

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

УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ

*Рекомендовано
Вченою радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як підручник для здобувачів вищої освіти
за економічними спеціальностями*

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2020

УДК 005.8:005.342](075.8)

У67

Рекомендовано Вченою радою Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» як підручник для студентів економічних спеціальностей (Протокол Вченої ради №5 від 30 червня 2020 р.)

УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ **підручник**

Рецензенти: Бабенко В.О., д.е.н., к.т.н., професорка,
професорка кафедри міжнародної електронної
комерції та готельно-ресторанної справи
Харківського національного університету
імені Василя Назаровича Каразіна;

Шпак Н. О., д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
і міжнародного підприємництва
Національного університету
«Львівська політехніка»

Відповідальний
редактор: Дергачова В. В., д.е.н., професорка,
завідувачка кафедри менеджменту
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»

Управління стартапами : підручник для для здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська; за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.

Підручник має на меті допомогти студентам сформувати систему знань з управління стартапами на всіх стадіях їх розвитку – від зародження інноваційної бізнес-ідеї до створення та масштабування успішного бізнесу. У підручнику узагальнено найефективніші практики успішних інноваційних підприємств, представлено сучасні теоретичні засади стартап-менеджменту, висвітлено світовий та вітчизняний досвід розвитку стартапів. Засвоївши навчальні розділи підручника, студенти зможуть визначити доцільність реалізації ініційованого стартапу, зважити його переваги та недоліки, побудувати життєздатну бізнес-модель, визначити шляхи маркетингового просування, оцінити інвестиційну привабливість та ефективність стартапу та скласти бізнес-план, обрати шляхи інвестування, розробити стратегію та забезпечити масштабування проекту тощо. Набуті знання дозволять студентам сформувати навички інноваційного мислення, компетенції, потрібні для роботи в інноваційних підприємницьких структурах, зокрема у вже створених стартапах, або засновувати власні проекти. Розрахований на здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів, які вивчають дисципліни «Менеджмент стартап проектів» та «Розробка стартап проектів», а також на тих, хто цікавиться проблематикою управління стартапами.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ І. УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ	
ЯК ФОРМОЮ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ	8
1.1 Місце стартапів у сучасному бізнес-середовищі.....	8
1.2 Особливості реалізації стартапу як інноваційного проєкту.....	20
1.3 Реалізація стартапу як проєкту бізнесу.....	31
1.4 Управління стартапом за стадіями розвитку.....	43
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ І.....	62
ПРАКТИКУМ ДО РОЗДІЛУ І.....	64
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ ДО РОЗДІЛУ І.....	74
РОЗДІЛ ІІ. ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК	
БІЗНЕС-ІДЕЇ ТА ПРОДУКТУ СТАРТАПУ.....	78
2.1 Ідея стартапу, джерела її формування.....	78
2.2 Формування ідеї продукту стартапу.....	98
2.3 Перевірка життєздатності ідеї стартапу.....	109
2.4 Перевірка мінімально життєздатного продукту.....	120
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ ІІ.....	141
ПРАКТИКУМ ДО РОЗДІЛУ ІІ.....	143
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ ДО РОЗДІЛУ ІІ.....	166
РОЗДІЛ ІІІ. БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ СТАРТАПУ	170
3.1 Сутність, види і особливості бізнес-моделей стартапів.....	170
3.2 Бізнес-модель Canvas: зміст та структура.....	191
3.3 Концепція ощадливого стартапу.....	199
3.4 Вибір та побудова бізнес-моделі стартапу.....	208
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ ІІІ.....	232
ПРАКТИКУМ ДО РОЗДІЛУ ІІІ.....	234
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ ДО РОЗДІЛУ ІІІ.....	247

РОЗДІЛ IV. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАПУ	250
4.1 Особливості маркетингу стартапу	250
4.2 Методи оцінювання ринку стартапу	262
4.3 Управління взаємодією із споживачами стартапу	282
4.4 Реклама та просування продукту стартапу	291
4.5 Маркетингова стратегія та план маркетингу	301
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ IV	313
ПРАКТИКУМ ДО РОЗДІЛУ IV	315
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ ДО РОЗДІЛУ IV	336
 РОЗДІЛ V. ОРГАНІЗАЦІЯ СТАРТАПУ:	
ВІД КОМАНДИ ДО ПІДПРИЄМСТВА	341
5.1 Формування та масштабування команди стартапу	341
5.2 Менторинг в стартапі	359
5.3 Янгол-синдикати, акселерація та бізнес-інкубування стартапів	380
5.4 Створення підприємства на основі стартапу	403
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ V	412
ПРАКТИКУМ ДО РОЗДІЛУ V	414
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ ДО РОЗДІЛУ V	431
 РОЗДІЛ VI. УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ	
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СТАРТАПУ	436
6.1 Джерела інвестування стартапів	436
6.2 Оцінювання інвестиційної привабливості та вартості стартапів	448
6.3 Співпраця стартаперів з інвесторами	460
6.4 Участь інвестора у розвитку стартапу та його вихід	468
6.5 Презентування стартапу для інвестора	473
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ VI	477
ПРАКТИКУМ ДО РОЗДІЛУ VI	479
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ ДО РОЗДІЛУ VI	504

РОЗДІЛ VII. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ СТАРТАПУ	508
7.1 Підготовка резюме, опису проєкту та продукту стартапу.....	508
7.2 Представлення аналізу ринку в бізнес-плані.....	517
7.3 Складання виробничого та організаційного планів стартапу.....	534
7.4 Розроблення фінансової моделі стартапу.....	539
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ VII.....	554
ПРАКТИКУМ ДО РОЗДІЛУ VII.....	556
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ ДО РОЗДІЛУ VII.....	565
 РОЗДІЛ VIII. ЮРИДИЧНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАПІВ.....	 568
8.1 Юридичний супровід стартапів в Україні.....	568
8.2 Регулювання відносин між учасниками стартапу.....	583
8.3 Захист прав інтелектуальної власності стартапу.....	588
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ VIII.....	601
ПРАКТИКУМ ДО РОЗДІЛУ VIII.....	603
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ ДО РОЗДІЛУ VIII.....	622
 РОЗДІЛ IX. МАСШТАБУВАННЯ ТА СТРАТЕГУВАННЯ СТАРТАПУ.....	 625
9.1 Бізнес-стратегії розвитку стартапу.....	625
9.2 Півот стартапу.....	644
9.3 Масштабування стартапу: методи та інструменти.....	657
9.4 Залучення стартапів підприємствами.....	678
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ IX.....	684
ПРАКТИКУМ ДО РОЗДІЛУ IX.....	686
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ ДО РОЗДІЛУ IX.....	714

ВСТУП

Стартапи стали визначальною ознакою сучасного бізнес-середовища. Їх без перебільшення можна назвати драйверами економічного розвитку країн. Умови динамічної інноваційно активної глобалізованої економіки вимагали перегляду традиційних уявлень щодо організації підприємницької діяльності, пошуку нових форм, які б їм відповідали. Такими формами стали стартапи – компанії, засновані на комерціалізації нових ідей, основним потенціалом яких є інтелект, креативність та ентузіазм їх засновників. У разі перспективності ідеї та правильно побудованої бізнес-моделі, такі компанії безпрецедентно швидко розвиваються та масштабуються у міжнародному середовищі. Через величезний масштаб, до якого зростають успішні компанії, започатковані як стартапи, нині вони відіграють визначальну роль у забезпеченні інноваційного, технологічного та, як наслідок, економічного розвитку у глобальному контексті й привертають все більшу увагу з боку держави, суспільства і наукової спільноти усіх країн.

Незважаючи на складну економічну ситуацію та практично повну відсутність державної підтримки, в Україні в останні роки ринок стартапів розвивається дуже стрімко. Основною причиною є потужний інтелектуальний та креативний потенціал українців, традиційно високі стандарти професійної підготовки фахівців у вищій школі та швидке зростання сфери інформаційних технологій, з яким тісно пов'язана переважна більшість стартапів. Вітчизняна екосистема стартапів набуває вагомості, нарощує експертизу та обсяги венчурного фінансування, зміцнює міжнародні зв'язки і накопичує практичний досвід.

Разом з тим, стартапи як об'єкти управління потребують застосування специфічних підходів, методів планування та організації діяльності, знання яких часто бракує молодим підприємцям. Невипадково, за статистикою, до причин, які найчастіше призводять до провалів стартапів, відносять нерозуміння закономірностей функціонування бізнесу їх засновниками та, як наслідок, неправильно побудовану бізнес-модель і неналаштований менеджмент. Подальший розвиток вітчизняного ринку стартапів вимагає значного поглиблення знань щодо теоретичних та прикладних аспектів управління ними.

