика кількість платних користувачів
Фіксовані витрати	Витрати на обслуговування преміум-клієнтів	Витрати на обслуговування безкоштовних клієнтів	Безкоштовні основні послуги	
			Платні преміум-послуги	

Джерело: [5]

5) **Відкриті бізнес-моделі** можуть бути використані для створення і збереження цінності завдяки співпраці із зовнішніми партнерами. Це може здійснюватися «ззовні» – за допомогою використання зовнішніх ідей або ж «зсередини» – шляхом надання стороннім партнерам ідей або активів, які не затребувані фірмою [3; 5]. Порівняйте традиційну (закриту) і відкриту модель використання інновацій (табл. 4.4). Наприклад, Procter & Gambler.

## Принципи інновацій

Закриті	Відкриті
Талановиті люди в нашій області працюють на нас	Ми повинні працювати з талановитими людьми як з нашої компанії, так і людьми ззовні
Щоб отримувати прибуток від НДДКР, ми повинні самі робити відкриття, розробляти їх і використовувати на практиці	Зовнішні НДДКР теж можуть створювати цінність, і, щоб претендувати на частину цієї цінності, ми теж повинні займатися дослідженнями
Якщо ми зробимо відкриття самі, то вийдемо на ринок першими	Не обов'язково самим проводити дослідження, щоб отримувати від них прибуток
Якщо більшість кращих ідей в галузі будуть нашими, ми виграємо	Ми виграємо, якщо найкращим чином зможемо використовувати як свої, так і чужі ідеї
Ми повинні контролювати наш інноваційний процес, щоб конкуренти не могли скористатися нашими ідеями	Ми повинні отримувати прибуток від використання наших інновацій іншими компаніями; нам треба купувати чужі інновації, якщо це приносить нам вигоду і відповідає нашим інтересам

Джерело: [3; 5].

#### 4.4. Методи дизайну бізнес-моделі

Існує велика кількість способів графічного представлення бізнес-моделі. На рис. 4.5-4.10. представлені декілька способів дизайну бізнес-моделей для різних типів стартапів [8]:



Рис. 4.5. Канва бізнес-моделі «клієнторозвиваючого» стартапа Н. Гульчевської  
Джерело: [8]



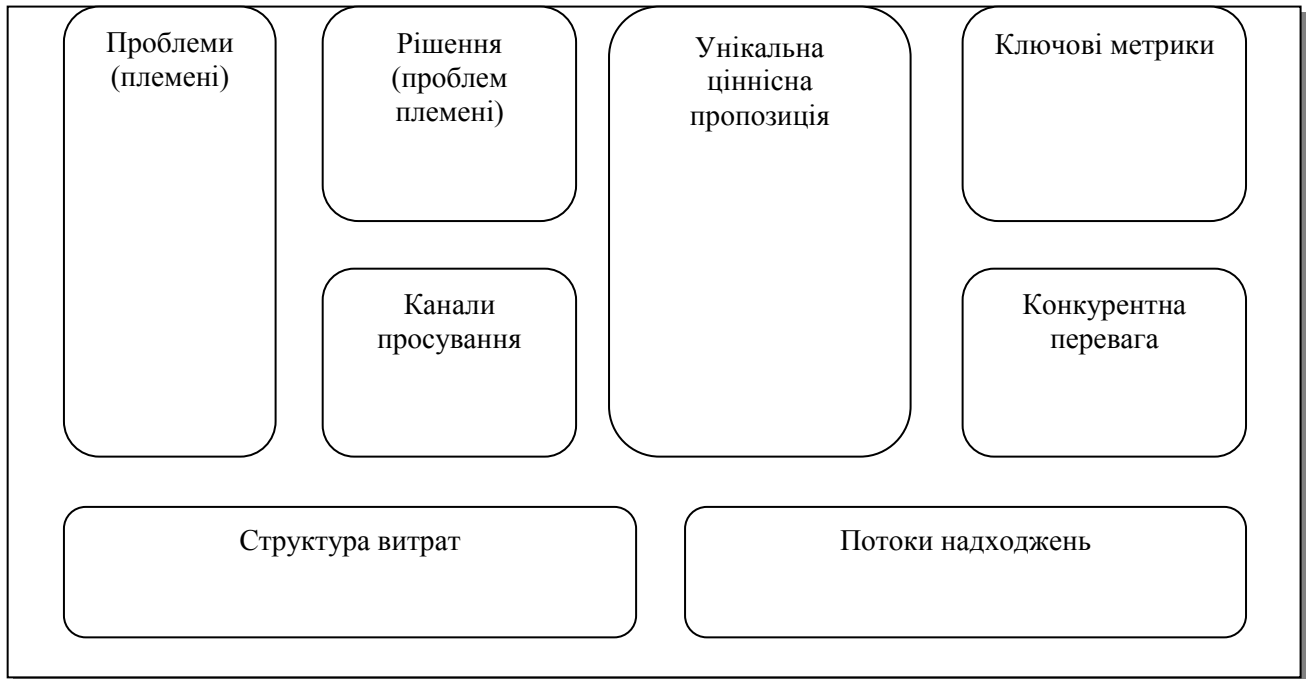


Рис. 4.6. Канва бізнес-моделі «племенного» стартапа Корріні Б'юмонт  
Джерело: [8]

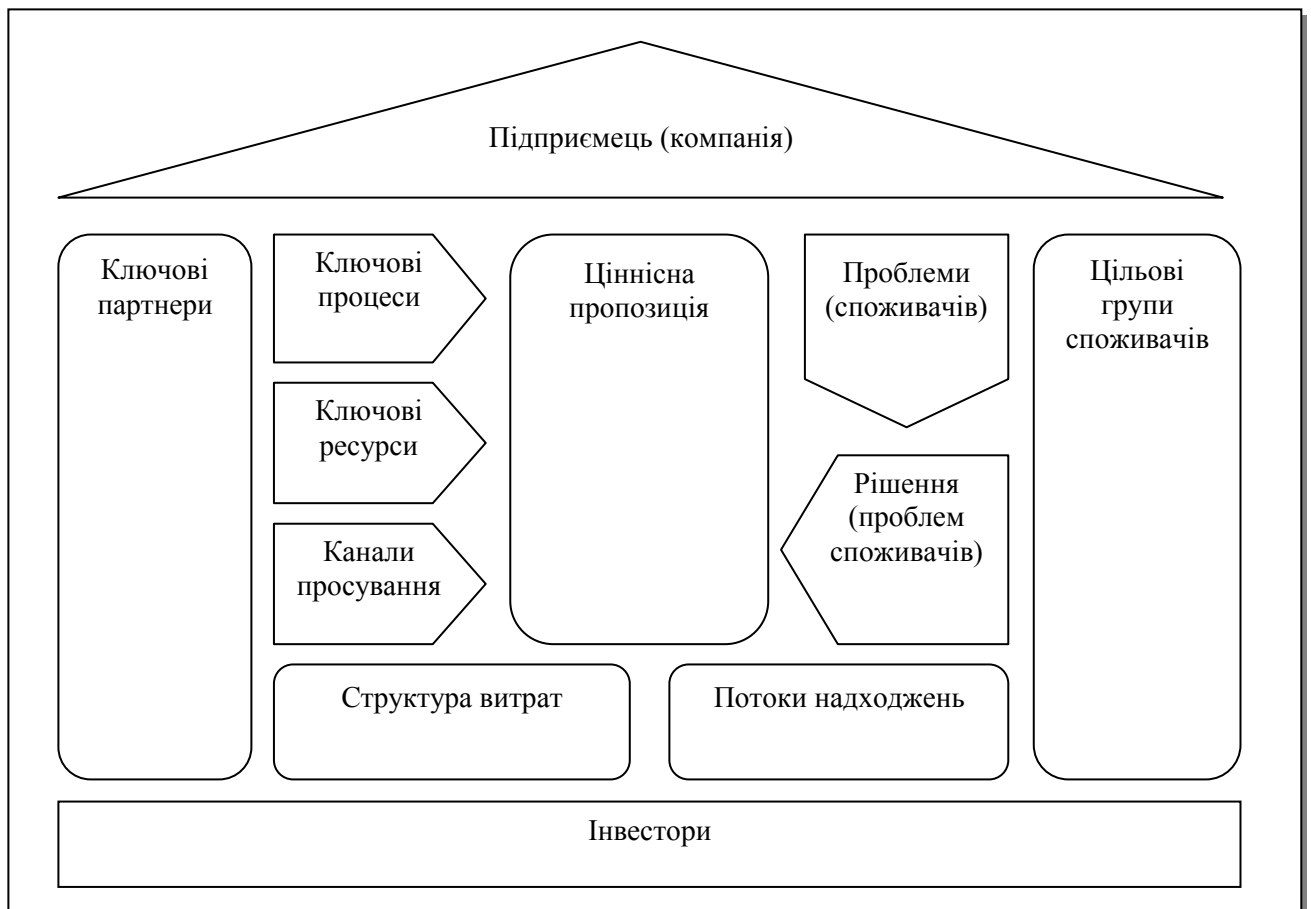


Рис. 4.7. Канва бізнес-моделі «мишоловочного» стартапа Тодда Палмера  
Джерело: [8]

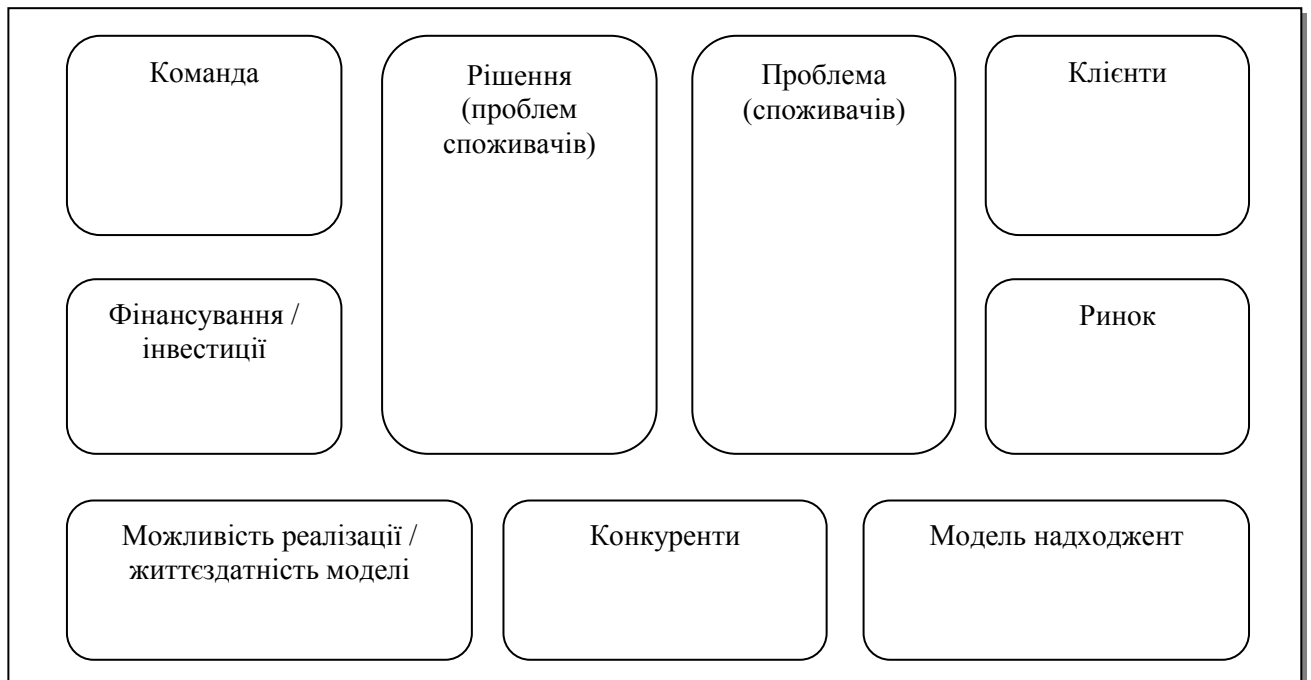


Рис. 4.8. Канва бізнес-моделі «валідаційного» стартапа Діна Тільярда  
Джерело: [8]

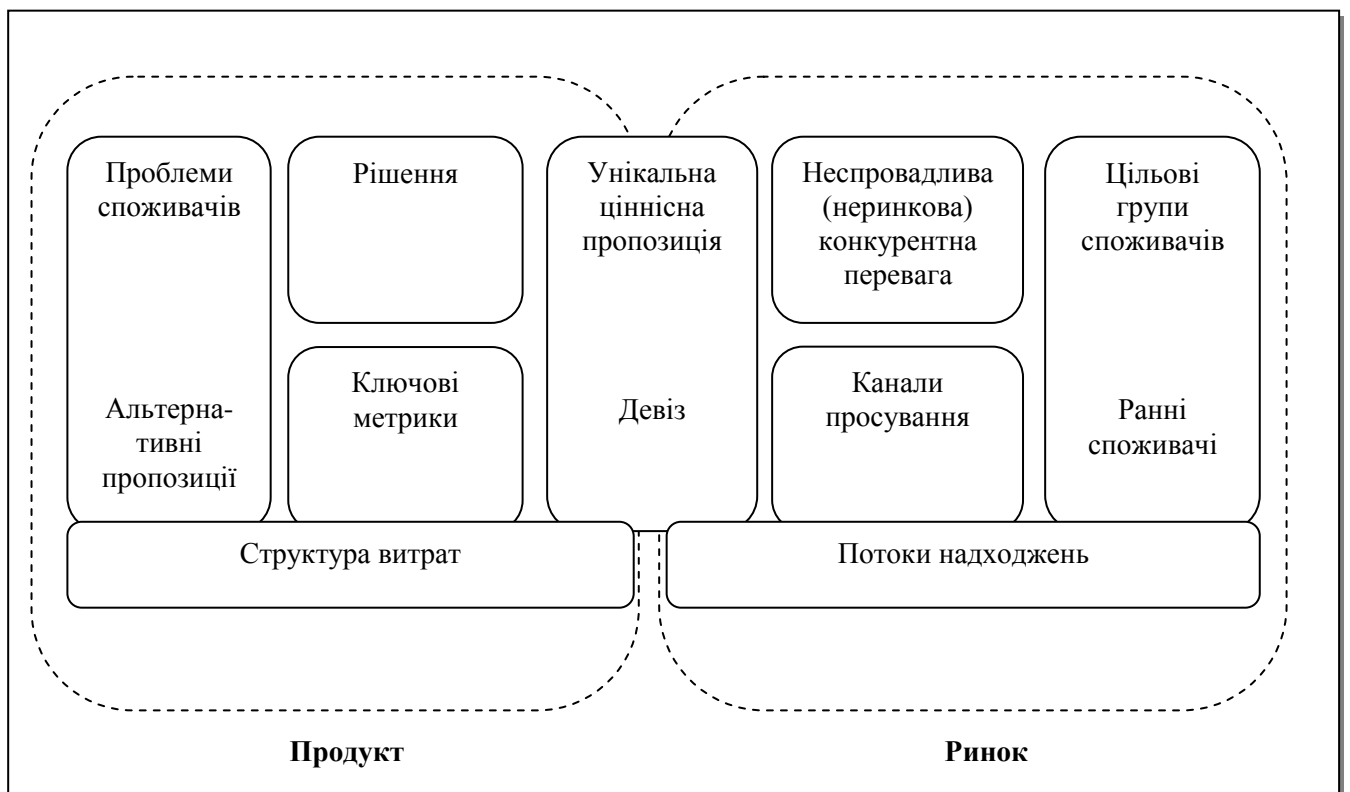


Рис. 4.9. Канва бізнес-моделі «бережливого» стартапа Еша Мур'я  
Джерело: [8]



Рис. 4.10. Канва «генетичної» бізнес-моделі Бернарда Доля  
Джерело: [8]

## ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ



1. Визначте сутність і види бізнес-моделі.
2. У чому полягає зміст бізнес-моделі, її відмінності від стратегії?
3. Опишіть структуру бізнес-моделі, зокрема, бізнес-моделі Canvas.
4. Охарактеризуйте структурні блоки бізнес-моделі.
5. Опишіть основні види бізнес-моделей.
6. Охарактеризуйте ключові типи бізнес-моделей.
7. Які існують методи дизайну бізнес-моделі?
8. Опишіть підходи до розробки бізнес-моделі стартапу.
9. Охарактеризуйте вітчизняний та міжнародний досвід розроблення бізнес-моделей стартапів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сухорукова М, Тябин И.. Введение в предпринимательство для ИТ-проектов. Дистанционный курс. URL: <http://www.intuit.ru/studies/courses/3467/709/info>
2. Формирование новой бизнес-модели компании. *Агентство инвестиционного синтеза*. веб-сайт. URL: [http://www.zinsin.ru/new1206\\_85.htm?PHPSESSID=5374a90e141cc9ae0be2673e99df20c2](http://www.zinsin.ru/new1206_85.htm?PHPSESSID=5374a90e141cc9ae0be2673e99df20c2)
3. Бизнес-модель: что это такое и почему о ней так много говорят. *Startup Ukraine. Первый образовательный центр для предпринимателей*: веб-сайт. URL: <http://startupukraine.com/blog/biznes-model-chto-eto-takoe-i-pochemu-o-nej-tak-mnogo-govoryat>
4. Лунін В. Є., Кубіна Н. Е. Формування ціннісної пропозиції клієнтам компанії на основі бізнес - моделі Canvas. *Молодий вчений*. 2015. №21.1. С. 45–49.
5. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2011. 288 с.
6. Business Model Moscow School Blog. *Business Model Moscow School Blog*: веб-сайт. URL: <https://businessmodelmoscowschoolblog.wordpress.com/tag/бизнес-модель-пример/>
7. Основные бизнес-модели монетизации стартапа. *Advertising Media*: веб-сайт. URL: <http://advertisingmedia.ru/blog/osnovnye-biznes-modeli-monetizatsii-startapa>
8. Бизнес-моделирование. *Ремесло бизнес моделирования*: веб-сайт. URL: [bizmodelgu.ru](http://bizmodelgu.ru)

## ТЕМА 5

### МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ СТАРТАПУ

#### Зміст заняття

- 5.1. Сутність маркетингу стартапу та його етапи
- 5.2. Оцінювання клієнтів стартапу
- 5.3. Аналіз ринку стартап-проекту
- 5.4. Розроблення маркетингової стратегії стартапу та плану маркетингу стартапу
- 5.5. Способи просування товару/послуги стартапу на ринок

#### 5.1. Сутність маркетингу стартапу та його етапи

Відповідно до дослідження причин невдач стартапів, проведеного компанією CB Insights (рис.5.1) було виявлено, що серед 20 основних причин 42% опитаних зазначили відсутність потреби на ринку у запропонованому ними продукті [1].

#### 20 основних причин невдач стартапів

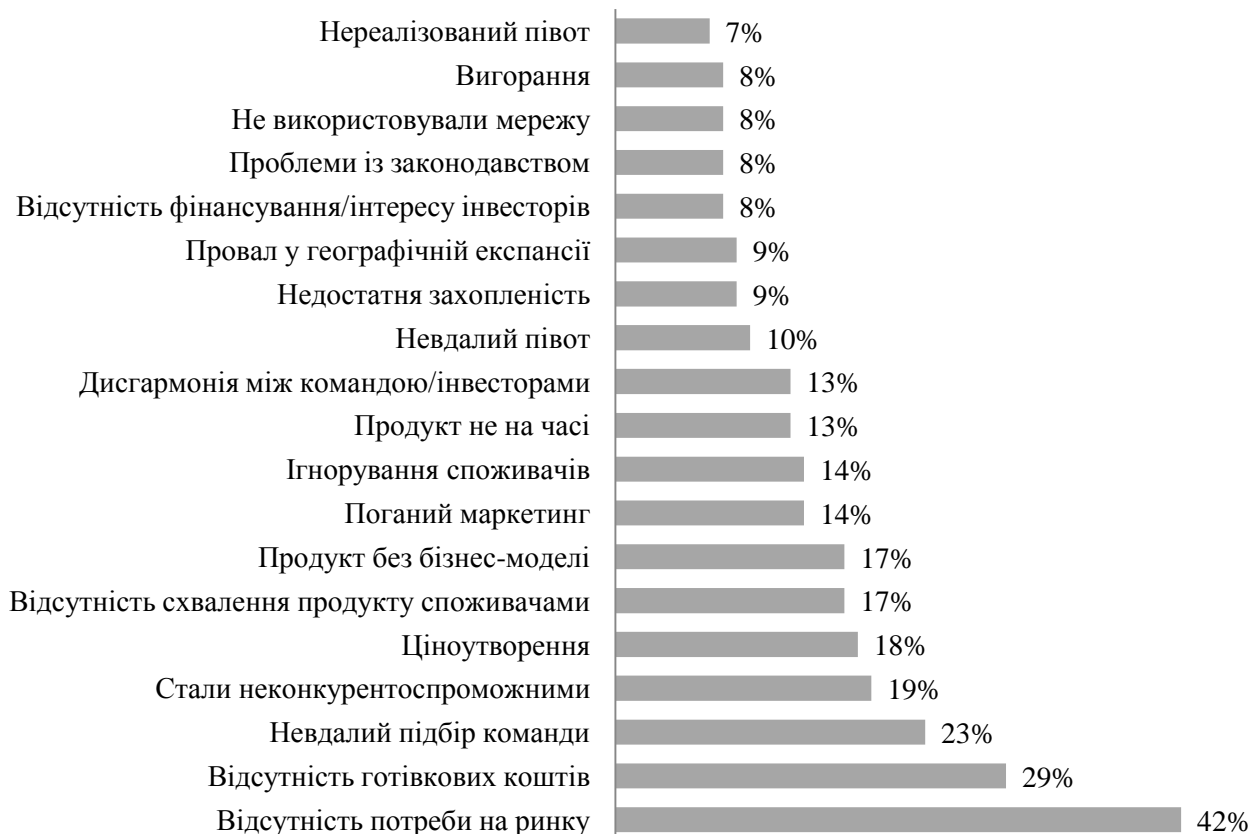


Рис. 5.1. Ключові причини невдач стартапів Джерело:[1]

У даній ситуації виникає певна дилема для розробників стартапів. З одного боку, проведення маркетингового дослідження на ранніх етапах розвитку стартапу допомагає визначити наявність зацікавленості потенційних споживачів в інноваційному продукті та більш чітко визначити цільову аудиторію майбутнього продукту. З іншого боку, часто розробники стартапів орієнтують свої продукти на задоволення латентних потреб споживачів. Тобто споживачі можуть на ранніх етапах не усвідомлювати наявності у них потреби в даному інноваційному товарі, і відображені в маркетингових дослідженнях дані надаватимуть розробникам хибне уявлення про відсутність зацікавленості з боку потенційних споживачів. Тому все залежить від особливостей ринку, на якому планує працювати стартап, наявності певних особистих якостей його розробників щодо можливості передбачення потреб споживачів та, власне самої ідеї інноваційного продукту.

Також серед причин невдач стартапів такі, як «ігнорування споживачів» та «поганий маркетинг» визначили ключовими для себе 14% опитаних [1]. За статистикою вважається, що приблизний внесок маркетингу в успіх стартапа 80-95% [2].

Аналіз успіхів і невдач стартапів дозволив зробити висновок про те, що ключовий момент, від якого залежить успіх – це маркетинг стартапу. Причому маркетинг повинен бути якісним і має бути розуміння, що він відрізняється від маркетингу товарів і послуг. Той факт, що саме маркетинг стартапу – ключовий момент успіху важко поставити під сумнів. Складність полягає в просуванні ідей. Людей, яким в результаті вдається просунути ідею - мало, а просування - це і є маркетинг. Відсутність маркетингу або маркетинг низької якості - основна причина того, що частка успішних стартапів невелика [3].

***Маркетинг стартапу** – сукупність інструментів та заходів із ознайомлення цільової аудиторії з ідеєю продукту /послуги, просування ідеї та безпосередньо товару/послуги на ринок з метою підвищення зацікавленості та прихильності потенційних споживачів, залучення споживачів, інвесторів тощо [4].*



Отже, існують певні відмінності в маркетингу стартапів та вже існуючого бізнесу (табл. 5.1).

Основним завданням маркетингу стартапу є донесення сутності ідеї до якомога більшої кількості людей та формування у них позитивних вражень від ідеї. Розглянемо етапи маркетингу стартапу відображені на рис. 5.2. більш детально.

**Етап 1.** «На перших порах стартап – це ініціатива, започаткована на вірі, яка спирається на припущення» [5]. Ще одна проблема в тому, що спочатку ідея відчувається автором тільки на рівні підсвідомості. Незважаючи на це йому, здається, що він розуміє свою ідею на всі 100%, але це зовсім не так. Через підсвідомість рівень розуміння ідеї не перевищує 1-2%. Ось тут і виникає головна проблема, адже тільки зрозумілу на 100% ідею можна донести інвесторам і потенційним споживачам. Якщо споживач або інвестор отримує лише 1-2% ідеї, він не може уявити її у себе «в голові» і не може її зрозуміти. Він зрозуміє ідею тільки в тому випадку, якщо отримає її на 100%. Як передати

100% ідеї? Щоб передати 100% ідеї, її потрібно повністю осягнути, осмислити та пропустити через себе [3].

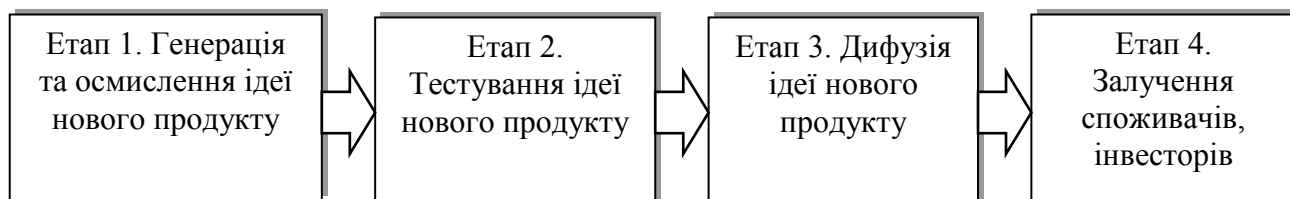


Рис.5.2. Етапи маркетингу стартапу

Джерело: складено авторами

Таблиця 5.1

**Ключові відмінності маркетингу стартапу та маркетингу товару/послуги для вже існуючого бізнесу**

Характеристика	Маркетинг стартапу	Маркетинг товару/послуги
Просування на ринок	- Просування ідеї інноваційного продукту; - Просування інноваційного продукту	Просування готового продукту
Можливості щодо фінансування маркетингових заходів	Постійна економія на маркетингових витратах	Значні витрати на маркетинг
На кого спрямований маркетинг?	- На споживачів; - На інвесторів	На споживачів
Тип маркетингу, що використовується	Переважно цифровий маркетинг	Традиційний та цифровий маркетинг
Хто займається маркетингом?	На початкових етапах розробник або один з членів команди. На більш пізніх етапах в команді може з'явитись окрема позиція маркетолога	Маркетолог або маркетинговий відділ (підрозділ)
Розроблення маркетингової стратегії	Часто змінюється, процес розроблення дещо хаотичний	Ґрунтовно опрацьовується, розробляється покроково

Джерело: [6]

**Етап 2.** Тестування ідеї допомагає розробникам чітко визначити свою цільову аудиторію, виявити зацікавленість потенційних споживачів. Під час тестування ідеї бажаним є розроблення мінімально життєздатного продукту – MVP (minimum viable product), тобто такої версії продукту, яка дозволяє команді зібрати максимальну кількість підтвердженої інформації про клієнтів з мінімальними витратами [7].

Інформація, отримана під час тестування ідеї може бути використана у процесі запуску циклу Еріка Ріса «створити-оцінити-навчитися», який передбачає отримання зворотного зв'язку від потенційних споживачів інноваційного продукту та використання цієї інформації для його вдосконалення [8].

Для тестування ідеї нового продукту та ознайомлення з нею потенційних споживачів командою стартапу використовується ряд заходів:

- розміщення запиту на фінансування інноваційного проекту на краудфандинговій платформі. По-перше, це допомагає ознайомити велику

- кількість людей з ідеєю нового продукту. По-друге, надає можливість виявити зацікавленість потенційних споживачів та більш чітко визначити свою цільову аудиторію. По-третє, у разі успіху, отримати фінансування;
- проведення опитування в соціальних мережах. Навіть не маючи досвіду в організації та проведенні маркетингових досліджень, розробники інноваційного продукту можуть провести опитування в соціальних мережах серед своїх знайомих, друзів, а також через функцію «репост» охопити ще більшу аудиторію та дізнатись думку інших людей стосовно ідеї інноваційного продукту, попросити їх залишити коментарі щодо її удосконалення;
  - надання у користування з метою тестування потенційним споживачам MVP або бета-версії продукту. Так у свій час вчинили розробники стартапу Dropbox. Споживачі більш охоче йдуть на контакт, коли можуть не лише ознайомитись з ідеєю інноваційного продукту, а й спробувати ним покористуватись, навіть якщо він ще не досконалий.

**Етап 3.** Після тестування ідеї інноваційного продукту та ознайомлення з нею незначної кількості потенційних споживачів починається процес дифузії, тобто проникнення ідеї на ринок.

Після повного осмислення та сприйняття ідеї самим автором, необхідно щоб з нею ознайомились та сприйняли потенційні споживачі та інвестори. Тобто необхідно розпочинати процес дифузії інноваційної ідеї.

**Дифузія інновації** – процес, за допомогою якого нововведення передається по комунікаційним каналам між членами соціальної системи в часі. Нововведеннями можуть бути ідеї, предмети, технології і т. п., що є новими для суспільства. Тобто, дифузія – комунікаційний процес, протягом якого нова ідея або новий продукт приймається ринком [9].

Основними моделями дифузії інновацій вважаються: Дифузійна модель Е. Роджерса і Дифузійна модель Ф. Басса (рис. 5.3–5.4).

Роджерс у своїй роботі «Дифузія інновацій» досліджував рівні прийняття різних інновацій. Він виявив, що більша частина графіків прийняття інновацій членами суспільства нагадує стандартну дзвоноподібну криву (нормальний розподіл), розділену на 5 частин [10] (рис. 5.3).

Роджерс дав назву кожному сегменту, ґрунтуючись на стандартних девіаціях, і приблизну оцінку для кожної з них [9]:

1. Новатори – 2,5%
2. Ранні послідовники – 13,5 %
3. Рання більшість – 34%
4. Пізня більшість – 34%
5. Відстаючі – 16%

Кожна з зазначених категорій споживачів, характеризується певними особливостями [9]:

- *новатори* – здатні на ризик, відкриті всьому новому індивіди. У своїх соціальних відносинах вони більш космополітичні, ніж члени інших



- категорій. Такі люди схильні утворювати між собою своєрідні кліки, встановлюючи зв'язок один з одним, незважаючи на географічні відстані;
- *ранні послідовники* – джерело інформації про нововведення, з їх думкою рахуються. Індивіди, що належать до цієї категорії, користуються авторитетом у інших членів спільноти через свою успішність і готовності прийняття інновацій;
  - *рання більшість* – категорія людей, які не бажають приймати нові ідеї або технології першими. Рання більшість вважає за краще спочатку обдумати всі «за» і «проти», на що часом іде досить багато часу, а потім приймати інновацію. Дана категорія виконує важливу функцію легалізації нововведення, демонструючи решті частини спільноти, що інновація корисна і її прийняття бажане;
  - *пізня більшість* – скептично і недовірливо ставляться до переваг нововведення. Вони не роблять ніяких дій і вичікують до тих пір, поки більша частина спільноти не випробує і не прийме інновацію. Іноді мотивуючим фактором для пізньої більшості служить тиск соціальної групи. В інших випадках прийняття інновації обумовлюється економічною необхідністю;
  - *відстаючі* – члени соціуму, прив'язані до минулого, до традицій і дуже неохоче приймають що-небудь нове. Вони вважають за краще спілкуватися з людьми того ж складу розуму. На той час, коли відстаючі нарешті приймають інновацію, суспільство може піти так далеко вперед, що «інновація» вже застаріє [9].

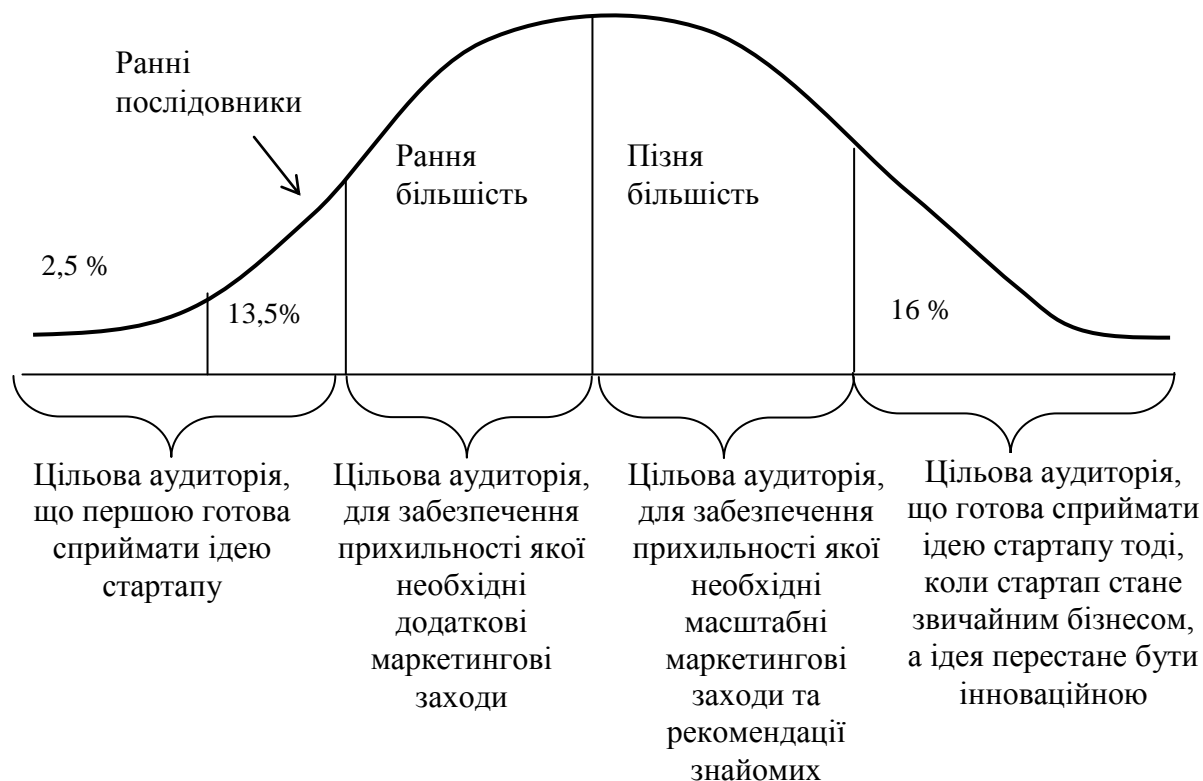


Рис. 5.3. Дифузний модель Е. Роджерса для прийняття ідеї інноваційного продукту стартапу

Джерело: доповнено авторами на основі [9]

Відповідно до запропонованого групування членів суспільства за рівнем сприйняття інноваційних ідей можна визначити, що у першу чергу, розробникам стартапів варто орієнтуватись на групи «новатори» та «ранні послідовники». І хоча сумарна їх чисельність незначна і складає близько 16% від загальної кількості потенційних споживачів, не варто забувати, що процеси дифузії інноваційної ідеї у сучасному цифровізованому суспільстві відбуваються дуже швидко. Тому, якщо попередні етапи були якісно виконані та успішні, у найближчому майбутньому варто розраховувати і на прихильність групи «рання більшість», яка у сумі з попередніми двома може забезпечити зацікавленість майже половини потенційних споживачів.