Навчальні дисципліни з розробки та менеджменту стартап проєктів, що викладаються студентам Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», спрямовані на формування у студентів економічних спеціальностей компетентностей щодо ініціювання, обґрунтування, планування, організації та просування стартапів таким чином, щоб вони могли розвивати власні інноваційні підприємницькі проєкти, а також за потребою надавати консультаційні послуги з управління стартаперам з технічною освітою.

Слід зазначити, що через відносну новизну цієї форми організації бізнесу, методологія стартап-менеджменту розвивається надзвичайно стрімко, швидко консолідуючі найкращі управлінські практики, які зарекомендували себе в успішних проєктах. Але більшість з таких практик є зарубіжними, адаптованими до умов країн ЄС та США, де стартап-рух вже набув величезного масштабу. В Україні наразі відчувається нестача навчальної літератури з окресленої проблематики, підготовленої вітчизняними авторами з урахуванням специфіки наших умов господарювання. Це робить дане видання особливо актуальним.

Підручник написаний відповідно до навчальних програм дисциплін «Менеджмент стартап проєктів» для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти та «Розробка стартап проєктів» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти економічних спеціальностей.

Підручник складається з дев'яти розділів, в яких системно і послідовно досліджуються задачі, інструменти, проблеми та особливості управління стартапами як формою інноваційного бізнесу на різних етапах їх життєвого циклу. Розкриваються питання формування ідеї та розроблення продукту стартапу, бізнес-моделювання та бізнес-планування, маркетингу, створення команди та підприємства, управління інвестиційним забезпеченням, масштабування та стратегування стартапів, а також юридично-правові засади їх реалізації. Кожний розділ підручника завершується переліком контрольних питань та практикумом, що містить кейси, вправи, тренінги і завдання для самостійного виконання, спрямовані на закріплення теоретичних знань, формування практичних навичок аналізу реальних бізнес ситуацій та прийняття відповідних управлінських рішень.

Засвоївши навчальні розділи підручника, студенти зможуть визначити життєздатність певної інноваційної бізнес-ідеї та обґрунтувати доцільність реалізації того чи іншого стартапу, побудувати життєздатну бізнес-модель та скласти бізнес-план, визначити шляхи маркетингового просування проєкту, оцінити його інвестиційну привабливість та ефективність у заданих умовах, обрати шляхи інвестування проєкту, з'ясувати юридично-правові аспекти реалізації та ознайомитися зі світовим та вітчизняним досвідом створення успішних стартапів. Набуті знання дозволять студентам розвинути навички ділового конструктивного інноваційного мислення, сформувати компетенції, потрібні для роботи в інноваційних підприємницьких структурах, зокрема у вже створених стартапах, або заснувати власні проєкти.

Підручник підготовлений колективом авторів – викладачів факультету менеджменту та маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»: деканом факультету менеджменту та маркетингу, д.т.н., проф. О. А. Гавришем, доцентом кафедри менеджменту, д.е.н. доц. К. О. Бояриною, професором кафедри менеджменту, д.е.н., доц. М. О. Кравченко, старшим викладачем кафедри менеджменту, к.е.н. К. О. Копішинською.

1

РОЗДІЛ I

УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ ЯК ФОРМОЮ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ

- ❑ Місце стартапів у сучасному бізнес-середовищі
 - ❑ Особливості реалізації стартапу як інноваційного проєкту
 - ❑ Реалізація стартапу як проєкту бізнесу
 - ❑ Управління стартапом за стадіями розвитку
-
-

1.1 Місце стартапів у сучасному бізнес-середовищі

Світовий досвід доводить, що стійкий розвиток економіки залежить не стільки від ресурсних можливостей, скільки від інноваційного характеру бізнесу, що вимагає від підприємців нових форм господарювання. Саме інноваційний бізнес, який порушує ринкову рівновагу, стає рушійною силою розвитку економіки.

Основоположник економічної теорії динамічної нерівноваги Й. Шумпетер зазначає, що «нормою» здорової економіки є спричинена діяльністю новатора-підприємця динамічна нерівновага, яка спрямована на створення нового споживчого попиту, на поліпшення чогось іншого, відмінного від попереднього, що повніше задовольняє потреби [1; 2]. Американські учені Д. Куратко та Р. Ходжетс визначають підприємництво як процес інновації та створення нового ризикового підприємства з використанням чотирьох головних величин – особистості, оточення, організації та процесу [3]. Інноваційний бізнес – це вид підприємництва, результатом якого є створення нових продуктів, що не мають аналогів або удосконалення існуючих продуктів [4]. Інноваційне підприємництво зорієнтоване на виведення на ринок інновацій через реалізацію високоризикових проєктів. Стартапування є однією з форм ведення інноваційного бізнесу, що передбачає

створення інновації на основі інноваційної бізнес-ідеї, яка не існувала до його запровадження.

ДОВІДКА

Поняття «стартап» виникло у США у 30-х рр., коли студенти Стенфордського університету У. Хьюлетт та Д. Паккард заснували маленьке підприємство, яке називали «Start Up» (яке потім перетворилось у всесвітньо відому компанію у сфері інформаційних технологій – Hewlett-Packard) [5]

Характерною особливістю стартапування як форми бізнесу є домінування інноваційного новаторського мислення та продукування не відомого на ринку продукту чи послуги. Діяльність інноваційного підприємця та стартапера відрізняються між собою певними ключовими особливостями (рис. 1.1).

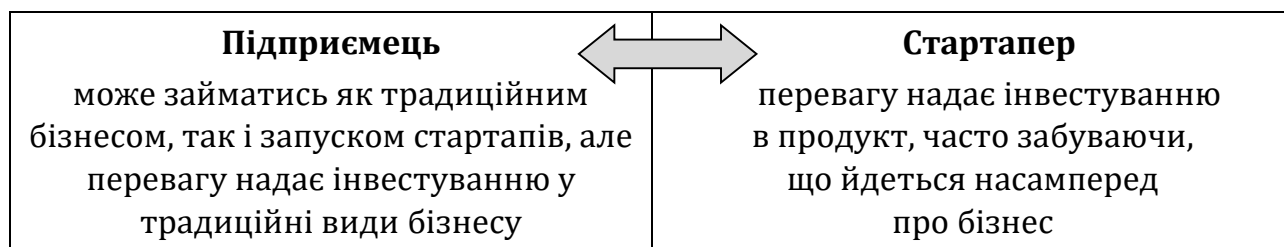


Рисунок 1.1 – Ключові відмінності між підприємцем та стартапером (складено на основі [6])

Основними характеристиками стартапу, які вирізняють його з інших видів бізнесу, є:

- інноваційність – стартап передбачає вирішення проблеми на базі сучасних високих технологій, або вирішує таку проблему, яку не мали змоги вирішити раніше. Зазвичай продукт стартапу є наукомістким і створеним на основі досліджень;
- нішова концентрація – на момент започаткування стартап орієнтується на обмежену цільову групу майбутніх споживачів продукту, для яких він є інструментом вирішення проблеми;
- перспективність – стартап має на меті розвиватись та продовжено втримуватись на ринку чи створювати нові ринки.

Діяльність стартапера полягає в генеруванні інноваційних ідей, розробленні майбутнього інноваційного продукту,

експертному оцінюванні, розробленні бізнес-моделі майбутнього бізнесу, бізнес-плануванні, реалізації маркетингових досліджень, створенні прототипів, проведенні їх випробуваннях, просуванні товарів на ринок для формування ринкової ніші.