Процес дифузії вже може супроводжуватись першими продажами готової продукції, першими реальними споживачами якої виступають члени суспільства з групи «новатори». Це можливо, якщо третій та четвертий етап маркетингу стартапів (залучення споживачів та інвесторів) відбуваються одночасно.

Сутність моделі Басса (рис. 5.4) полягає в тому, що зростання кількості споживачів інноваційного продукту пояснюється двома ефектами [10]:

- ефект реклами. На початковому етапі життєвого циклу продукту переважає цей ефект, тому що майже ніхто не знає про продукт і, відповідно, не може його купити;
- ефект міжособистісної комунікації. У міру зростання кількості споживачів ефективність реклами знижується, але зростає ефект міжособистісного спілкування.

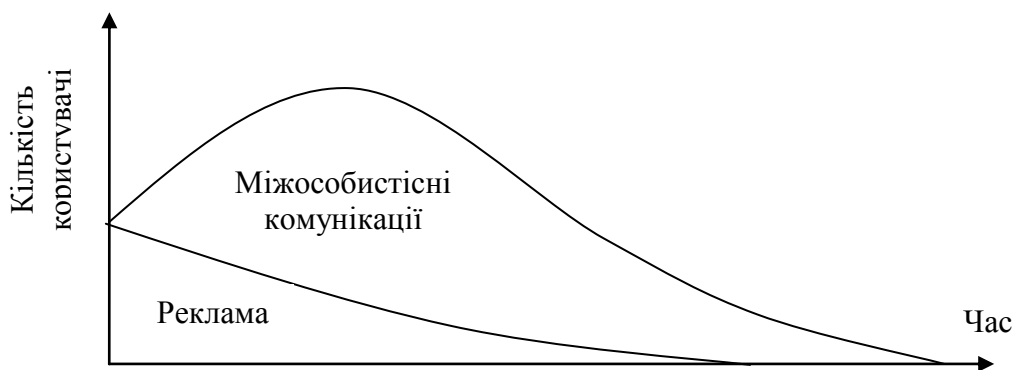


Рис. 5.4. Дифузна модель Ф. Басса  
Джерело: [10]

**Етап 4.** Успішні результати початкових стадій дифузії інноваційної ідеї можуть стати важливим аргументом для інвесторів щодо доцільності здійснення вкладень у реалізацію запропонованої ідеї. Після успішних результатів запуску реального інноваційного продукту починає спрацьовувати ефект міжособистісних комунікацій, тобто споживачі починають самі просувати на ринок і ідею продукту, і сам продукт, залучаючи до його використання своїх знайомих.

## 5.2. Оцінювання клієнтів стартапу

З метою оцінювання клієнтів стартапу використовується методологія Customer Development Methodology. Така методологія має ряд особливостей розкритих нижче згідно [10; 11]:

В основі стартапа лежить бачення – бачення нового продукту або послуги, або бачення того, як саме продукт знайде свого споживача. Однак, усі міркування про ринок і споживачів, в які засновники стартапу вірять – це всього лише гіпотези. Для втілення бачення в реальність стартапу слід ретельно перевіряти всі гіпотези, щоб з'ясувати, які з них правильні. Первинні гіпотези про ринок і споживачів потрібно протестувати і релевантні перетворити в факти. Однак для цього потрібно не просто аналізувати, а фактично співпрацювати зі споживачем [10]. Існує ряд правил, які мають дотримуватись стартапери під час вивчення майбутнього споживача, зокрема ряд з них стосується того, що не слід здійснювати [11]:

- розуміти потреби і бажання всіх споживачів;
- складати список всіх властивостей продукту, які споживачі хочуть бачити, перш ніж прийняти рішення про покупку;
- передавати розробникам список властивостей, запитаних споживачами;
- створювати фокус-групи і тестувати споживачів, щоб побачити їх реакцію і зрозуміти, чи куплять вони продукт.

Команді стартапу, на відміну від зазначеного потрібно розробити продукт не для широкого кола споживачів, а насамперед для потенційних, що допоможе зрозуміти його потрібність та перспективність.

Основна ідея Customer Development Methodology – якомога раніше і якомога частіше перевіряти всі свої ідеї та припущення про майбутнє продукту на майбутніх клієнтах. Ця модель складається з 4 стадій розвитку (рис. 5.4) [10]:

1. Customer discovery – виявлення споживача.
2. Customer validation – верифікація споживачів.
3. Customer creation – створення попиту.
4. Company building – побудова компанії.

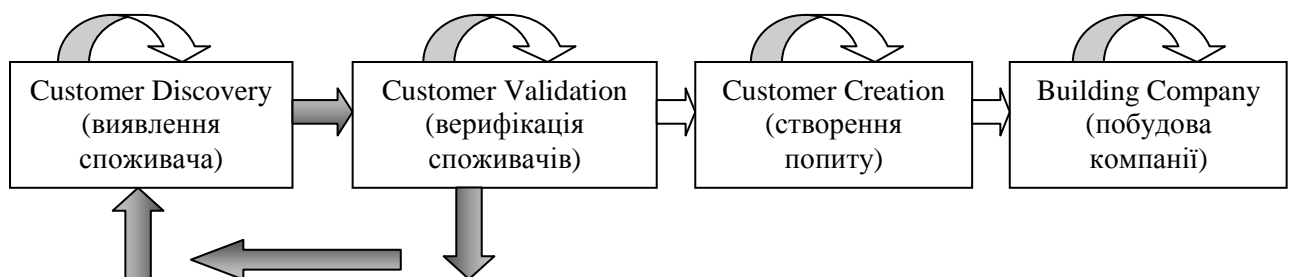


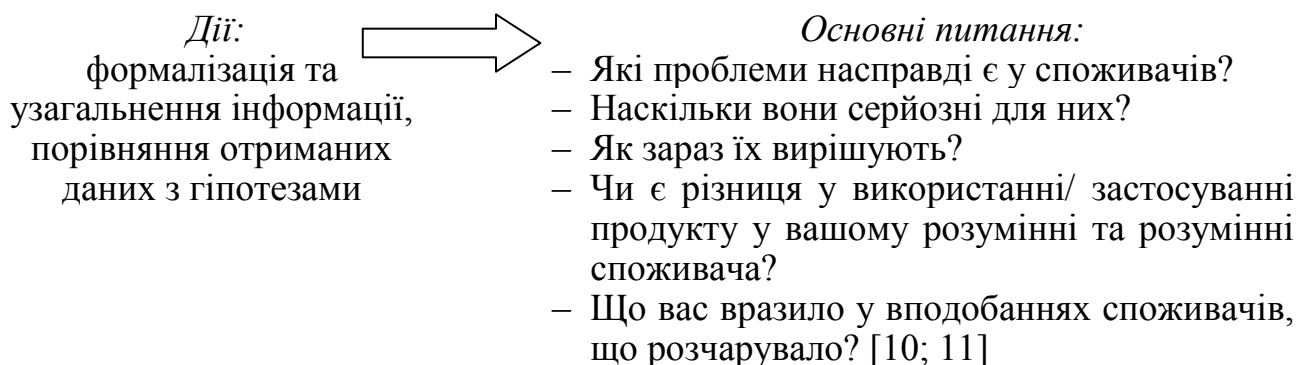
Рис. 5.5. Загальна схема CDM  
Джерело: [11]

Customer Development Methodology (клієнт-орієнтована методологія) є не заміною Product Development Methodology (продукт-орієнтованої методології), а доповненням, яке дозволяє сфокусуватися не так на розробці конкретного функціоналу продукту, а на розумінні споживачів і їх проблем [11]. Згідно Customer Development Methodology на початковим етапах проводиться робота з гіпотезами – Customer Discovery. Цей етап є ітеративним і складається з 4-х послідовних фаз або процесів [11]:

**а) Фаза 1: постановка гіпотез (state hypotheses).** На фазі 1, на якій формулюються і записуються всі початкові припущення (гіпотези), команді потрібно написати 1-2 сторінки своїх припущень про наступні елементи, наведені на рис. 5.6 [11];

**б) Фаза 2: тестування гіпотез (test & qualify hypotheses).** У цій фазі тестуються та кваліфікуються гіпотези з фази 1. Після отримання зворотного зв'язку від споживачів гіпотези залишаються в незмінному вигляді в дуже рідкісних випадках. Тому припущення не тільки перевіряються, а й змінюються на основі нової отриманої інформації. Необхідно пам'ятати, що пророблення продукту зі споживачами призначене не для того, щоб з'ясувати, чи подобається їм продукт. Його метою є перевірка припущень, в тому числі, про проблеми споживачів, їх вподобання та приховані потреби. Якщо припущення помилкові – не має значення, наскільки якісний сам продукт, він не буде купуватись, оскільки не буде потрібен споживачам [11];

**в) Фаза 3: тестування концепції продукту (test & qualify the product concept).** У третій фазі здійснюється тестування гіпотез про продукт на потенційних споживачів. Мета даного етапу – не продати продукт, а отримати зворотній зв'язок.



Після того, як отримана інформація буде викладена, починається найважливіше: перевірка з реальністю. Якщо продукт хоча б частково вирішує проблеми споживачів, розглядаються уважніше гіпотези і список властивостей. Властивості продукту розміщаються у порядку зменшення їх важливості для споживачів. Результатом цих дій має бути мінімум необхідних властивостей продукту, а не нескінченно доповнюваний їх список [11].

**г) Фаза 4: верифікація (verify).** У даній фазі підводяться підсумки спілкування зі споживачами. На початку узагальнюються результати і визначається, чи всі питання з «проблемою» споживачів вирішені, чи готові споживачі купувати продукт у такому представленні. Якщо результати

позитивні, можна надалі реалізовувати стартап, у іншому випадку слід проходити ще одну ітерацію попередніх етапів.

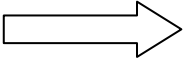
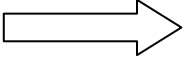
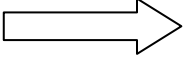
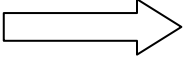
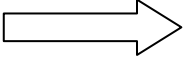
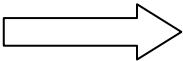
1. *Продукт:*  – властивості (features);  
– дата готовності продукту (шлях від першого релізу до фінальної версії);  
– вартість володіння продуктом для споживача (заміни обладнання, необхідність додаткового навчання та ін.).
2. *Споживач і його проблема*  – портрет споживача: вік, стать, рівень доходу і т. ін.;  
– хто приймає рішення про покупку і хто є кінцевим користувачем;  
– карта організації та схема проходження операції з продажу (хто бере участь в угоді, кого доведеться переконувати).
3. *Канал продажів і цінова політика*  – прямі продажі або необхідні посередники?  
– чи потрібні партнери?  
– канали дистрибуції?  
– скільки готовий заплатити споживач?
4. *Створення попиту*  – як покупець дізнається про вас?
5. *Тип ринку*  – чи існує вже сформований ринок з великою кількістю споживачів, на якому ви могли б працювати? На відміну від конкурентів ваш продукт щось покращує? Ви виходите на існуючий ринок;  
– чи існує вже сформований ринок з великою кількістю споживачів, на якому ви могли б працювати, але з більш низькою вартістю продукту, ніж у конкурентів? Ви ресегментуєте ринок;  
– чи існує вже сформований ринок з великою кількістю споживачів, на якому ви могли б працювати - і ваш продукт має унікальні відмінні властивості? Ви ресегментуєте ринок;  
– ринку не існує – ви створюєте новий (поява автомобільних навігаторів створила новий ринок)
6. *Конкуренція*  – хто ваші конкуренти?  
– які саме властивості вашого продукту змусять споживачів відмовитися від тих продуктів конкурентів, які вони зараз використовують?

Рис. 5.6. Постановка гіпотез CDM


Джерело: [11]

Для верифікації продукту визначаються три найважливіші проблеми споживачів і три найважливіших властивості продукту. Якщо їх відповідність очевидна, плани розвитку продукту співвідносяться з потребами ринку [11].

Для верифікації бізнес-моделі здійснюється її поновлення з огляду на всі отримані дані про споживачів. Складається докладний план продажів і ваших доходів, уточняється бізнес-план [11].

### 5.3. Аналіз ринку стартап-проекту

Виходу з стартапу на ринок передують його оцінювання як з точки зору можливого рівня прибутку, типу ринку, що визначає поведінку на ньому, так і з точки зору можливостей та загроз, які будуть супроводжувати стартап.

**Ринок стартапу** – це сукупність грошей, які споживачі витрачають або  готові витратити на задоволення своїх потреб [12]

Під час дослідження ринку важливо виявити ряд вагомих його факторів, які вплинуть на запуск та розвиток стартапу, зокрема обсяг ринку, конкуренцію, потенційне зростання ринку.

#### 1. Оцінювання обсягу ринку.

Для оцінювання обсягу ринку використовуються метод зверху вниз та знизу вгору, порівняння яких наведено в табл. 5.1 [13]:

1) оцінювання ринку зверху в низ (рис. 5.7). Це найпоширеніший спосіб, проте його використання інвесторами не схвалюється, оскільки за використання такого способу розрахунку часто виходять перебільшення або применшення через суб'єктивність оцінки.

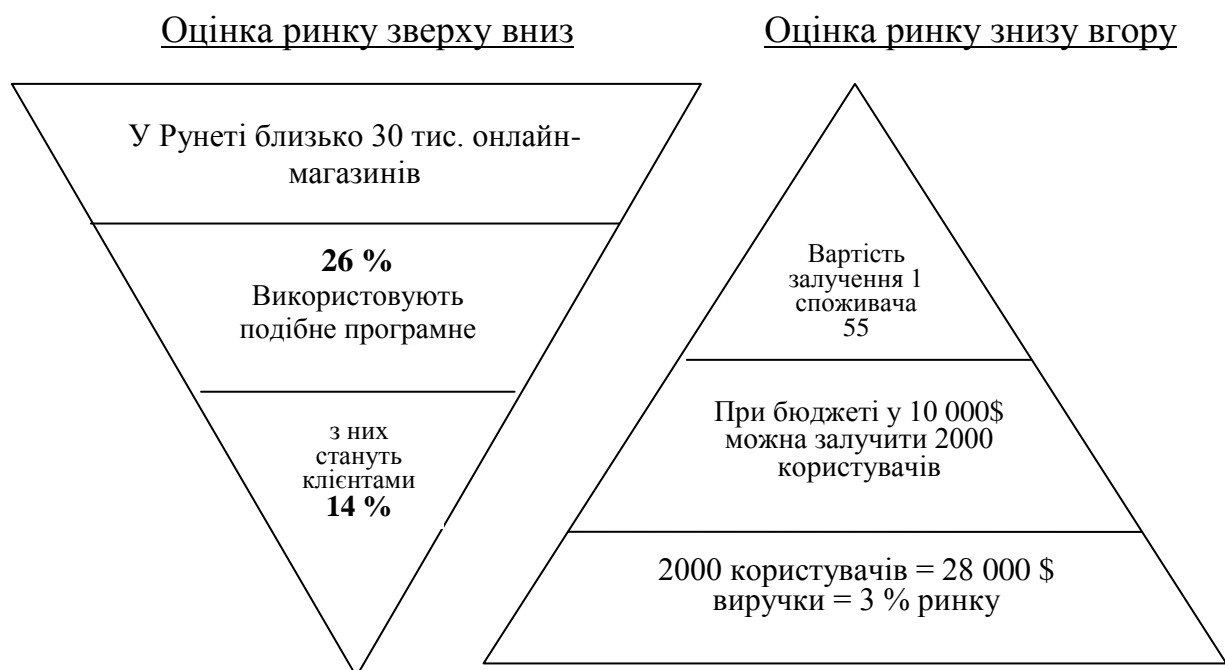
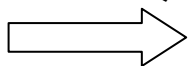


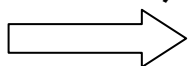
Рис. 5.7. Оцінювання потенційного ринку стартапу

Джерело: [13]

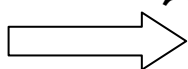
**ПРИКЛАД**

У світі є багато інтернет користувачів; майже мільярд користувачів Facebook; більше 150 мільйонів читають і Facebook, і Twitter хоча б раз в день; 40% говорять, що у них є проблеми з інформаційним перевантаженням. Висновок – якщо проект вирішує проблему інформаційного перевантаження, то у нього буде багато користувачів (40% від 150 мільйонів) [13].

2) оцінювання ринку знизу на гору. Даний метод інвестори схвалюють, оскільки він дає більш обґрунтовані результати. Метод базується на принципі від часткового до загального (здатність залучення замовлень одним співробітників, або вартість залучення 1 клієнта) [13];

**ПРИКЛАД**

На ринку користувач коштує 5 доларів. Ринок росте, тому ціна користувача не виростає, якщо вийти на ринок. За 10 000 доларів можна купити 2000 користувачів. На підставі оцінки обсягу ринку, отримана виручка за місяць буде відповідати 3% частки ринку [13].

**ПРИКЛАД**

Один працівник відділу продажів може зробити 30 дзвінків на день. 8 потенційних клієнтів погодяться поспілкуватися, 1 - стане реальним клієнтом. Виходячи з вартості роботи продавця і наявного бюджету, можна зрозуміти: потрібну кількість співробітників для залучення необхідної кількості замовлень [13].

Інвестори сприймають по-різному зазначені методи оцінювання обсягу ринку (табл. 5.2)

Таблиця 5.2

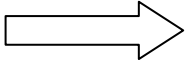
**Порівняльна таблиця методів оцінки і реакції на них інвестора**

Метод оцінювання	Оцінка ступеня довіри (від 1 до 4, де 1 найбільш ймовірний)	Обґрунтованість результатів. Ставлення інвестора
Оцінювання ринку зверху вниз	Гіпотетична. Прогноз будується на непідтверджених цифрах і фактах. Використовується для опису бажаної частки ринку і теоретичної виручки (оцінка: 3)	Скептичне. Ключова проблема в непідтверджених даних і припущеннях. Використання результатів сторонніх агентств дозволить знизити недовіру інвестора
Оцінювання ринку від низу до верху	Будується на найбільш перевірених даних. Власна статистика, або загальноприйняті показники конверсії. Існує загроза відхилення цифр від запланованих (оцінка: 1)	Високий рівень довіри. Інвестору зрозумілий механізм оцінювання, але показники взяті за базові, у разі необхідності, потребують підтвердження

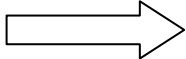
Джерело: [13]

Більш точнішими з точки зору оцінювання обсягу ринку з позиції грошової маси є наступна структура методів [12]:

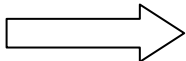
1) потенційний обсяг ринку – РАМ (Potential Available Market) – це сума всіх витрат потенційних клієнтів в світовому масштабі, які можуть мати потребу щодо продукту стартапу;

**ПРИКЛАД**  За методом РАМ ринок для компанії Coca-Cola – це всі витрати жителів Землі протягом року, які купують напої для задоволення спраги [12].

2) обсяг цільового ринку – ТАМ (Total Addressable Market) – витрати клієнтів, яким цікавий вид продукту, включаючи тих, хто не може дозволити собі відповідну покупку. ТАМ є частиною РАМ;

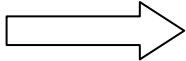
**ПРИКЛАД**  За методом ТАМ ринок для компанії Coca-Cola – гроші клієнтів, які витрачаються для задоволення спраги саме газованою водою з усіх існуючих напоїв [12].

3) доступний обсяг обслуговуваного ринку – САМ (Served / Serviceable Available Market) – це річний обсяг грошових коштів, які вже витрачаються на користування вашим продуктом або продуктом конкурента. Ринок САМ є частиною ринку ТАМ;

**ПРИКЛАД**  За методом САМ ринок для компанії Coca-Cola – гроші покупців, які вже витрачаються на покупку газованої у Coca-Cola і ін. компанії цього цінового рівня (Pepsi Co і т.ін.) [12].


4) реально досяжний обсяг ринку – СОМ (Serviceable & Obtainable Market) або, іншими словами, це частка ринку стартапу, це витрати тих клієнтів, які вже користуються продуктом плюс витрати тих клієнтів, яких ви плануєте залучити найближчим часом.

Відповідно до цього методу визначається обсяг коштів, які вже витрачають споживачі для купівлі продукту стартапу і обсяг коштів споживачів, які будуть залучені стартапом найближчим часом. Для цього прогнозується кількість майбутніх клієнтів, спираючись на виробничі потужності і ресурси стартапу.

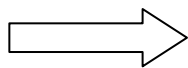
**ПРИКЛАД**  За методом СОМ ринок для компанії Coca-Cola – ринок включає тих клієнтів, які вже п'ють газовану воду Coca-Cola і тих, кого планує залучити компанія найближчим часом, виходячи зі своїх планів і можливостей [12].

Розрахунок обсягу ринку для стартапу за використання розглянутих методик РАМ, ТАМ, САМ, СОМ наведено на рис. 5.8.

## 2. Оцінювання конкуренції.

**Конкуренти** – це компанії, які працюють на тому ж ринку, з тієї ж  цільовою аудиторією і надають аналогічний продукт або послугу [14].

Аналіз  
конкурентів:



Можливості:

- розуміння того, хто пропонує аналогічний продукт і чи є конкуренція на ринку;
- визначення частки ринку конкурентів;
- визначення сильних та слабких можливостей конкурентів;
- розроблення стратегії розвитку власного стартапу [14].



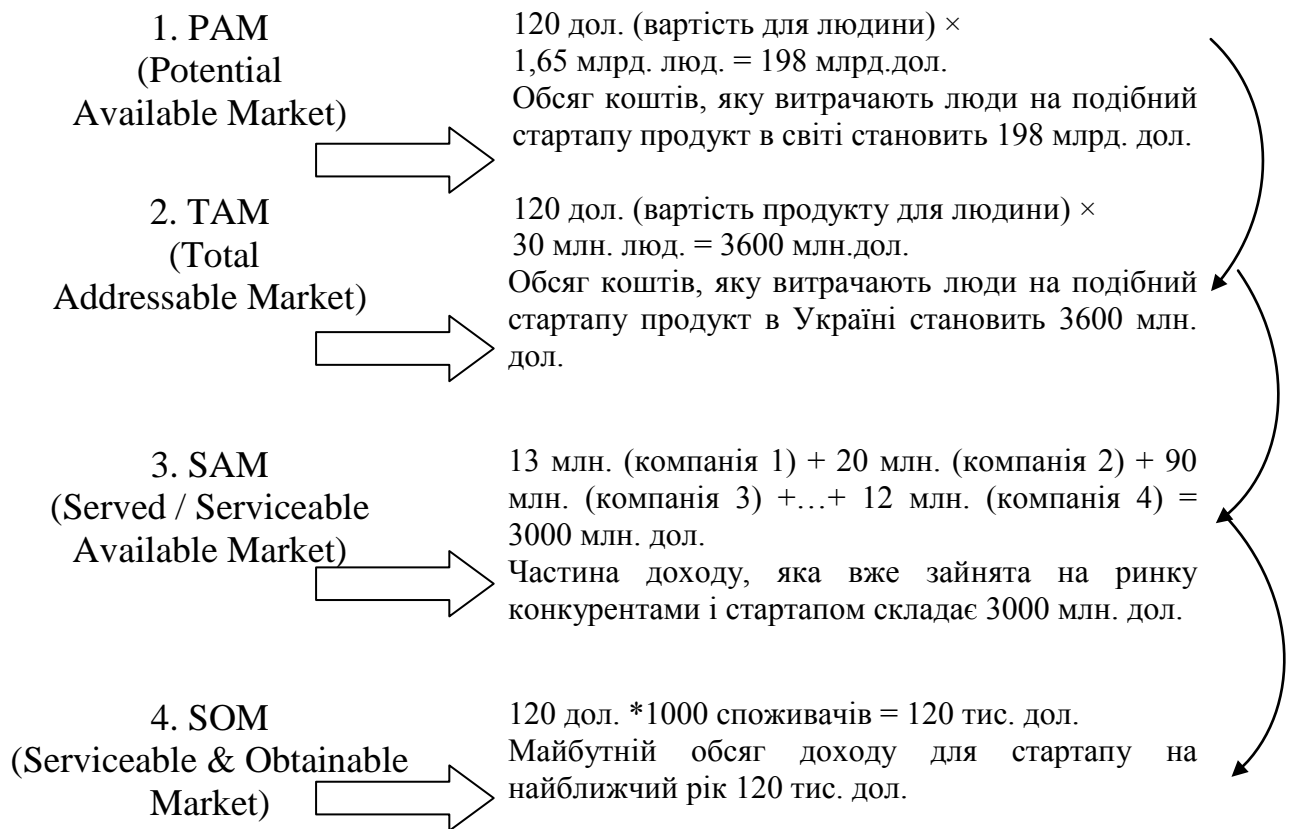
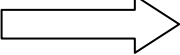


Рис. 5.8. Розрахунок обсягу ринку для стартапу  
Джерело: складено за прикладом[12]

Для оцінювання ринку використовується *метод порівняння з конкурентами*, що полягає в прогнозуванні власних показників через результати найбільш схожих конкурентів. Оскільки прямими конкурентами стартапів рідко бувають публічні компанії, які викладають свою звітність, то проблема даного методу в пошуку актуальної інформації. З оглядів, статей засновників проекту та результатів отриманих інвестицій, можна дізнатися їх оцінку обсягу ринку, прогнозований темп зростання і займану частку [13].

**ПРИКЛАД**  На ринку працюють мінімум 3 компанії. Їх виручка зростає більше ніж на 50% в рік. Кожна з них вже отримує 100 мільйонів доларів. Ринок не монополізований [13].

Більш розширений аналіз конкурентів здійснюється на основі ряду послідовних етапів [14]:

1) *Етап 1. Визначення конкурентів.* З цією метою доцільно використати Інтернет, зокрема пошукові системи (Google тощо), здійснити аналіз сайтів конкурентів, дослідити соціальні мережі. Крім цього використовуються профільні джерела: виставки, галузева преса, рейтинги, каталоги, аналітичні звіти та огляди.

Вагомою особливістю огляду конкурентів є виявлення прямих (пропонують точно такі ж або схожі з продуктом стартапу продукти) та непрямих (продукти можуть замінити продукт стартапу) (табл. 5.3).

## Огляд конкурентів

№ з/п	Конкурент	Тип (прями/не прями)	Посилання на сайт/соц. мережу	Ніша конкурента, основний напрям діяльності	Ціна на основний продукт	Річний обсяг продажу

Джерело: [14]

2) *Етап 2. Дослідження діяльності основних лідерів ринку.* З визначеного списку конкурентів обирається три-чотири для детального аналізу на основі дослідження сайтів, груп в соціальних мережах, аналізу відгуків їх клієнтів. На цьому етапі доцільно оволодіти інформацією щодо продуктової лінійки, асортименту продукції, найпопулярніші продукти.

Надалі аналізується маркетингова стратегія конкурентів, тобто те, за допомогою яких інструментів йде просування продукту і наскільки ці інструменти ефективні. Слід також зрозуміти точки дотику з аудиторією або ті моменти, коли потенційний клієнт стикається з компанією-конкурентом: договори, візитки, друкована продукція, сайт тощо. Вагомим аспектом є [14]:

- аналіз алгоритму продажів, інформація про який часто розміщується на сайті компаній;
- канали продажу або те, як продає свою послугу конкурент (холодні дзвінки, соц. мережі та ін.);
- ланцюг взаємодії з клієнтом (які етапи проходить клієнт з моменту першої взаємодії (виявлення, купівля продукту);

Важливою інформацією є також фінансовий аспект діяльності конкурентів, зокрема кількість продажів на місяць.

Доцільно дослідити охоплення ринку конкурентів, хто є їх клієнтами, яку частку ринку займає конкурент.

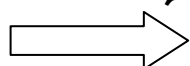
Завершуючим є особисте враження про конкурента та його аналіз щодо стартапу (табл. 5.4).

3) *Етап 3. Порівняння стартапу з конкурентами.* Завершуючим етапом є порівняння стартапу, тобто його переваг та недоліків з конкурентами.

### 3. Оцінювання ринку на основі його зростання.

Для оцінювання ринку на основі його зростання застосовується відповідний метод, що використовує прогнози різних галузевих і аналітичних джерел. На підставу темпів зростання можна оцінити стадію зрілості ринку, і обрати стратегію розвитку [13].

#### **ПРИКЛАД**



Ринок зростає більше ніж на 25% в рік, ринок більше мільярда. Це означає, що кожний рік з'являється незайнятий ринок на 250 мільйонів доларів, ринок не монополізований, а бар'єри входу на ринок низькі [13].

Порівняння з конкурентами та оцінювання ринку на основі зростання оцінюють ринок з різних точок зору, перший з позиції зайняття його частки з використанням частки конкурента, інший – з позиції розширення ринку. Такі методи також сприймаються інвестора по різному, як наведено в табл. 5.5.

## Аналіз конкурентів

Критерій оцінювання		Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Продукт	Продуктова лінійка			
	Продукти, що найбільш продаються			
	Ключові/унікальні властивості продукту			
Маркетинг	Маркетингова стратегія			
	Точки співпраці з аудиторією			
Продажі	Алгоритм продажу			
	Канали продажу			
	Мережа взаємодії з клієнтом			
Фінанси	Середній обсяг продажу			
	Обсяг продажу за місяць			
Клієнти	Обсяг ринку			
Особисте враження	Досвід, позитивні та негативні враження			

Джерело: [14]

## Порівняльна таблиця методів оцінювання ринку стартапу і реакції на них інвестора

Метод оцінювання	Оцінка ступеня довіри (від 1 до 4, де 1 найбільш ймовірний)	Обґрунтованість результатів. Ставлення інвестора
Порівняння з конкурентами	У разі знаходження актуальної інформації щодо прямих конкурентів обґрунтованість цифр велика, що підтверджені реальністю (оцінка: 2)	Найвищий рівень довіри. Бізнес модель і ставлення ринку до продукту підтверджені фінансовим результатом
Оцінювання ринку на основі його зростання	Надійний метод, прогнози можуть значно відрізнятись. Різні джерела можуть по-різному оцінювати драйвери зростання одного і того ж ринку (оцінка: 4)	Інвестору даний метод дає розуміння стадії зрілості конкретного ринку, а отже актуальність проекту і потенційне зростання. Для прогнозування обсягу виручки підходить лише як додатковий метод

Джерело: [13]

Під час стартапування вагомим значення має виявлення ринкових можливостей та загроз, що дозволять визначити стратегічну поведінку у розвитку стартапу. З цією метою використовується SWOT-аналіз.

★ **SWOT-аналіз** – це метод оцінювання внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на розвиток компанії або проекту, що дозволяє оцінити сильні і слабкі сторони справи, знайти нові можливості і визначити можливі загрози [15].

Для використання методу формується матриця SWOT-аналізу (рис. 5.9).

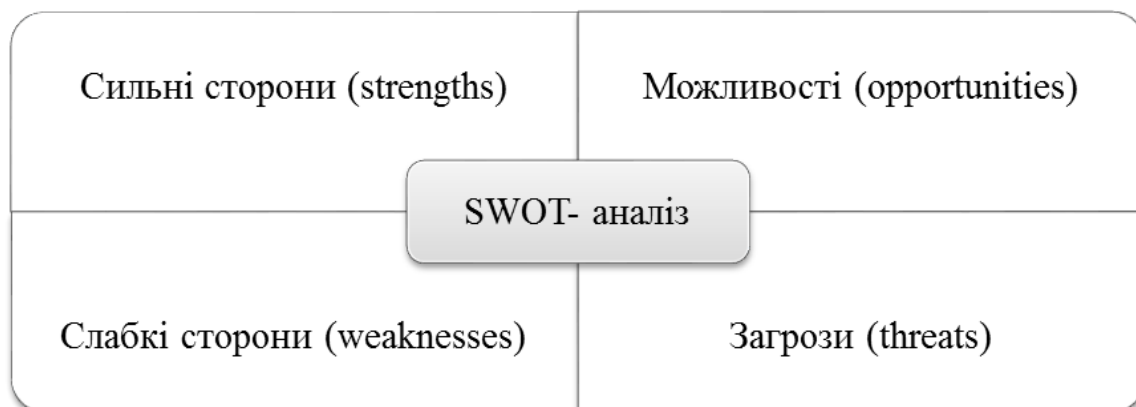


Рис. 5.9. SWOT-аналіз стартап-проекту

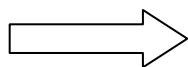
Джерело: [17]

SWOT-аналіз стартапу можна проводити за його методикою для проекту, що складається з ряду етапів [16]:

- 1) визначення цілей і завдань. Перед тим, як виконувати SWOT-аналіз, необхідно визначити цілі проекту;
- 2) визначення сильних сторін майбутнього бізнесу, складення їх списку. На цьому етапі визначаються характеристики і параметри в бізнес-ідеї, які забезпечують досягнення завдань та цілей, ефективні інструменти їх досягнення, ресурси та активи, які є в розпорядженні, компетенції;

★ **Сильні сторони** – те, в чому підприємство досягло успіху або особливість, що надає додаткові можливості [17].

Сильні сторони

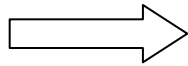


- наявний досвід;
- доступ до унікальних ресурсів;
- наявність провідної технології, сучасного устаткування;
- висока кваліфікація персоналу, високій якості продукції, популярності торгової марки і т. ін. [17].

- 3) визначення недоліків та слабких сторін проекту. Зокрема доцільними для встановлення є показники бізнесу, що не дають можливості ефективно досягти поставлених цілей, навички, якими не володіє стартапер, слабкі місця бізнесу, а також те, що заважає і відволікає від поставлених завдань і цілей;

**Слабкі сторони** – це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або щось, що поки не вдається порівняно з іншими компаніями і підприємство має несприятливе положення [17].

*Слабкі сторони*

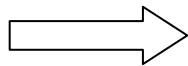


- вузький асортимент товарів;
- погана репутація на ринку;
- недостатність фінансування;
- низький рівень сервісу і т. ін. [17].

- 4) складення переліку сприятливих можливостей, які підійшли б бізнесу. З цією метою виявляються фактори зовнішнього середовища, які б допомагають виконувати поставлені цілі і завдання, ситуація у відповідній бізнесу ніші, технології, засоби та інструментарій необхідний для поліпшення якості і унікальності проекту;

**Ринкові можливості** – це сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваг [17].

*Ринкові можливості*

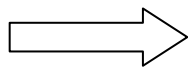


- погіршення позицій конкурентів;
- різке зростання попиту;
- поява нових технологій виробництва продукції;
- зростання рівня доходів населення [17].