Особливості розвитку економіки на пострадянському просторі та в ринково зрілих країнах наклали свій відбиток на підприємців. За результатами дослідження, портрет засновника стартапу з пострадянського простору має такі відмінності порівняно із засновником з країн ЄС (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Усереднені портрети засновників стартапів з країни пострадянського простору та з країни ЄС (складено на основі [7; 8])

Суттєві відмінності стартапу від традиційного бізнесу, зумовлені новаторством, яке дозволяє йому швидше масштабуватись з окремого локального ринку на міжнародний. Для фінансування стартапування використовуються переважно не власні накопичені кошти, а інвестовані. Це надає змогу розвинути власний бізнес за рахунок коштів сторонніх осіб чи фінансових компаній. Продукт стартапу може адаптуватись під потреби

клієнтів, що дозволяє постійно його модифікувати. Таке підлаштовування сприяє швидкому розробленню оптимальної, найбільш перспективної його бізнес-моделі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз традиційного бізнесу і стартапу [9]

Критерій порівняння	Традиційний бізнес	Стартап
1	2	3
Масштабованість	Зростання, як правило, обмежується розміром ринку та здатністю бізнес-моделі масштабуватися	Передбачає кількаразове зростання в капіталізації, легко масштабується та оперує на багатьох ринках
Інновації	Наявність інновацій в проєкті не є обов'язковою, але інновації, переважно розроблені сторонніми особами, використовуються для підвищення ефективності діяльності	Основою побудови бізнесу та його неодмінною ознакою та джерелом генерування прибутку є інновації, переважно розроблені або опрацьовані засновниками
Інвестування	3F (від англ. <i>Friends, Family and Fools</i> – друзі, родина і безумці). Як правило, на початковій стадії кошти на розвиток бізнесу або стартапу здатні дати лише представники вказаних груп. Ризики на цій стадії найвищі, активів у проєкті немає. Розмір інвестицій, якими оперує дана група – десятки тисяч доларів	
	Стратегічні інвестори – зазвичай є компаніями (хоча це можуть бути і приватні особи), які займаються тим самим або подібним видом діяльності	Бізнес-янгели – приватні інвестори, що вкладають кошти в стартапи на ранніх стадіях. Інвестиції здійснюються в очікуванні, що успішний проєкт повинен окупити всі збитки. Розмір інвестицій – десятки-сотні тисяч доларів
	Венчурні інвестори спеціалізуються на дорошуванні перспективних, але поки маленьких проєктів	

Продовження табл. 1.1

1	2	3
	Масовий інвестор з'являється, коли компанія вже функціонує, є прибутковою та стала доступною для зовнішнього інвестування. Прихід масового інвестора супроводжується потужним зростанням ціни активу	
Темпи зростання	Традиційний бізнес повинен зростати, але оскільки пріоритетним завданням є отримання постійного прибутку, то після набуття прибутковості зростання відбувається за необхідністю	Стартапи повинні зростати якомога швидше, формуючи унікальну бізнес-модель, яку можна успішно відтворити в світових масштабах. У такому бізнесі важливо не стільки бути першим, скільки бути швидким і гнучким
Прибуток	Традиційний бізнес орієнтований на швидке отримання виручки і забезпечення прибутковості. Його масштаби залежать від намірів власників щодо розширення	Стартап орієнтований на створення продукту, який сподобається споживачам і завоює ринок. Якщо мета щодо масштабування буде досягнута – прибуток компанії буде високим
Бізнес-модель	Бізнес-модель традиційного бізнесу практично не змінюється з часом, вона є аналогічною моделям, використовуваним в інших подібних компаніях	Бізнес-модель стартапу може змінюватися дуже часто. На початкових етапах це є перевагою, що, згодом може нашкодити стабільній монетизації компанії
Відносини з партнерами	Традиційний бізнес завжди залежить від відносин із партнерами	Стартапи можуть звертатися до відносин з партнерами тільки за необхідністю

Інноваційний бізнес може реалізовуватись в різних сферах залежно від етапу життєвого циклу інновацій, покладених у його основу, таких як науково-технічний та технологічний бізнес, бізнес у сфері впровадження прикладних розробок, венчурний бізнес через антрепренерство чи інтрапренерство. Проте стартап вважається окремою формою ведення інноваційного бізнесу (табл. 1.2). З такої позиції стартап є певною тимчасовою організацією, певним малим інноваційним підприємством, яке утворюється розробником ідеї та з процесом її розробки переростає у бізнес.

**Таблиця 1.2 – Форми інноваційного бізнесу
(складено на основі [10])**

№ з/п	Форма		Зміст
1.	Науково-технічний та технологічний бізнес		Спрямований на підвищення технічного, організаційного, кадрового та технологічного потенціалів
2.	Бізнес у сфері впровадження прикладних розробок		Охоплює передпроектне та проєктне впровадження інновацій та експериментальну апробацію
3.	Венчурний бізнес		Орієнтований на практичне використання технічних, організаційних та технологічних новинок, а також наукових досягнень завдяки інвестиціям
	3.1.	Антрепренерство	Діяльність, спрямована на отримання доходу від венчурної компанії через стороннє керівництво – від проведення наукових досліджень до проєктного впровадження нової продукції, серійного виробництва та масового збуту
	3.2.	Інтрапренерство	Інноваційний бізнес, який цілком опирається на потенціал підприємницької конкурентоспроможності, сформований всередині компанії
4.	Стартап		Малий інноваційний бізнес, який започатковується розробником ідеї, та масштабується у повноцінний інноваційний бізнес

Е. Ріс визначає стартап як специфічну бізнес-структуру, яка створюється для виробництва принципово нового товару або послуги в умовах екстремальної ринкової невизначеності [11; 12; 13].

ВИЗНАЧЕННЯ

Стартап (від англ. *startup* – стартувати, запускати) – це:

тимчасова структура, спрямована на пошук і реалізацію масштабованої бізнес-ідеї [14; 15];

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];

комерційне підприємство, яке створює новий оригінальний продукт в умовах високої конкуренції та невизначеності [12]

Ефективність стартапів забезпечується [11;12;13]:

- сертифікованим спеціальним навчанням;
- високошвидкісним науковим експериментуванням;
- спонтанними когнітивними практиками пошуку нестандартних рішень, комплексних ексклюзивних завдань, що дозволяє значно мінімізувати темпоральні цикли розробки нового продукту;
- постійним контактом з потенційними споживачами що надає змогу досить легко змінювати напрям пошуку оптимальних параметрів продукту.

Стартапи мають також ряд додаткових відмінностей, що відрізняють його від звичайного бізнесу [16; 17]:

- у створенні стартапу та у його подальшій діяльності переважно беруть участь потенційні носії інноваційних ідей. 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 [17]. Унікальність ідеї стартапу є запорукою його розвитку, при цьому вона має бути сприйнятою

майбутніми споживачами як інструмент вирішення як наявних, так і прихованих потреб;

- стартап засновує діяльність на інноваціях та інноваційних технологіях, частіше за все це ІТ-сфера та сфера послуг (хоча стартап може функціонувати у різних сферах, ключовою є ідея);
- стартапи не мають власного початкового капіталу. Він формується здебільшого інвесторами як вкладення у проєкт (інвестиції). Головна характерна ознака стартапу – відсутність достатнього капіталу для реалізації бізнес-ідеї, або взагалі повна його відсутність. Така ознака зумовлена створенням стартапу зазвичай молодого людиною без наявності капіталу, досвіду підприємництва та відповідного рівня знань для його масштабування. Це потребує долучення до стартап-проєкту інвесторів, які вбачатимуть в ідеї новий бізнес та вкладатимуть кошти, сподіваючись у майбутньому отримати прибуток [17];
- стартап постійно змінюється у процесі створення, причому зміни можуть стосуватись і безпосередньо сутності проєкту. Це неминуче призводить до певних проблем та суперечок, особливо якщо автор і розробники проєкту – різні люди;
- враховуючи, що стартап передбачає інновацію та ще й не перевірену технологію або сервіс, то такі проєкти 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.

На практиці розвиток стартапу передбачає налагодження процесу створення нових конкурентоспроможних товарів і послуг, завдяки креативним підходам, їх реалізацію на ринку в інноваційному сегменті зі значними ризиками щодо сприйняття продукту [18]. Фактично стартапи є короткостроковими проєктними пілотними організаціями або командами, створеними з метою оптимального пошуку високопродуктивної та динамічної бізнес-діяльності.

ПРИКЛАД

Приклади стартап-проектів, реалізованих у різних сферах бізнесу [19]:

1. Екологія. *Ocean Bottle* – багаторазова пляшка у привабливому дизайні, яка замінює до 100 пластикових пляшок. Розробники створили пляшку будучи стурбованими зростаючими обсягами використання пластику та забрудненням Світового океану. Із запитаних на розроблення «Океанської пляшки» 10 тис. дол. стартап зібрав 180 тис. дол.

2. Гаджети. *Matrix PowerWatch 2* – розумний годинник, який не потребує зарядки та живиться від тепла тіла власника та сонячного світла, втім має всі функції аналогічних пристроїв. Оголошення про збір коштів на стартап, який тоді ще не мав жодних вкладень, було опубліковане на краудфандинговій платформі. Із запитаних 303 тис. дол. проект зібрав понад 2 млн дол.