- 5) складення переліку потенційних загроз і небезпек. Для виявлення потенційних загроз та небезпек визначаються чинники, що ззовні заважають досягти поставлених цілей, у тому числі суперники, конкуренти, які заважають зростанню вашого бізнесу тощо;

**Ринкові загрози** – події, настання яких може несприятливо вплинути на підприємство [17].

*Ринкові загрози*



- вихід на ринок нових конкурентів;
- зростання податків;
- зміна смаків покупців
- зниження народжуваності тощо [17].

За основу визначення ринкових загроз можна узяти наступний список параметрів [17].

- чинники попиту (місткість ринку, темпи його зростання або скорочення, структуру попиту на продукцію підприємства і тощо);
- чинники конкуренції (слід врахувати кількість основних конкурентів, наявність на ринку товарів-замінників, рівень бар'єрів входу на ринок і виходу з нього, розподіл ринкових часток між основними учасниками ринку тощо);
- чинники збуту (необхідно надати увагу кількості посередників, наявності мереж розподілу, умовам поставок матеріалів та комплектуючих тощо);

- економічні чинники (курс гривні (долара, євро), рівень інфляції, зміна рівня доходів населення, податкова політика держави тощо);
- політичні і правові чинники (рівень політичної стабільності в країні, рівень законослухняності, рівень корумпованості тощо);
- науково-технічні чинники (рівень розвитку науки, ступінь упровадження інновацій (нових товарів, технологій) в промислове виробництво, рівень державної підтримки розвитку науки тощо);
- соціально-демографічні чинники (чисельність і статеві та вікова структура населення регіону, рівень народжуваності і смертності, рівень зайнятості населення тощо);
- соціально-культурні чинники (традиції і система цінностей суспільства, існуюча культура споживання товарів і послуг, наявні стереотипи поведінки людей тощо);
- природні і екологічні чинники (кліматична зона, стан навколишнього середовища, ставлення громадськості до захисту навколишнього середовища тощо);
- міжнародні чинники (рівень стабільності в світі, наявність локальних конфліктів тощо).

Для підведення підсумків, заповнюється таблиця (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

#### Приклад визначення ринкових можливостей і загроз

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
1. Конкуренція	Підвищилися бар'єри входу на ринок: з цього року необхідно одержувати ліцензію на заняття даним видом діяльності	Цього року очікується вихід на ринок крупної іноземної компанії-конкурента
2. Збут 3. ... і т.д.	На ринку з'явилася нова роздрібна сітка, яка в даний момент вибирає постачальників	З цього року наш найбільший оптовий покупець визначає постачальників за результатами тендеру

Джерело: [17]

Приклад матриці для проведення SWOT- аналізу наведено у табл. 5.7.

Таблиця 5.7

#### SWOT – аналіз стартап-проекту

	Сильні сторони 1. 2...	Слабкі сторони 1. 2...
<b>Можливості</b> 1. 2..	Які сильні сторони стартапу допоможуть реалізувати ці можливості?	Як подолати слабкі сторони стартапу через використання можливостей?
<b>Загрози</b> 1. 2..	Які сильні сторони стартапу можна використовувати для нейтралізації цих загроз?	Як мінімізувати слабкості, щоб уникнути загроз?

Джерело: [18]

б) аналіз результатів міркувань і розроблення відповідних адекватних стратегій. На цьому етапі аналізуються зроблені висновки щодо кращого застосування на практиці сильних, домінуючих елементів, позицій, позбуття від наявних недоліків, застосування на практиці кращих можливостей, запобігання небезпеці і загрозам. Необхідно прикладати максимум зусиль для того, щоб недоліки і недоробки стали перевагами, а небезпеки перетворити в максимум можливостей;

7) планування необхідних заходів та їх здійснення [16].

## 5.4. Розроблення маркетингової стратегії стартапу та плану маркетингу стартапу

Розроблення маркетингової стратегії є одним з важливих елементів реалізації маркетингу стартапу.

*Стратегія – це план дій на визначений період часу із зазначенням виконавців та способів реалізації.*



*Маркетингова стратегія стартапу – це план ознайомлення цільової аудиторії з ідеєю продукту, визначення кола потенційних споживачів, забезпечення їх прихильності до товару / послуги та залучення інвесторів з метою розширення бізнесу.*

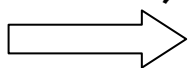


Маркетингова стратегія повинна бути чітко прописана у вигляді документа, який може підлягати редагуванню. Це карта, яка вказує шлях компанії на різних етапах розвитку. У цьому документі, крім усього іншого, обов'язково включаються чітке розуміння, опис, формулювання ідеї, продукту і його унікальні характеристики, мети компанії, позиціонування, аудиторія і її сегменти [19].

До складу маркетингової стратегії входить ряд елементів [20; 22]:

**1. Аналіз ринку, де планується просування товару.** Вивчення сфери реалізації дозволить грамотно скорегувати плани з виведення продукту на ринок.

### **ПРИКЛАД**



*В США на ринку лейкопластирів була одна компанія – Band-Aid, яку всі знали і купували пластирі саме цього виробника. Компанія Curad, проаналізувавши ринок, зрозуміла, що вийти до споживачів зі своїми пластирами їм буде складно. Тому вони вирішили внести деякі зміни в свої вироби: просто додали мультяшні малюнки. Їх товар швидко завоював популярність серед дитячої аудиторії, дозволивши компанії збільшити прибутковість [20].*

### **2. Вивчення цільової аудиторії.**

*Цільова аудиторія – це група людей, які задовольняють свої потреби за допомогою пропонованого продукту [21].*



При визначенні своєї ЦА, важливо враховувати її типи [21]:

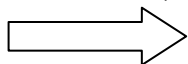
- первинний – основна аудиторія, яка виступає ініціатором покупки;
- вторинний – учасники процесу, які допомагають з придбанням (наприклад, оплачують покупку);
- широка – аудиторія, що купує повний обсяг товару;
- вузька – аудиторі, що купує конкретизовані товари в спектрі загального обсягу.

Цільова аудиторія визначається на основі 5 загальних ознак [21]:

- демографічні: стать, вік, наявність дітей, сімейний стан, освіта, професія;
- географічні: регіон, клімат, чисельність населення, інфраструктура, ЗМІ;
- економічні: місце роботи / її відсутність, рівень доходу;
- мотиваційні: причина покупки, способи її здійснення;
- психологічні: характер, тип мислення, життєва позиція, смаки, спосіб життя.

Портрет свого потенційного клієнта можна скласти за допомогою збору інформації про нього, його результат наведено в прикладі.

#### **ПРИКЛАД**



**Що? Найменування товару / послуги** – світлодіодні лампочки.

**Хто? Клієнт** – власники магазинів, продавці.

**Чому? Мотивація покупки** – хороша націнка на товар, зручна форма замовлення, швидка доставка.

**Коли? Потреба в товарі** – за потребою, з огляду на попит кінцевого покупця.

**Де? Місце здійснення покупки** – сайт виробника, особистий інтернет-кабінет [20].

Вибір конкретної ніші на ринку або вузького цільового сегменту допоможе в повній мірі усвідомити потреби цільового споживача і всього ринку. Варто пам'ятати: чим ширше мережа, яка створюється, тим дорожче вона буде коштувати. Необхідно зосередитись спершу на невеликій групі і вдосконалювати, і розширювати свій вплив [22].

**4. Виявлення конкурентів.** Даний етап передбачає їх аналіз та порівняння з стартапом. Варто пам'ятати, що пропонований продукт може бути заміником застарілого, який уже присутній на ринку, і, що потрібно враховувати аналізуючи конкурентні переваги;

Для аналізу конкурентів доцільно порівняти їх діяльність з діяльністю стартапу [18]:

- визначити ключових конкурентів (аргументуйте свій вибір);
- обрати критерії порівняння, ранжирувати їх за ступенем важливості (критерії повинні бути вимірні або оцінювані за конкретними ознаками);
- визначити основні переваги і недоліки;
- визначити конкурентні переваги, які необхідно формувати і розвивати.

Як підсумок даного розділу може бути сформована така матриця (табл. 5.8).



**Матриця оцінки загальноекономічних факторів впливу  
зовнішнього середовища на реалізацію стартап-проекту**


Групи та окремі фактори		Оцінка залежності бізнесу від впливу зовнішніх факторів*					Сприятливі можливості	Загрози та небезпеки
		1	2	3	4	5		
Макроекономічні фактори	Посилення інфляції							
	Зростання доходів населення та підвищення купівельної спроможності							
	Посилення диференціації доходів населення							
	Зниження процентних ставок на банківський кредит							
	Нестабільність макроекономічної ситуації							
	Зростання економіки і розширення місткості ринку							
Елементи конкурентного середовища	Ринкові фактори							
	Вплив конкурентів							
	Вплив споживачів							
	Вплив постачальників							
Соціально-демографічні характеристики	Зміни смаків споживачів, посилення рівня диференціації споживчих запитів та поява вільних ринкових сегментів, ін.							
Зміни в системі державного регулювання	Зміни в оподаткуванні							
	Запровадження ліцензування та обов'язкової стандартизації продукції і послуг							
	Посилення державного контролю та вимог							
	Посилення корупції							
	Регулювання ціноутворення							
	Зміни в державних замовленнях							
Галузеві фактори	Посилення конкуренції							
	Ускладнення доступу до сировини та ресурсів							
	Ускладнення доступу до споживачів							
	Поява товарів-замінників							
	Зміна рівня цін							
Політичні								
Науково-технічні								
Природні								
Ментальні								

\* - прим.: 1 – мінімальна залежність; 5 – максимальна залежність

Джерело: [23]

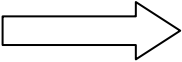
**5. Визначення цілей розвитку бізнесу.** За відправну точку роботи повинні бути правильно поставлені цілі. У першу чергу визначається мета за обсягом продажів і за часткою на ринку, за кількістю клієнтів. Мета може бути, також у фінансовій сфері – досягнення певного рівня прибутку. Цілі визначаються, виходячи з профілю і спрямованості компанії, її продуктів і послуг. Але вони є одним з головних умов створення плану дій, який приведе до успіху [22].

#### **6. Визначення рівня конверсії.**

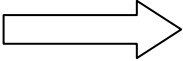
 **Рівень конверсії** (conversion rate) – це відсоткове співвідношення відвідувачів магазину, сайту, маркетингового заходу, які вчинили вибір, здійснили покупку, до загальної кількості всіх відвідувачів [24].

Розрізняють різні види конверсії [24]:


- конверсія в продажах – співвідношення покупців (магазину, фірми), до загальної кількості відвідувачів (клієнтів, що звернулися);
- конверсія в рекламі – співвідношення кількості показів реклами до кількості звернень до рекламодавця;
- конверсія в Інтернет маркетингу – співвідношення відвідувачів сайту, які вчинили «потрібну» дію (кликнули по посиланню, проголосували, купили) до загальної кількості відвідувачів сайту.


**ПРИКЛАД**  Мета сайту – продаж книги. За добу було 500 відвідувачів сайту і 35 проданих книг. Конверсія складе  $35 \times 100/500 = 7\%$  [24].

Після визначення рівня конверсії обчислюється цінність клієнта протягом всього терміну його спілкування (простіше кажучи, скільки грошей він принесе, поки користується послугами / продуктами / лояльний до бренду). Якщо є інформація про те, як багато потенційних клієнтів стає клієнтами реальними, і скільки ці реальні клієнти приносять доходу, можна вирахувати монетарну цінність кожної з поставлених цілей [22]. Варто виявляти скільки з залучених клієнтів насправді перетворюються в платоспроможних. Варто провести опитування невеликої фокус-групи, питаючи користувачів про те, як вони будуть вести себе при спілкуванні з пропонованим брендом. Чим більше людей охопить опитування, тим більш точними будуть припущення [22].

**ПРИКЛАД**  Генерація 2500 доларів прибутку – більш показова мета для маркетингового інструменту «новинна розсилка», ніж 100 нових передплатників [22].

#### **7. Позиціонування та сегментування.**

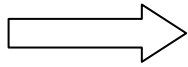
 **Позиціонування** – це завдання визначення місця товару, послуги, особистості в свідомості споживача [25].

 **Розробка позиціонування** – діяльність, спрямована на особливе уявлення споживачеві товару, що відрізняється від конкурентів [25].

Формування позиціонування в основному складається з глибокого дослідження ринку та створення ряду гіпотез з метою знайти місце своє місце на ринку [26], що у разі стартапу виконується шляхом проходження ряду етапів [26]:

а) *виявлення з якими продуктами клієнти порівнюють продукт стартапу.* З цієї точки зору продукт розглядається не з позиції простого порівняння його з продуктами конкурентів, а з точки зору його особливостей для споживачів як інструменту виконання завдань і досягнення цілей. Споживачі порівнюють продукт стартапу з іншими продуктом з позиції досягнення за його допомогою тих самих цілей. З цією метою формується список альтернатив продукту на основі розуміння користувача, якими б продуктами він користувався разі відсутності пропонованого [26].

### **ПРИКЛАД**




*Розробники CRM системи вважають своїми конкурентами інші CRM, хоча для користувача очевидними альтернативами є Excel, Google Docs, паперовий щоденник або статус-кво, який у багатьох випадках це – нічого [26].*

б) *визначення особливостей, які відрізняють продукт стартапу від альтернатив.* З цією метою складається список особливостей продукту, з якого виділяють ті, що якісно відрізняють його від існуючих альтернатив;

в) *трансформація особливостей продукту на які звернули увагу споживачі в перевагу.* Такі дії необхідні для розуміння того, чому певна унікальність продукту корисна для споживача. Вагомою помилкою під час визначення особливості продукту, яка робить його цінним для клієнтів є концентрація уваги на технічних моментах і фічах продукту для доведення його унікальності на ринку і цільової аудиторії завдяки сміливим технічним рішенням. Слід пам'ятати, що користувачі не розуміють продукт так само, як і розробники, оскільки люди не завжди можуть швидко і легко перевести технічну особливість в реальну перевагу для себе, яку зможуть отримати, користуючись продуктом. Правильний підхід у визначенні особливості продукту для цільової аудиторії – це фокусування виключно на перевазі і цінності для користувача [26];

г) *визначення для яких споживачів переваги продукту найбільш корисні.* З цією метою здійснюється сегментування ринку;

**Сегментування ринку** – це виділення на ринку груп споживачів,  *однорідних в одному або декількох аспектах їх споживання [27].*

Для стартапів сегментація ринку має певні особливості. Її доцільно проводити за такими етапами [28]:

1) *знаходження сфер застосування продукту стартапу.* Перш за все визначаються потенційні сфери застосування ідеї. Потім визначаються покупці, для яких продукт має перевагу, їх завдання. Надалі – подібність між різними категоріями споживачів;

2) *звуження аудиторії.* Слід виявити 6-12 особливо цікавих можливостей на ринку, під якою розуміється поєднання конкретного кінцевого користувача і

одного або декількох пропозицій. Під час первинного дослідження ринку може з'ясуватися, що конкретне застосування продукту стартапу, на яке ви розраховували, не цікавить кінцевого користувача, тому краще зосередитися саме на користувачі;

3) дослідження ринку виділеного сегменту споживачів. Дослідження сегменту ринку має бути сконцентроване на ряд факторів (табл. 5.9).

Таблиця 5.9

### Сегментування ринку

Галузь	Кінцевий користувач	Застосування	Переваги	Провідні покупці	Характеристика ринку	Партнери
1	2	3	4	5	6	7
Промисловий дизайн						
...						
Мікрохірургія						

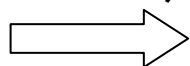
Галузь	Розмір ринку	Конкуренція	Платформа	Необхідні додаткові активи
	8	9	10	11
Промисловий дизайн				
...				
Мікрохірургія				

Джерело: складено на основі [28]

До зазначених факторів входять [28]:

- кінцевий споживач. Часто кінцевий користувач – це лідер вашої команди, який потрібен, щоб продукт успішно адаптувався до ринку. Однак часто кінцевих споживачів також доцільно сегментувати, оскільки це не завжди та людина, яка приймає рішення про придбання продукту;

### **ПРИКЛАД**



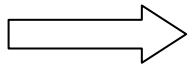
Для дитячої комп'ютерної гри, то кінцевим користувачем є дитина, оскільки саме вона намагається переконати батьків, економічних покупців, придбати продукт [28].

- застосування. Слід виявляти з якою метою кінцевий користувач буде застосовувати продукт;
- переваги. Мова йде не про нові вагомі та специфічні функції, а про те, що конкретно одержить від продукту, у разі його придбання споживачем: заощадження часу, отримання додаткового доходу тощо;
- провідні покупці. Бажано виявляти існування найбільш впливових споживачів («ранніх послідовників»), на яких будуть рівнятися інші вбачаючи в них інноваційних та успішних споживачів, що купують продукт не для самореклами, а тому що він приносить реальну користь;
- характеристики ринку. Доцільно виявляти, що на даному ринку допомагає або заважає прийняттю нової технології;
- партнери. До партнерів належать компанії, з якими потрібно спільно працювати, щоб забезпечити рішення, яке впишеться в робочий цикл споживача. Іноді ця категорія безпосередньо пов'язана з категорією «необхідні додаткові активи»;

- розмір ринку. Доречним є визначення кількості потенційних покупців, у разі досягнення стовідсоткового проникнення на ринок;
- конкуренція. У разі аналізу конкуренції потрібно діагностувати ринок з точки зору споживача;
- необхідні додаткові активи. Бажано виявити додаткові ті потреби, які у покупця для «повного вирішення» проблеми, тобто можливості повнофункціонального використання вашого продукту. Для цього як мінімум визначають, що споживач повинен докупити для користування продуктом стартапу [28].

**8. Просування та реклама продукту стартапу.** Під час просування продукту стартапу вагоме значення має тестування ідеї, зокрема його можна здійснювати за принципом наведеним в прикладі.

### **ПРИКЛАД**



*Стартап – Інтернет-магазин товарів для домашніх тварин. Замість того, щоб проводити маркетинг різних продуктів для будь-кого, хто утримує домашніх вихованців, було вирішено продати ліжечка для собак жителям певного міста. Поставлено за мету продати 100 ліжечок і використовувати прибуток від цього для розширення бізнесу. Встановлено маркетинговий бюджет в розмірі \$ 5000 для досягнення цієї мети. Зроблено припущення, що з 100 потенційних клієнтів лише один придбає ліжечко для свого вихованця, забезпечивши коефіцієнт конверсії в розмірі 1%. Тепер відомо, що для того, щоб продати 100 ліжечок, необхідно охопити маркетингом близько 10000 власників собак. Складається список ідей про те, як охопити 10000 власників собак за \$ 5000. Для наступного кроку виділяється невелика частина бюджету для тестування найбільш життєздатних ідей [22].*

Для просування також є доцільним використання сарафанного маркетингу (маркетинг «з вуст в уста»). Такий маркетинг дозволяє взаємодіяти з цільовими клієнтами на більш особистому рівні, ніж це можуть робити великі компанії, особливим інструментом у цьому разі є соціальні мережі [22]. Крім цього існує й ряд інших інструментів: ATL (традиційна реклама), BTL (активності в місцях продажів, прямі продажі, директ-мейл), Digital-середовище: просування, мобільні платформи, SMM і т.ін., PR, CRM, Лояльність, Директ-мейл (розсилки) [21]. Завдання комунікаційної стратегії не досягаються одночасно – існує схема активації, яка складається з наступних етапів [22]:

- впізнавання – люди запам'ятовують товар, починають дізнаватися марку з корпоративних кольорів, логотипу, назвою;
- залучення – марка стає цікавою;
- продажі – люди починають купувати продукт, керуючись його популярністю;
- лояльність – формується відданість продукту, позитивне ставлення.

**9. Визначення бюджету.** Для реалізації маркетингу стартапу є доцільним визначати обсяг коштів, який можна витратити на маркетинг стартапу. Згідно з деякими дослідженнями, за однаковою кількості завойованих клієнтів на приваблюючий маркетинг (inbound marketing) витрачається на 61% менше традиційної реклами (outbound marketing). Але навіть приваблюючий маркетинг

– ведення блогу, активність в соціальних мережах, органічне залучення клієнта на відміну від «примусового» показу йому реклами, – маю свою вартість [22]. Бюджет на маркетинг слід визначити на початку проведення маркетингової кампанії, не виходячи за його межі.

Для реалізації забезпечення реалізації маркетингових заходів щодо стартапу формується план маркетингу, в якому чітко прописуються результати проведених досліджень (табл. 5.10)

Таблиця 5.10

### Структура плану маркетингу

№ розділу	Назва розділу	Елементи наповнення розділу
1.	Цілі і завдання на найближчий рік.	Вхід на ринок або створення власного ринку; запуск нового проекту або продукту; відтягування клієнтів у конкурентів; просування продукції – онлайн або оффлайн
2.	Місія та цінності компанії	Чітке визначення того, чим компанія займається, до якого ринку належить, які вигоди надає клієнтам (низькі ціни, висока якість, надійний сервіс тощо), у чому полягає основна філософія компанії та які продукти / послуги вона пропонує.
3.	Цільова аудиторія	необхідні параметри щодо цільової аудиторії (вік, стать, дохід, купівельна спроможність, хобі тощо)
4.	Аналіз ситуації	а) інформація про продукт, його функції, переваги та відмінності від товарів конкурентів; ціни, знижки, бонуси; просування, перед- та абл. родажне обслуговування; б) інформація про мережу (канали) поширення – визначення каналів розповсюдження продукту; в) аналіз конкурентів – виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ( SWOT-аналіз); г) аналіз поточних продажів: на всьому ринку, у певному сегменті, за каналами розподілу, за регіонами розповсюдження; д) аналіз прибутковості.
5.	Ціни і стратегія позиціонування	Яким чином компанія себе позиціонуватиме, які ресурси має в розпорядженні
6.	План просування	Загальний план просування, з урахуванням існуючих та запланованих каналів
7.	Маркетингові активи	Ідентифікація інструментів, за допомогою яких компанія планує просувати товар / послугу
8.	Конверсійна стратегія	Визначення яким чином компанія планує підштовхнути користувачів до лавини продажів
9.	Спільні підприємства та партнерство	Визначення супутніх товарів, які можуть бути потрібні споживачам компанії, визначення підприємств, що займаються їх виробництвом або надають послуги, спроба з ними домовитись про співробітництво
10.	План збільшення продажів	Визначення ключових факторів для підвищення доходів від кожного клієнта
11.	План щодо залучення рефералів	Розроблення комплексу заходів із залучення друзів та знайомих вже існуючих клієнтів (надання знижок і бонусів при залученні нових споживачів тощо)
12.	Фінансові прогнози	Всі заплановані витрати, оцінка власних ресурсів, визначення необхідності та обсягів залучення ресурсів, а також потенційних джерел фінансування (інвестори, гранти, родичі)

Джерело: складено на основі [29]

План маркетингу може складатись учасниками стартапу у довільній формі, проте, чим більш деталізованими та ретельно опрацьованими будуть усі необхідні пункти, тим простіше команді стартапу буде реагувати на будь-які відхилення від плану та простіше вносити корективи як у план, так і в діяльність та розвиток стартапу.

## 5.5. Способи просування товару / послуги стартапу на ринок

Просування продукту стартапу на ринок є кропітким процесом, а в умовах обмеженості ресурсів, в тому числі і фінансових визначає його як складний, що може варіюватись залежно від активності зацікавленості майбутніх споживачів.

Стартаперами найбільш ефективними каналами просування та комунікації з потенційними споживачами стартапу вважається контент-маркетинг, Email-маркетинг, SEO, публікації, блоги, SMM (табл. 5.11).

*Таблиця 5.11*

### Способи залучення та комунікації з потенційними споживачами стартапу

Спосіб комунікації	Характеристика	Умови застосування
1	2	3
Контент-маркетинг	Створення і поширення контенту з самостійною цінністю для необхідної аудиторії. Для того щоб здобути прихильність потенційного споживача інноваційної ідеї необхідно: -зацікавити його - належить до народження маркетингової воронки (підвищення знання про продукт), яка поступово забирає споживача в горнило покупок; -надати зрозумілі пояснення щодо способів користування інноваційним продуктом	Універсальний. Може використовуватись навіть без розрахунку звичайних параметрів (глибина каналу, вартість відвідувача, конверсія)
Email-маркетинг	Автоматична серія навчальних листів, яку отримує новий користувач, після реєстрації в сервісі або тригерні розсилки - це теж контент-маркетинг, який можна назвати обов'язковою програмою будь-якого Інтернет-сервісу. Крім того, цей метод дозволяє тим, хто отримав бюлетень, відповісти відправнику з їхніми відгуками	Розсилку листів бажано здійснювати від певної особи, а не автоматично. Тема листа повинна зацікавити потенційного клієнта. Важливо також у листі розміщувати посилання що веде до сторінки, яка корисна для споживача містить інформацію

1	2	3
SEO (Search Engine Optimization)	Має домінуючу роль у стратегії цифрової реклами, оскільки впливає на розташування цифрових каналів, доступних для компанії, таких як: веб-сайти, блоги, облікові записи в соціальній мережі тощо. За допомогою SEO, веб-сторінки можна оптимізувати, щоб стати найбільш привабливим для пошукових систем, щоб бути першим відображеним під час пошуку, що виконується за допомогою браузерів	SEO включає в себе використання найпопулярніших ключових слів користувачів та ідентифікаторів, використовуючи інструмент Google Analytics
Публікації	Інформаційні повідомлення про інноваційну ідею або стартап-компанію, що привертають увагу, підвищують впізнаваність, забезпечують необхідний рівень комунікації з ринком і споживачем, є найважливішим елементом SEO, створюють експертний рівень бренду тощо.	Якісна публікація в рамках контент-маркетингу - це вміння писати без реклами, розуміти загальну задачу і добре розбиратися в специфіці продукту
Блоги	Сайти, на яких регулярно розміщуються статті, інформація про події та мультимедіаконтент. Статті, опубліковані в блозі компанії, відіграють важливу роль у формуванні іміджу компанії.	Якісний контент на тему, що представляє інтерес для клієнтів, збільшує рівень довіри та лояльності до компанії. Якщо вміст є неналежним і неефективним, це позначиться на іміджі компанії, яка виявиться непрофесійною у спілкуванні з клієнтами
SMM	Використання соціальних мереж для просування ідеї інноваційного продукту спроможне істотно підвищити впізнаваність стартапу та поінформованість потенційних споживачів. Контент, який розповсюджується в соцмережах через популярних користувачів з тисячами передплатників здатний створювати величезний приплив трафіку на сайт компанії	Найпопулярніші соцмережі на сьогодні: Facebook, LinkedIn, Google+, Twitter, Reddit, Tumblr, Instagram, Pinterest. Для розміщення контенту в цих соціальних мережах необхідно враховувати особливості їх функціонування та інтереси їх користувачів

*Джерело: розроблено авторами з використанням [30, 31, 32]*

На початкових етапах існування стартапа його фінансові можливості обмежені, тому значних витрат на маркетингові заходи, зазвичай, не передбачається. Саме тому використання засобів цифрового маркетингу допомагає зекономити розробникам стартапів. Браком коштів обумовлена і відсутність окремого маркетингового підрозділу. Тому просуванням переважно займається один з членів команди, а подекуди і сам розробник стартапа.

Активне використання соціальних мереж в просуванні та рекламуванні стартапів, має дві часті помилки, які допускаються в маркетинговій стратегії при виборі соціальних мереж [33]:

- спроби «осягнути неосяжне». Присутність компанії та її продукту на всіх доступних соціальних майданчиках ні до чого не призведе.



- робота з певними соцмережами тільки тому, що там є конкуренти. Те, що вони там виявляють активність, зовсім не означає, що це слід робити і Вам.

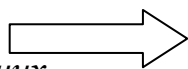
Найпопулярніші соцмережі на сьогодні: Facebook, LinkedIn, Google+, Twitter, Reddit, Tumblr, Instagram, Pinterest, ВКонтакте, Однокласники. Кожна з них має свої особливості у просуванні продукту [31]:

- Facebook характеризується наявністю користувачів, яким подобається візуальний контент;
- Twitter містить значну кількість реакцій на посилання;
- LinkedIn створений для ділового спілкування в середовищі професіоналів;
- Tumblr інтегрував молодь, яка любить жарти і невимушене спілкування;
- Reddit краще за інших захищений від спаму, але не дає можливості планувати час публікацій, а також вимогливий до якості контенту.

Врахування зазначених особливостей допоможе визначити, які соцмережі нададуть можливість ширшого охоплення потрібної цільової аудиторії.

Корисним також може виявитись використання авторитетних користувачів. Для цього рекомендують створити їх список:

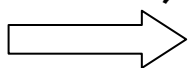
*Структура списку авторитетних користувачів соціальних мереж*



- Користувачі, яким належать найпопулярніші блоги і спільноти в соцмережі;
- користувачі, які близькі за тематикою до стартапу?
- спільноти і блоги, що є першими у видачі за ключовими словами зі стартапу;
- користувачі, на які підписані провідні блогери, чиї сторінки вони читають [31].

Вагомим аспектом просування стартапу є його рекламування. Визначення ідеї та теми рекламного звернення зумовлює всі наступні етапи планування рекламної діяльності.

### **ПРИКЛАД**



*Створена в 2008 році німецька компанія Zalando займається питаннями доставки товарів. Замовивши в одній зі студій Гамбурга відео-рекламу під девізом «Кричи від щастя». Результатом такої рекламної кампанії стало зростання фактичної популярності послуг бренду на 95%. Ролики стали настільки успішними в Німеччині, що навіть супермаркет Media Markt почав використовувати їх, адаптувавши під свою рекламу. Сьогодні Zalando - абсолютний лідер у своїй сфері [33].*

Серед усіх джерел інформації про товари і послуги найвищу довіру в українців викликають рекомендації знайомих (81%), відгуки споживачів, опубліковані онлайн (63%), і інформація на сайтах брендів (59%), про це свідчить дослідження Global Trustin Advertising, проведене Nielsen [34] (рис. 5.11).

Серед традиційних ЗМІ українці в деякій мірі довіряють рекламі на білбордах і в журналах (по 34%). Меншим авторитетом користується інформація про товари і послуги на ТБ (32%), в газетах (31%) і на радіо (30%). Рівень довіри до нових видів реклами наближається до традиційних: так,

онлайн відеореклами довіряють 29% респондентів, а рекламі в соціальних мережах 32% [35].

**Якому джерелу інформації довіряють українці**  
 % онлайн-респондентів в Україні, які відповіли, що повністю або  
 деякою мірою довіряють джерелу інформації

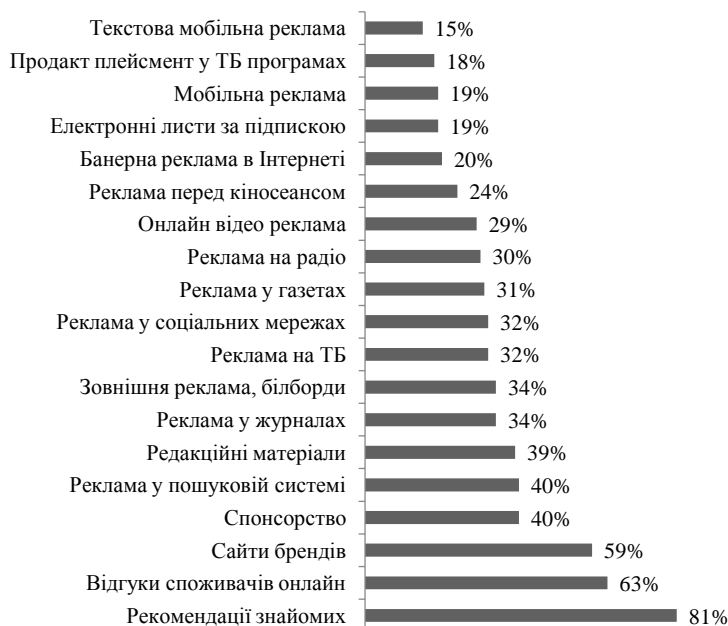


Рис. 5.11. Джерела інформації за рівнем довіри українців  
 Джерело: [34]

У ході дослідження споживачів запитали не тільки про їх довіру до різних джерел реклами, але і про те, наскільки ці канали є стимулом для здійснення покупки. Більшу частину українських покупців інформація стимулює придбати товар або послугу [35]:

- 81% – здійснюють покупку за рекомендацією знайомих,
- 69% – впливають відгуки споживачів;
- 63% – інформація на сайтах брендів;
- 47% – реклама на ТВ;
- 43% – реклама в газетах;
- 45% – реклама в журналах;
- 45% – реклама в соціальних мережах;
- 25% – продуктплейсмент в ТВ програмах.

Просування будь-якого товару або послуги на ринок передбачає проходження ним шляху від виробника (розробника) до споживача. Залежно від обраного каналу збуту це шлях може бути або більш коротким, коли споживач отримує товар безпосередньо від виробника (розробника), або більш довгим, якщо між виробником (розробником) та споживачем є посередники.



**Канал збуту продукції** – сукупність організацій, підприємств та окремих осіб, які приймають на себе чи допомагають передати іншому суб'єкту право власності на товар на шляху його просування від виробника до кінцевого споживача [36].

У процесі вирішення питання щодо продажу готового продукту стартапу розрізняють різні канали збуту розрізняють (рис. 5.10) [37]:

а) *канал нульового рівня* (канал прямого маркетингу). Він складається з виробника, що безпосередньо продає товар клієнту. При цьому продавець використовує три способи прямого продажу: торгівля через магазини, що належать виробнику, поштова торгівля, торгівля в роздріб;

б) *канал одного рівня*. Включає в себе ще одного посередника, зазвичай це роздрібні торгівці;

г) *дворівневий канал*. Включає в себе роздрібних і оптових торгівців;

д) *трирівневий канал*. Складається з трьох посередників: гуртовий, дрібно гуртовий та роздрібний продавець.

Продаж продукції здійснюється на основі власних та зовнішніх засобів продажу. До *власних засобів належать* [37]:

– продаж за допомогою торгових агентів (службовці фірми, що оплачуються фіксованим окладом, до якого, залежно від продажу додаються комісійні);

– продажі за допомогою збутових філіалів. Переваги такого способу продажу є те, що філіали можуть забезпечити потрібний рівень сервісного обслуговування, консультаційні послуги і до того ж філіал економічно залежний від головної фірми.

*Зовнішні засоби продажу* підрозділяють на [37]:

– договірних збутовиків. Як правило, договірний збутовик сам забезпечує складське господарство и технічне обслуговування продукції;

– торгових представників. Вони надають посередницькі послуги при укладанні угод, але не купують прав власності на товар.