3. Освіта. *Coursmos* – освітня платформа для проведення онлайн-курсів, переважно безкоштовних. На даний час на платформі навчається понад 900 тис. студентів і представлені курси більше ніж 7 тис. викладачів

4. Туризм. *Mantis* – універсальний гамак-намет, призначений для туристів, які не бажають використовувати важке спорядження під час подорожей, але потребують захисту від дощу на відкритому просторі. Стартап зібрав близько 185 тис. дол., швидко набув популярності та масштабувався

5. Харчова промисловість. *Atomo Coffee* – молекулярна кава, рецепт якої був винайдений біологом, який ідентифікував близько 40 молекулярних сполук, що містяться в оліях кавових зерен, і зміг їх штучно синтезувати. Дегустації показали, що за смаком молекулярну каву практично не можливо відрізнити від звичайної кави, проте її виробництво має багато переваг: знижує вартість продукції, не вимагає використання пестицидів, є екологічно чистим, потенційно знижує працевитрати. Проект зібрав понад 22 тис. дол.

6. Дизайн. *Kwambio* – українська віртуальна платформа для дизайнерів та фахівців, які займаються 3D-друком, що мають можливість завантажувати на неї створені 3D-моделі різних об'єктів, а інші користувачі – купувати їх для друку. Стартап зібрав понад 650 тис. дол.

7. Інформаційні технології. *Augmented Pixels* – технологія та мобільні додатки доповненої реальності. На даний час стартап вже опанував більше 10 % ринку, співпрацюючи з такими відомими компаніями як *Industrial Light & Magic*, *National Geographic*, *Qualcomm*, і продовжує зростати

Стартапи можуть бути реалізованими як самостійно командою їх засновників, які зазвичай є і розробниками продукту, так і шляхом взаємодії з великими підприємствами. Реалізація

проектів самостійно командою їх засновників здійснюється за такою послідовністю (рис. 1.3) [20]:

1. Формування ідеї та перевірка її життєздатності. Цей етап передбачає формування команди із числа зацікавлених осіб, ґрунтовне опрацювання ідеї. Відбувається опитування потенційних клієнтів щодо привабливості ідеї проекту. Остаточно формується ідея стартапу, визначається корисність та споживча цінність продукту.
2. Залучення інвестиційних ресурсів. На цьому етапі відбувається збір коштів – спочатку для створення мінімального життєздатного продукту, який можна представити потенційним споживачам, потім, у разі його успіху, – пошук інвесторів проекту в цілому.
3. Створення прототипу та його тестування на ринку. На цьому етапі засновники розробляють прототип продукту та проводять його ринкове тестування щодо відповідності і необхідності продукту споживачам. Визначається вподобання споживачів та відповідно до них адаптується продукт.
4. Запровадження виробництва та продаж продукту. За рахунок залучених інвестиційних коштів організовується бізнес та розпочинається виробництво продукту для реалізації на ринку.



Рисунок 1.3 – Процес реалізації стартапу самостійно командою його засновників [20]

Існує і інший шлях розвитку стартапу, за якого для реалізації проекту розробники співпрацюють з великими компаніями. Така

співпраця дозволяє реалізовувати стартап у формі пілотного проєкту з організаційним та фінансовим супроводом компанії-донора. Великий бізнес зацікавлений у поглинанні стартапів. Це забезпечує їм швидке оновлення технологій, продуктів та послуг, а також забезпечує зростання котирування. З точки зору практики, поглинання великою компанією стартапів, для них такі процедури є високовартісним бізнесом, проте ефективним методом залучення креативних, творчих людей до їх інноваційного розвитку.

ПРИКЛАД

Приклади стартап-проєктів, реалізованих спільно з великими корпораціями [21; 22]:

Корпорація Beiersdorf (виробник Nivea) наразі співпрацює з трьома стартапами – Bewgle, який генерує статистику на основі відгуків, що залишили споживачі, та RefineAi, який вимірює емоційну привабливість відео, та Ultimate.ai, який допомагає в обслуговуванні запитів клієнтів

Засновник українського стартапу Lookserу В. Шабуров, у 2011 році продав свій стартап Handster корпорації Opera Software і сам на три роки став віце-президентом корпорації. Після придбання Lookserу Snapchat, В. Шабуров увійшов до складу керівництва компанії

Корпорація Google в період з 2006 по 2014 рік найняла на роботу 221 засновника придбаних нею стартапів

Стартап SAP.iO Foundry реалізує пілотні проєкти з корпорацією SAP

З позиції стартаперів, поглинання великими компаніями створеного стартапу дозволяє відносно легко отримати необхідні фінансові ресурси, залучити досвідчених фахівців та потужну ресурсну базу, втілювати на ринок нові розробки значно швидшими темпами, ніж це б відбувалось власними силами.

Узагальнюючи, хотілося б ще раз підкреслити, що, незалежно від того, в якій формі реалізуються стартапи – чи то як незалежні проєкти, чи то як проєкти, імплементовані у діяльність існуючих компаній, вони є рушіями розвитку сучасної економіки.

1.2 Особливості реалізації стартапу як інноваційного проєкту

Стартапи належать до підприємницьких проєктів, що передбачає активну діяльність, поєднання підприємництва та управління. Реалізація таких проєктів відбувається в умовах підвищених ризиків, складнощів у визначенні вартості та прогнозуванні ефективності. Кожний їх етап, фактично, є окремим проєктом, що має власні наслідки і визначає можливість подальшого розвитку стартапу. Слід також зауважити, що стартап-проєкт виконується фаундерами, які часто не мають відповідного рівня компетенцій, знань та досвіду.

Стартап-проєкти за принципом реалізації на початкових стадіях дещо схожі з проєктами малого бізнесу, однак відрізняються потребою швидкого розвитку, інфраструктурним забезпеченням, системою фінансування та новаціями в організації виконання (табл. 1.3).

**Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика
стартап-проєктів та проєктів малого бізнесу [23]**

№ з/п	Ознака	Стартап-проєкт	Проєкт малого бізнесу
1	2	3	4
1.	Інноваційність	Заснований на реалізації нових ідей	Заснований як на реалізації нових ідей, так і на копіюванні існуючих
2.	Сфера діяльності	Інноваційні продукти, високі технології	Послуги, дистрибуція, виробництво
3.	Траєкторія успішного розвитку	Орієнтується на короткострокове існування, успіх пов'язується з перетворенням на велику компанію	Орієнтується на довготермінове існування в майже незмінному вигляді

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
4.	Швидкість зростання	Висока	Невисока
5.	Масштабованість	Висока	Невисока
6.	Вплив на ринок	Значний	Незначний
7.	Інфраструктура	Бізнес-інкубатори, акселератори, каталізатори, школи стартапів, техно- та наукові парки	Бізнес-центри, бізнес-інкубатори, технопарки, лізингові центри, фонди підтримки підприємництва, інвестиційні та інноваційні фонди, консультативні установи
8.	Джерела інвестування	Власні кошти, бізнес-ангели, венчурні фонди, seed-фонди, краудфандинг, краудінвестинг	Власні кошти, банківські кредити, бізнес-ангели
9.	Масштаб діяльності	Міжнародний	Переважно локальний або регіональний

Інноваційність, закладена у стартап-проект визначає його специфічні особливості, не притаманні іншим підприємницьким проектам. Зокрема це розвиток нового продукту, ризику, унікальність, команда, швидкість, масштабованість, обмеженість ресурсів [24]:

1. Розвиток нового продукту. Новаторська ідея стартапу передбачає розробку нового новаторського продукту, що зацікавлює підприємців та інвесторів як перспектива монопольного становища ринку. Існують різні варіанти «втілення інноваційності»: випуск нового продукту для існуючого ринку, модифікація існуючого продукту, створення продукту для нового сегменту ринку або для нового ринку.

2. Невизначеність проєкту, високі ризики. Стартап-проєктам притаманний високий ступінь невизначеності, зумовлений не передбаченням сприйняття проєкту суспільством, посиленням впливом зовнішнього бізнес-середовища та значним рівнем конкуренції існуючих гравців ринку.
3. Унікальність і затребуваність бізнес-ідеї. Більшість венчурних інвесторів і підприємців стверджують, що саме відсутність зацікавленості ринку є ключовою причиною невдач стартап-проєктів. Такі невдачі зумовлені поверхневим вивченням попиту на ринку, слабкою взаємодією між проєктною командою і потенційними споживачами, переоцінкою розміру та несвоєчасним виходом на ринок.
4. Команда проєкту. Ключовою перевагою стартап-проєкту на етапі створення є добре підібрана команда з сильним лідером. Така команда повинна мати компетенції для реалізації проєкту, а її ключові учасники – досвід в обраній галузі. Важливою також є спроможність команди налагоджувати взаємозв'язок з діловими партнерами.
5. Швидкість запуску і стрімкий розвиток. Середньостатистичний термін розвитку стартап-проєкту становить 3-4 місяці, у сфері високих і нанотехнологій – до року, тоді як компанії за традиційним сценарієм розвиваються декілька років.
6. Масштабованість. Здатність стартапу до масштабування через охоплення якомога більшої частки ринку є однією з його відмінних рис від малого бізнесу. Масштабування передбачає розширення бізнесу, отримання надприбутків у разі повторення успішного досвіду.
7. Обмеженість ресурсів. Стартап-проєкти обмежені як в ресурсах, так і в доступі до них. Однією з найбільш складних проблем вважається залучення інвестицій. Попитом серед інвесторів та великих компаній користуються окремі типи стартап-проєктів (клони, технологічні, потенційно високорентабельні, ризиковані дохідні) (табл. 1.4). Тоді як інші типи потребують ґрунтовного доведення перспективності [24].