Продажі також здійснюються через гуртових покупців або за допомогою роздрібною торгівлі. До форм гуртової торгівлі належать: закупівельна, збутова, спеціалізована, оптова торгівля типу «купив-відвіз», оптова торгівля типу «постачання контейнерами», оптова торгівля типу «just-in-time» [37]. До роздрібною торгівлі належить будь-яка діяльність із продажу товарів чи послуг безпосередньо кінцевим споживачам для їх особистого некомерційного використання, що здійснюється через кіоски, бакалійні магазини, універсами, магазини самообслуговування, універмаги, торгові дома, торгові центри [37].

Таким чином, використання маркетингу є необхідною умовою розвитку стартапа. Проте, його успішність залежить від якості та влучності застосування маркетингових заходів для просування інноваційної ідеї та інноваційного продукту на ринок.

## **ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**



1. Визначте сутність маркетингу стартапу.
2. У чому полягають ключові відмінності маркетингу стартапу та маркетингу товару/послуги для вже існуючого бізнесу?
3. Охарактеризуйте клієнт-орієнтовану методологію (Customer Development Methodology) та продукт-орієнтовану методологію (Customer Discovery).
4. Поясніть методи оцінювання ринку зверху вниз та знизу вгору.
5. Яким чином здійснюється оцінювання ринку з позиції грошової маси?
6. Поясніть визначення цільової аудиторії стартапу.
7. Надайте характеристику аналізу конкуренції на перспективному ринку стартапу.
8. У чому полягає методика SWOT-аналіз стартапу.
9. Охарактеризуйте процес формування маркетингової стратегії стартапу.
10. Поясніть особливості позиціонування та сегментування в стартапі.
11. Визначте структуру плану маркетингу стартапу
12. Надайте характеристику способам просування продукту на ринок, залучення та комунікації зі споживачами стартапу.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. The Top 20 Reasons Startups Fail. *CB Insights*: веб-сайт. URL: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
2. Why startups fail, according to their founders. *Fortune*: веб-сайт. URL: <http://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders/>
3. Бернович П. Маркетинг стартапа. От чего зависит успех? *Центр инновационного маркетинга*. URL: <http://www.noomarketing.net/marketing-startupa>.
4. Kopishynska K. The key basics of the startup marketing. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2018. Vol.. 4. Issue 6. P.61-68.
5. Бланк С., Дорф Б. Стартап: настольная книга основа теля / пер. с англ. М.: Альпина Паблшер, 2014. 614 с
6. Копішинська К. О. Роль маркетингу в розвитку стартапів. *Економіка, облік, фінанси, управління і право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку*: міжнар. наук.-практ. конф., 16 лютого 2019 р.: тези доповідей. У 4 ч. – Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 4. 61 с. – С.7-8
7. Купер Б., Власковиц П. Стартап вокруг клиента. Как построить бизнес правильно с самого начала. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 168 с.
8. Рис Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / пер. с англ. М.: Альпина Паблшер, 2012. 251 с.

9. Диффузные модели распространения инноваций. *Викинаука*: веб-сайт. URL: [http://ru.science.wikia.com/wiki/Диффузные\\_модели\\_распространения\\_инноваций](http://ru.science.wikia.com/wiki/Диффузные_модели_распространения_инноваций)).
10. Диффузная модель Ф. Басса. *Компания InTrends*: веб-сайт. URL: <http://intrends.me/diffuznaya-model-f-bassa.html>
11. Сухорукова М., Тябин И. Введение в предпринимательство для ИТ-проектов. Дистанционный курс. URL: <http://www.intuit.ru/studies/courses/3467/709/lecture/21817>
12. Как оценить рынок стартапа. Венчурный Акселератор. URL: <https://1va.vc/news/kak-otsenit-rynok-startapa.html>
13. Методы оценки потенциального рынка для Сколково. *Сколково*: веб-сайт. URL: <https://sk.ru/news/reading/b/advisorblog/archive/2013/02/05/metody-ocenki-potencialnogo-rynka-dlya-startapa.aspx>
14. Как провести анализ конкурентов стартапа. Венчурный Акселератор. URL: <https://1va.vc/webinars/kak-provesti-analiz-konkurentov-startapa.html>
15. SWOT-Анализ. 5 Главных Правил, Которых Стоит Придерживаться. URL: <https://geniusmarketing.me/lab/swot-analiz-5-glavnyh-pravil-kotoryx-stoit-priderzhivatsya/>
16. SWOT–Анализ вашего бизнес-проекта. URL: [http://homestartup.ru/pub\\_swot.html](http://homestartup.ru/pub_swot.html)
17. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін.. Київ : ЦУЛ, 2013. 272 с.
18. Шаблон для заполнения бизнес-плана. URL: [www.novsu.ru/file/1004536](http://www.novsu.ru/file/1004536).
19. Продвижение стартапа и контент-маркетинг. *Хабахабр*: веб-сайт. URL: <https://habrahabr.ru/post/297800/>
20. Маркетинговая стратегия стартапа – залог удачного запуска продукта. RUBARB. URL: <https://rubarbs.com/article/startup-marketing-strategy-the-key-to-a-successful-product-launch>
21. Целевая аудитория: как ее определить и зачем это нужно RUBARB. URL: <https://rubarbs.com/article/target-audience-how-to-define-it-and-why>
22. Яшева Г. Стратегия маркетинга для стартапов. *Витебский бизнес-центр*: веб-сайт. URL: <http://www.vitinvest.by/node/4333>
23. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. К. : Знання, 2013. 173 с.
24. Записки маркетолога. веб-сайт. URL: [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_u/conversion\\_rate](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_u/conversion_rate)
25. Бомж-подход к разработке позиционирования стартапа — на примере Prodvigator.ru: веб-сайт. URL: <https://vc.ru/flood/12851-hobo>
26. Позиционирование 2.0: короткий путь от осла до единорога. *Lafounder.com*: веб-сайт. URL: <https://lafounder.com/article/positioning>
27. Виноградова О. Сегментация рынка для стартапов. *Маркетинг, Психология, Mind Maps*. URL: <https://ola-vinogradova.livejournal.com/102065.html>
28. Билл Олет. *Сегментация рынка*. Путеводитель предпринимателя. 24 конкретных шага от запуска до стабильного бизнеса. URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark272.html>

29. Как сделать маркетинг-план для стартапа. *Yagla*: веб-сайт. URL: <http://yagla.ru/blog/marketing/kak-sdelat-marketingplan-dlya-startapa/>
30. Продвижение стартапа и контент-маркетинг. *Хабахабр*. веб-сайт. URL: <https://habrahabr.ru/post/297800/>
31. Разработка маркетинговой стратегии для стартапа. С чего начать? *Uniconsulting*: веб-сайт. URL: <https://www.uniconsulting.ua/razrabotka-marketingovoj-strategii-dlya-startapa-s-chego-nachat/>.
32. Loredana PATRUTIU-BALTES. Inbound Marketing - the most important digital marketing strategy. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*. 2016. Series V Vol. 9 (58) No. 2. URL: [http://webbut.unitbv.ro/BU2016/Series%20V/BULETIN%20I/07\\_Patruuiu\\_Baltes.pdf](http://webbut.unitbv.ro/BU2016/Series%20V/BULETIN%20I/07_Patruuiu_Baltes.pdf)
33. Реклама для стартапов. Студия дизайна и рекламы Хайнекс: веб-сайт. URL: <http://hinex.ru/reklama-dlja-startupov>
34. Global trust in advertising report «Winning strategies for an evolving media landscape». *Nielsen*: веб-сайт. URL: <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/apac/docs/reports/2015/nielsen-global-trust-in-advertising-report-september-2015.pdf>
35. Питання довіри: Який рекламі вірять українці (дослідження). *Finance.ua*: веб-сайт. URL: <http://news.finance.ua/ua/news/-/360208/pytannya-doviry-yakuj-reklami-viryat-ukrayintsi-doslidzhennya>
36. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. К. : Знання, 2013. 173 с.
37. Вибір каналів збуту товарів. *Marketing-helping*: веб-сайт. URL: <http://marketing-helping.com/konspekti-lekcz/20-kurs-lekczj-dispiplna-qosnovi-marketinguq/372-vibr-kanalv-zbutu-tovarv.html>

## ТЕМА 6

### БІЗНЕС-ПЛАН СТАРТАП-ПРОЕКТУ


---


#### **Зміст заняття**

- 6.1. Сутність та особливості бізнес-плану стартапу.
- 6.2. Резюме
- 6.3. Опис проекту
- 6.4. Опис продукту
- 6.5. Аналіз галузі/ринку
- 6.6. План збуту та маркетингу
- 6.7. Виробничий план
- 6.8. Організаційний план
- 6.9. Фінансовий план

#### **6.1. Сутність та особливості бізнес-плану стартапу**

Важливою складовою стартапу є планування його розвитку, яке здійснюється на основі складання бізнес-плану. Такий документ є доречним у разі прагнення стартапера залучити інвестиції, отримати кредит, або ж зпланувати розвиток власного бізнесу.

 **Бізнес-план** – це документ, який містить маркетингову, технічну та фінансову інформацію, що обґрунтовує доцільність інвестування у новий проект або розширення уже існуючого бізнесу [1].

 **Бізнес-план стартап-проекту** – це документ, який містить опис ключових характеристик (маркетингових, фінансових, організаційних тощо), які повністю висвітлюють сутність запропонованої ідеї та обґрунтовують доцільність інвестування з метою її реалізації.

Загальна структура бізнес-плану, у відповідності зі стандартами Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО), повинна мати такі параметри [2]:

1. Резюме.
2. Ідея (сутність): загальні вихідні дані та умови, опис зразка нового товару, оцінка досвіду підприємницької діяльності, оцінка ринку збуту, опис споживачів, оцінка конкурентів, власних сильних і слабких сторін.

3. План маркетингу: цілі маркетингу, стратегія маркетингу, фінансове забезпечення плану маркетингу.

4. План виробництва: виробник нового товару, наявність і необхідні потужності виробництва, матеріальні фактори виробництва, опис виробничого процесу.

5. Організаційний план: організаційно-правова форма власності, організаційна структура, розподіл обов'язків, відомості про партнерів, опис зовнішнього середовища бізнесу, трудові ресурси фірми, відомості про членів керівного складу.

6. Фінансовий план: план доходів і витрат, план грошових надходжень і виплат, зведений баланс активів і пасивів фірми, графік досягнення беззбитковості, стратегія фінансування, оцінка ризику та страхування.

Проте, структура бізнес-плану для стартапа може бути спрощеною вигляд, адже стартап, зазвичай, передбачає створення нової компанії (на основі запропонованої ідеї). Ступінь деталізації інформації в розділах бізнес-плану стартапу залежить від того, на якій стадії знаходиться його розвиток [3]:

**1) передпосівна стадія стартапа.** При переході від вибору ідеї до розробки концепції проекту особливу увагу потрібно приділити таким блокам бізнес-плану, як [3]:

- аналіз ринку і маркетингові дослідження (потреба у продукті / послуги; цільової сегмент ринку; потенціал реалізації ідеї);
- ідея проекту;
- опис продукту / послуги;
- концепція формування команди (організаційний план);

**2) стадія прототипу.** Для цього етапу характерно перетворення ідеї стартапу в концепцію. Крім того, тут вже визначені основні конкурентні характеристики продукту / послуги, підтверджений сегмент ринку. Тому слід приділяти увагу таким розділам бізнес-плану [3]:

- виробничий і фінансовий плани проекту складається на перші місяці запуску;
- план маркетингу повинен демонструвати, як продукт буде продаватися на початковому етапі і які схеми можуть використовуватися в подальшому. Приділяється увага можливостям продажу, підтвердженню моделі бізнесу; можливість масштабування. Важливим елементом бізнес-плану виступають план маркетингових заходів, в який необхідно включити: визначення цільової ніші проекту, опис споживача з обґрунтуванням попиту і зазначенням основних переваг продукту стартапу порівняно з конкурентами, перелік каналів збуту, опис каналів реалізації;
- базовий аналіз існуючих ризиків;
- фінансовий план. Бізнес-план на стадії прототипу повинен продемонструвати, що основна умова для запуску і подальшого масштабування проекту – фінансові інвестиції.

Слід пам'ятати, що розділи бізнес-плану стартапу мають бути збалансованими, що полегшить його аналіз інвесторами або ж дозволить оцінювати перспективи стартаперу у комплексному представленні (рис. 6.1).



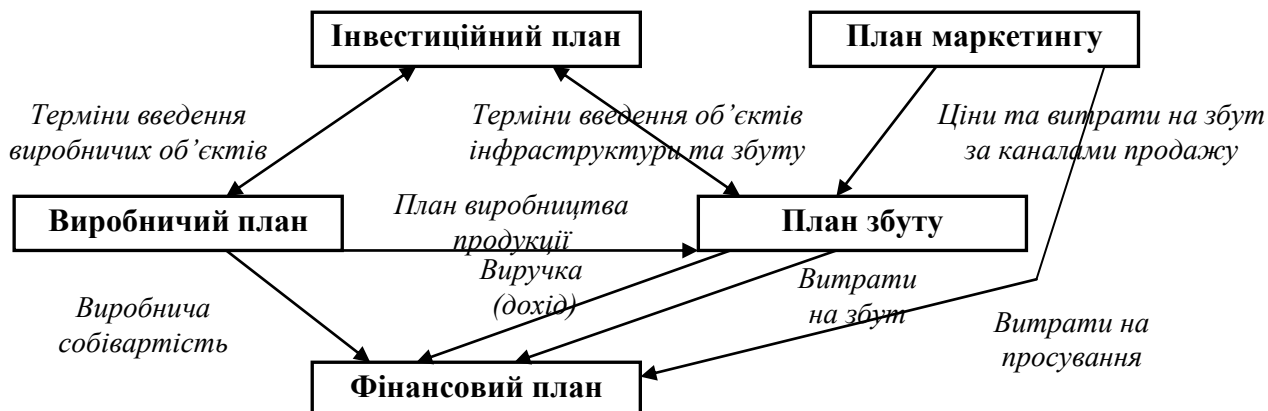


Рис. 6.1. Збалансованість основних розділів бізнес-плану  
Джерело: [4]

## 6.2. Резюме

Резюме є першим розділом бізнес-плану, тому його викладення має бути чітким, лаконічним та зваженим. Його доречно готувати в останню чергу, маючи результати за усіма попередніми розділами.

*Резюме* – це стисла інформація про результати бізнес-планування, що висвітлює кожний розділ бізнес-плану.

Структуру резюме наведено в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Структура резюме бізнес-плану стартап-проекту

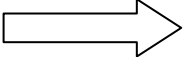
Параметр	Характеристика
Найменування проекту	
Характеристика організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Найменування організації, організаційно-правова форма, форма власності;</li> <li>- чисельність розробників / співробітників/ команда;</li> <li>- статутний фонд (у разі наявності);</li> <li>- обіг за останній рік (для діючих організацій);</li> <li>- контактні дані (поштова адреса, телефон);</li> <li>- банківські реквізити (для діючих організацій);</li> <li>- прізвище, ім'я, по батькові, вік і кваліфікація керівника</li> </ul>
Управлінський персонал	Якими особливостям володіє персонал/команда/ керівництво проекту
Опис ринку та галузі	Надається інформація про переваги проекту над іншими
Продукція	Перевага запропонованої у проекті продукції або послуги
Ресурси	Власні ресурси, поточний фінансовий стан
Цілі проекту	Довгострокові і короткострокові цілі проекту, якого зростання можна очікувати, які доходи передбачається отримати, за який період часу
Потреба в інвестиціях	Потреба в інвестиціях, напрями їх використання, передбачувані джерела фінансування, як вони будуть повертатися (погашатися) інвесторам
Супровідні документи проекту	Наявність ліцензій, сертифікатів, дозволів і т.д.
Економічні показники	Ключові економічні показники ефективності проекту
Ризики	Можливі ризики і система страховок

Джерело: складено на основі [5]

## 6.3. Опис проекту/підприємства

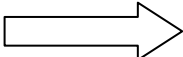
Перший розділ бізнес-плану формується залежно від того, на якій стадії розвитку знаходиться стартап. У разі початкових етапів розділ розкривається як опис проекту, на стадії вже створення підприємства доцільно надавати його опис.

**Опис проекту.** Насамперед необхідно описати мету стартап проекту, а також детально його бізнес-ідею.

**ПРИКЛАД**  Метою проекту є створення медичного інструменту, призначеного для проведення діагностики онкохворих.

Під час опису мети слід також надати інформацію щодо [6]:

- технологічних процесів, які будуть використовуватись, проте без зайвих подробиць. Для цього краще розробити окремий додаток, який буде включати послідовну і детальну інформацію щодо повної технології;
- доказової бази тих переваг, які будуть отримувати споживачі;
- унікальності проекту. Такою унікальністю може вважатись створення особливої, ніким не повтореної технології.
- розвиток стартапу. Варто описати можливі шляхи розвитку тієї ж технології або можливості щодо збільшення виробництва, залучення нових постачальників, розробка нових методів досягнення мети;
- захист об'єктів інтелектуальної власності. У разі наявності слід навести інформацію про унікальними патенти або авторські права для підтвердження оригінальності пропозиції, зокрема як в наведеному прикладі.

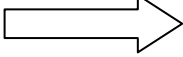
**ПРИКЛАД**  Наша компанія володіє патентом / зареєстрованою торговою маркою і володіє ексклюзивним правом продажу продукту / послуги в \_\_\_\_\_ регіоні до \_\_\_\_ року. По завершенню цього терміну ми продовжимо ексклюзивний договір на \_\_\_\_\_ років. [7].

**Опис майбутнього підприємства** Під час розроблення бізнес-плану стартапу важливо обґрунтувати вибір організаційно-правової форми. У цьому параграфі може бути наведено також життєвий (або діловий) цикл функціонування підприємства протягом реалізації проекту та після нього. Йдеться в тому числі про розширення підприємства, нарощення обсягів його господарської діяльності та збільшення, в зв'язку з цим, використовуваних ресурсів, підвищення рівня конкурентоспроможності і життєздатності [7].

Слід приділити увагу опису бізнесу, в якій майбутня компанія буде працювати, роль і тенденції розвитку компанії всередині галузі, минулі і очікувані зміни в формі організації бізнесу, минулі досягнення та сильні сторони в даний час, критичні фактори успіху компанії і потенційні проблеми

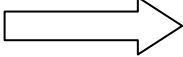
та ризику, технічний розвиток, яка повинний бути завершеним до певної дати [8].

Також, за наявності, необхідно зазначити наявність досвіду у засновника стартапу та членів його команди у даній галузі, разом із професійними досягненнями [5].

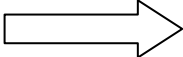
**ПРИКЛАД**  Компанія \_\_\_\_\_, спираючись на свої переваги в \_\_\_\_\_, має намір до \_\_\_\_\_, зайняти лідерські позиції в сфері \_\_\_\_\_. Від конкурентів наша компанія буде відрізнятися \_\_\_\_\_. Уже через рік ми плануємо збільшити \_\_\_\_\_ в (на) \_\_\_\_\_ разів (відсотків), \_\_\_\_\_ в (на) \_\_\_\_\_ раз (відсотків), \_\_\_\_\_ в (на) \_\_\_\_\_ раз (відсотків). Через 3 роки приріст \_\_\_\_\_ складе \_\_\_\_\_. Серед довгострокових цілей компанії (зайве викреслити): розширення виробництва, асортименту продукції, вихід на нові ринки, відкриття філій / представництв / магазинів в \_\_\_\_\_. Компанія \_\_\_\_\_ повинна стати визнаним лідером ринку в сфері \_\_\_\_\_ [9].

## 6.4. Опис продукту

Розробка розділу бізнес-плану, присвяченого опису продукту (послуги), для розроблення та реалізації якого власне задумувався проект, потребує особливої чіткості. Попередньо можна висвітити сутність продукту, як в прикладі.

**ПРИКЛАД**  Компанія пропонує новий продукт / послугу. Даний продукт має найнижчу ціну і більш практичний порівняно з пропозиціями конкурентів. Він досконаліше з технологічної точки зору, ніж існуючі аналоги, і дозволяє споживачам заощадити час і гроші. Пропонована послуга досі була недоступна в цьому регіоні. Висока якість обслуговування забезпечено командою співробітників компанії, загальний досвід роботи яких у цій сфері становить 5 років [7].

У разі, якщо продукт знаходиться на стадії розробки, його опис має містити формулювання за прикладом, наведеним нижче.

**ПРИКЛАД**  На момент складання даного бізнес-плану продукт \_\_\_\_\_ вже готовий до випуску (знаходиться на стадії завершення розробки / готовий на 50% / доопрацьований на 30% / існує у вигляді ідеї або проекту / готовий вийти на пробний ринок / запуснений в серійне виробництво) [7].

Проте, у разі потреби значних інвестицій, слід розширювати його опис. Він повинен включати такі основні показники: характеристику принципово нового продукту (послуги), тривалість життєвого циклу продукції; технологічні особливості випуску продукції (надання послуг) (табл. 6.2).

## Ключові параметри нового продукту

№	Параметр	Характеристика
1	Характеристика запланованої продукції (послуг)	Перелік (асортимент) основних видів продуктів, які планується виробляти, а також види послуг, що передбачається надавати споживачам
		Призначення продуктів (наданих послуг): визначення мети виробництва конкретних їх видів з точки зору задоволення конкретних потреб споживачів
		Споживчі якості продукції: основні види сировини, з якої виготовляється продукція; вага “нетто”; термін зберігання; смакові властивості (для харчових продуктів); естетика зовнішнього вигляду; показники якості; хімічний склад; рівень цін; можливість надання знижок; інші відомості
		Унікальність (цінність) продукції (послуг). Визначається будь-якою із її споживчих властивостей або їх комплексом порівняно з продукцією (послугами), що реалізується іншими підприємствами
2	Тривалість життєвого циклу продукції	Залежить від динаміки науково-технічного прогресу, рівня доходів населення, технології виробництва, умов зберігання, культури реалізації і споживання. Необхідно передбачити: - час, необхідний для доведення нового чи вдосконаленого продукту (послуг): до перших продажів; до піку (максимально можливого) обсягу продажів; до закінчення продажів; - час, необхідний на модифікацію продуктів, що випускаються, і можливість їх адаптації в нових ринкових умовах
3	Технологічні особливості випуску продукції	Необхідно враховувати стандарти країн тих ринків, на яких планується реалізація продукції або надання послуг. Наприклад, напруга у електричних розетках у різних країнах є різною, тому є потреба в урахуванні таких особливостей та розробленні адаптованої продукції для таких ринків.


Джерело: складено на основі [10]

## 6.5. Аналіз галузі/ринку

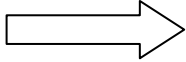
У даному розділі викладаються саме результати аналізу ринку стартапу, що детально описано у попередній темі. Проте є також певні особливості його опису. Практиками, що реалізують та супроводжують стартап виділяється ряд особливостей аналізу галузі, зокрема [3]:

- поглиблений аналіз обраної ніші для бізнесу, з визначенням її глибини, обсягу ринку, фінансових перспектив розвитку проекту;
- аналіз конкурентної позиції;
- аналіз чисельності цільових споживачів і рівня їх задоволеності продуктами, які випускаються конкуруючими фірмами;
- визначення перспектив та тенденцій в конкретному сегменті економіки, де планується розвиток стартапу.

**Аналіз ніші бізнесу та ринку.** Вагомим аспектом бізнес-плану стартапу є поєднання аналізу ніші бізнесу та ніші ринку.

 **Ніша бізнесу** – це діяльність компанії або підприємця, орієнтована на «свою» цільову аудиторію [11].

Вибір та конкретизація ніші бізнесу дозволяє підприємствам мати виграшні позиції на певному ринку.

**ПРИКЛАД**  У всесвітньо відомого виробника одягу Inditex є різні бренди, зокрема Bershka і Zara. За ідеєю, вони повинні конкурувати між собою за покупця, оскільки їх товари продаються в одних і тих же торгових центрах. Але Zara орієнтується на дорослих жінок (від 25 і старше), в яких розмірене життя і віддають перевагу строгому і якісному одягу, а Bershka одягає підлітків і молодих дівчат, схильних до експериментів та яскравих кольорів [12].

Правильно обрана бізнес-ніша характеризується трьома головними критеріями [12]:

1) користь. Ринок переповнений різними продуктами – як матеріальними товарами, так і послугами. Покупець має масу можливостей вибору того, що йому потрібно, і економії. Бізнес повинен прагнути найбільш повно і якісно задовольняти потреби клієнтів, десь навіть передбачати їх. Іншими словами, користь виявляється важливіше ціни;

2) потрібність. Мотивувати споживача до купівлі можна двома різними способами: або формуючи у нього потрібні емоції і враження, або переконуючи логічно (з допомогою демонстрації переваг товару, експертних оцінок і призначених для користувача відгуків, порівняння з аналогічними продуктами).

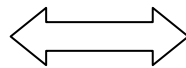
3) професіоналізм. Людині, яка вирішила створити власне підприємство, необхідно бути фахівцем хоча б в тій сфері, яка відноситься до його бізнесу, а для вирішення завдань, до яких він не підготовлений (ведення бухгалтерії, юридичний супровід, дизайнерське оформлення товару) є прерогативою наймати кваліфікованих працівників) [9].

Аналізуючи нішу бізнесу, слід враховувати поділ цільової аудиторії на 2 класи [11]:

– B2B (бізнес для бізнесу), продаж продукту іншим компаніям;


– B2C (бізнес для споживачів), продаж продукту кінцевим споживачам.

**B2B:**  
Продаж автомобілів з заводу  
автосалонам

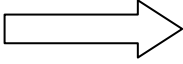


**B2C:**  
Продаж автомобілів з заводу  
кінцевому споживачу [12].

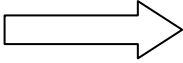
Визначення ніші ринку, та її конкретизований опис в бізнес-плані є запорукою його виконання. Тому в бізнес-плані стратапу доцільно сконцентруватись не на описі всього можливого ринку, а саме на ніші. Це дозволить відобразити конкурентизовані переваги вашого майбутнього бізнесу.

 **Ніша ринку** (від латинського «nidus» – гніздо) – це обмежений за масштабом вид бізнесу або сфери господарської діяльності з різко окресленим колом споживачів [13].

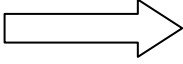
Під час оцінювання ринкової частки слід обґрунтовувати прогноз результатами досліджень і оцінками експертів. Необхідно надати інформацію щодо загального обсягу ринку, швидкості його росту, обсягу ринку через один рік, три роки, п'ять років, відсоток прибутку, який планується отримати через один рік, три роки, п'ять років, і відсоток прибутку, який мають конкуренти [14].

**ПРИКЛАД**  Згідно з даними, отриманими \_\_\_\_\_, місцевий / регіональний / міжнародний ринок продукту або послуги генерує щорічні продажі на суму \_\_\_\_\_ грн. (доларів або євро). За нашими оцінками, компанія \_\_\_\_\_ зможе зайняти \_\_\_\_\_% ринку протягом наступних \_\_\_\_\_ років [14].

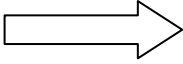
**Аналіз конкурентної позиції.** У даному розділі слід віддавати перевагу детальному аналізу конкурентів, що забезпечить розуміння переваг продукту стартапу не тільки з точки зору безпосередньо для споживача, але й у порівнянні з конкурентами. Крім цього слід надавати пояснення щодо переваг конкурентів.

**ПРИКЛАД**  Підприємство \_\_\_\_\_, розташована в \_\_\_\_\_, є нашим основним конкурентом. Воно пропонує такі товари або послуги: \_\_\_\_\_. Ці товари мають такими характеристиками, як \_\_\_\_\_. Вони користуються попитом серед споживачів завдяки порівняно хорошій якості і низькій ціні / відсутності альтернативних пропозицій на ринку / високого рівня довіри до компанії / додаткових послуг. Конкурент має можливість проводити агресивну цінову політику завдяки дешевим поставкам [7].

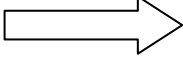
Слід також надавати оцінювання технологічних ризиків та техніко-технологічної спроможності конкурентів.

**ПРИКЛАД**  Бюджет наукових досліджень на найближчі кілька років становить \_\_\_\_\_% від прибутку. Компанія продовжує вивчати можливості нових продуктів / послуг, які стимулюють подальше зростання бізнесу. Для підтримки цього процесу були розроблені і зроблені наступні кроки: \_\_\_\_\_ [7].

**Аналіз цільових споживачів.** Формування портрета цільової аудиторії – важливий етап в розробці бізнес-плану стартапу. Необхідно зупинитися на наступних характеристиках потенційних споживачів: стать і вік, місце проживання, соціальний статус, розмір заробітної плати, інтереси, захоплення, стиль життя [3]. Щоб визначити передбачувані обсяги продажів, не тільки беруть до уваги чисельність цільової аудиторії, а й встановлюють, з якою регулярністю і періодичністю здійснюється попит [3]. Характеристика споживачів продукту стартапу також залежить і від специфіки самого продукту.

**ПРИКЛАД**  До цільової аудиторії нашої компанії належать чоловіки і жінки у віці \_\_\_\_\_, що не перебувають у шлюбі (одружені / мають дітей), з середньою професійною / вищою освітою, з рівнем доходу \_\_\_\_\_, що працюють на умовах повної зайнятості (часткової зайнятості / непрацюючі / учні / пенсіонери). Вони проживають у великих містах (передмістях / середніх і малих містах / районах), як правило, читають \_\_\_\_\_, слухають \_\_\_\_\_, дивляться \_\_\_\_\_ і часто (періодично / рідко) користуються інтернетом [14].

**Визначення перспектив та тенденцій.** Під час його опису слід визначати наявні тенденції, які відбуваються на перспективному для стартапа ринку. Слід звертати увагу на тенденції продажу схожих або супутніх продуктів. Доречно надавати незначні прогнози росту ринку, обґрунтовані зростанням зацікавленості до продукту стартапу споживачів.

**ПРИКЛАД**  *Галузь, що займається виробництвом товару або збутом продукту / послуги, в \_\_\_\_ році демонструвала стрімке зростання з \_\_\_\_ грн. до \_\_\_\_ грн., що становить \_\_\_\_% за \_\_\_\_ років. Згідно з даними спеціалізованих видань (дослідницьких компаній, торговельних організацій, звітів, рекламних агентств), протягом найближчих \_\_\_\_ років очікується збільшення обсягів ринку на \_\_\_\_%. Як очікується, до кінця \_\_\_\_ обсяг галузі складе \_\_\_\_ млн. грн. Найбільш перспективним і таким, що швидко розвивається сегментом ринку продукту / послуги є \_\_\_\_, що дозволяє розглядати цей напрям як оптимальне для відкриття нового виду бізнесу [14].*

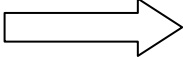
Для завершення розділу часто використовують SWOT-Аналіз.

## 6.6. План збуту та маркетингу

У даному розділі в систематизованому вигляді доцільно представити стратегії, які розробляються всередині кожної зі складових комплексу маркетингу (товарної, цінової, збутової та комунікаційної). Компонентами розробки стратегії маркетингу є [15]:

- формування цінової політики підприємства;
- обґрунтування каналів збуту продукції;
- вибір способів організації рекламної кампанії;
- формування політики підтримки продукції (послуг) підприємства на ринку.

Встановлення ціни на продукцію (послугу) – одне з найскладніших та відповідальних рішень, яке приймається у ході розробки бізнес-проекту, оскільки ціна безпосередньо впливає на ключові параметри бізнесу такі як – обсяг попиту, продаж, одержуваний прибуток. З іншого боку на ціну має вплив значна сукупність факторів: витрати на виробництво та реалізацію продукції; умови конкуренції; економічна ситуація; місце розташування підприємства; сезонні коливання попиту; психологія споживача і т. ін. [15].

**ПРИКЛАД**  *Перш ніж встановити ціни на наш продукт, ми врахували витрати на одиницю продукції. Потім ми вивчили ціни на аналогічні продукти, представлені на ринку. Якби наш товар мав середньоринкову ціну, а його продажі склали б мінімальний прогнозований обсяг, компанія отримала б прибуток в розмірі \_\_\_\_ через \_\_\_\_ днів / місяців / років. Але так як розроблений нами продукт має додаткові унікальними характеристиками, включаючи \_\_\_\_ (багатофункціональність, надійність, довгий термін служби тощо), то ми вважали за можливе встановити на нього ціну на \_\_\_\_% вище середньоринкової. Перед затвердженням вартості, ми провели опитування серед потенційних*

користувачів продукту. Анкета включала в себе питання щодо переваг пов'язаних з додатковими характеристиками товару, і потреби у нових функціях. Таким чином, ми з'ясували, чи є встановлена ціна прийнятною для споживачів. За результатами дослідження виявилось, що 50% опитаних виявили зацікавленість в новому продукті і вважають його ціну справедливою. 20% з цієї групи вже надіслали замовлення на нашу продукцію. Таким чином, запропонована нами система ціноутворення і знижок на продукт є \_\_\_\_\_ [14].

Встановлюючи ціну на продукцію (послуги), доцільно, в першу чергу, враховувати фактори [15]:

- собівартість продукції (послуги);
- наявність унікальних властивостей продукції (послуги) підприємства;
- рівень та динаміки цін товарів (послуг) конкурентів та товарів-замінників.

Слід також зазначити що ціна продукції (послуг) залежить від її якості. Зазвичай виділяють три рівня ціни та три рівня якості. Їх поєднання утворює дев'ять варіантів цінової стратегії (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

#### Види стратегій залежно від ціни та якості продукції

Якість	Ціна		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегія преміальних націнок	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія підвищеної ціннісної значимості
Середня	Стратегія завищеної ціни	Стратегія середнього рівня	Стратегія доброякісності
Низька	Стратегія пограбування	Стратегія показного блиску	Стратегія низької ціннісної значимості

Джерело: [15]

Після визначення цінової стратегії та, відповідно, ціни на продукцію чи послуги, необхідно здійснити прогноз продажів (табл.6.4).

Таблиця 6.4

#### План-продажів

Найменування показників	Од. вим.	Періоди (по місяцях)												Всього за рік
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Обсяг продажів	од.													
Ціна за од.	тис.грн													
<b>Виручка від реалізації (обсяг продажів × ціна за од.)</b>	тыс. грн.													

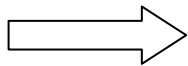
Джерело: [5]

Під час опису каналів розподілу продукції підприємства необхідно передусім навести інформацію про необхідність участі посередників у процесі просування продукції на ринок, прийоми та канали збуту (прямий маркетинг, торговельні представники, діючі торгові організації ін.), які планується використовувати для продажу продукції. Слід також описати механізми підбору торгових агентів, часові рамки представлення продукції підприємства на ринку, сферу їх дії, очікувані обсяги продаж ін. [15].



Далі слід визначити порядок обрання конкретних посередників та критерії їх обрання; навести інформацію про плани щодо збільшення кількості посередників та очікуваних обсягів реалізації продукції (надання послуг) через кожного з них, а також використання підприємством заходів щодо стимулювання посередників [15]. Слід також описувати додаткові умови збуту продукції.