**Таблиця 1.4 – Типи стартап-проектів
(складено на основі [25])**

№ з/п	Тип	Характеристика	Особливості
1.	Клони	Ідеальний варіант для підприємців, які не мають власних ідей, бажання або можливості бізнес-планування, займатись розвитком проекту	За ідею беруться існуючі успішні проекти, найчастіше закордонні
2.	Технологічні	Проекти, що ґрунтуються на технологічних інноваційних розробках	Необхідність вкладення в проєкт істотних коштів
3.	Потенційно високо-рентабельні	Реалізація проекту обіцяє значний прибуток, орієнтований на розробку з подальшим продажем	Зацікавленість великих компаній в поглинанні стартапів
4.	Ризиковані дохідні	Ґрунтується на створенні бізнесу в недослідженій ніші ринку, що ризиковано	Прибутковість проекту можлива, у разі монопольного положення у сфері розробок

Реалізація стартапу як інноваційного проєкту проходить п'ять загальноприйнятих стадій: посівну стадію (англ. *seed stage*), стадію запуску (англ. *startup stage*), стадію зростання (англ. *growth stage*), стадію розширення (англ. *expansion stage*), стадію «виходу» (англ. *exit stage*). Кожна з них має завершуватись притаманними їм результатами, які визначають спроможність стартапу переходити на новий етап розвитку. Перші три стадії проходять усі стартапи, незалежно від кінцевої мети – продажу проєкту чи перетворення у бізнес. Останні дві стадії мають різні результати – завершення проєкту інтегруванням у велику компанію як окремого проєкту чи дочірнього підприємства або перетворення у повноцінну компанію, засновану розробниками для функціонування як підприємства.

Процедура реалізації стартапу як інноваційного проєкту може відрізнитись за змістом діяльності на стадіях, особливостей

продукту стартапу (фізичний товар, послуга, продукт ІТ) тощо. Відповідно до цього сформувались різні концепції його реалізації, серед яких базовими є Startup Genome, модель Бланка, Массачусетського технологічного інституту, методологія акселератора ChangeLab.

1. *Концепція Startup Genome*. Концепція орієнтується на виконання саме проєктних стадій стартапу [26]:

- 1) передпосівна стадія (англ. *pre-seed*). Стадія характеризується наявністю тільки ідеї без розробленого механізму її реалізації, відсутністю досліджень та команди;
- 2) посівна стадія (англ. *seed stage*). На стадії поступово формується команда, починаються дослідження ринку, розробляється початкова дорожня карта проєкту (англ. *alpha roadmap*), здійснюються спроби пошуку інвесторів;
- 3) прототип та робочий прототип (англ. *prototype/working prototype*). На стадії створюється перша модель продукту для виявлення можливості його впровадження та перевірки дієздатності;
- 4) альфа-версія (англ. *alpha*). Стадія передбачає розроблення альфа-версії продукту, здійснюється його тестування, виявляються недоліки і вносяться зміни;
- 5) закрыта бета-версія (англ. *private beta*). На стадії створюється готовий, життєздатний продукт (англ. *Minimum viable product, MVP*). Продукт тестується на невеликій закритій групі споживачів, підсумком чого є подальші дії над продуктом для його доведення до відповідності потребам споживачів;
- 6) відкрита бета-версія (англ. *public beta*). Стадія характеризується виведенням продукту на широку аудиторію, починаються продажі. За підсумками яких та призначеного для користувача так званого фідбеку (англ. *feedback*) – відгуку щодо продукту, можливі незначні доопрацювання.

2. *Модель Массачусетського технологічного інституту*. За моделлю стартап проходить нульову стадію розвитку стартапу, початкову (зародження), посівну, стадії зростання та розвитку «Мезонін», на якій відбувається реалізації стартапу (рис. 1.4).

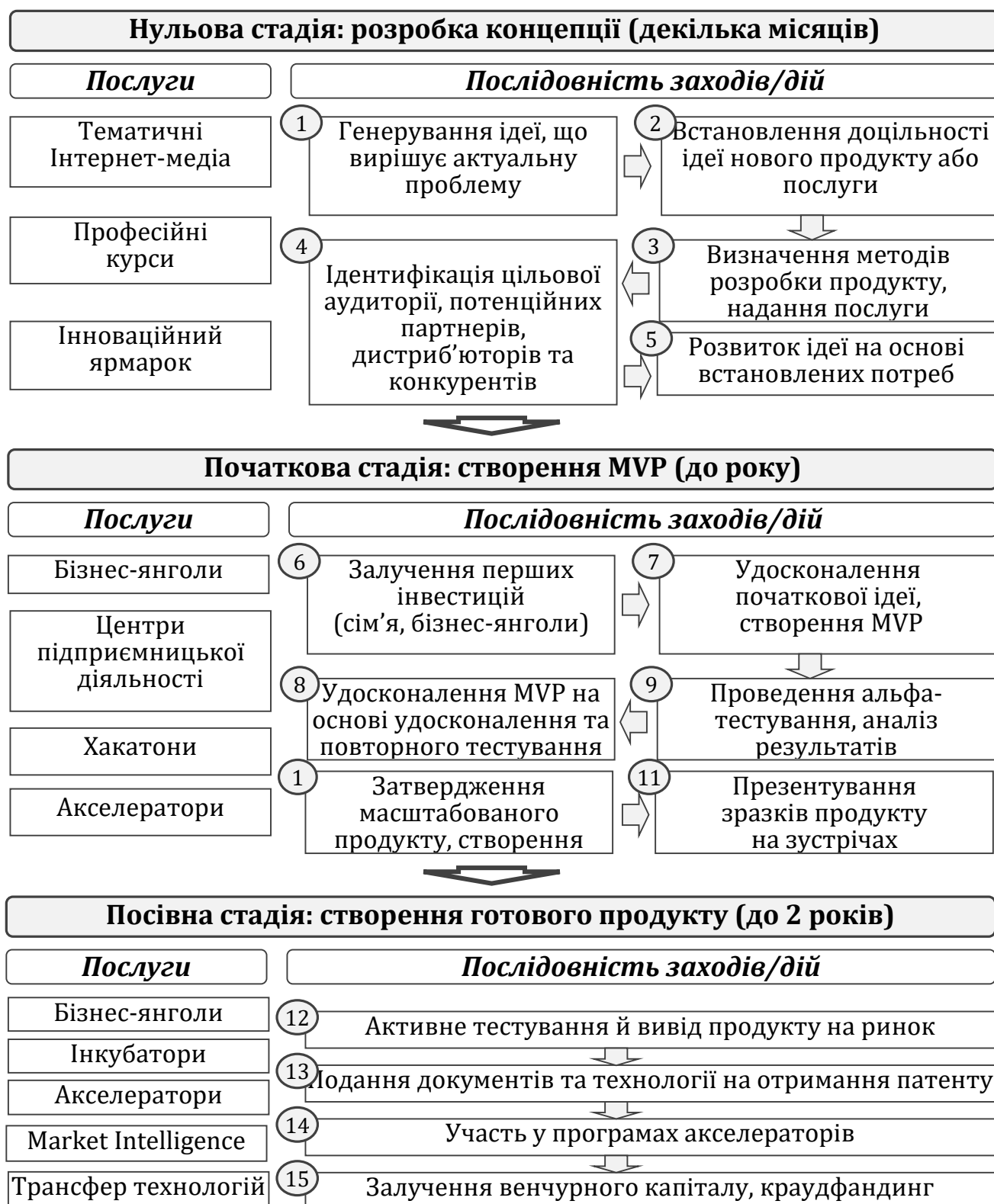


**Рисунок 1.4 – Етапи реалізації стартапу за моделлю
Массачусетського технологічного інституту [27; 28]
(початок)**



**Рисунок 1.4 – Етапи реалізації стартапу за моделлю
Массачусетського технологічного інституту [29; 30]
(закінчення)**

3. *Модель С. Бланка.* Згідно з моделлю С. Бланка стартап вважається тимчасовою структурою, певним проєктом. Її особливістю є акцентування уваги саме на системній взаємодії з споживачами у розвитку стартапу, що і передбачають визначені науковцем етапи [26]:

- 1) виявлення споживачів. Етап передбачає опрацювання командою ідеї щодо вирішення проблем клієнтів, їх визначення та конкретизування потреби у продукті;
- 2) верифікація споживачів. Висунуті гіпотези на першому етапі перевіряються на практиці під час дослідження ринку. Визначаються перші клієнти;
- 3) залучення споживачів. Після розроблення продукту та виявлення потенційних клієнтів на цьому етапі починаються перші продажі та реалізуються заходи з просування продукту;

- 4) створення компанії. Завершальна стадія передбачає оформлення стартапу в повноцінну компанію з розгалуженою структурою. Така компанія забезпечує виконання робочих процесів щодо перевірки отриманого досвіду, успішності мінімального життєздатного продукту та обраної бізнес-моделі.