#### **ПРИКЛАД**

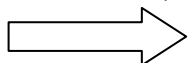


Головними каналами розподілу компанії є \_\_\_\_\_. Ми вважали за краще використовувати канал А, оскільки його цільовий ринок має схожі характеристики з нашими потенційними споживачами. Канал Б був обраний нами з тієї причини, що він має ексклюзивні права торгівлі на ринку даного регіону. Канал В забезпечує високу якість обслуговування споживачів і має найширший охоплення ринку в регіоні [14].

Ми будемо здійснювати продажі на основі готівкового розрахунку / в кредит. На наступних умовах \_\_\_\_\_3.5% нашої продукції буде відпускатися на умовах повної передоплати за ціною \_\_\_\_\_ грн. 10% від усього обсягу товарів буде реалізовуватися за наступною схемою: 50% передоплати, а на решту суми буде надана відстрочка платежу на 5 банківських днів. В цьому випадку вартість одиниці продукції буде вище початкової ціни на 5% і складе \_\_\_\_\_ грн. 30% виробленої продукції буде продаватися на умовах часткової передоплати в розмірі 35%, а на решту буде надаватися відстрочка на 10 банківських днів. За такої схеми ціна за одиницю товару буде на 10% вище початкової. Решта 25% продукції будуть відпускати без передоплати з відстрочкою платежу на 14 банківських днів, але з 15% -ою націнкою до первісної ціни [16].

Методи просування продукції стартап-проекту були детально описані у попередній лекції (лекція 5). В бізнес-плані слід описати інструменти просування продукту стартапу, засоби його рекламування.

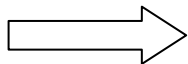
#### **ПРИКЛАД**



Зміст і основна тема нашої реклами безпосередньо пов'язані з \_\_\_\_\_. Нашу рекламу буде адресовано \_\_\_\_\_. В першу чергу вона приверне увагу таких потенційних покупців, які \_\_\_\_\_. Як головного рекламного засобу планується використати регіональне видання (рекламні газети, листівки, телебачення, радіо, зовнішню рекламу, інтернет). У період сезонних акцій і розпродажів ми будемо \_\_\_\_\_. Для проведення спеціальних заходів наша компанія скористається послугами рекламного агентства для розробки всієї концепції рекламної кампанії або окремих матеріалів [14].

Для стартапів є актуальним напрям Public Relations (зв'язки з громадськістю). В бізнес-плані доцільно зазначити, якими його інструментами буде заплановано скористатись (прес-релізи, прес-конференції, радіо-і ТБ-програми, громадські і комерційні заходи тощо)

#### **ПРИКЛАД**



Метою проведених заходів зі зв'язків з громадськістю є збільшення загальної поінформованості населення про наші товари і / або послуги. Крім того, ми плануємо підкреслити наші конкурентні переваги і проінформувати потенційних клієнтів про останні тенденції і нові розробки нашої компанії і всієї галузі в цілому. В межах проведених PR-кампаній здійснюється розсилка прес-релізів, тестових зразків, мультимедійної продукції, ініціюються публікації в ЗМІ, організуються інтерв'ю з першими особами компанії, готуються огляди продуктів і проводяться прес-конференції [14].

## 6.7. Виробничий план

Виробничий план не є обов'язковим розділом для бізнес-плану стартап-проекту, якщо він не передбачає виробництво готової продукції, або передбачає надання послуг. Якщо ж виробництво буде здійснюватись, то окрім технічного опису, план виробництва повинен містити в собі економічні розрахунки витрат виробництва.

**Опис технологічного процесу.** Під час опису технологічного процесу має надаватись така інформація [17; 18]:

- основні методи виробництва та технології;
- технологічний процес з моменту купівлі сировини та матеріалів до реалізації готової продукції;
- покращення технологічного процесу у перспективі;
- потреби для покращення технологічного процесу;
- склад та структуру виробничих потужностей;
- контроль якості сировини та продукції на усіх етапах виробництва, стандарти, які будуть використовуватись;

**Опис виробничого процесу.** Для його реалізації слід надати характеристику [17]:

- загальній структурі виробничого процесу (надати схему виробничого процесу);
- сировині, необхідним матеріалам та комплектуючим, де і в кого, на яких умовах вони будуть закуповуватись; яка репутація цих постачальників.

Відомості щодо сировини, матеріалів та комплектуючих виробів можна також звести в таблицю (табл. 6.5). При цьому питання про необхідні запаси матеріальних ресурсів, особливі умови їх зберігання (наприклад ресурсів, які швидко псуються) розглядаються окремо [19].

Таблиця 6.5

### Сировина, матеріали та комплектуючі вироби

№ з/п	Найменування видів сировини, матеріалів та комплектуючих виробів	Поста-чальники	Ціна за одиницю	Примітки (місцезнаходження постачальників, умови постачання тощо)
1.	1			
2.	2			
...	...			
Разом:				

Джерело: [19]

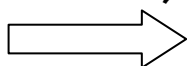
- потужностям необхідним для організації виробництва; які потужності є в наявності, яким чином вони можуть розширятись;
- обладнанню, як існуючому, так і необхідному, за якими ознаками його обрали, план придбання (табл. 6.6);

## Потреба обладнанні та технічних засобах

№ з/п	Найменування обладнання	Кількість	Постачальники	Умови постачання	Вартість, тис. грн.
1.					
2.					
...					
Разом:					

Джерело: [20]

- розташуванню виробництва, вимогам до виробництва щодо місцезнаходження та географічних умов.

**ПРИКЛАД**

В процесі виробництва продукції ми плануємо використовувати \_\_\_\_\_. Нашим основним постачальником сировини є компанія \_\_\_\_\_. У разі якщо цей постачальник не зможе виконати своїх зобов'язань, ми скористаємося послугами іншої компанії \_\_\_\_\_. Складові будуть перевозитися \_\_\_\_\_. На виробничій лінії буде використовуватися обладнання, випущене \_\_\_\_\_. Згідно з контрактом, ця компанія-виробник буде надавати технічну підтримку, що дозволить підвищити ефективність операцій на \_\_\_\_%. Завдяки використанню нового обладнання нам вдасться знизити витрати виробництва на \_\_\_\_%. В процесі виробництва буде застосовуватися запатентована технологія, яка дозволяє зменшити собівартість однієї одиниці продукції до \_\_\_ грн. На купівлю і обслуговування устаткування потрібно \_\_\_ [18]. Розробники стартапу мають намір вкласти \_\_\_ власних коштів. Потребу у інвестиціях на виробництво складе.

**Опис персоналу та кваліфікації.** Слід визначити склад та кваліфікаційні особливості необхідного для виробництва продукції стартапу персоналу, надати характеристику його кваліфікації та професійному складу. На етапі створення підприємства доречно надати структуру адміністративних, виробничих та інженерних кадрів (табл. 6.7).

Таблиця 6.7

## Потреба в промислово-виробничому персоналі

№ з/п	Посада/виконувані завдання	Чисельність	Витрати на персонал, тис. грн.
1.	Проектувальник		
2.	Інженер		
3.	Технолог		
...	Працівники, зайняті на виробництві		
Разом:			

Джерело: складено авторами

Наприкінці розділу доцільно здійснити зведений розрахунок зведеної калькуляції витрат на виробництво продукту стартапу у розрахунку на запуск початкової партії продукції на планованому ринку. Це дозволить оцінити її виробничу собівартість і надасть можливість інвестору проаналізувати наведений комплекс витрат.

## 6.8. Організаційний план

Організаційний план як розділ бізнес-плану стартапу також має певні особливості, архівуючи мету його написання. У разі запуску він включати організацію такого процесу та календарний план. Якщо стартап знаходить на етапі створення підприємства, тоді розкриваються організаційні аспекти його створення.

Загалом організаційний план стартап-проекту доцільно формувати за такою структурою як наведено в табл. 6.8.

*Таблиця 6.8*

**Структура організаційного плану проекту**

№ з/п	Підрозділ організаційного плану	Зміст підрозділу
1.	Організаційно-податкова-правова модель бізнесу	Логіка генерування доходів, витрат, формування майнового комплексу, застосування можливостей державної підтримки щодо оподаткування, спів фінансування, субсидіювання тощо
		Схеми руху фінансових, матеріальних і фіскальних потоків проектного бізнесу
2.	Проектована бізнес-модель	Опис бізнес-моделі
		Організаційна структура бізнесу в динаміці розвитку
		Розподіл обов'язків у вигляді матриці відповідальності відповідно до завдань процесного та проектного типів
3.	Кадрова політика	Кадрова політика
		Система оплати праці, планований фонд заробітної плати в динаміці
4.	Календарний план реалізації проекту	Календарний графік реалізації проекту за організаційними етапами
		Графік відкриття за організаційними заходами старту проекту

*Джерело: [21]*

Важливим є визначення ключових функцій, необхідних знань та навичок для наявних та потенційних працівників. З цією метою доцільно скласти профіль посади (табл. 6.9).

*Таблиця 6.9*

**Профіль працівників**

Критерій	Зміст
Основна освіта	
Додаткова освіта, спеціалізація	
Необхідний досвід роботи	
Завдання	
Знання	
Навички, вміння, ділові якості	
Особистісні якості	
Мотивація (що можемо запропонувати)	

*Джерело: [5]*

Важливою та необхідною складовою організаційного плану є календарний план-графік (табл.6.10).

Таблиця 6.10

**Календарний план-графік реалізації проекту  
(до моменту початку реалізації стартап-проекту)**

№	Зміст етапу	Період реалізації, номер місяця з початку виконання робіт					Вартість етапу, грн.
		1	2	3	...	n	
1							
2							
3							
...							
n	Всього грн.						

Джерело: [19]

Заштриховані квадрати у табл. 6.11 відображають відповідний термін (номер місяця), в якому вони повинні бути виконаними. Представлення інформації у такій формі є досить зручним, оскільки дозволяє [19]:

- передбачити усі необхідні роботи, без яких неможливою є підготовка реалізації підприємницького проекту;
- розмістити ці роботи у порядку черговості та відповідно до загального періоду часу, необхідного для реалізації робіт до моменту початку реалізації підприємницького проекту;
- передбачити час, необхідний для підготовки реалізації проекту (часто це 1 – 2 роки, на які збільшується термін окупності проекту);
- передбачити загальну вартість робіт, необхідних для підготовки проекту;
- розбити необхідні капіталовкладення відповідно до загального періоду часу, необхідного для реалізації робіт до моменту початку реалізації підприємницького проекту (що дозволяє залучити необхідні капіталовкладення по проекту не одразу всією сумою, а по мірі потреби, що дозволяє значно зекономити на витратах, пов'язаних з обслуговуванням, наприклад, банківського кредиту).

У разі якщо бізнес-план стосується також і створення підприємства, до нього вносять інформацію, що стосується [15]:

- найбільш доцільної форми власності та організаційно-правової форми майбутнього підприємства;
- засновників (учасників) підприємства;
- складу та короткої характеристики основного управлінського персоналу;
- розподілу обов'язків основного управлінського персоналу підприємства, їх умови і форми оплати праці;
- потреби підприємницького проекту у роботі консультантів;
- кадрової політики підприємства;
- організаційної (виробничо-технологічної) структури управління підприємством та реалізацією ним підприємницького проекту.

## 6.9. Фінансовий план

Один з найбільш цікавих та важливих для інвестора розділ бізнес-плану. Фактично у цьому розділі формується фінансова модель стартапу.

**Фінансова модель** – це уявлення поточних і майбутніх результатів діяльності компанії в грошовому вираженні [22].

Фінансова модель використовується для виконання ряду завдань [23]:

1) пояснення концепту стартапу. Фінансове моделювання наочно показує джерела доходу, необхідні витрати та інші ключові економічні моменти. Більшість інвесторів в ході первинного перегляду і оцінювання перспективності проекту орієнтуються на фінансову модель, а не на весь бізнес-план;

2) заява про поточну вартість бізнесу та динаміки його цін. Для цього використовується метод Discounted Cash Flow–DCF. Таке оцінювання з застосуванням правил дисконтування грошових потоків визначає перспективи зростання підприємства і допомагає власникам стартапу показати адекватну вартість проекту, підкріплену цифрами та графіками;

3) визначення основних економічних факторів. Правильно складений документ про стан стартапу показує основні моменти, які впливають на максимальне зростання вартості бізнесу. Економічні чинники виділяються завдяки аналізу початкових даних, припущень і припущень з приводу впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на стан компанії;

4) оформлення інвестиційного плану. Одним з ключових розділів є план інвестицій – визначення точного обсягу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей. Також в цей план входять оборотний капітал, вкладення і придбання інших компаній;

5) розроблення скриптів стратегічного розвитку. На основі моделі можна побудувати приблизні сценарії зростання компанії під впливом різних внутрішніх і зовнішніх факторів. Такий вид планування дозволяє висловити і попередити ризики для бізнесу, узагальнити правила поведінки на ринку;

6) динамічне відстеження змін. В основу закладаються такі фактори впливу на виручку і витрати: собівартість і ціна на продукцію, зарплата персоналу, податки, погашення кредитів і виробничі запаси.

Основними етапами формування економічного прототипу стартапа вважаються [23]:

- визначення витрат;
- аналіз і структуризація доходів, оцінювання операційного прибутку, включення додаткових змінних: амортизації, податків і відсотків [23];
- економічне обґрунтування.

**Визначення витрат.** Насамперед у фінансовому плані стартап-проекту планують витрати на його запуск (табл. 6.11).

## Витрати на запуск стартапу

№ з/п	Стаття витрат	Вартість, грн.
1.	НДДКР	
2.	Формування об'єктів інтелектуальної власності	
3.	Отримання необхідної документації	
4.	Підготовка інвестиційного пакету документів та бізнес-плану	
5.	Впровадження, налаштування обладнання	
6.	Інфраструктура	
7.	Обладнання засобів праці	
8.	Сировина та матеріали	
9.	Реклама	
10.	Інші витрати	

Джерело: [24]

Зазначені витрати мають бути включені до загальних інвестицій, які потребує реалізація стартапу – табл. 6.12.

Таблиця 6.12

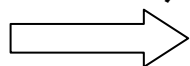
## Планування загальних інвестицій по проекту

	Група та вид інвестицій	Сума, грн.
1	Першопочаткові інвестиції, в т.ч.:	
1.1	Витрати на основні фонди та нематеріальні активи, в т.ч.:	
1.2	Витрати на оборотний капітал, в т.ч.:	
2.	Інвестиції на стадії підготовки виробництва (підприємницького проекту), в т.ч.:	
3.	Виробничі витрати, в т.ч.:	
4.	Витрати на збут, в т.ч.:	
Разом:		

Джерело: [15]

**Аналіз і структуризація доходів, оцінювання операційного прибутку, включення додаткових змінних (амортизація, податки і відсотки).**

Для формування достовірної інформації щодо аналізу і структури доходів та руху грошових коштів стартап-проекту доцільно почати з ціноутворення. Під час його формування не просто додається певна націнка до собівартості продукту, керуючись принципом «чим більше, тим краще», а враховується готовність споживачів платити визначену ціну [7].

**ПРИКЛАД**

Витрати на випуск одиниці продукції становлять \_\_\_ грн. Таким чином, нам необхідна прибуток в розмірі \_\_%, щоб покрити всі витрати і отримати дохід. Отже, відпускна ціна продукту повинна бути не менше \_\_\_ грн. [7].

Надалі є можливість, враховуючи обсяги прогнозованого продажу визначити прогнозований дохід та прибуток стартапу (табл. 6.13)

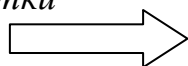
## Показники формування чистого прибутку стартап-проекту

Показник	Значення показника за періодами планування, грн.								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	..	IV	I	..	IV
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)									
1.1. Обсяг продаж в натуральному вираженні									
1.2. Собівартість одиниці продукції									
2. Витрати на виробництво реалізованої продукції									
3. Прибуток від реалізації									
4. Результат від позареалізаційних операцій									
5. Податки									
6. Чистий прибуток									

Джерело: [15]

Під час формування більш розгорнутого фінансового плану розробляються планований звіт про прибутки та збитки, руху грошових коштів та баланс.

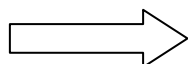
Планований звіт про прибутки та збитки



Потреба формування

Визначення прибутку та його розмір за відрахування усіх витрат [25].

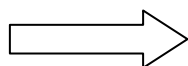
Планований звіт про рух грошових коштів



Потреба формування

Виявлення достатності грошових коштів для оплати поточних зобов'язань (розрахунки з постачальниками, виплата заробітної плати, податків, кредиту тощо) [25].

Планований баланс



Потреба формування

Визначення активів (інформація про грошові кошти підприємства) та пасивів (джерела виникнення майна та засобів) майбутнього підприємства у вартісному вираженні [25].

**Економічне обґрунтування.** Розділ щодо фінансового планування повинен містити інформацію про прогноз фінансових показників на певний період, очікувані обсяги інвестицій, економічне обґрунтування доцільності реалізації проекту (термін окупності, внутрішня норма рентабельності, ефективність інвестицій тощо). Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів передбачає визначення ключових показників ефективності (табл.6.14).



Таблиця 6.14

## Ключові показники ефективності стартап-проекту

№	Показник	Характеристика	Спосіб розрахунку
1.	Сума інвестицій	Це вартість початкових грошових вкладень у проект, без яких він не може здійснюватись. Ці витрати мають довгостроковий характер. Сума інвестицій у фінансові активи являє собою номінальну суму витрат на створення цих активів	
2.	Грошовий потік	Дисконтований або недисконтований дохід від реалізації проекту. Такий дохід включає чистий прибуток та амортизаційні відрахування, які надходять у складі виручки від реалізації продукції	
3.	Чиста теперішня вартість проекту – Net Present Value (NPV)	Дисконтована цінність проекту (поточну вартість доходів від вкладених інвестицій). Такий показник є різницею між величиною грошового потоку, дисконтованого за прийнятної ставки доходності і сумою інвестицій. Для розрахунку NPV проекту визначають ставку дисконту, яку використовують для дисконтування потоків витрат та доходів і підсумувати дисконтовані доходи та витрати. При проведенні фінансового аналізу ставка дисконту зазвичай є ціною капіталу для фірми. Якщо NPV позитивна, то проект можна рекомендувати для фінансування. Якщо NPV дорівнює нулю, то надходжень від проекту вистачить лише для відновлення вкладеного капіталу. Якщо NPV менша нуля – проект не приймається	$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}$ , або $NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}$
4.	Термін окупності інвестицій – Payback Period (PBP)	Показник відображає час, протягом якого грошовий потік, одержаний інвестором від втілення проекту, досягає величини вкладених у проект фінансових ресурсів. Використовується переважно в промисловості. Він базується не на прибутку, а на грошовому потоці з приведенням коштів, які інвестуються в інновації та суми грошового потоку до теперішньої вартості. Якщо відношення доходу до витрат менше ціни капіталу, то проект, можливо, є передчасним, а при більшому відношенні можна зробити висновок, що з проектом, очевидно, запізнились	$TO = (t_0 - 1) + \frac{CI - \sum_{t=0}^{t_0-1} PV_{(t_0-1)}}{PV_{t_0}}$ , де $t_0$ - номер першого року, у якому досягається умова $\sum PV \geq CI$ ; $CI$ – сума інвестицій у проект, тис. грн.; $PV$ – дисконтовані грошові потоки, тис. грн.
5.	Внутрішня норма рентабельності – Internal Rate of Return (IRR)	Такий показник є рівнем ставки дисконтування, за якого чиста приведена вартість проекту за його життєвого циклу дорівнює нулю. IRR проекту дорівнює ставці дисконту, за якої сумарні дисконтовані доходи дорівнюють сумарним дисконтованим витратам, тобто IRR є ставкою дисконту, за якою NPV проекту дорівнює нулю. IRR дорівнює максимальному проценту за позиками, які можна оплачувати, залишаючись при цьому на беззбитковому рівні. Розрахунок IRR проводиться методом послідовних наближень величини NPV до нуля при різних ставках дисконту.	$IRR = A + \frac{a(B - A)}{(a - b)}$ , де $A$ – величина ставки дисконту, за якої NPV позитивна; $B$ – величина ставки дисконту, за якої NPV негативна; $a$ – величина позитивної NPV, при величині ставки дисконту $A$ ; $b$ – величина NPV, за величини ставки дисконту $B$
6.	Індекс прибутковості – Profitability Index (PI)	Такий показник є відношенням суми наведених ефектів (різниця вигід і поточних витрат) до величини інвестицій. PI тісно пов'язаний з NPV. Якщо NPV позитивна, то й PI > 1, і навпаки, якщо PI > 1, проект ефективний, якщо PI < 1 – неефективний.	$PI = \frac{1}{K} \cdot \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}$

Джерело: складено на основі [26]

У даному розділі також може проводитись оцінка ризиків проекту. Традиційно розкриваються наступні **ризики** [на основі 27]:

- ринковий ризик: чи буде в майбутньому існувати ринок; чи буде ринок зростати такими темпами, які будуть сприяти бізнесу підприємства; чи є валовий прибуток достатнім для підприємства, щоб витримати цінову війну;
- ризик конкурентних технологій: чи зможе конкурент розробити технологію, яка перевершить технологію стартапа; чи може будь-яка нова технологія перешкодити успішно розвинути стартап;
- ризик завершення: чи достатньо надійним є запропонований проект, технологія або предмет діяльності, щоб усе спрацювало так, як заплановано;
- зовнішній ризик: яка ймовірність того, що хтось або щось зупинить або уповільнить розвиток стартапу; які є пропозиції по вирішенню цих проблем, якщо вони виникнуть;
- внутрішній ризик: чи достатньо персоналу для реалізації стартапу;
- ресурсний ризик: чи буде мате місце достатня кількість клієнтів, матеріалів або продукції впродовж періоду, суттєво перевищуючого терміни погашення витрат фінансових ресурсів; чи достатньо у партнерів фінансів, людських, інтелектуальних ресурсів;
- ризик капітальних вкладень: чи зможе інфляція, зміна валютних курсів або політика уряду суттєво вплинути на вартість інвестицій; яка ймовірність того, що в результаті цих змін стартап стане збитковим.

Доцільно наводити у бізнес-плані перелік заходів щодо реагування та упередження ризиків (табл. 6.15).

Таблиця 6.15

**Заходи щодо упередження та реагування на ризики**

№	Ризик	Індикатори настання	Заходи щодо упередження	Заходи щодо реагування	Відповідальний
1					
2					
...					

*Джерело: [5]*

Для зниження можливості настання несприятливої ситуації виділяють декілька способів зниження рівня ризику [15]:

- залучення до розробки проекту компетентних партнерів та консультантів;
- детальне передпроектне опрацювання супутніх проблем;
- прогнозування тенденцій розвитку ринкової кон'юнктури, попиту на продукцію (послуги);
- розподіл ризику між учасниками проекту, його співвиконавцями;
- резервування засобів на покриття непередбачуваних витрат.

Таким чином, ретельна підготовка бізнес-плану стартап-проекту, залучення фахівців до його складання та наявність достовірної інформації спроможні істотно полегшити процес взаємодії з інвесторами та ключовими партнерами та прискорити процес реалізації проекту.

## **ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**



1. Визначте сутність поняття «бізнес-план стартап-проекту».
2. Загальна структура бізнес-плану згідно зі стандартами Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку.
3. Надайте характеристику бізнес-плануванню стартап-проекту на різних стадіях його реалізації
4. Охарактеризуйте структуру бізнес-плану стартап-проекту.
5. Визначте структуру резюме бізнес-плану стартап-проекту.
6. Поясніть особливості розділу бізнес-плану опис проекту/підприємства
7. Надайте характеристику опису продукту стартап-проекту та його ключових показників.
8. У чому полягають особливості складання розділу бізнес-плану з аналізу галузі/ринку?
9. Опишіть план збуту та маркетингу.
10. Визначте особливості виробничого плану стартап-проекту.
11. У чому полягає змістовність організаційного плану стартап-проекту.
12. Поясніть сутність та завдання фінансової моделі стартап-проекту.
13. Визначте елементи фінансового плану стартап-проекту.
14. Назвіть ключові показники ефективної реалізації стартап-проекту.
15. Які ризики стартап-проекту доцільно аналізувати під час бізнес-планування.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів. Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку. 31.08.2010 № 73

2. Разработка, составление бизнес-плана по стандартам UNIDO. *Прогрессивный менеджмент*: веб-сайт. URL: <http://www.progressive-management.com.ua/services-development-business-plans-business-planning/develop-business-plan-unido> .

3. Бизнес-план стартапа как возможность обратить на себя внимание инвесторов. *Генеральный директор*. <https://www.gd.ru/articles/9807-biznes-plan-startapa>

4. Составляем бизнес-план стартапа шаг за шагом Проект «via Future»: веб-сайт. URL: <https://viafuture.ru/https://viafuture.ru/sozdanie-startapa/biznes-plan-startapa#analiz-nishi-2-3-4>

5. Шаблон для заполнения бизнес-плана. URL: [www.novsu.ru/file/1004536](http://www.novsu.ru/file/1004536).

6. Как составить бизнес-план – образец с расчетами, структура и содержание бизнес-плана + готовые примеры. *Richpro.ru. Финансовый журнал*: веб сайт. URL: Richpro.ru

7. Шаг пятый: описание продукции и услуг. Openbusiness.ru: веб-сайт. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-pyatyyu-opisanie-produktsii-i-uslug/>

8. Как составить бизнес план. *Bizkiev. Бизнес-журнал*: веб-сайт. URL: <http://bizkiev.com/content/view/154/205/>

9. Шаг четвертый: детали бизнес-плана. Описание предприятия Openbusiness.ru: веб-сайт. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-chetvertyyu-detali-biznes-plana-opisanie-predpriyatiya/>

10. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства : навч. посібник. К. : Каравела, 2003. 432 с.

11. Что такое рыночная ниша и как правильно ее выбрать, чтобы не прогореть? Capitalgains: веб сайт. URL: <http://capitalgains.ru/biznes/rynochnaya-nisha.html>

12. Выбор ниши для бизнеса – как его сделать и не ошибиться? VVS: веб-сайт. URL: [https://vvs-info.ru/helpful\\_information/poleznaya-informatsiya/vybor-nishi-dlya-biznesa/](https://vvs-info.ru/helpful_information/poleznaya-informatsiya/vybor-nishi-dlya-biznesa/)

13. Ниша рынка: что это и как в нее устроиться. Центр дополнительного образования «Элитариум»: веб-сайт. URL: <http://www.elitarium.ru/nisha-segment-rynka-pozicionirovanie-produkta-sfery-biznes-predpriyatie-sbyt/>

14. Шаг 6: Подготовка раздела бизнес-плана «Анализ рынка» Openbusiness.ru: веб-сайт. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-shestoy-analiz-rynka/>

15. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. К. : Знання, 2013. 173 с

16. Шаг восьмой: план сбыта Openbusiness.ru: веб-сайт. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-vosmoy-plan-sbyta/>

17. Протопопова В. О. Полонський О. М. Економіка підприємства : Навч. посіб. для студ. вищ. закл. освіти. К.: ЦУЛ, 2002. 220 с. URL: <http://readbookz.com/book/107/2547.html>

18. Шаг седьмой: производственный план. Openbusiness.ru: веб-сайт. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-sedmoy-proizvodstvennyu-plan/>

19. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'яноко. К.: КНЕУ, 2002. 379 с.

20. Основы бизнес-планирования для индивидуальных предпринимателей: учебное пособие / Сост.: А. Ю. Манохин. Тамбов, 2011. 71 с.

21. Султанов И.А. Организационный раздел бизнес-плана: веб-сайт. URL: <http://projectimo.ru/http://projectimo.ru/biznes-lanirovanie/organizacionnyj-plan.html>

22. Финансовая модель стартапа - зачем она нужна и как ее составить? Венчурный акселератор: веб-сайт. URL: <https://1va.vc/webinars/finansovaya-model-startapa-zachem-ona-nuzhna-i-kak-ee-sostavit.html>

23. Правила создания эффективной финансовой модели стартапа. VIAFUTURE.ru: веб-сайт. URL: <https://viafuture.ru/privlechenie-investitsij/finansovaya-model-startapa>

24. Оценка индекса стоимости запуска стартапа и основные характеристики запускаемых стартапов: Исследование. RVC.ru: веб-сайт. URL: [https://www.rvc.ru/upload/iblock/f50/Index\\_startup.pdf](https://www.rvc.ru/upload/iblock/f50/Index_startup.pdf)

25. Шаг 9.Раздел бизнес-плана: Финансовый план. Openbusiness.ru: веб-сайт. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-9-finansovyy-plan/>

26. Тарасюк Г. М. Управління проектами: Навч. посібник для студ. вищих навч. закл. К. : Каравела, 2006. 320 с.

27. Протопопова В. О. Полонський О. М. Економіка підприємства : Навч. посіб. для студ. вищ. закл. освіти. К.: ЦУЛ, 2002. 220 с. URL: <http://readbookz.com/book/107/2547.html>

## ТЕМА 7

# ПРАВОВІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАПІВ, ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ ТА ПАТЕНТУВАННЯ

### Зміст заняття

7.1. Особливості законодавчого регулювання діяльності стартап-компаній в Україні

7.2. Патентування стартапу

### 7.1. Особливості законодавчого регулювання діяльності стартап-компаній в Україні

У вітчизняному законодавстві на даний момент термін «стартап» відсутній. Тому регулювання такого виду діяльності здійснюється у межах законів та законодавчих актів, які стосуються окремих напрямів та особливостей діяльності стартапів.

Нормативно-правову основу ведення діяльності стартапів та інвестиційної діяльності в Україні становлять законодавчі акти, наведені в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

#### Законодавчі акти, що регулюють діяльність стартапів в Україні

№ з/п	Законодавчий акт	Характеристика
1	2	3
1	Закони України «Про підприємництво» від 7 лютого 1991 р. № 698-ХІІ	Визначає загальні правові, економічні та соціальні засади підприємницької діяльності (підприємництва) громадян та юридичних осіб на території України, встановлює гарантії свободи підприємництва та його державної підтримки
2	Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. № 1560-ХІІ	Визначає загальні правові, економічні та соціальні умови інвестиційної діяльності на території України
3	Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 р. № 93/96-ВР	Визначає особливості режиму іноземного інвестування на території України, виходячи з цілей, принципів і положень законодавства України
4	Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-ІV	Визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлює форми стимулювання державою інноваційних процесів і спрямований на підтримку розвитку економіки України інноваційним шляхом

1	2	3
5	Закон України «Про наукові парки» від 25.06.2009 р. №1563-VI	Цей Закон регулює правові, економічні, організаційні відносини, пов'язані зі створенням і функціонуванням наукових парків, та спрямований на інтенсифікацію процесів розроблення, впровадження, виробництва інноваційних продуктів та інноваційної продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках
6	Закон України «Про авторське право та суміжні права» від 23.12.1993 р. №3792-XII	Цей Закон охороняє особисті (немайнові) і майнові права авторів та їх правонаступників, пов'язані із створенням та використанням творів науки, літератури і мистецтва (авторське право), і права виконавців, виробників фонограм та організацій мовлення (суміжні права)
7	Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» від 15.12.1993 р. №3687-XII	Цей Закон регулює відносини, що виникають у зв'язку з набуттям і здійсненням права інтелектуальної власності на винаходи і корисні моделі в Україні
8	Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15.12.1993 р. №3689-XII	Цей Закон регулює відносини, що виникають у зв'язку з набуттям і здійсненням права власності на знаки для товарів і послуг в Україні
9	Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 р. №2297-VI	Цей Закон регулює правові відносини, пов'язані із захистом і обробкою персональних даних, і спрямований на захист основоположних прав і свобод людини і громадянина, зокрема права на невтручання в особисте життя, у зв'язку з обробкою персональних даних

*Джерело: складено авторами з використанням [1–10].*

Як вже зазначалося, діяльність засновників стартапу дуже схожа з підприємницькою діяльністю (в деяких випадках їх можна назвати підприємцями).

**Підприємництво** – це безпосередня самостійна, систематична і на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку. Вона здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством [1].

Таким чином, підприємництво – це, по-перше, діяльність з власної ініціативи, не обумовлена сторонніми наказами чи зобов'язаннями; підприємець діє на свій розсуд без будь-яких застережень. По-друге, це діяльність постійного, тобто систематичного характеру. По-третє, така діяльність здійснюється на власний ризик підприємця. Це означає, що сам підприємець бере на себе будь-які наслідки підприємницької діяльності – як позитивні, так і негативні. У разі банкрутства підприємець не може сподіватися на державну дотацію – держава за борги підприємця відповідальності не несе. Збиток від випадкової загибелі майна також падає на підприємця. По-четверте, характерною рисою підприємницької діяльності є її мета – одержання прибутку. Саме для цього і розпочинається підприємницька діяльність [11].

Важливим етапом переходу стартапу від «ідеї» до реального бізнесу, який у майбутньому може стати відомою та прибутковою компанією, є юридичне оформлення такого проекту його засновниками. Перш за все, необхідно визначити організаційно-правову форму, яка на певному етапі найбільш підходить даному проекту.

Організаційна (організаційно-правова) форма передбачає класифікацію підприємств залежно від форм власності та способів розмежування у підприємствах окремих форм власності і управління майном. Враховуючи, що стартап, зазвичай, на початку об'єднує спільною ідеєю невелике коло зацікавлених у її реалізації осіб, як початковий варіант його юридичного оформлення можна запропонувати такі форми [12]:

- фізична особа-підприємець (ФОП);
- приватне підприємство (ПП);
- товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

Основні переваги та недоліки обрання зазначених організаційно-правових форм для реєстрації стартапу наведено у табл. 7.2.

Таблиця 7.2

**Переваги та недоліки організаційно-правових форм стартапу**

<b>Організаційно-правова форма</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Фізична особа-підприємець (ФОП)	Відсутні вимоги до наявності статутного стартового капіталу Коротка процедура реєстрації за місцем проживання підприємця Контроль з боку держави незначний Стартап-підприємець працює самостійно і тільки на себе	У разі невдачі проекту, банкрутства, ФОП несе відповідальність усім своїм майном Обмеженість стартового капіталу власними коштами ФОП (або незначними позичковими).
Приватне підприємство (ПП)	Розмір статутного капіталу не встановлений законодавчо, тобто визначається на розсуд засновників Можливість самостійно визначати, як працюватиме ПП, передбачивши усі істотні положення в статуті	Поняття «приватне підприємство» вказує лише на форму власності та потребує законодавчого уточнення Така форма підприємства є менш пізнаваною іноземними інвесторами (на відміну від ТОВ, яке має зрозумілий іноземцям аналог – Ltd.)
Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)	Розмір статутного капіталу не встановлений законодавчо, тобто визначається на розсуд засновників Спрощена система управління підприємством У разі невдачі проекту, учасники відповідають тільки в межах своїх вкладів до статутного фонду	Якщо один із учасників діятиме всупереч інтересам товариства, то усунути його від діяльності навіть рішенням зборів учасників буде складно: він повинен сам мати таке бажання

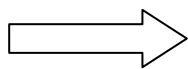
Джерело: складено авторами з використанням [13]

На момент створення продукту та залучення фінансування найлаконічнішим засобом врегулювати відносин між засновниками може



статися засновницький договір без подальшого створення юридичної особи або із створенням. У цьому договорі учасники стартапу можуть передбачити ряд питань:

*Засновницький договір*



*Необхідність передбачення питань:*

- вільне волевиявлення всіх сторін на створення проекту;
- регулювання права інтелектуальної власності, яке належатиме творцям об'єкта інтелектуальної власності, допоки юридична особа не буде створена і дозволить розмежувати, який об'єкт належить до проекту, а який ні;
- внески засновників у проект;
- право якої країни буде застосовуватись до майбутньої юридичної особи;
- порядок внесення змін у договір [13].

Регулювання відносин між учасниками стартапу також передбачає врегулювання питань щодо захисту прав інтелектуальної власності. Доцільно укласти авторський договір між автором і засновниками стартапу [13]:

– про передання виключного права на використання твору: автор (чи інша особа, яка має виключне авторське право) передає право використовувати твір певним способом і у встановлених межах тільки одній особі, якій ці права передаються, і надає цій особі право дозволяти або забороняти подібне використання твору іншим особам;

– про передання невиключного права на використання твору: автор (чи інша особа, яка має авторське право) передає іншій особі право використовувати твір певним способом і у встановлених межах.

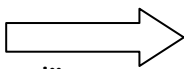
Динамічний розвиток ринку стартапів в Україні, особливо в ІТ-секторі, зумовлює необхідність у визначенні особливостей правового регулювання їх діяльності та питань охорони прав на об'єкти інтелектуальної власності. Відсутність у вітчизняному законодавстві визначення терміну «стартап» зумовлює регулювання їх діяльності шляхом використання законів та законодавчих актів відповідно до окремих напрямів діяльності таких компаній.

## **7.2. Патентування у стартапі**

Продукт, який учасники стартапу планують просувати на ринок, є результатом їх творчої діяльності, тобто об'єктом їх інтелектуальної власності. Тому права на його використання повинні бути захищені.

Важливим питанням для учасників стартапу на етапі підготовки товару/послуги до виходу на ринок є питання його подальшого розвитку: просування товару власними силами, або продаж великій корпорації, яка, можливо, спроможна здійснити просування більш швидко та ефективно. В останньому випадку патентування не потрібно. Але якщо стартап все ж

наважується на виробництво, варто залучити фахівців, які зможуть швидко та коректно визначити об'єкт та провести процедуру патентування.

*Об'єкти, що підлягають захисту з позиції інтелектуальної власності*  – Твори або програми для ЕОМ (об'єкти авторського права),  
– корисні моделі, винаходи, промислові зразки (об'єкти патентного права)  
– або ж ноу-хау (секрети виробництва) [14].

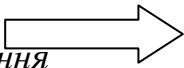
Серед варіантів можна зазначити: Питаннями регулювання діяльності у сфері охорони прав інтелектуальної власності в Україні займається Державна служба інтелектуальної власності. Тому, після створення об'єкта інтелектуальної власності автором, який займається розробкою об'єктів для проекту, варто отримати свідоцтво, яке засвідчить його право на твір. Для цього потрібно до ДСІВ подати такі документи [15]:

- заяву;
- примірник твору (у матеріальній формі);
- документ, що свідчить про факт і дату оприлюднення твору (за наявності);
- документ або копію документа про сплату збору за підготовку до реєстрації авторського права;
- документ про сплату збору за оформлення і видачу свідоцтва;
- довіреність, якщо заявка подається довіреною особою.

Охоронні документи України діють лише на території України. Якщо у стартапу плани закордонної експансії, потрібно уважно поставитися до вибору країн патентування. При цьому витрати на іноземне патентування будуть вище в разі. Вартість залежить від країни і складається з патентних мит, що встановлюються національними патентними відомствами, і вартості послуг патентних повірених.

Основними чинниками, які визначають необхідність патентування під час реалізації стартапу вважають такі [16]:

- патенти є як гарантією збереження прав, так і способом захисту від патентного троллінгу, здатного знищити навіть зовні життєздатний стартап;
- патентний пошук, що проводиться на найпершому етапі патентування, може вберегти стартапера від порушення вже існуючих патентів, про які він може не знати, вважаючи свою ідею унікальною;
- у разі, якщо стартап започатковується не за рахунок самофінансування, а передбачає пошук інвесторів, наявність патентів додасть ваги і серйозності даному стартапу в очах інвестора і знизить ризики і страхи щодо несумлінних дій з боку інвестора [16].

*Переваги патентування стартапу*  – захист технології чи продукту від копіювання та комерційного відтворення конкурентами;  
– зниження ризику патентного троллінгу;  
– можливість передачі прав третім особам (ліцензії, переуступка прав);  
– полегшує пошук інвесторів і регулює взаємини [16].

Реалізація процедури патентування стартапу складається з ряду етапів та передбачає його розподіл на складові з розглядом кожної з них на предмет патентоспроможності (рис. 7.3).

Таблиця 7.3

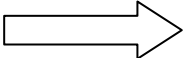
**Складові стартапу, що можуть підлягати патентуванню**

№ з/п	Складова стартапу	Сутність	Доцільність патентування
1.	Ідея	Основна рушійна сила стартапу	Не підлягає патентуванню. У разі опису ідеї стартапу в письмовому вигляді, вона стане об'єктом авторського права як твір, а за розробником буде закріплено авторство і пріоритет
2.	Технічна частина	Стартап заснований на розробці і впровадженні будь-якого інноваційного продукту, процесу або пристрою	Підлягає патентуванню як винахід або корисна модель. Технічне рішення повинне бути патентоздатним, тобто відповідати трьом обов'язковим критеріям: новизна, винахідницький рівень, промислова придатність. Відмінністю корисної моделі від винаходу є відсутність винахідницького рівня технічного рішення. Якщо алгоритми, методи і процеси, що використовуються в стартапі, не мають інноваційної цінності, тоді доцільно отримати авторське свідоцтво на вихідний код, бази даних і письмовий опис алгоритмів, методик
3.	Графічна частина	Обличчя, безпосередньо спрямоване на споживачів, від яких, у кінцевому підсумку, залежить успіх всього проекту (логотип, графічні елементи, шрифти і макети сайту, друкowana продукція, фотографії, ілюстрації і зображення)	Логотип стартапа може бути зареєстрований і як товарний знак (торгова марка), і як промисловий зразок. Графічні елементи і друкowana продукція отримують охорону як промислові зразки. Оригінальні авторські фотографії, ілюстрації і зображення стають авторськими творами під захистом авторського права
4.	Текстова частина	Назва, доменне ім'я і текстове наповнення онлайн і оффлайн носіїв ідеї	Назва і доменне ім'я в зоні «.ua» реєструється як товарний знак (торгова марка). Текстова складова реєструється як літературний твір і стає об'єктом авторського права
5.	Аудіо-візуальна частина	Аудіо- та відеоматеріали	Усі аудіо- та відеоматеріали власного виробництва, що використовуються у проєкті автоматично отримують охорону як авторські твори, якщо вони містять ім'я автора і дату виникнення авторських прав

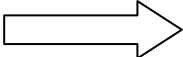
Джерело: складено на основі [16]

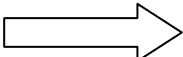
Відповідні документи щодо патентування в Україні подаються до патентного відомства України – Державне Підприємство Український інститут інтелектуальної власності (ДП УІІС) [16]. Процедури патентування, реєстрації торгових марок і захисту авторських прав, з точки зору їх застосовності до захисту стартапу складаються з нижчезазначених дій та мають певні особливості [16]:

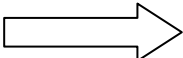
1) *реєстрація товарного знака для стартапу*. Якщо у стартапа вже є ім'я, і автор хоче зробити його офіційним, то першим кроком буде патентний пошук з метою виявлення вже наявних торгових марок (товарних знаків) з такою ж назвою. Шукати можна самостійно, на контрактній основі чи звернутися до патентного повіреного. В Україні вартість прискореної реєстрації словесного товарного знака включає офіційну оплату та гонорар за послуги патентного повіреного з підготовки пакету документів на реєстрацію;

<i>Часові терміни патентування торгового знаку</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Прискорена реєстрація – близько 4 місяців.</li> <li>– Стандартна реєстрація – близько 18 місяців.</li> <li>– Свідоцтво на товарний знак діє в Україні протягом 10 років з правом продовження терміну дії [16].</li> </ul>
--	---	--

2. *Патентування винаходів, корисних моделей і промислових зразків в Україні*. Патентування досить складна процедура з точки зору дотримання необхідних формальностей, тому, якщо проходити її вперше, не маючи досвіду, а на кону стоїть успіх стартапу, має сенс отримати консультацію патентного повіреного для проведення патентного пошуку, складання патентної формули і складання заявки на патент [16]. За допомогою патентного пошуку визначається новизна технічного рішення, що використовується у проекті. Потім складається патентна формула, що описує сукупність істотних ознак винаходу, що забезпечують досягнення заявленого в заявці технічного результату;

<i>Часові терміни патентування винаходу</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розгляд заявки на патентування винаходу – 1,5-2 роки.</li> <li>– Патент терміном дії у 20 років [16].</li> </ul>
---	---	---

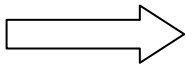
<i>Часові терміни патентування корисної моделі</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отримання патенту протягом 4-6 місяців.</li> <li>– Патент дійсний протягом 10 років [16].</li> </ul>
--	---	---

<i>Часові терміни патентування промислового зразку</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отримання патенту – 6-8 місяців за стандартною процедурою</li> <li>– Отримання патенту – 2 місяці за прискореною.</li> <li>– Патент дійсний протягом 10 років і може продовжуватися ще на 5 років [16].</li> </ul>
--	---	---

Під час патентування стартапу у недосвідчених розробників виникає ряд типових проблем, однак для їх уникнення необхідно вживати ряд дій [16]:

- 1) *розкриття технічного рішення*. Для уникнення такої помилки слід спочатку патентувати (подати заявку на патент), а потім розкривати інформацію про ідею, винахід тощо на конференціях та у відкритому доступі. Можна запатентувати алгоритм, як тільки він готовий;
- 2) *отримання «вузького» патенту*. Слід розкривати ознаки через їх функціональну складову, маючи на увазі можливість різної реалізації рішення. Потрібно користуватись послугами фахівців, які мають досвід патентування і мають технічну освіту в вашій сфері.

### **ПРИКЛАД**



*Не слід писати вузько: «Читають дані з файлу, розташованого на FTP сервері» пишуть: «Отримують дані розташовані на віддаленому сервері». Друге формулювання покриває більше варіантів реалізації – читання через HTTP, HTTPS, FTP і, взагалі, будь-яке отримання даних з віддаленого сервера [17].*

- 3) *ідей багато, а патент один*. Доцільно чітко та грамотно розробляти патентну стратегію – широкі патенти на технологію в цілому і вузькі на окремі реалізації;
- 4) *незнання ринку і неправильна стратегія патентування у країнах*. Якщо на початковому етапі важко визначитися з країнами патентування, то подавайте заявку в Україні, потім слідом подавайте міжнародну РСТ-заявку, що дасть вам 30 місяців на прийняття рішення щодо країн патентування (проти 12 місяців виключної прерогативи). Замовте патентний ландшафт, який дасть змогу зрозуміти які компанії, в яких країнах розвивають схожі технології, як спрямована їх діяльність в даних сферах, а також надасть можливість дізнатися про потенційних ліцензіатів патентів та іншу корисну інформацію;
- 5) *довірливість*. Стартап слід патентувати. Бажано підписати договір про конфіденційність до згадки будь-яких технічних деталей. Залишайте «білі плями», які не дозволять зробити аналогічне рішення.

## **ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**



1. Назвіть законодавчі акти, що регулюють діяльність стартапів в Україні.
2. Які організаційно-правові форми найбільш доцільно використовувати під час створення стартапу?
3. Переваги та недоліки організаційно-правових форм стартапу.
4. З якою метою підписується засновницький договір та які умови в ньому доцільно передбачити?
5. Регулювання відносин між учасниками стартапу.
6. Патентування стартапу та його переваги.
7. Охарактеризуйте процедуру патентування стартапу.
8. Аналіз патентоспроможності складових стартапу.
9. Надайте характеристику вирішення типових помилок під час патентування стартапу.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Закони України «Про підприємництво»: за станом на 7 лютого 1991 р. // Відомості Верховної Ради УРСР.-1991.-№14.-ст.168. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>
2. Закон України «Про інвестиційну діяльність»: за станом на 18.09.91 // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 10. Ст. 357.
3. Закон України «Про режим іноземного інвестування»: за станом на 19.03.1996 р. // Відомості Верховної Ради України. 1996. № 19. Ст. 80.
4. Закон України «Про інноваційну діяльність»: за станом на 04.07.2002 р. // Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. Ст. 266.
5. Закон України «Про наукові парки»: за станом на 25.06.2009 р. // Відомості Верховної Ради України. 2009. № 51. Ст. 757.
6. Закон України «Про авторське право та суміжні права»: за станом на 23.12.1993 р. // Відомості Верховної Ради України. 1994. № 13. Ст. 64.
7. Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі»: за станом на 15.12.1993 р. // Відомості Верховної Ради України. 1994. № 7. Ст. 32.
8. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг»: за станом на 15.12.1993 р. // Відомості Верховної Ради України. 1994. № 7. Ст. 36.
9. Закон України «Про захист персональних даних»: за станом на 01.06.2010 р. // Відомості Верховної Ради України. 2010. № 347. Ст. 481.
10. Збанацький Д. Стартапи: юридичні та практичні аспекти. Ознайомча частина. *Незалежний аудитор*: веб-сайт. URL: [http://n-auditor.com.ua/uk/component/na\\_archive/155?view=material](http://n-auditor.com.ua/uk/component/na_archive/155?view=material).
11. Правознавство: Навчальний посібник. / За загальною редакцією В. Г. Гончаренка. К.: Український інформаційно-правовий центр. 2002. 385 с.
12. Бояринова К. О., Копішинська К. О. Особливості законодавчого регулювання діяльності стартап-компаній в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108722/103670>.

13. Підодвірна Ю. Як оформити стартап: юридична тяганина. *Studway*: веб-сайт. URL: <http://studway.com.ua/startup-issue/>.

14. Полякова Н. Советы юриста: Как стартапу за щитить свои разработки. *Ведомости*. № 4160 от 14.09.2016. URL: <http://www.vedomosti.ru/management/blogs/2016/09/14/656845-startapu-zaschitit-razrabotki>.

15. Державна реєстрація авторського права і договорів, які стосуються права автора на твір. *Державна служба інтелектуальної власності України*: веб-сайт. URL: [http://sips.gov.ua/ua/copyright\\_registration.html](http://sips.gov.ua/ua/copyright_registration.html).

16. Канципа А. Как запатентовать стартап в Украине - советы экспертов. *Инвента*: веб-сайт. URL: <http://www.inventa.ua/ru/kak-zapatentovat-startup/>.

17. Ошибки и заблуждения стартапов при охране интеллектуальной собственности. Патенты. *HABR.COM*: веб-сайт. URL: <https://habr.com/ru/post/288392/>

## ТЕМА 8

# ІНВЕСТИЦІЙНЕ ТА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАРТАП-ПРОЕКТІВ

---


### **Зміст заняття**

- 8.1. Джерела інвестування в стартап-проекти
- 8.2. Методи оцінювання вартості та інвестиційної привабливості стартапів
- 8.3. Особливості співпраці з інвесторами стартапу

### **8.1. Джерела інвестування в стартап-проекти**

Кожний етап розвитку стартап-проекту передбачає залучення інвестицій. Джерела інвестицій для їх реалізації є специфічними, враховуючи високоризиковість та новітність стартапів.


**Венчурне фінансування.** Під час інвестування стартап-проектів застосовується венчурний капітал.

 **Венчурний капітал** (від англ. «venture» - ризиковане підприємство) – специфічна ризикова форма прямого інвестування в акціонерний капітал компаній, які, перебуваючи на початкових стадіях розвитку, демонструють швидке економічне зростання за рахунок розроблення та практичного використання оригінальних новаторських ідей [1].

Типовими об'єктами інвестицій венчурного капіталу є новостворені технологічно орієнтовані компанії малого бізнесу, однак, з огляду на притаманний їм високий рівень ризику підприємницької діяльності, мають обмежений доступ до традиційних джерел фінансових ресурсів [1]. Такими компаніями і є стартапи. Вихід компанії на фондовий ринок, в 99% випадків відбувається не раніше, ніж через 3-4 роки після інвестування і весь цей час капітал інвестора залишається неліквідним, крім цього є невідомою вартість стартапу після виходу на біржу [2]. Саме тому венчурне інвестування у стартапи залишається найактуальнішим інструментом їх фінансування.

В Україні ринок венчурного капіталу складається з двох секторів: неформального (представленого індивідуальними інвесторами) і формального (представленого венчурними фондами).

**Неформальний сектор.** Фінансуванням проектів на початкових стадіях їх розробки займаються, як правило, приватні особи («business angels» – бізнес-янгели), які вкладають «посівний капітал» («seed finance») [3].

 **Бізнес-янгел** – це приватний венчурний інвестор, що забезпечує фінансування компанії на ранніх стадіях розвитку [4].



Бізнес-янголів можна розділити на три групи: успішні підприємці, топ-менеджери великих компаній і менеджери венчурних інвестиційних фондів. Залучення до стартапування бізнес-янголів є перевагою і тому, що приватні інвестори мають практику ведення бізнесу і в результаті можуть стати менторами щодо розвитку стартапу.

Розмір інвестицій бізнес-янголів знаходиться в межах від 10 тис. до декількох мільйонів доларів і зазвичай складає 5–20% їх коштів. Бізнес-янголи часто здійснюють декілька інвестицій, тим самим розподіляючи свої вкладення і знижуючи ризики [3]. Кількість активних бізнес-ангелів у Європі оцінюється в 125 000, а кількість здійснюваних ними інвестицій в 30–40 разів перевищує число інвестицій венчурних фондів. Кількість же потенційних бізнес-ангелів перевищує число активних у 10 разів [3].

Участь бізнес-янголів в управлінні компанією може бути різною і обговорюється з її власниками у кожному конкретному випадку. Деякі з них можуть бути залучені до поточного управління компанією або просто бути пасивними інвесторами. У 80% випадків бізнес-ангели активно беруть участь в управлінні проінвестованими компаніями. [3]

За даними асоціації бізнес-янголів UAngel, середній чек українського бізнес-янгола в угоді складає 20-60 тис дол. В Україні в 2016 році було не більше 50 системних бізнес-янголів. У той же період сумарно у Європі їх налічувалося близько 260 тис [5].

Українським янголам-інвесторам найбільш цікаві такі напрями інвестування як електронна комерція, онлайн-сервіси, програмне забезпечення, великі дані, фінтех і аналітика.

**Формальний сектор.** На більш пізніх стадіях розвитку інвестованих компаній розміри фінансування значно більші. У США зазвичай мова йде про суми від 250 тис. до 20 млн. дол. на одне «коло» фінансування [3]. Займаються цим найчастіше спеціальні інститути. Традиційні джерела формування інвестиційних фондів у більшості країн світу – кошти приватних інвесторів, інвестиційні інститути, пенсійні фонди, страхові компанії, різні урядові агентства і міжнародні організації [3].

**Венчурний фонд** – це інститут спільного інвестування (пайовий або корпоративний інвестиційний фонд) недиверсифікованого виду, закритого типу, розміщення паперів якого має виключно приватний характер серед заздалегідь визначеного кола юридичних та фізичних осіб, перелік яких передбачений проспектом емісії [6].


На практиці виділяють три типи фондів, що інвестують у венчурні проекти [7]:


- *фонди посівних інвестицій (seed funds)* — фінансують підприємство на етапі досліджень і розробок, проектування продукту або послуги, затвердження концепції бізнесу (*посівний раунд*);
- *фонди ранніх стадій (early stage funds)* — велика частина інвестицій спрямовується в розвиток підприємства, яке вже має продукт на стадії

тестування або виробництва, інша частина – на організацію виробництва і продажів (*раунд А або В*);

- *фонди пізніх стадій (later stage funds)* — інвестують в підприємства, які вже випускають товари або послуги, генерують дохід або чистий прибуток, однак потребують додаткового капіталу для активного росту і розширення діяльності (*раунд С або D*).

Існують два основні види фондів: венчурні (Venture Capital), які спеціалізуються на придбанні часток у компаніях, що швидко зростають, на початковій стадії їх розвитку, і фонди прямих приватних інвестицій (Private Equity), які інвестують капітал в середні і великі підприємства з метою підвищення їх ефективності і подальшого зростання:

 **Venture capital** – грошові кошти професійних учасників ринку, що інвестуються спільно з підприємницькими коштами для фінансування початкових стадій (посівної, стартової) або на етапі розвитку [3].

 **Private equity** – прямі приватні інвестиції, що вкладаються в акціонерний капітал підприємств, чії акції не котируються на організованому ринку цінних паперів [3].

Прямі приватні інвестиції можуть використовуватися для розробки нового типу продукції або технології, збільшення робочого капіталу, придбання інших компаній або поліпшення структури балансу підприємства. Крім цього, прямі приватні інвестиції можуть застосовуватися для врегулювання питань, пов'язаних з власністю і управлінням компаній [3].

Об'єднуючись, індивідуальні інвестори отримують можливість вкладати капітали в глобальні проекти. В Україні є кілька таких організацій [5]:

- *iClub* – закрита спільнота для приватних інвесторів, створена фондом TA Ventures. Клуб бере на себе юридичний, аналітичний, фінансовий супровід угод і навчає нових членів. iClub робить акцент на інвестиціях в технологічні компанії з потенціалом глобального зростання. Якщо інвестиція здійснюється в український проект, то клуб не бере комісію, що мотивує учасників займатися українськими стартапами;

- *UAngels* – нетворкінг-платформа для підприємців і приватних інвесторів, які хочуть створювати локальні або міжнародні синдикати. Об'єднання шукає проекти, об'єднує бізнес-ангелів та навчає їх;

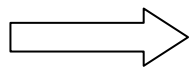
- *Investment Mosaic* – закритий інвестиційний клуб, який об'єднує представників інвестиційного бізнесу, приватних інвесторів, підприємців та галузевих експертів. Організатором клубу виступає інвестиційний брокер InVenture Investment Group;

- *Startup.ua* – онлайн-платформа, де засновники стартапів шукають фінансування від приватних інвесторів і венчурних фондів. Спільнота проводить «Битви стартапів», щоб познайомити проекти з потенційними інвесторами.

Найбільш перспективні галузі для інвестування в 2018 році: блокчейн, безпілотники, biotech і medtech, віртуальна і доповнена реальність, штучний інтелект, проекти у сфері кібербезпеки і E-sports [5].

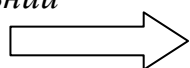
Формальний і неформальний сектори є взаємозалежними, проте мають власне спрямування інвестицій.

Формальний сектор



Активний на найбільш ранніх стадіях розвитку стартапів, коли вони потребують «посівного капіталу» для розроблення концепції продукту і дослідного зразка [3].

Неформальний сектор



Активний на стадії швидкого зростання компанії, коли потрібні кошти на розширення виробництва і збільшення обсягу продажів [3].

Згідно з дослідженням UVCA (Української асоціації венчурного та приватного капіталу), в Україні інвестуванням стартапів на різних стадіях їх розвитку займаються 17 венчурних фондів, 6 фондів прямих інвестицій і 1 корпоративний фонд. Серед найбільших фондів можна виділити: *Almaz Capital, AVentures Capital, Digital Future, Horizon Capital, HP Tech Ventures, Intel Capital, EBRD*. Як правило, фонди готові інвестувати в розвиток проекту від 50 тисяч доларів до десятків мільйонів доларів в залежності від стадії проекту і типу фонду. Значна частина з них (37%) готові інвестувати від 100 тисяч до 1 мільйона доларів 13% фондів готові вкласти в розвиток проекту понад 10 мільйонів доларів [8].

У цілому, посівні інвестиції з боку бізнес-янголів більш поширені, у порівнянні з подібними інвестиціями з боку фірм-фондів. У табл. 8.1. представлено порівняння фінансування бізнес-янголами компаніями-інвесторами.

Таблиця 8.1

### Ключові відмінності у підходах до фінансування стартапів бізнес-янголами та компаніями-інвесторами

Параметр порівняння	Компанія-інвестор	Бізнес-янгол
Кількість тижнів до отримання коштів	9,6	13,5
Кількість бізнес-контактів (інвесторів)	29	68
Кількість зустрічей з інвесторами	27	45
Середній обсяг залучених коштів, дол	1 995 952	989 118
Перевищення від очікуваної суми, %	36,8	18,9
Обсяг фінансування у перерахунку на бізнес-контакт, дол	91 830	17 210

Джерело: [9]

**Краудфандінг.** Одним з відносно нових способів інвестування в стартап-проекти вважається краудфандінг.

**Краудфандінг (crowdfunding)** або «народне фінансування» – це пряме фінансування фізичними особами проекту / стартапа / підприємства [10].



Застовуючи краудфандінг для представлення проекту потенційним інвесторам, необхідно врахувати ряд його особливостей [11]:

1) *ознайомлення з правилами краудфандінгової платформи.* Під час ознайомлення слід звернути увагу не тільки на правила розміщення проекту на майданчику для залучення фінансування, але й інформацію написану дрібним шрифтом. Бажано переконайтеся, що проект не буде видалений адміністратором тільки тому, що неправильно заповнено його форму;

2) *доведення бізнес-плану до досконалого рівня.* Бізнес-план має враховувати всі витрати, необхідні для запуску проекту. Невизначеності відштовхують потенційних інвесторів. Навпаки, чіткі цілі, на які піде фінансування, місія, а також сильні і слабкі сторони проекту допоможуть відвідувачам платформи скласти об'єктивну думку про стартап;

3) *залучення редактора.* Бажано скористатись послугами професійного редактора, перш ніж презентувати проект. Це допоможе змінити текст таким чином, щоб представити стартап з найбільш вигідного боку;

4) *винайняти автора текстів.* Написання тексту краще довірити фахівцеві, який має досвід просування проекту на краудфандінгових платформах;

5) *зняти відеоролик.* Навіть коротке відео може підвищити рейтинг проекту. Слід скласти сценарій, обрати найбільш харизматичного члена команди і не перевищувати 3-хвилинний ліміт;

6) *розробити план Б.* Немає ніякої гарантії, що проект приверне фінансування. Визначте, яким буде наступний крок, якщо стартап не знайде інвесторів.

Найбільш відомі краудфандінгові платформи наведено у табл. 8.2.

Таблиця 8.2

### Найбільш відомі краудфандінгові платформи

Назва 1	Опис 2	Web-Сайт 3
ArtistShare	Перший краудфандінговий веб-сервіс, офіційно зареєстрований в США на початку 2000-х рр.. Artistshare надає краудфандінгову платформу для допомоги музикантам у записі альбомів	artistsshare.com
IndieGogo	Глобальний майданчик для отримання фінансування, заснований у 2008 році. Платформа дозволяє розміщувати ідеї різних типів: від технологічних до музики. Якщо опублікований проект не набирає в термін заданої суми, сервіс бере комісію 9%, якщо набирає – то 4%	indiegogo.com
Joby	Досить молодий краудфандінговий веб-сервіс, заснований у 2011 р. і присвячений проектам в галузі екології. Статистика сайту свідчить, що за час існування Joby зібрав понад \$ 408 тисяч пожертвувань і допоміг профінансувати 178 проектів	ioby.org
RocketHub	Можна назвати аналогом Kickstarter, був запущений у 2009 році. RocketHub не працює за принципом «все або нічого». Навіть якщо необхідна сума не набралася, автор ідеї все одно може отримати гроші. Комісія сервісу становить 4%.	rockethub.com

1	2	3
Kickstarter	Запущений в квітні 2009 р. і за ці роки зібрав понад \$ 450 млн пожертвувань від понад 3 млн людей. На сайті публікують проекти дизайнери, дослідники, винахідники, художники, режисери, музиканти, письменники і навіть артисти. Це глобальна краудфандінгова платформа, для залучення фінансування на ньому можуть розміщувати свої задуми представники будь-якої країни світу. Завдяки веб-ресурсу вдалося профінансувати 35 тисяч творчих проектів. Працює за принципом «все або нічого». Тобто, автор ідеї вказує потрібну суму і встановлює кінцевий термін, протягом якого потрібно зібрати кошти. Kickstarter бере комісію в розмірі 3-5%. За статистикою ресурсу, близько 44% заявлених проектів успішно збирають необхідний обсяг фінансування	kickstarter.com
Sponsume	Британський краудфандінговий сервіс, розрахований на інтернаціональну аудиторію. Проект може опублікувати будь-який автор, який має рахунок PayPal. Для успішних проектів комісія складає всього 4%, для неуспішних –9%. Пропонує 24 категорії, в яких можна опублікувати проекти для збору коштів. Відмінною особливістю платформи є те, що пожертвування можна залишати в різних валютах (всього понад 20 різних типів валюти)	sponsume.com

*Джерело: складено автором за [12-18]*

**Акселератор.** Акселератори пропонують резидентам структуровану програму, яка допомагає команді відточити бізнес-модель, обзавестися потрібними контактами і збільшити продажі. Програма триває від 3-х місяців до півроку. У акселератора зазвичай є коворкінг, де компанії-резиденти можуть перебувати під час акселерації [19].

***Акселератор** – компанія, бізнес якої полягає в допомозі іншим компаніям (резидентам акселератора) [19].*

За перебування зацікавлених інвесторів акселератори беруть 2-8% частки в компанії. Співпраця з проектами акселераторів вигідна, тому що абсолютно всі сторони зацікавлені в успішному розвитку компанії. Стартапи піддаються жорстким умовам відбору ще будучи на етапі подачі заявки, після чого їх власники проходять навчання за кількома програмами і готують презентацію [20]. Грунтуючись на наявній інформації, акселератори приймають остаточне рішення, чи підходить проект під встановлені вимоги, щоб дозволити йому приймати інвестиції [20]. Відомі світові акселератори [20]:

- iDealMachine;
- GVA LaunchGurus;
- ФРІІ;
- Мета Бета.

## 8.2. Методи оцінювання вартості та інвестиційної привабливості стартапів

Оцінювання вартості та інвестиційної привабливості стартапу є важливим як для його розробника, так і для потенційного інвестора. З позиції стартапера ця важливість виражається в оцінюванні ринкової ціни проекту, а з позиції інвестора – можливість отримати прибуток.

Вартість самої ідеї (якщо вона не є оформленою інтелектуальною власністю у вигляді патенту, авторського свідоцтва, ліцензії тощо) приймається рівною нулю. Оцінці підлягає тільки творчий потенціал автора/команди і підприємницька ініціатива. Авторам і інвесторам важливіше оцінити проміжну (на стадіях підключення до проекту наступного етапу інвестування) і кінцеву вартість проекту, тобто при виході з проекту інвесторів поточної стадії і вході інвесторів наступної [21]. Під час прийняття рішення про участь у проекті інвестор оцінює його за такими параметрами [21]:

- розумність і затребуваність проекту, його цільова аудиторія;
- ризики проекту, можливість їх мінімізації;
- можливість контролю за ходом проекту;
- передбачувана норма прибутку проекту;
- глибина аналізу прогнозів по фінансовим і маркетинговим параметрам проекту;
- стабільність зростання сфери бізнесу, на яку націлений проект;
- можливість виходу з проекту (ліквідність успішного проекту, мінімізація збитків в разі провалу).

Залежно від стадії виконання проекту інформативність наведених чинників поглиблюється.

Виокремлення і розуміння чинників, які визначають інвестиційну привабливість стартапу, є важливим етапом оцінки як для інвестора, так і для стартапера. Також слід розуміти, що один конкретний проект не може бути краще за інші за усіма чинниками, а інвестор може не приділяти особливу увагу певним чинникам. Загалом чинники успішності проекту, які враховуються при оцінюванні інвестиційної привабливості стартапу включають ряд нижченаведених.


***Зовнішні чинники** – це чинники, які впливають на результати реалізації стартапа, сприяють або не сприяють його розвитку.*



До зовнішніх чинників успішності стартап-проекту належать [21]:

1) *інвестиційна привабливість території* (політична, економічна ситуація в країні, регіоні, досконалість законодавчої і судової влади, рівень корупції в регіоні, розвиненість інфраструктури, людський потенціал території). Оцінкою інвестиційної привабливості держав і регіонів займаються рейтингові агенції (Standard & Poors, Moody's, Fitch);

2) *інвестиційна привабливість галузі*. Таку привабливість визначають ряд факторів: рівень конкуренції в галузі, її поточний розвиток та фінансовий стан, динаміка і структура інвестицій в галузь, темп зростання цін на фактори виробництва, наявність інновацій і ступінь НДДКР, темп зростання обсягів виробництва, макроекономічне середовище, екологічна безпека, стан інфраструктури, рівень виробничого процесу, кадрова складова.

**Внутрішні чинники** – визначаються характеристиками безпосередньо  *стартап-проекту з позиції оцінювання інвестиційної привабливості.*

Усі внутрішні чинники успішності стартап-проекту щодо інвестування умовно поділяють на 4 категорії (рис. 8.1).

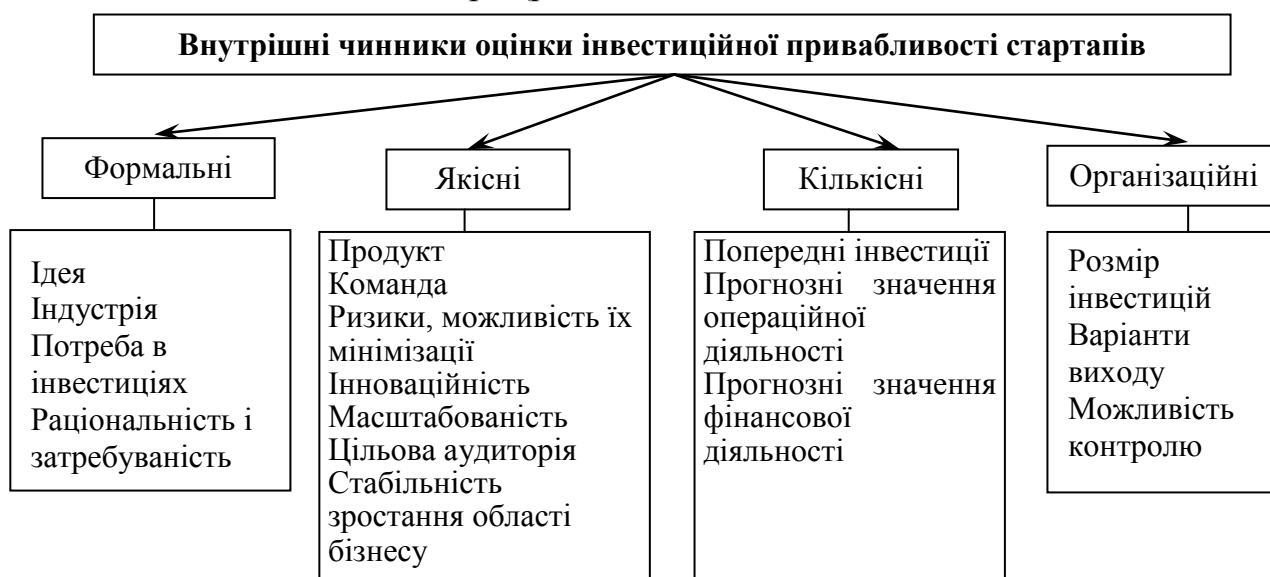



Рис. 8.1. Внутрішні чинники оцінки інвестиційної привабливості стартапів  
*Джерело: складено за [22]*

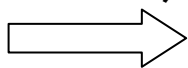
На основі внутрішніх чинників відбувається оцінювання інвестиційної привабливості стартапів за допомогою різних методів. На результати оцінювання менеджмент стартапа має можливість впливати, коригуючи наявні переваги або недоліки стартапу. Такі чинники є основним переліком критеріїв успішності реалізації проекту [22].