4. *Методологія акселератора ChangeLab.* Методологія акселератора ChangeLab передбачає шість ключових етапів, які поміж інших включають і фандрайзинг (від англ. *fundraising* – збирання пожертв), тобто залучення ресурсів, а також досягнення контрольних точок проєкту і можливі коригувальні дії. У моделі наголошується, що за підсумками кожного етапу має бути чіткий результат його виконання [5]:

- 1) ініціація проєкту. На цьому етапі приймається рішення про реалізацію проєкту, розробляється і затверджується інформаційна карта проєкту;
- 2) фандрайзинг (залучення ресурсів). Підсумком виконання етапу є залучені ресурси для реалізації проєкту.

ВИЗНАЧЕННЯ

Фандрайзинг (англ. *Fundraising*) – особливий вид діяльності, що передбачає залучення ресурсів, у тому числі і фінансових, з різною комбінацією [5]

Процес фандрайзингу включає пошук інвесторів, організацію співпраці з ними, комунікації з партнерами з приводу сировини та матеріалів та іншого ресурсного забезпечення для створення продукту стартапу. Саме до фандрайзингу належить пошук та залучення фінансових ресурсів без їх повернення. Існує ряд інструментів такої фінансової підтримки: меценатство, спонсорська допомога, донорство, гранти та краудфандінг (табл. 1.5). Слід зазначити, що фандрайзинг є довготривалим процесом, що передбачає не тільки перемовини з потенційними донорами ресурсів, але й формування відповідної документації. Підготовка до нього включає чітке визначення тих спонсорів або інструментів,

які найкраще підійдуть для реалізації стартапу. Крім цього має бути розроблений бюджет та план освоєння отриманих ресурсів;

**Таблиця 1.5 – Види інвестиційної підтримки стартапів, що залучаються шляхом фандрайзингу
(складено на основі [31])**

№ з/п	Вид	Характеристика
1.	Мецентська допомога	Надається у вигляді безоплатної допомоги. Для стартапу здійснюється зазвичай друзями, знайомими, іншими приватними особами
2.	Спонсорська допомога	Реалізується у формі бартеру як рекламні або інші послуги. Пошук здійснюється через івенти (соціальні заходи, виставки тощо). Надається як приватними так і юридичними особами
3.	Донорство	Фінансова або технічна підтримка надається неприбутковим проектам на конкурсній основі. Реалізується юридичними/ фізичними особами, у яких передбачено такий вид діяльності
4.	Гранти	Розтягнуте в часі цільове фінансування певного проекту. Надаються як державними організаціями та фондами, так і приватними організаціями а конкурсній основі. Передбачає звітування про цільове використання коштів
5.	Краудфандинг	Фінансування, за якого збір коштів здійснюється на спеціалізованих Інтернет платформах

- 3) планування реалізації проекту. За підсумками цього етапу має бути розроблений і затверджений календарний план реалізації проекту;
- 4) реалізація проекту, тобто виконання усіх запланованих дій;
- 5) моніторинг і контроль. Етап здійснюється паралельно з етапом реалізації та передбачає моніторинг досягнення контрольних точок проекту, а також реалізацію коригувальних дій;
- 6) завершення проекту. На етапі завершення проекту складається документація щодо результатів та ефективності його виконання щодо перевірки зацікавленості споживачів у

продукті, його переваг та ставлення до мінімального життєздатного продукту, а також ґрунтовної перевірки обраної та формованої бізнес-моделі.

Кожному етапу стартапу як проєкту відводиться певний термін реалізації відповідно до мети та дій (рис. 1.5). Їх дотримання дозволяє реалізовувати ці етапи не більше року. Зокрема відкриття стартапу не має тривати більше ніж 5-7 місяців, а перевірка – не більше 3-5 місяців. У іншому випадку за посиленої конкуренції схожий продукт або ідея може бути запущеною на ринок. Варто пам'ятати, що ідея може бути і скопійована. Тому швидкість є запорукою досягнення стартапом його кінцевих етапів.

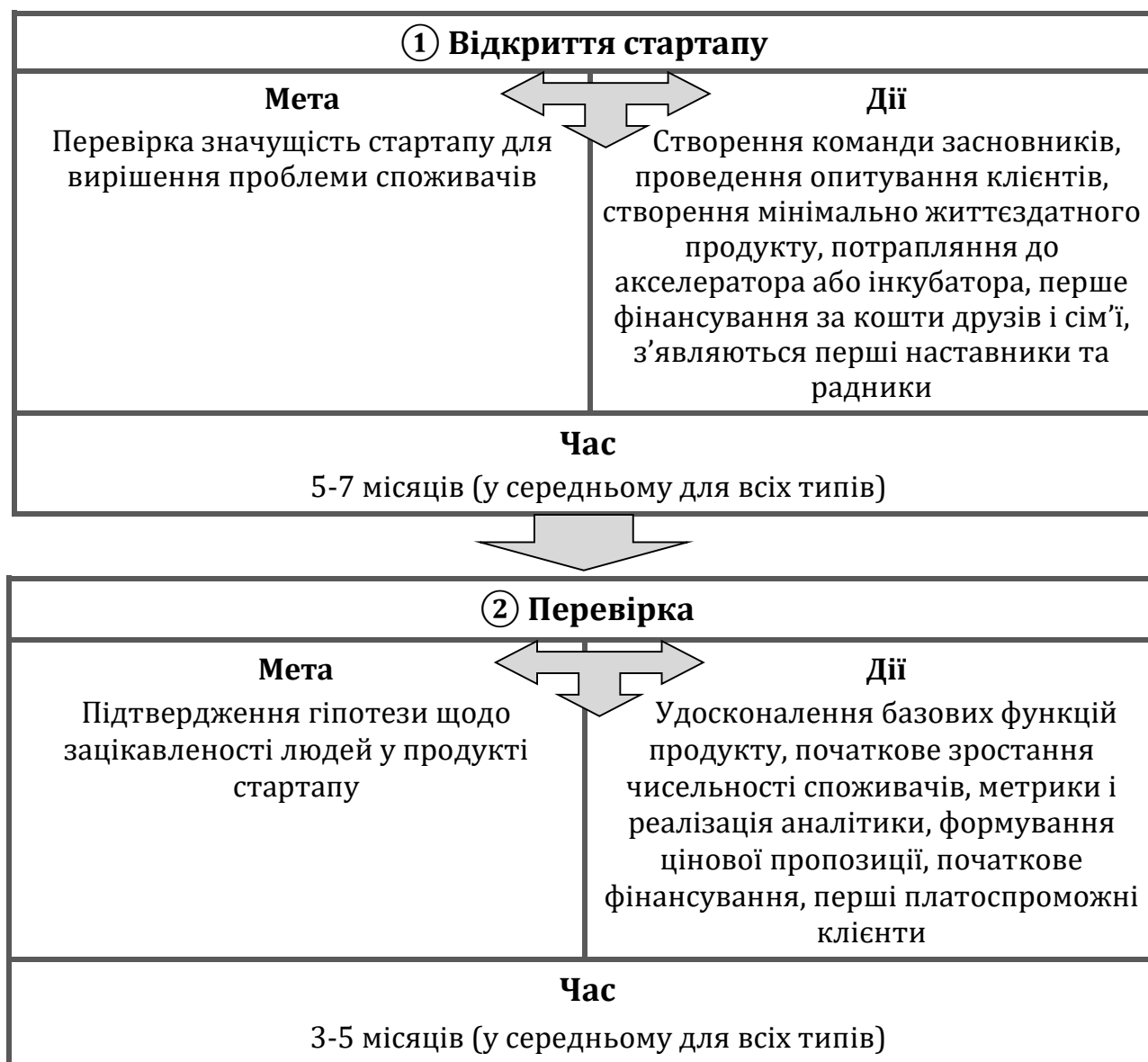


Рисунок 1.5 – Час, відведений на кожний етап реалізації стартап-проєкту (складено на основі [16], початок)



Рисунок 1.5 – Час, відведений на кожний етап реалізації стартап-проєкту (складено на основі [16], закінчення)

Перевірка ефективності бізнес-моделі, процесів залучення клієнтів повинна тривати не більше ніж 5-6 місяців, після чого доцільно переходити до масштабування. На останньому етапі стартап може піти двома шляхами – бути проданим іншим компаніям чи стратегічному інвестору, або все ж таки розвиватись як окреме підприємство. Залежно від цього концентруються або на формуванні підприємства, або на ринкових позиціях для доведення переваг стартапу компанії покупцю.

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, шляхом розроблення та виконання стартап-проєкту, та по його завершенню вирішувати чи буде проєкт проданий, чи знайде подальше втілення у власному організованому бізнесі.

1.3 Реалізація стартапу як проєкту бізнесу

Реалізація стартап-проєкту як проєкту бізнесу, що втілюватиметься у повноцінне підприємство, власниками якого стануть засновники стартапу є більш масштабною та передбачає не тільки етапи розвитку стартапу, але й пост-стартап стадію (англ. *post-startup*). Такі проєкти розвиваються за стадіями життєвого циклу, а результати кожного з етапу пов'язані з створенням майбутньої компанії.

У розширеній концепції реалізації стартапу *Startup Genom*, до стадій реалізації стартапу як проєкту додається пост-стартап стадія, що починається з моменту трансформування стартап-проєкту у підприємство і включає етапи з його розвитку [26]:

- зростання (англ. *growth stage*) – остаточне формування компанії, набір штату, обслуговування усіх процесів реалізації проєкту – від виготовлення продукту до його продажу;
- розширення (англ. *expansion stage*) – захоплення нових ринків, відкриття нових відділів або вихід на міжнародний ринок;
- вихід (англ. *exit stage*) – передбачає вихід інвесторів через приватний продаж акцій або публічний продаж (IPO).

Початкові стадії стартап-проєкту також мають свої особливості. Зокрема результатом вже посівної стадії може бути зареєстроване підприємство, а стадії запуску – діюча організація (табл. 1.6). Кожна така стадія передбачає певні обсяги витрат та залучення додаткових учасників, зокрема ключових інвесторів (рис. 1.6).

Розвиток стартапу в підприємство (компанію) здійснюється за етапами життєвого циклу. Для стартапу кожний його етап 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.

**Таблиця 1.6 – Стадії розвитку стартап-проєкту як проєкту бізнесу
(складено на основі [32; 33])**

№ з/п	Назва	Зміст	Дії	Результати
1.	Посівна стадія (англ. <i>seed stage</i>)	Пошук, генерування ідеї та визначення форм її реалізації	Пошук підприємницької ідеї. Збір початкової інформації. Оформлення та представлення ідеї. Аналіз припустимих обсягів та джерел фінансування	Підприємницька ідея. План реалізації стартапу. Сформована управлінська команда. Календарний план проєкту. Зареєстроване підприємство
2.	Стадія запуску (англ. <i>startup stage</i>)	Матеріалізація бізнес-ідеї	Активізація та використання людських ресурсів, матеріального, техніко-технічного забезпечення	Діюча організація, яка реалізовує стартап
3.	Стадія зростання (англ. <i>growth stage</i>)	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
4.	Стадія розширення (англ. <i>expansion stage</i>)	Розширення діяльності	Диверсифікація, удосконалення продукції. Масштабування бізнесу	Діюче підприємство
5.	Стадія виходу (англ. <i>exit stage</i>)	Продаж компанії або частки власності	Продаж акцій. Викуп бізнесу	Повний перехід стартапу у бізнесову сферу

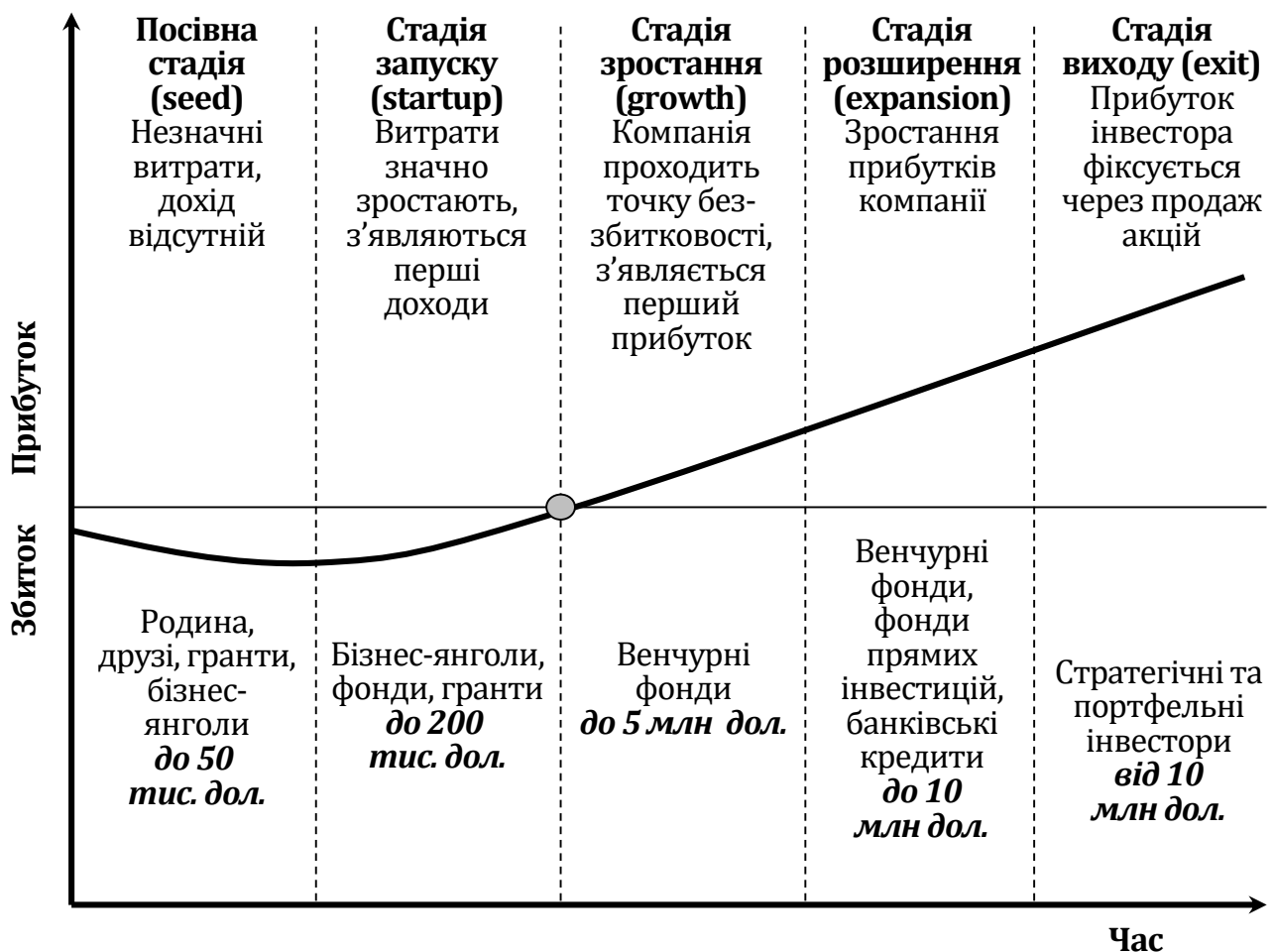


Рисунок 1.6 – Стадії розвитку стартапу та їх фінансування [34]

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

ВИЗНАЧЕННЯ

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

Автор праці [35] зазначає, що, в цілому, стартап має дві великі життєвих фази – до і після знаходження підтвердженої відповідності продукту потребам ринку (англ. *Product / Market fit*) [33]:

ФАЗА I: Пошук, Продукт та його відповідність очікуванням цільової аудиторії (англ. *Product / Market fit*). Перша фаза є фазою експериментів та досліджень щодо доцільності початку процедури з розробки стартапу, аналізу життєздатності продукту, пошуку інвесторів та партнерів для реалізації стартапу у формі компанії. На даній фазі багато стартапів закінчують існування, так і не перейшовши до наступної.