*Оцінювання стартапу з точки зору венчурного інвестора.* У більшості підприємців і інвесторів діаметрально протилежні погляди – іншими словами, їх точки зору не перетинаються. І дійсно – обидві сторони зазвичай навіть не говорять однією інвестиційною мовою. Більш того, жодна зі сторін часто не розуміє того, що називається «дивергенція оцінки вартості». Розуміння дивергенції може знизити елемент змагальності і забезпечити, в результаті переговорів, вироблення ефективних робочих відносин між інвестором і підприємцем [23].

**Дивергенція** – різниця між темпами зростання оціночної вартості компанії і оцінкою акцій, одержуваних інвесторами з  *урахуванням «розмивання» частки власності та інших факторів [23].*

Фактично навіть в успішних підприємствах дивергенція коливається від 3х до 5х.

**ПРИКЛАД**



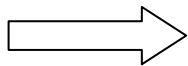
Інвестор вкладає 4 млн дол з урахуванням пост-інвестиційної оцінки вартості компанії (тобто оцінки з урахуванням того, що в компанію вкладено 4 млн дол) і отримує акції вартістю 2 дол кожна. Через п'ять років компанію продають за 60 млн дол, що становить 15-кратне збільшення оцінки вартості компанії. Однак, внаслідок «розмивання» частки власності, вартість акцій інвестора практично напевно не збільшиться в 15 разів і не складе 30 дол за акцію. Швидше, вони зростуть в 3 рази і складуть 6 доларів за акцію (якщо інвестор, який вклав 4 млн дол до цього моменту має всього 20% компанії).

$$D(\text{дивергенція}) = \frac{15 \text{ (збільшена оцінка вартості компанії)}}{3 \text{ (збільшення вартості акцій інвестора)}} = 5$$

Таким чином, дивергенція складає 5 – це відображення розмивання / зменшення частки інвестора в 5 разів, наприклад, зі 100% до 20% [21; 23].

Будь-яке підвищення прибутковості супроводжується підвищенням ризику інвестицій. Тут немає лінійної залежності, що і приваблює інвесторів у сфері ризикованих (венчурних) інвестицій. Звичайний консервативний дохід для Європи –3%. Якщо прийняти усталену статистику успішності стартапів – 10% від тих, що стартували, врахувати плату за ризик, частку інвестора в проекті і прийняти середній термін виходу стартапу на наступний етап фінансування в 3 роки, отримаємо бажану прибутковість інвестицій – 200-500 % річних, що означає очікуване зростання вартості проекту в 6-5 разів [21].

**ПРИКЛАД**



Консервативна ставка (10%) × Плата за ризик (30%) × Відсоток успіху (10%) / Частка інвестора (50%) = ((1 + 0,1) × (1 + 0,3) × (1 + 0,1)) × 100 / 0,5 = 315% [21].

*Витратний метод (відновний).* Метод, що дозволяє оцінити реальні фінансові витрати на створення аналогічного проекту, виходячи з таких положень [24]:

- поточної ринкової вартості фахівців, які працюють над проектом;
- витрат на юридичні та офіційні формальності, ліцензування, патентування тощо;
- наявних на проекті активів, основних фондів тощо;
- витрат на викуп частки у інвесторів попередньої стадії фінансування;
- витрат на послуги третіх осіб, пов'язаних з проектом (замовні маркетингові дослідження, підготовка ТЗ тощо);
- поточних витрат на рекламу, просування, набір аудиторії проекту.

Даний метод цікавий тим, що дозволяє оцінити ефективність витрачання грошових коштів командою стартапу, і зручний інвестору під час домовленості та урегулювання питань вартості зі стартаперами. Однак метод не враховує вартість інтелектуальної власності, оцінку особистої ініціативи стартапера та інших нематеріальних цінностей [24].

*Метод Беркуса.* Метод передбачає привласнення номера, фінансову оцінку, кожного з чотирьох основних елементів ризику, з якими стикаються всі



молоді компанії – після кредитування підприємця деяку базову цінність для якості та потенціалу самої ідеї. Сьогодні цей метод, додає 500000 дол. у вартість для кожного з нижчезазначених елементів для зниження ризику [25]:

- чудова ідея;
- prototype (зниження технологічних ризиків);
- якісна команда управління (зниження ризику виконання);
- стратегічні відносини (зниження ринкового ризику);
- впровадження продукту або початок продажів (скорочення виробничих ризиків).

Сам автор неодноразово переглядав коефіцієнти, вводив їх в процентному вигляді, потім змінював на абсолютні значення і повертався знову до процентних. Як будь-яка емпірична оцінка, метод має необ'єктивність і спробою підлаштуватися під поточний ринковий момент [25].

*Метод норми прибутку (метод венчурного капіталу) через forward value.* Обчислення майбутньої вартості (forward value) планованої інвестиції за формулою [24]:

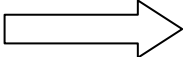
$$FV = PV(1 + r)N,$$

де  $FV$  – forward value, майбутня вартість інвестицій (через 5 років)

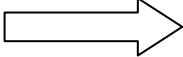
$PV$  – present value, вартість інвестицій на даний момент

$r$  – цільова норма прибутковості (IRR),

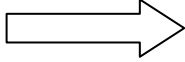
$N$  – період, протягом якого гроші інвестора працюють в проекті (кількість років до виходу інвестора з стартапу).

**ПРИКЛАД**  У разі 50% річних IRR та періоді інвестування 3 роки майбутня вартість 100 000 дол інвестицій дорівнює  $FV = 100000 \text{ дол} \times (1 + 0,50) \times 3 = 450000 \text{ дол.}$  [24].

*Метод норми прибутку (метод венчурного капіталу) через terminal value.* Метод передбачає обчислення кінцевої вартості (terminal value) компанії у разі виходу інвестора. Відповідно до нього орієнтуються на стан компанії конкурента, або компанії аналога. Потім за ключовим показником, або їх комбінації (кількість клієнтів, обсяг продажів, частка ринку і т. ін.) визначають необхідну частку в акціонерному капіталі компанії (тобто частки власності). Для того, щоб визначити необхідну інвестору частку в акціонерному капіталі, слід розділити майбутню вартість інвестицій (перший етап) на прогнозовану кінцеву вартість компанії у разі виходу з інвестиції [24].

**ПРИКЛАД**  Якщо прогнозований чистий дохід стартапу через 3 роки складе 100 000 дол, а середнє співвідношення ціни до чистого доходу для порівнянних компаній-аналогів – 15, то прогнозована через 5 років вартість компанії становитиме  $TV = 1 \text{ млн дол} \times 15 = 15 \text{ млн дол.}$  частка в капіталі (частка власності) =  $4,5 \text{ млн.} / 15 \text{ млн дол} = 30\%$ . Якщо 30% компанії придбані інвестором за 1 млн дол, То повна післяінвестиційна вартість компанії складе  $1,00 / 0,30 = 3,33 \text{ млн дол}$  Доінвестиційна вартість компанії =  $3,33 \text{ млн дол} - 1 \text{ млн дол (інвестиції)} = 2,33 \text{ млн дол.}$  [24].

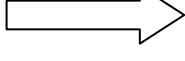
Метод норми прибутку (метод венчурного капіталу): розрахунок доінвестиційної і післяінвестиційної вартості стартапу. Метод передбачає розрахунок доінвестиційної і післяінвестиційної вартості стартапу [24].

**ПРИКЛАД**  Якщо 30% компанії придбані інвестором за 1 млн дол, то повна післяінвестиційна вартість компанії складе  $1,00 / 0,30 = 3,33$  млн. дол. Доінвестиційна вартість компанії =  $3,33 - 1$  млн (інвестиції) = 2,33 млн дол [24].

Метод оцінювання потенційної аудиторії по прибутковості клієнта. Метод є найбільш точним економічним методом розрахунку майбутньої вартості проекту, що спирається на стандартний метод оцінки бізнесу за доходом (дохідний метод) [24], виходячи з [26]:

– поточної прибутковості одного клієнта, усередненої по бізнес – області роботи стартапа;

– експертної оцінки, або прогностичного розрахунку кількості клієнтів на певному етапі розвитку проекту можна вирахувати його майбутню вартість.

**ПРИКЛАД**  Усереднений дохід від одного клієнта ігрового додатку до соц. мережі становить 10 дол / рік. Вартість залучення одного передплатника ігрової програми – 5 дол. При рекламному бюджеті в 50 000 дол можна очікувати 10 000 передплатників. Відповідно річний дохід подібного програми 100 000 дол / рік. Вартість такого проекту через 1 рік – 300 000 дол (3-х кратний річний дохід) [24].

Метод оцінювання перспективної вартості, заснований на коефіцієнтах (мультиплікаторах)  $P / S$ ,  $P / E$ ,  $P / B$  та інших. Найбільш популярний варіант – коефіцієнт «капіталізації до виручки»  $P / S$  в двох - чотирьох кратному розмірі залежно від галузі. Порівнювати в цьому випадку доведеться, як правило, з мультиплікаторами компаній, що представлені на біржі. Застосування методу виправдано на пізніх стадіях фінансування [24].

Метод розрахунку за моделлю *Ave Maria*. Автор моделі – Максим Крайнов. Модель *Ave Maria* (вільне скорочення від слів *Acquisition, Value, Engagement, Monetization, Retention, Intellectual Property*). Метод не дає оціночних характеристик проекту, але зручний для порівняння різних проектів і включає [27]:

– *Acquisition* (одержання нових клієнтів або користувачів). Яка аудиторія проекту, який її розмір, як її можна описати і характеризувати? За допомогою яких каналів, партнерів можна залучити описану аудиторію, скільки людей у підсумку можна залучити в якості користувачів (клієнтів)?;

– *Value* (цінність – Скільки коштує відвідувач, скільки коштує користувач (клієнт)? Яка вартість залучення користувача (клієнта) в різних каналах? Що впливає на вартість залучення? Яка гранична вартість залучення?;

– *Engagement* (залучення користувача (клієнта)). Опис бажаних дій для активного і пасивного користувача, а також другорядних, побічних дій, взаємодія користувачів (клієнтів) між собою;

– *Monetization* (монетизація проекту). Яким чином кількість і активність користувачів будуть конвертовані у виручку проекту? Додатково можна

описати різні способи монетизації для різних сегментів користувачів. В який момент користувач себе окупить?;

– *Retention* (утримання клієнтів). Опис того, як змусити повернутися клієнта, перетворити його в постійного користувача, переконати його заплатити за членство (статус)? Як буде розподілятися бюджет між залученням нових клієнтів і утриманням наявних? Зіставлення LCV (Lifetime Customer Value – обсяг коштів, які були вкладені клієнтом в ваш бізнес), вартість залучення клієнта і вартість утримання;

– *Intellectual Property* (інтелектуальна власність). Як компанія захищає себе від підступів конкурентів і від того, що незадоволений співробітник йде і відкриває конкуруючу компанію? Як компанія може убезпечити себе від копіювання реалізації робочої ідеї?

*Метод PVN*. Найпоширеніший метод оцінки стартапів – метод PVN. Аббревіатура даного методу походить від перших букв популярної фрази «Palchem v Nebo». Незважаючи на свою «антинауковість», оцінки, отримані на основі цього методу, за досвіду та хорошої інтуїції інвестора, є найбільш надійними і достовірними [24].

*Метод скорингу (Scorecard Method)*. Автором даного методу є інвестиційний «янгол» Білл Пейн. Метод також відомий як метод Білла Пейна або метод бенчмаркінгу (Bill Payne Method, Benchmark Method). Цей метод порівнює придбану компанію з іншими типовими, що фінансуються ангелом, стартапами і коригує середню оцінку нещодавно профінансованих стартапів в регіоні, щоб отримати оцінку стартапу до моменту отримання перших доходів [28]. Такі порівняння можуть бути здійснені тільки для компаній до початку отримання доходу, метод реалізується у декілька кроків [28]:

1) визначення середньої оцінки компанії в регіоні і в секторі економіки. Середня оцінка може змінюватися від регіону до регіону залежно від стану економіки і конкурентного середовища для стартапів. У більшості регіонів ця оцінка не змінюється значно залежно від сектора економіки;

2) визначення оцінки стартапу до моменту отримання доходів. Тобто порівнюється придбана компанія з даними про подібні угоди з розглядом наступних факторів і коефіцієнтів, які впливають на вартість оцінки:

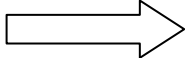
- наявність сильної управлінської команди: 0-30%;
- розмір ринку: 0-25%;
- новизна продукту і технології: 0-15%;
- конкурентне оточення: 0-10%;
- маркетинг, канали продажів, партнерство: 0-10%;
- потреба в додаткових інвестиціях: 0-5%;
- інші фактори: 0-5%.

Надалі здійснюється оцінювання компанії:

$$\text{Вартість компанії} = \text{сума факторів} \times \text{середня оцінка}$$

Ключовим моментом в методі скорингу є розуміння середньої оцінки компаній до моменту отримання доходу у вашому регіоні. З цими даними

метод скорингу дає інвесторам суб'єктивні методи, щоб коригувати оцінку компанії, що купується для посівного та початкового раундів інвестицій [28].

**ПРИКЛАД**  Нехай середня оцінка компанії 1,5 млн дол, а сума факторів 1,075 (табл. 8.3). Тоді вартість компанії складе:  
 $1,075 \times 1,5 \text{ млн дол} = 1,61 \text{ млн дол}$  [24].

Таблиця 8.3

### Ранжування факторів для порівняння

№ з/п	Фактори для порівняння	Діапазон	Стартап, що купується	Фактор
1.	Наявність сильної команди, що управляє	30% max	125%	0,3750
2.	Розмір ринку	25% max	150%	0,3750
3.	Продукт і технологія	15% max	100%	0,1500
4.	Конкурентне оточення	10% max	75%	0,0750
5.	Маркетинг, канали продажів, партнерство	10% max	80%	0,0800
6.	Потреба в додаткових інвестиціях	5% max	100%	0,0500
7.	Інші фактори (хороші ранні відгуки споживачів)	5% max	100%	0,0500
РАЗОМ				1,0750

Джерело: [28]

Ключовим моментом в методі скорингу є розуміння середньої оцінки компаній до моменту отримання доходу у регіоні. Метод скорингу дає можливість інвесторам коригувати оцінку стартапу для посівного та початкового раундів інвестицій [28].

### 8.3. Особливості співпраці з інвесторами стартапу

Провідне місце у залученні інвестицій у стартап займає якісна взаємодія з інвесторами.

Іноді розробники стартапів вважають, що чим більше буде інвесторів, тим більше у шансів залучити фінансування. На жаль, це не так. Безумовно, в якійсь мірі, число інвесторів, з якими ви познайомитеся, впливає на кількість проведених з ними бізнес-зустрічей. Вийшовши на зв'язок з великою кількістю інвесторів, стартапер отримує більше зустрічей з ними, однак це не забезпечить більших обсягів інвестицій [9].

Для успішної взаємодії з інвесторами необхідно зосередитись на якості ділового діалогу з інвесторами. На рис.8.2 (а,б) наведено порівняння таких показників: число інвесторів, з якими вдалося вийти на контакт, і кількість вкладених коштів [9]. Як такої залежності між числом інвесторів, з якими вдалося вийти на контакт, і кількістю вкладених у коштів насправді не існує [28]. Краще буде знайти компанії, які вже зацікавлені в стартапі, і в першу чергу концентрувати свою увагу на співпраці з ними.

Проведення переговорів з інвесторами складний процес, проте існує ряд виразів, яких необхідно уникати на переговорах [29]:

– «*Моя бізнес-ідея – це секрет, тому деталі я розкривати поки не буду*». Тобто поки інвестор не підпише що-небудь або не дасть коштів – він нічого толком і не дізнається. Такий підхід закриває всі можливості для спільної роботи;

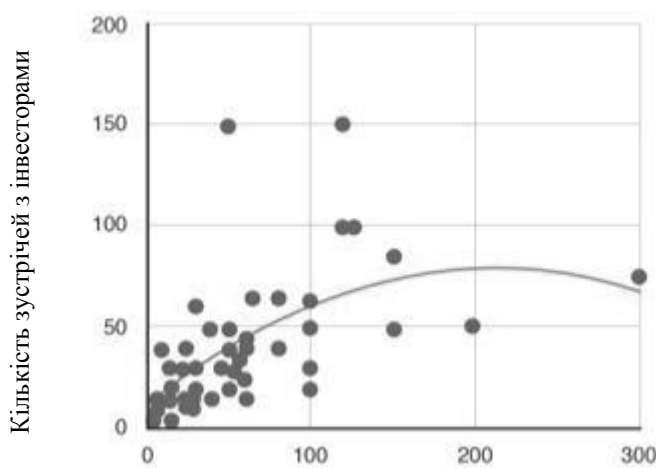
– «*У мене немає коштів на те, щоб зробити прототип*». Погодьтеся, якщо бізнесмен не може самостійно почати справу хоча б на стадії проектування і перших кроків, то як він буде керувати великим бізнесом?;

– «*У нас не все добре в команді, серед керівництва*». Після таких слів інвестор робить однозначно невтішні висновки;

– «*Інвестиції потрібні на рекламу, щоб залучити якомога більше клієнтів, та продавати їм рекламу*». Це демонструє, що бізнес-модель підприємця не дієздатна. Бізнесмен хоче продавати гривню за дев'яносто п'ять копійок? Як аргумент це не працює;

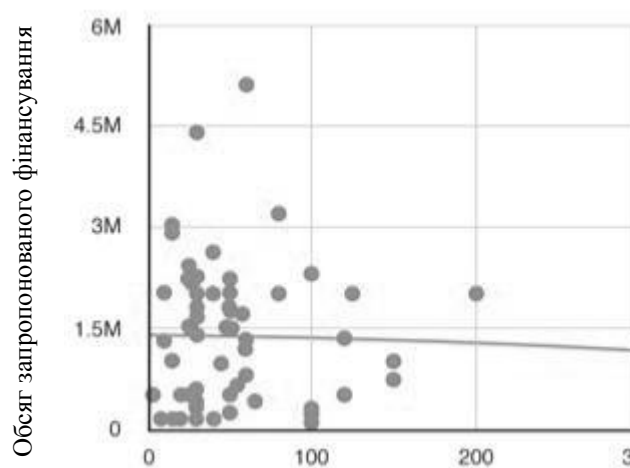
– «*Я лише засновник, сам бізнес вести не буду, а в майбутньому наймемо хорошого управлінця*». Без коментарів;

– «*У мене є / будуть ще кілька проектів*». Це дасть зрозуміти інвесторові, що перед ним тільки генератор ідеї, який не здатний вести бізнес.



Кількість інвесторів, з якими вдалося зв'язатися

Рис. 8.2.(а) Залежність кількості зустрічей з інвесторами від кількості інвесторів, з якими вдалося зв'язатися [9]



Кількість інвесторів, з якими вдалося зв'язатися

Рис. 8.2.(б) Залежність обсягу залучених коштів від кількості інвесторів, з якими вдалося зв'язатися [9]

*Примітка: графік (а) – у підприємця може бути кілька зустрічей з одним і тим же інвестором, тому число зустрічей може бути більше кількості людей [9].*

Важливим та найбільш тяжким з точки зору інвестиційної привабливості є фінансування раунду А. Згідно з даними сайту DocSend, на одну процедуру фінансування раунду А доводиться дев'ять процедур посівного фінансування [9]. Існують відмінності між посівним фінансуванням і фінансуванням раунду А (рис. 8.3).

Якщо у вас є можливість залучити фінансування в раунді А, процес інвестування буде легше, ніж у випадку з посівним фінансуванням. Така процедура триває менше, приносить більше коштів і вимагає меншої кількості інвесторів, ніж у випадку з посівним інвестуванням [9].


9,6 тижнів	•в середньому триває процес отримання інвестицій у раунді А, що на 24% менше, ніж під час посівного фінансування
26 інвесторів	•як правило необхідно відвідати, щоб отримати фінансування в раунді А - на стадії посіву ця цифра складає 58 людей
30 зустрічей з інвесторами	•зачивай проводять у рамках залучення інвестицій в раунді А - під час залучення посівного інвестування необхідно 40 зустрічей
\$1,3 млн.	•складає сума залучених коштів на етапі посіву - в рамках раунда А це значення зростає до 8 млн. долл. США.

Рис. 8.3. Порівняння раунду А та інвестування та посівних інвестицій  
Джерело: [28]

Завершальною стадією переговорів з інвесторами є укладання ключової домовленості за угодою у вигляді документа, який називають «*Листом про зобов'язання*» (Commitment Letter) або «умовами угоди» (Term Sheet). Надалі доцільно укласти повноцінний договір. Найбільш стандартними з договорів, що використовуються під час інвестування в стартап є [30]:

- 1) *інвестиційний договір*. Такий договір дозволяє детально прописати ті цілі, на які здійснюються капіталовкладення, закріпити основні параметри і орієнтири стартаперів. У ньому можна встановити і закріпити схему звітності перед інвестором, позначити кінцевий результат і терміни його досягнення, прописати обов'язки сторін і т. ін.;
- 2) *договір позики*. В такому договорі прописується лише загальна спрямованість отриманих коштів, відсоткова ставка, і можливі моделі дій, у разі настання різного роду обставин і форс-мажорів;
- 3) *договір товариства*. Використовується у разі колективного інвестування на рівних правах усіх інвесторів. Подібним способом фіксуються порядки користування майном, способи комунікації серед інвесторів і учасників товариства, порядок розірвання договору, виплат компенсацій і т. ін.

Першочерговим документом після «Листа про зобов'язання» є «Інвестиційна пропозиція»

**Інвестиційна пропозиція** – інвестиційний документ, завдання якого -  *максимально ефективно презентувати бізнес-ідею або вже діючий бізнес інвесторам, з метою залучення капіталу [31].*

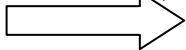
Інвестиційна пропозиція включає ряд важливих розділів [29]:

- Резюме (Executive Summary);
- Історія компанії та власність (Company history and Ownership);
- Продукти і / або послуги (Products and / or Services);
- Управлінський і виробничий персонал (Management and Labour);
- Опис галузі, ринку і конкуренції (Industry, Market, and Competitive performance);
- Операції компанії (Operations);
- Фінансова історія (Financial History);
- Стратегічний план (Strategic plan);
- Фактори ризику і стратегія зниження ризиків (Risks and Risk reduction strategies);
- Прогноз фінансового стану (Financial forecasts);
- Потреба у фінансуванні (Summary of Financing requirements);
- Урядова підтримка і законодавство (Government support and Regulations);
- Фінансова пропозиція (Financial proposal);
- Додатки (Applications).

За пропозицією Мартіна Цвіллінга, CEO та засновника Startup Professionals, для того, щоб пояснити інвесторам, чому для запуску проекту необхідна саме визначена сума коштів слід використовувати сім головних умов для формування інвестиційної пропозиції [32]:

1) майбутня вартість стартапу;

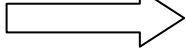
**ПРИКЛАД**



*Якщо проект знаходиться на ранній стадії, а його капіталізація не досягає 1 млн дол, просити у інвестора 5 млн дол недоцільно. За таку суму інвестор може повністю купити п'ять таких же стартапів. Проте можна попросити 200- \$ 300 тис. дол за 20-30% стартап компанії [32].*

2) тип інвестора;

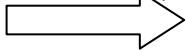
**ПРИКЛАД**



*Зазвичай бізнес-яголи не розглядають запити, що перевищують 1 млн дол., а венчурні фонди – менше 2 млн дол. Стартаперу варто пошукати інвестиції до 100 тис. дол серед друзів і близьких [32].*

3) стадія розвитку стартапу;

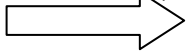
**ПРИКЛАД**



*Якщо проект все ще на стадії ідеї, а його оцінки ґрунтуються на особистих підрахунках, то слід попросити інвестиції у родича чи друга. Бізнес-яголи зазвичай вкладають у компанії на ранній стадії, а фонди хочуть бачити готовий продукт, ринок і прогнозований прибуток [32].*

4) потреби та фінансова «страховка»;

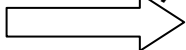
**ПРИКЛАД**



*Слід скласти фінансовий план, в який буде вкладено запланований обсяг виробництва, необхідні витрати і доходи. Надалі визначити точку, де грошовий потік буде мінімальним, і додати до цієї суми ще 25%. Наприклад, якщо максимальні витрати стартап-проекту 400 тис. дол, то слід озвучувати суму на 25% більше – 500 тис. дол. [32].*

5) умови інвестування;

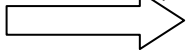
**ПРИКЛАД**



*Умови привілейованого випуску простих акцій з часткою, оціненою в наступних раундах, умови і гарантії проміжного фінансування [32].*

6) повне перерахування коштів або транші;

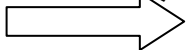
**ПРИКЛАД**



*Фінансування за умовами інвестиційної угоди проводиться поетапними траншами з прив'язанням до досягнення певних планових показників. Так інвестори страхують свої ризики втрати коштів, якщо проект не зумів досягти поставлених цілей. Тому слід визначати розміри траншів та кількісно їх зазначити в пропозиції [32].*

7) використання коштів;

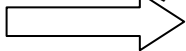
**ПРИКЛАД**



*Інвестору надається перелік «використання коштів», причому інвестиції мають бути спрямовані виключно на досягнення основної мети. Не треба витратити ці гроші на гарний офіс або представницьке авто. Навіть зарплата керівництва в цей час повинна бути мінімальною [32].*

8) заплановане повернення інвестицій.

**ПРИКЛАД**



*Інвестор має бачити прибуток, який він отримає від своїх 20% акцій чи вкладених коштів у разі «виходу компанії». Для цього потрібно бачити її заплановану вартість. Зазвичай інвестори очікують десятикратний повернення інвестицій, оскільки виживає приблизно кожен десятий проект [32].*

Таким чином, залучення інвестицій та спілкування з інвесторами є дуже відповідальними етапами в розвитку стартапу, тому це потребує ретельної підготовки.



## **ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**



1. У чому полягає сутність венчурного капіталу?
2. Які існують ключові сектори ринку венчурного капіталу?
3. Визначте особливості інвестування бізнес-янглами.
4. Виділіть типи венчурних фондів, що інвестують в стартапи.
5. Визначте сутність краудфандінгу та особливості розміщення запитів на фінансування стартап-проектів на краудфандінгових платформах.
6. Яку роль відіграють акселератори в інвестуванні стартап-проектів?
7. Назвіть основні фактори, що визначають привабливість стартапу для інвестора.
8. Охарактеризуйте методи оцінювання вартості стартапів.
9. Визначте особливості співпраці з інвесторами стартапу.
10. Розкрийте особливості співпраці на посівній стадії стартапу, стадіях запуску, зростання та розширення.
11. Назвіть основні види інвестиційних угод, що використовуються під час інвестування в стартап-проекти?
12. Розкрийте особливості формування інвестиційної пропозиції стартапу.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Венчурний капітал. *Енциклопедія сучасної України*: веб-сайт. URL: [http://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=33454](http://esu.com.ua/search_articles.php?id=33454)
2. Венчурні інвестиції – шлях, вирощувати величезні гроші! *Biznesua*: веб-сайт. URL: <https://biznesua.com.ua/venchurni-investitsiyi-shlyah-viroshhuvati-velichezni-groshi/>
3. Поняття венчурного капіталу: неформальний та формальний сектори. *Українська асоціація інвестиційного бізнесу*: веб-сайт. URL: [http://www.uaib.com.ua:88/files/articles/204/13\\_4.pdf](http://www.uaib.com.ua:88/files/articles/204/13_4.pdf)
4. Пилипенко О. Українським проектам не вистачає посівних інвестицій – UAngel. URL: <https://www.imena.ua/blog/uangel-about-ua-startups/>
5. Новак Н. Феномен приватного інвестування, або Як дістати гроші «з-під матраців» українців. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/432627/fenomen-pryvatnogo-investuvannya-abo-yak-distaty-groshi-z-pid-matratsiv-ukrayintsiv>
6. Венчурний фонд. *Daliz Finance*: веб-сайт. URL: <http://daliz.com.ua/venchurnyj-fond>
7. Глоссарий по менеджменту. Прогрессивный менеджмент : веб-сайт. URL: <http://www.progressive-management.com.ua/glossary-management>
8. Огляд українського ринку венчурних та приватних інвестицій 2017. *Українська асоціація венчурного та приватного капіталу UVCA*: веб-сайт. URL: <http://uvca.eu/ua/news/ukrainian-venture-capital-and-private-equity-overview-2017>
9. Cutler K.-M. Lessons From A Study of Perfect Pitch Decks: VCs Spend An Average of 3 Minutes, 44 Seconds On Them. URL: <https://techcrunch.com/2015/06/08/lessons-from-a-study-of-perfect-pitch-decks-vcs-spend-an-average-of-3-minutes-44-seconds-on-them/#.7hq9kx:JuPQ>

10. Нові правила краудфандінгу в США з 2016 року. *Ukrmedia*: веб-сайт. URL: <http://ukrmedia.net/events/novi-pravila-kraudfandingu-v-ssha-z-2016-roku>
11. Яровая М. Почему хардверные стартапы предпочитают краудфандинг венчурным инвестициям. URL: <https://ain.ua/2014/12/02/pochemu-hardvernyue-startapy-predpochitayut-kraudfanding-venchurnym-investiciyam>
12. ArtistShare: веб-сайт. URL: <http://artistshare.com>
13. Crowd Valley: веб-сайт. URL: <https://crowdvalley.com>
14. IndieGogo: веб-сайт. URL: <https://indiegogo.com>
15. Joby: веб-сайт. URL: <https://ioby.org> (дата звернення: 07.02.2019).
16. Kickstarter: веб-сайт. URL: <https://kickstarter.com>
17. RocketHub: веб-сайт. URL: <https://rockethub.com>
18. Sponsume: веб-сайт. URL: <https://sponsume.com>
19. Словарь предпринимателя. Rusbase: веб-сайт. URL: <https://rb.ru/howto/accelerate/>
20. Инвестирование в стартапы — особенности вложений и риски, как искать проекты. Vkoshelek: веб-сайт. URL: <https://vkoshelek.com/investitsii-v-startapy/>
21. Методы оценки стартапа / Д. Черняк, Р. Бобков, И. Журавлев, О. Ратунин. 25 мая 2012. *Хабрахабр*: веб-сайт. URL: <https://habrahabr.ru/company/findstartup/blog/144521/>
22. Инвестиционная привлекательность стартапа и её особенности. *Маркетинг, инфографика, дизайн*. URL: <http://foykes.com/investitsionnaya-privlekatelnost-startapa-i-eyo-osobennosti/>
23. Villalobos L. Investment Valuations of Seed- and Early-Stage Ventures. *Valuing Pre-revenue Companies*. URL: [http://www.angelcapitalassociation.org/data/Documents/Resources/AngelCapitalEducation/ACEF\\_-\\_Valuing\\_Pre-revenue\\_Companies.pdf](http://www.angelcapitalassociation.org/data/Documents/Resources/AngelCapitalEducation/ACEF_-_Valuing_Pre-revenue_Companies.pdf)
24. Методы оценки стартапа. Продолжение / Д. Черняк, Р. Бобков, И. Журавлев, О. Ратунин. 29 мая 2012. *Хабрахабр*: веб-сайт. URL: <https://habrahabr.ru/company/findstartup/blog/144221/>
25. Berkus D. After 20 years: Updating the Berkus Method of valuation. *Berkonomics*: веб-сайт. URL: <http://berkonomics.com/?p=2752>  
<http://www.startupcube.com/2008/ave-maria-1/>
26. Методы оценки инвестиционной привлекательности стартапов *Маркетинг, инфографика, дизайн*: веб-сайт. URL: <http://foykes.com/metody-otsenki-investitsionnoj-privlekatelnosti-startapov/>
27. Крайнов М. Методика оценки успешности бизнеса или стартапа (модель Ave Maria). URL: <http://www.startupcube.com/2008/ave-maria-1/>
28. Payne B. Scorecard valuation methodology. Establishing the Valuation of Pre-revenue, Start-up Companies. *Angel Investing: The Valuation of Start-up Companies*. URL: <http://billpayne.com/wp-content/uploads/2011/01/Scorecard-Valuation-Methodology-Jan111.pdf>
29. Как привлечь в проект инвесторов? *Портал предпринимателей*: веб-сайт. URL: [http://smallbusiness.ru/start/biz\\_finans/201/](http://smallbusiness.ru/start/biz_finans/201/)
30. Инвестирование в стартапы. *Куда инвестируем*: веб-сайт. URL: <https://kudainvestiruem.ru/kuda-vlozhit/investicii-v-startapy.html>
32. Розробка інвестиційної пропозиції. Фінансовий консалтинг: веб-сайт. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/services/razrobotka-investitsionnogo-predlozheniya>
33. Восемь основных критериев того, какую сумму просить у инвестора. *Инвестиционная аналитика*: веб-сайт. URL: <https://inventure.com.ua/analytics/articles/vosem-osnovnyh-kriteriev-togo-kakuyu-summu-prosit-u-investora>

## ТЕМА 9

### ПРЕЗЕНТУВАННЯ СТАРТАП-ПРОЕКТУ

---

#### **Зміст заняття**

- 9.1. Структура презентації стартап-проекту
- 9.2. Інвестиційна презентація стартапу
- 9.3. Пітч стартап-проекту

#### **9.1. Структура презентації стартап-проекту**

Презентування стартап-проекту та виступ перед фаховою аудиторією є важким завданням для стартапера / автора ідеї. Від його результатів та вдалого презентації залежить можливість отримати інвестиції або відмову щодо фінансування пропозиції.

Перезентація стартапу носить назву Пітч-дек.

***Пітч-дек** – у звичних термінах просто презентація, який забезпечує успішний пітч (виступ) [1].*

Зазвичай під час презентування стартапу застосовують стандартну структуру презентації [2]:

1. Вступ;
2. Проблема;
3. Рішення, в якому показано як проблематику, так і її вирішення (ідея, схема роботи, вигоди), що завершується представленням доказів;
4. Висновок з резюме.

Варто пам'ятати про фундаментальні пункти презентації, якщо вас цікавить інвестування в стартапи, до яких належать [2]:

– опис завдання і цілей. Таку презентацію слід зробити барвисто і наочно, щоб рішення було бажаним. Слід дайте відчутти аудиторії проблему, вказавши на її актуальність;

– презентація ідеї разом зі змістом рішення. Акцент робиться на цифри і тези. Інвестори звертають увагу на маркетингові відмінності продукту від тих, що вже присутні на ринку. Якщо є прототип доцільно його представити;

– слайди презентації повинні містити і аналітику ринку, і бізнес-план. Не можна обійтися без досліджень у ринковій ніші, слід оцінити попит, інтерес цільової аудиторії, платоспроможність споживачів, а також зробити висновки про прибутковість. Ці цифри є вкрай важливими для інвестора. Тому варто додавати бізнес-план;

– фінансова пропозиція. Обов’язково слід чітко формулювати очікування. Варто описувати саме те, що вимагає інвестування, розкривати інформацію про прибуток, якомога точно, потреби в обсягах фінансування, терміни отримання доходу та потенційні вигоди.

Існує ряд правил, що доцільно або не доцільно включати в презентацію стартапу [3]:

- *не варто включати в презентацію слайд про можливу стратегію виходу для інвестора.* Жоден підприємець не знає точно, коли його стартап досягне моменту ліквідності. Якщо інвестор запитує про стратегію виходу (exit strategy) на першій же презентації, це може означати, що він ще недостатньо досвідчений в інвестуванні в стартапи;
- *не видавати бажане за дійсне.* Слід уникати інформації, яка незрозуміла для аудиторії і не допускайте суперечностей в її викладі. Дуже негативне враження справлять помилки / друкарські помилки на слайдах;
- *інформацію на слайдах має бути викладено за правилом – чим менше, тим краще.* Не доцільно перевантажувати слайди текстом, головна увага в ході презентації відводиться доповідачу, а не матеріалу на слайдах;
- *не потрібно роздавати копії презентації.* Замість цього бажано підготувати роздатковий матеріал, у якому більш детально, але у тій же послідовності, викладається інформація про стартап-проект. Цей матеріал віддається інвесторові тільки після проведення презентації;
- *не слід читати зі слайдів.* Загальна помилка під час презентації полягає в тому, що спочатку виводиться слайд на екран, а потім доповідач починає його пояснювати. Слід робити навпаки. Спочатку бажано говорити про пункт і тільки потім виводити інформацію на екран. Це допоможе тримати увагу аудиторії на доповідачу і не відволікати інвестора на перегляд нового слайда [3].

## 9.2. Інвестиційна презентація стартапу

Найчастіше презентація стартапу спрямована на отримання інвестицій, тобто інвестори є основною аудиторією розробників стартапів.

**Інвестиційна презентація** – це документ, який надається інвестору для первинного ознайомлення з ідеєю стартапу [4].

Залежно від стадії, на якій знаходиться стартап-проект формується склад інвестиційної презентації.

**Презентація для посівного інвестування.** У разі створення презентації з метою отримати посівного інвестування, до неї включається 10 основних слайдів. Безумовно, слайд під назвою «Команда» включається в презентацію у будь-якому випадку. Проте, слід додавати слайди, що розповідають про мету компанії, розмір її ринку і її конкурентів [5].



Рис. 9.1. Рекомендована структура презентації від DocSend та SEQUOIA

*Джерело: [5]*

Рис. 9.2. демонструє середню кількість часу, що витрачається на вивчення кожної категорії слайдів. Отже, можна сказати, що найбільше інвесторів цікавлять слайди, що містять інформацію про фінанси та команду стартапу [5].

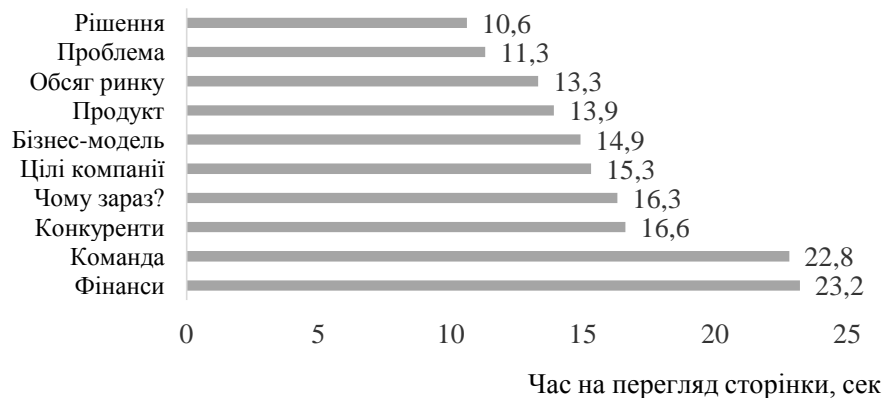


Рис. 9.2. Найбільш важливі слайди для інвесторів

*Джерело: [5]*

**Розгорнута презентація стартапу.** Наповнення презентації залежить від інформації, яка зацікавить інвестора. На рис. 9.3. (а-щ) наведено шаблон презентації стартап-проекту, що включає зазначену інформацію [3]:

1. Логотип, назва проекту і контактна інформація;
2. Команда: кваліфікація для проекту;
3. Ринкова можливість: суть проблеми,
4. Продукт: унікальність, як він вирішує проблему (у тому числі слід зазначати про наявність прототипу чи MVP);
5. Обсяг ринку: повинен бути цікавий для інвестора;
6. Бізнес-модель: як ви будете заробляти гроші;
7. Конкуренція: чим ви краще;
8. Маркетингова стратегія: вихід на ринок до своїх споживачів;
9. Плановані результати на три роки: продаж, прибуток, частка ринку;
10. Фінанси: скільки необхідно коштів і як ви їх будете використовувати.

Структуру слайдів можна і конфігурувати як і наведено на рис. 9.1.

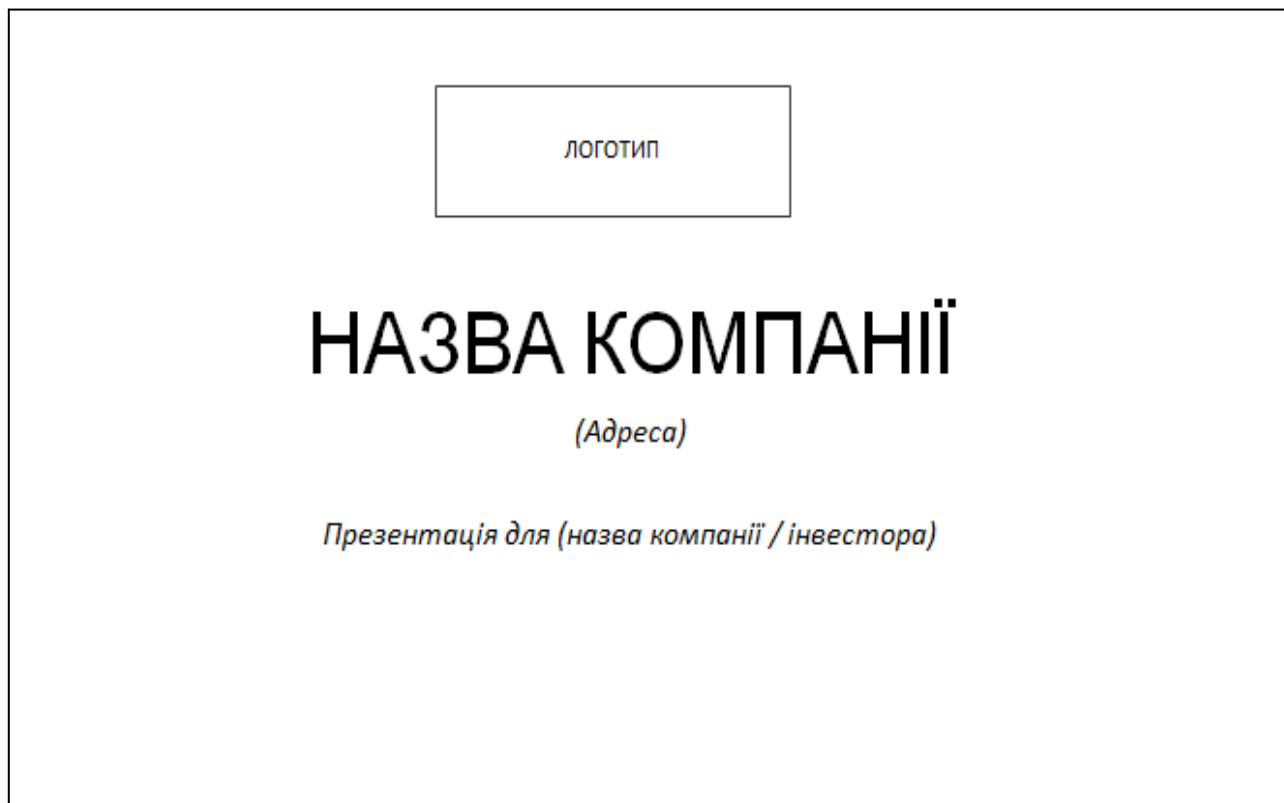


Рис. 9.3.Шаблон презентації стартап-проекту [6]

а)



б)

## КОРОТКА ІНФОРМАЦІЯ

### КАТЕГОРІЯ / БІЗНЕС-МОДЕЛЬ

- Сфера
- Класифікація
- Модель бізнесу
- Цілі

### ГЕОГРАФІЯ

- Територія
- Сфера діяльності

### СТАДІЯ

- Етапи
- Становлення
- Вплив на бізнес

### НЕОБХІДНІ ІНВЕСТИЦІЇ

- На стадії
- На етапі

### КОМАНДА

- Назва команди
- Склад команди
- Склад на поточний етап

### ІНШЕ

- Додаток

### БАЧЕННЯ

- Назва компанії

В)

## PITCH (ВЕРСІЯ 2)

- **Pitch:** (Назва компанії / стартапа) допомагає (назва клієнтського сегмента) вирішити (назва проблеми) за допомогою (технологія / ціннісна пропозиція)
- **Приклад:** Усі евакуатори допомагають автолюбителям у будь-якій частині країни отримати евакуацію та автотехдопомогу на дорозі 24 години на добу 7 днів на тиждень за мінімальну ціну.
- Найкращий варіант **pitch** містить таку інформацію :
- **Для кого** (цільовий сегмент)
- **Ті що не задоволені** (поточна альтернатива)
- **Наш продукт** (ваша продуктова категорія)
- **Що дозволяє** (ключове рішення)
- **На відміну від** (альтернативне рішення)
- **Ми зробили** (ключовий функціонал вашого продукту для конкретного вирішення проблеми)

Г)

## ДИНАМІКА (TRACTION)

- **Метрики:** Покажіть, як швидко ви зростаєте (виручка, кількість людей, що платять, кількість користувачів тощо). Ключові метрики (ARPU/ARPPU + вартість залучення (CPA/CAC) + конверсія у того, що платить, Retention%, churn%, віральність, k-фактор).
- **ОМТМ:** Ключова метрика, що визначає зростання вашого бізнесу на поточний момент і її динаміка в часі (останні 6-12 місяців).
- **Досягнення:** Які програми закінчила компанія (акселератори, інкубатори, інтенсивні програми навчання), які нагороди має компанія.

д)

## ІСТОРІЯ КОМПАНІЇ

### Основні віхи компанії:

- Заснована у ...
- Перші інвестиції - ...
- Запуск MVP - ...
- Перший клієнт, що платить - ...
- 100 клієнтів, що платять - ...
- 5 співробітників у компанії - ...
- 1000 активних користувачів на місяць - ...

### Інвестори і інвестиції

Загальна сума	.....
Назва компанії-інвестора	.....

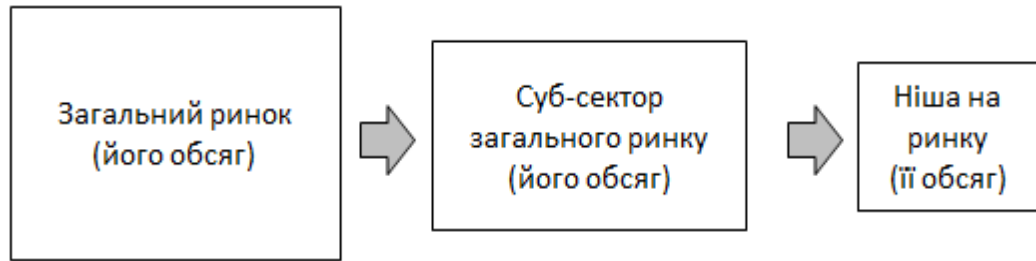
### Структура компанії

Засновники	.....%
Інвестори	.....%

е)



# РИНОК / МОЖЛИВОСТІ



## Розрахунки

- Аналіз зверху вниз
- Аналіз знизу вгору

## Розрахунки

- Аналіз зверху вниз
- Аналіз знизу вгору

## Розрахунки

- Аналіз зверху вниз
- Аналіз знизу вгору

Необхідно описати ринок компанії (загальний, суб-сектор ринку та нішу на ринку). Кількість клієнтів, користувачів, реалізованих товарів, і послуг. Розміру грошовому вимірі і швидкість зростання

ж)

# КЛІЄНТИ І СЕГМЕНТИ

**Портрет цільового клієнта/користувача:** Опишіть, хто ваш клієнт, як він розуміє рішення, який у нього бюджет на вирішення проблем, які ви плануєте вирішувати.

**Якщо B2B:** Ланцюг прийняття рішень. Хто користувач, хто ОПР (особа, що приймає рішення), чи є узгодженість з юристами і фінансовим директором, хто власник бюджету і їх цінностей.

**Use Case:** Опишіть ситуацію, коли клієнт/користувач стикається з проблемою і як він її вирішує зараз.

**Портрет раннього послідовника:** Опишіть архетип вашого найбільш ідеального клієнта. Хто найбільше переймається невирішеною проблемою.

з)

## ПРОБЛЕМА / АЛЬТЕРНАТИВНІ РІШЕННЯ

**Проблема:** Яка гостра проблема існує на ринку? Яка незадоволена потреба? Наскільки дана проблема велика (у грошах, часі, зусиллях)?

«Продавайте проблему, а не рішення» – Дейв МакКлюр. «Розв'язуйте 1-шу проблему клієнта» – Сайрус Массомі (CEO ZocDoc). Не 4-ту, не 10-ту...Через що клієнти надто переймаються?

**Альтернативні (існуючі) рішення:** У чому полягає найбільше обмеження на ринку і з яким рішенням ви конкуруєте найбільше? Статус кво, що ви збираєтесь змінити.

**Висновок:** Ринок настільки великий, що поточні рішення не задовольняють / не вирішують існуючі потреби / проблеми клієнтів, тому ми маємо великі можливості.

и)

## ВАШЕ РІШЕННЯ / ПРОДУКТ

**ЦП:** Розкажіть про ключову ціннісну пропозицію для клієнта (наскільки ваше рішення ефективніше альтернативних рішень: швидше, краще, дешевше або скільки дозволяє заробити).

**Рішення:** Розкажіть про ваше рішення, а краще покажіть ваш сервіс або продукт.

**Скріншоти:** ключові частини вашого продукту/сервісу.

**Сторітеллінг:** Розкажіть історію про майбутнє вашого клієнта або про поточний кейс клієнта/користувача.

**«Секретний соус»:** Ваша неринкова конкурентна перевага, що робить вас унікальним і надає можливості відриву від конкурентів більш ніж на 6 місяців.

к)

# ТЕХНОЛОГІЯ

Що лежить в основі вашого рішення?

Власна або залучена технологія?

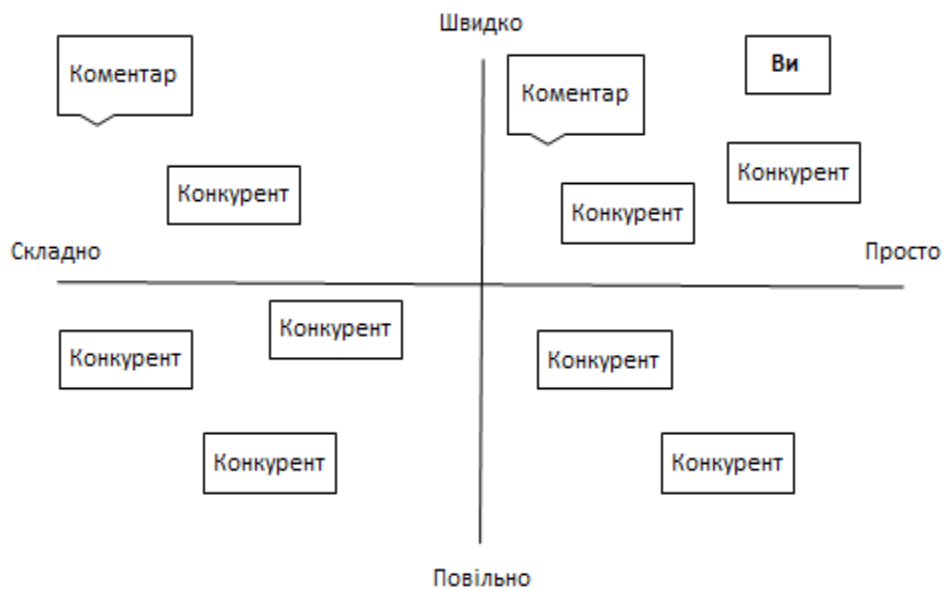
Чому дана технологія є унікальною (якщо є)?

Хто в команді володіє унікальною технологічною експертизою, яка робить вашу технологію проривною (якщо робить)?

Завдяки яким партнерським угодам у вас з'явилась конкурентна перевага?

л)

# КОНКУРЕНТНЕ ОТОЧЕННЯ / ЕКОСИСТЕМА



н)

# КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ

КОНКУРЕНТ	ФІНАНСУВАННЯ	ФОКУС	ВІДМІННОСТІ
(НАЗВА КОМПАНІЇ)	(ОБСЯГ, МЛН ДОЛЛ. ) (КОМАНІЯ-ІНВЕСТОР)	(РИНОК) (ЦА)	У чому полягають ключові відмінності між ринками, компаніями, командами тощо.
(НАЗВА КОМПАНІЇ)	(ОБСЯГ, МЛН ДОЛЛ. ) (КОМАНІЯ-ІНВЕСТОР)	(РИНОК) (ЦА)	У чому полягають ключові відмінності між ринками, компаніями, командами тощо.
(НАЗВА КОМПАНІЇ)	(ОБСЯГ, МЛН ДОЛЛ. ) (КОМАНІЯ-ІНВЕСТОР)	(РИНОК) (ЦА)	У чому полягають ключові відмінності між ринками, компаніями, командами тощо.
(НАЗВА КОМПАНІЇ)	(ОБСЯГ, МЛН ДОЛЛ. ) (КОМАНІЯ-ІНВЕСТОР)	(РИНОК) (ЦА)	У чому полягають ключові відмінності між ринками, компаніями, командами тощо.

о)

## КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

- Поточні конкурентні переваги
- Стійкі конкурентні переваги
- Неринкові переваги (unfair advantages)
- Патенти
- Ключові партнери
- Обмеження для входу на ринок для інших гравців (час, гроші, Експертиза, Партнерські відносини, Патенти)
- Переваги і слабкі сторони конкурентів

п)

# ЧОМУ ЗАРАЗ

ТРЕНД 1	Які ключові тренди підтримують ваш бізнес <ul style="list-style-type: none"><li>• Чому ринок готовий</li><li>• Чому клієнти будуть дотримуватись нової пропозиції</li></ul>
ТРЕНД 2	Чому саме зараз - правильний час для виходу продукту на ринок <ul style="list-style-type: none"><li>• Що змінилось, що зробило привабливими подібні продукти (наприклад, вартість збереження і обробки даних, поява конкретної технології, проникнення мобільних пристроїв, значне охоплення аудиторії соціальними мережами)</li></ul>
ТРЕНД 3	
ТРЕНД 4	

p)

## БІЗНЕС-МОДЕЛЬ

- Як ви будете робити гроші? Ключові грошові потоки
- Ціноутворення? Комісія, фіксована ціна?
- Чи є різниця між Gross і Net Revenue (оборотом і чистим доходом)?
- UNIT-економіка
- Коли відбувається оплата (зразу, постоплата через 60-90 днів)?
- Поточна і очікувана конверсія у клієнта, що платить
- Поточне і очікуване значення ARPU (Average Revenue Per Paying User)
- LTV клієнта і строк життя

c)

# КАРТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ (BUSINESS MODEL MAP)

Рішення / ліки <i>Яке рішення ви пропонуєте? Як буде відбуватись лікування? Як будуть створюватись переваги?</i>			Проблема / хвороба <i>Які невирішені проблеми і хвороби є у клієнта? Що клієнта не задовольняє в альтернативних рішеннях?</i>		
Продукт/сервіс <i>Що бачить клієнт (LP, MVP, MVF) Артефакти</i>	Воронка/ЛЦД <i>Ланцюг цільових дій клієнта / користувача Воронка продажів</i>	Ціннісна пропозиція <i>За рахунок чого буде створюватись цінність.</i>	Канали <i>Звідки беруться клієнти? Які канали найбільш ефективні?</i>	Клієнтські сегменти <i>Характеристика клієнтів, їх портрети Ранні послідовники</i>	Ринок <i>Розмір ринку (оцінка знизу вгору і зверху вниз) Клієнти Альтернативні рішення</i>
Структура витрат <i>Структура постійних витрат:</i> • G&A • R&D • Маркетинг і продажі		UNIT-економіка $\#UserAquisition \times (-CPA + ARPPU \times C1) = PROFIT$		Структура доходів (модель монетизації) <i>Як бізнес буде заробляти?</i>	

т)

# КАРТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ



- ринкові гіпотези



- продуктові гіпотези



- гіпотези UNIT-економіки



у)

## КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ І ПРОЦЕСИ

**Ключові ресурси:** Опишіть, що є для вас ключовим ресурсом, який дозволяє створювати і доносити цінність (наприклад, розробники, бренд, мобільні додатки, унікальна технологія). Чому це є ключовим ресурсом.

**Ключові процеси:** Опишіть ключові процеси, які дозволяють створити цінність (наприклад, розробка технології, постійне отримання зворотного зв'язку від клієнтів, маркетинг і продажі, налагоджування партнерських взаємовідносин)

ф)

## КАНАЛИ ЗАЛУЧЕННЯ

**Поточні канали залучення користувачів/клієнтів:**

Опишіть, або надайте графічну інтерпретацію того, звідки ви зараз берете клієнтів. Ємність каналів і середні протестовані вартості переходів по каналах (вартість кліка (CPC), контакту з користувачем (CPM)). За наявності даних – конверсія по каналах.

Які канали не спрацювали і чому?

**Майбутні канали:** Які канали не тестували і чому, коли планується тестування?

х)

## СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ НА РИНОК (GTM – Go to Market Strategy)

**Канали:** Де ви будете залучати клієнтів і ємність цих каналів (Прямі продажі: 10 продавців x 500 дзвінків на тиждень = 200 000 лідів на рік, SEO: 10 000 підходів на місяць, FB: 100 000 представників цільової аудиторії і т.п., галузеві заходи: 10 на рік по 200 потенційних покупців = 2000 лідів на рік)

**Цикл продажів:** Скільки часу проходить від першого контакту до першого продажу? А до другого?

**Масштабованість:** За рахунок чого буде відбуватись масштабування, який важіль буде використаний (наприклад, мережевий ефект). Опишіть процес масштабування і ваші конкретні кроки, які збираєтесь здійснити або вже здійснили.

**Ключові партнерства:** Які партнери і як допомагають залучати клієнтів, на які показники це впливає.

**Маркетингові витрати:** щомісячні витрати на маркетинг зараз та після інвестицій

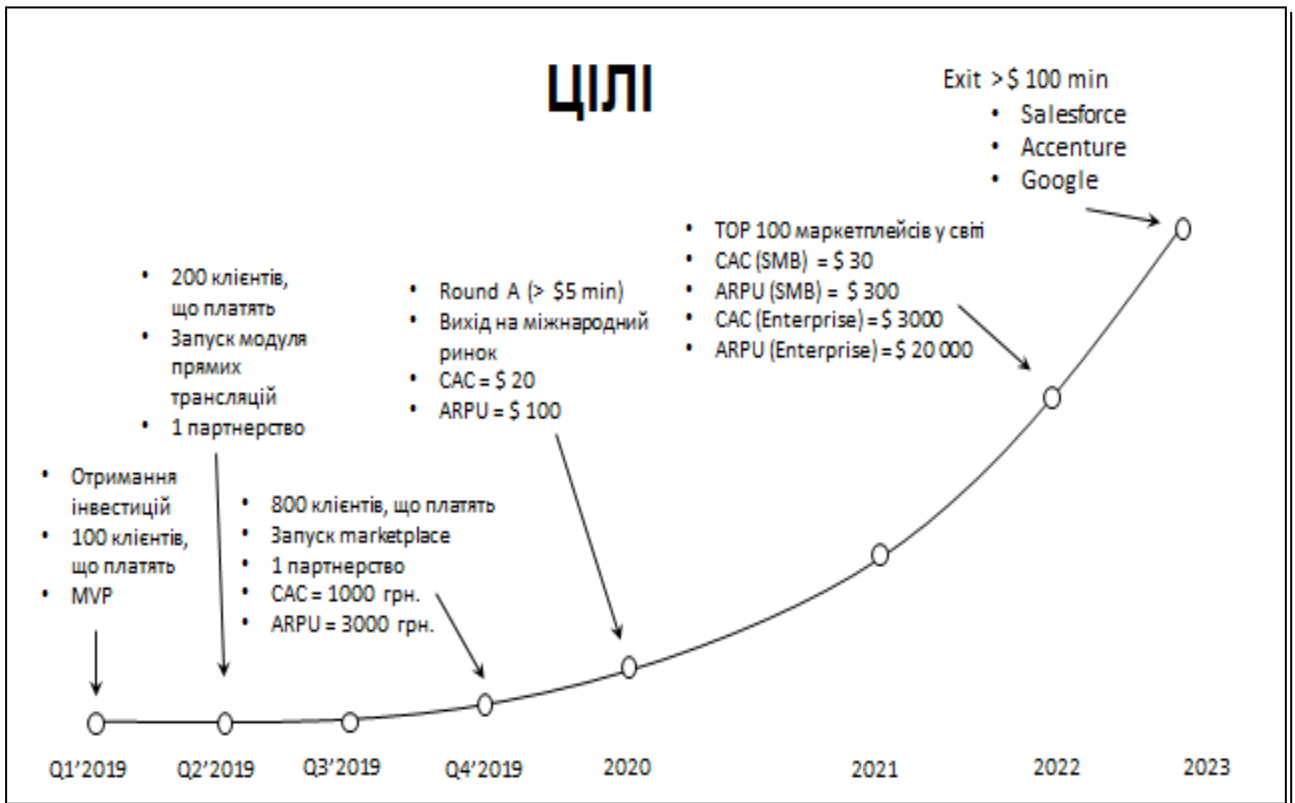
ц)

## ФІНАНСИ

	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5
Цільовий ринок					
Користувачів/клієнтів					
Активних користувачів після відвала ((churn)					
Доля ринку, %					
Виручка (GROSS), тис. грн.					
Витрати, тис. грн.					
Змінні, тис. грн.					
Постійні, тис. грн.					
Виручка (NET), тис. грн.					
EDITDA, тис. грн.					
EDITDA Margin, %					

ч)





ш)

## ПРОДУКТОВИЙ ROADMAP

ПРОДУКТ / ФІЧА	Q1'2019	Q2'2019	Q3'2019	Q4'2019	2020	2021	2022	2023
(НАЗВА ПРОДУКТУ)								
(НАЗВА ФІЧА)								
(НАЗВА ПРОДУКТУ)								
(НАЗВА ФІЧА)								
(НАЗВА ПРОДУКТУ)								
(НАЗВА ФІЧА)								
(НАЗВА ПРОДУКТУ)								
(НАЗВА ФІЧА)								
(НАЗВА ПРОДУКТУ)								
(НАЗВА ФІЧА)								

щ)

### 9.3. Пітч стартап-проекту

Для презентації стартапу слід здійснювати пітч проекту.

**Пітч** – це публічний виступ з метою представлення та продажу свого продукту [4].



Існує декілька видів пітча [7]:

1) Elevator pitch, тривалість якого 1 хвилина. Основна ціль – зацікавити інвестора для наступної зустрічі. Для даної хвилини необхідно успішно коротко сказати про справжню проблему, запропоноване її вирішення, перспективні монетаризації проекту;

2) Idea pitch, тривалість – до 3 хвилини. Даний вид пітчінга часто практикується в стартап-конкурсах;

3) Funding pitch, тривалість – близько 7-10 хвилин. Характеризується більш широкою презентацією порівняно з Idea pitch, включаючи такі розділи як: конкуренти, стратегія виходу на ринок, позиція та необхідні інвестиції.

На рис. 9.4. представлено структуру пітча стартап-проекту, де час виступу розподіляється на три основні частини, кожна з яких триває визначений час та характеризує певний блок інформації про проект.



Рис. 9.4. Структура пітча [8]

Розглянемо більш детально кожен з цих трьох частин.

**1. Вступ.** На початку виступу щоб включити і підготувати аудиторію, потрібно зробити мінімум три речі [8]:

- вхід. Він передбачає представлення, слід чітко назвати своє ім'я і назву проекту;
- коротке вступне слово (про що бізнес-проект, але в загальних словах). Коротко, в одному реченні, але зрозуміло.
- проблематика. Слід пояснити чому пропонується саме такий стартап. Окресліть у чому полягає недосконалість сфери реалізації стартапу, які проблеми переживає людина / люди / компанії, до яких наслідків це призводить. Далі показують, спосіб вирішення, який пропонується у стартапі (продукт / послуга).

Ці три пункти повинні бути як в 3-хвилинній, так і в 5-хвилинній презентації.

**2. Основна частина.** У цій частині розкриваються деталі. Розкривається суть стартап-проекту. В основній частині потрібно зупинитись на наступному [8]:

- як влаштований продукт (або «як це працює»), коротко перераховуються основні функції або характеристики продукту / послуги; або назвіть 3 кілер-фіча, що відрізняють стартап від конкурентів. Доцільно показати продукт наочно або на слайді;
- ринок продукту (обсяг ринку, на якому планується вести бізнес, чи є дані про його зростання, який обсяг ринку аналогічних продуктів у світі і країні);
- бізнес-модель (яким чином будете отримуватись дохід, який спосіб монетизації, LTV тощо);
- стратегія і маркетинг (дії з продуктом для виходу на ринок, зайняття частку ринку, стратегічне бачення, методи просування).

Ці питання висвітлюються у загальному 5-хвилинному пітчі. Також пітч може бути доповнений ще одним важливим блоком – метриками. Бажано розповісти про те, які успіхи вже досягнуті, скільки клієнтів / обсяг продажу, що було і стало (наприклад, впала вартість залучення клієнта або зріс середній чек) [8].

**3. Висновки.** Необхідно підвести підсумки і перевести аудиторію на наступну стадію та висвітлити інформацію про [8]:

- команду. Доцільно після розповіді про всі плани і стратегії повідомити про команду;
- інвест-потребу. Які обсяги фінансування необхідні для реалізації стартап-проекту, на досягнення яких цілей будуть спрямовані інвестиції.

Після нарисів ідей за зазначеною структурою пітча слід проводити репетицію з секундоміром в руках, щоб розуміти, скільки часу в реальності займає розповідь [8].

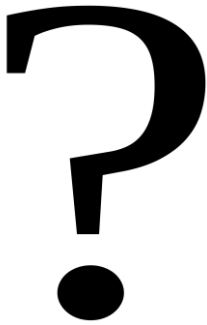
Таким чином, процес створення презентації стартап-проекту є кропітким та потребує ретельної підготовки, адже від того, як буде проведено презентацію залежить яким чином аудиторія сприйматиме і сам проект, і того, хто його презентує, а також чи отримаєте він підтримку, в кінцевому результаті, чи ні.

### **ПРИКЛАД**



*Розробник (фаундер) М Притчард запропонував компактний пристрій у формі пляшки, що дозволяє з підтримкою нанофільтра отримувати питну воду практично з будь-якої рідини. З легким британським акцентом Притчард почав наводити статистику про те, що 50% людей, які п'ють воду з калюжі будуть страждати діареєю. На другій хвилині виступу Він зазначає, що за цей час 13 тисяч людей захворіли діареєю через неякісну воду, а 4 дитини померло. Це звернуло увагу аудиторії. Оскільки пропонується фізичний продукт, на сцені демонструється його відповідна презентація. Акваріум з водою дивного кольору автор проекту наповнює відходами, а потім заливає субстанцію до пляшки, що через декілька секунд перетворюється на стерильну рідину. Натепер фільтри успішно допомагають з водою жителям країн, що розвиваються [9].*

## **ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**



1. Охарактеризуйте особливості презентування стартап-проектів, поясніть сутність «Пітч-дек».
2. Розкрийте зміст загальної структури презентації стартап-проекту.
3. Визначте специфіку презентації старатап-проекту для інвесторів.
4. Яким чином здійснюється логічна побудова виступу за етапами презентування?
5. Охарактеризуйте особливості складання презентацій стартап-проекту для посівного інвестування та повної презентації проекту.
6. Поясніть сутність «пітч» стартап-проекту.
7. Дайте характеристику видам пітча, на яких стадіях стартапу доцільно застосовувати кожний з них?
8. Надайте характеристику структурі пітчу.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Стартапы: что такое питч-дек и как его подают. Блог 24.: веб-сайт. URL: <https://blog.bitrix24.ru/pitch-deck/>
2. Зайцев А. Идеальная презентация стартапа для инвесторов. *Полный стартап*: веб-сайт. URL: <http://fullstartup.ru/startapi/idealnaya-prezentatsiya-startapa-dlya-investorov.html>
3. Yalouskikh V. Убедительная презентация стартапа для инвестора. *Стартапы и бизнес в США*: веб-сайт. URL: <http://www.theusaconsult.com/startup-presentation-investor/>
4. Орлова Н. Инвестиционная презентация стартапа. Стартап от А до Я. *InnMind*. – Выпуск № 16: веб-сайт. URL: <https://innmind.com/articles/825>
5. Cutler К.-М. Lessons From A Study of Perfect Pitch Decks: VCs Spend An Average of 3 Minutes, 44 Seconds On Them. URL: <https://techcrunch.com/2015/06/08/lessons-from-a-study-of-perfect-pitch-decks-vcs-spend-an-average-of-3-minutes-44-seconds-on-them/#.7hq9kx:JuPQ>
6. Королев И. Шаблон инвестиционной презентации. URL: <https://www.slideshare.net/ikorolev1/ver-13-edition>
7. Конспект по подготовке Pitch-выступления. Habr.com: веб-сайт. URL: <https://habr.com/ru/post/231013/>
8. Как подготовить питч-презентацию для инвестора: советы бизнесменам.. URL: <http://yanyhbash.ru/blog/struktura-startap-pitcha/>
9. 5 самых крутых стартап-питчей. Бизнес и технологии. Vc.ru: веб-сайт. URL: <https://vc.ru/tribuna/1455-pitches>