ДОВІДКА

За даними Oxford Review of Financial Services: тільки 3 % всіх стартапів у США отримують інвестиції, 0,6 % повертають інвестиції, 0,3 % – стають успішними, повертаючи інвестиції в 10-тикратному розмірі, тільки 0,03% стають дійсно успішними, повертаючи інвестиції більш, ніж в 20-тикратному розмірі [33]

Загалом фаза включає підготовчий етап, етап опрацювання мінімально життєздатного продукту, дослідження і досягнення відповідності продукту ринку та етап зростання [33]:

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

Етап характеризується п'ятьма напрямками дій. Насамперед на ньому здійснюється активна взаємодія з потенційними споживачами для виявлення наявних та прихованих потреб, готовності до придбання продукту, опрацювання каналів продажу продукту та доведення інформації про нього споживачам. Другою складовою – є робота над продуктом стартапу: окреслюється мінімальна конфігурація продукту в першій версії, яка буде достатньою для зацікавленості споживачів у його придбанні. Третьою – дослідження потенціалу ринку, його зміна через п'ять років, аналіз наявних та поява нових конкурентів, виявлення шляхів збільшення доходу. Четвертий напрям передбачає формування команди, пошук однодумців, а п'ятий – пошук інвесторів, зацікавлених в індустрії і ніші, в якій планує працювати стартап. Результатом етапу є розроблений план запуску стартапу (рис. 1.7).

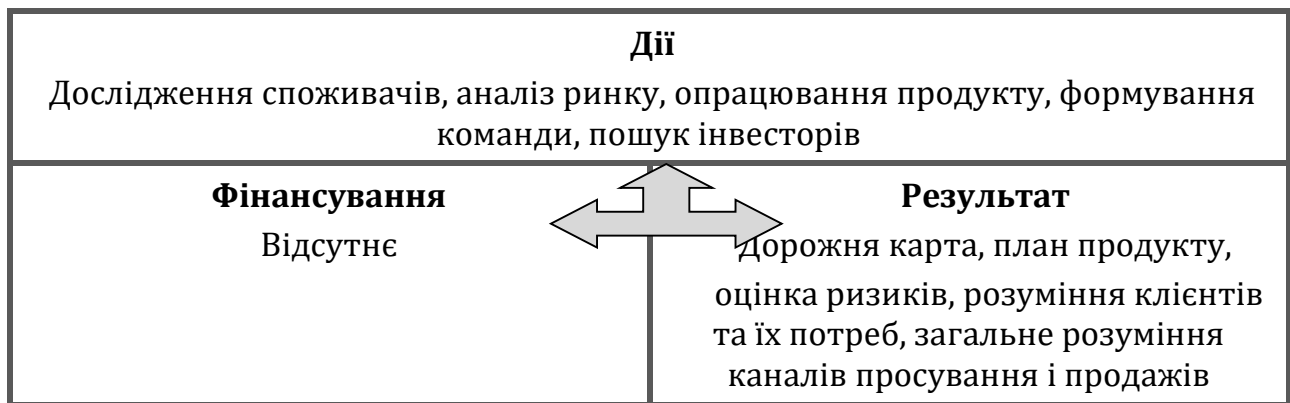


Рисунок 1.7 – Дії, фінансування та результат на підготовчому етапі стартапу (складено на основі [33])

Етап 1: мінімально життєздатний продукт (анг. *Minimum Viable Product – MVP*). На етапі стартап-продукт доводиться до мінімально працюючої версії.

На цьому етапі визначальними є дії з доведення продукту до такої версії, яка є працюючою і може використовуватись споживачами. Стосовно ринку – проводиться коригування припущень щодо цільової аудиторії та її потреб, попиту і каналів просування. Також відбувається подальший розвиток команди. Важливими діями є підготовка презентацій для інвесторів, клієнтів та потенційних партнерів. Слід зазначити, що на цьому етапі залучати бізнес-янголів або інших професійних інвесторів ще недоцільно. Загалом комплекс дій, фінансування та результатів матиме таку структуру як наведено на *рис. 1.8*.

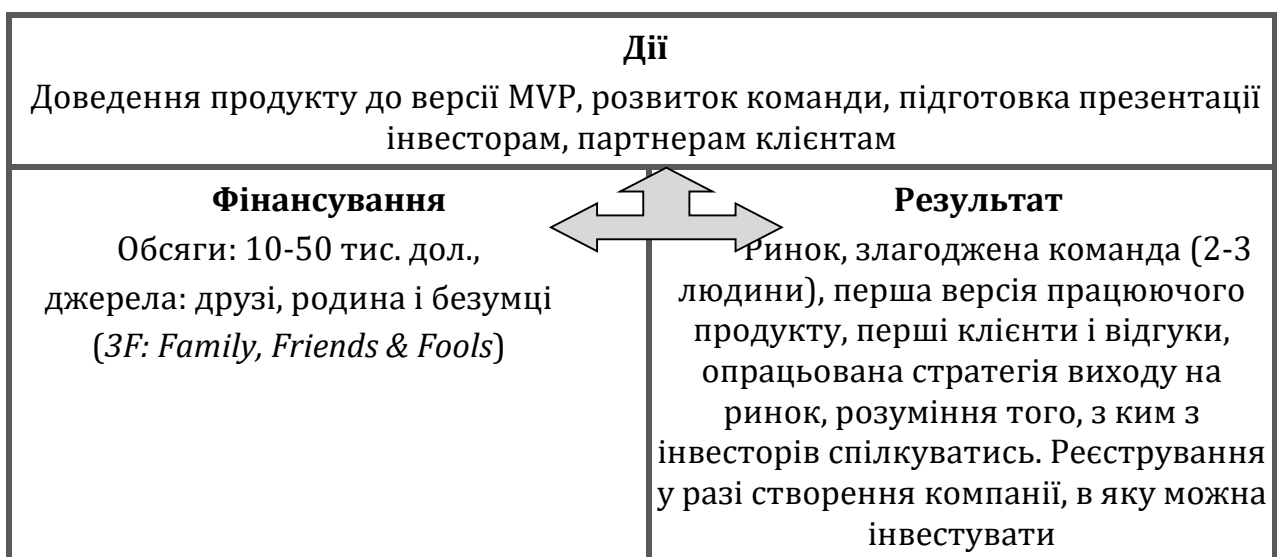


Рисунок 1.8 – Дії, фінансування та результат на етапі стартапу «MVP» (складено на основі [33])

Етап 2: Продукт та його відповідність очікуванням цільової аудиторії (англ. *Product/Market fit*). Етап забезпечує підтвердження конфігурації продукту вимогам споживачів та ймовірність використання обраної бізнес-моделі.

ВИЗНАЧЕННЯ

Market Fit (англ. ринкова відповідність) – це відповідність продукту очікуванням цільової аудиторії, гармонійне поєднання, яке дозволяє вивести конверсії на новий рівень, і гарантує стабільне зростання доходів [36]

Ш. Елліс, один із засновників товариства Growth Hackers, стверджує, що перебування повної відповідності продукту і ринку реалізації є неодмінною умовою на початковому етапі для будь-якого стартапу, і тільки досягнувши цього стану можна переходити до масштабування проєкту і його повноцінного розвитку [34]. Тобто термін «*Product/Market fit*» розкриває певну взаємовідповідність продукту стартапу та вподобань споживачів, що виражається у їх готовності його придбати.

ДОВІДКА

Термін *Product / Market Fit* був введений М. Андрісеном, американським інженером, інвестором і підприємцем, одним з творців браузера NCSA Mosaic [34; 35]

Product/Market fit (PMF) має три складові: клієнт (тобто цільовий споживач, на якого спрямовано продукт), проблема (яку вирішує продукт) і рішення (тобто готовність споживача платити за вирішення його проблеми) [37]. Саме тому цей етап передбачає опитування споживачів та оцінювання їх відгуків.

ПРИКЛАД

Проект запущений, і пропозиція користується попитом, але конверсій немає, оскільки відсутня послуга «повернення товару». Конкуренти мають зрозуміло сформульовані умови, за яких кошти повертаються покупцям. У такій ситуації кількість продажів не збільшиться [34]

Відповідно до методики Ш. Елліса, якщо 40 % респондентів надаватимуть відповідь, що вони будуть розчаровані у разі зникнення продукту, який пропонує стартап – він матиме успіх на ринку [35]. Бажано також постійно моніторити відгуки споживачів та визначати Індекс реферальності продукту (англ. *Net Promoter Score, NPS*). Щоб дізнатися NPS продукт спочатку оцінюється споживачами за шкалою від 0 до 10 з приводу ймовірності його рекомендації іншим споживачам, на основі чого відповіді на три сегменти [35]:

- оцінки 9 і 10 – «промоутери» стартап-продукту;
- оцінки 7-8 – нейтралі, які будуть користуватись продуктом, але не є його прихильниками;
- 0-6 – критики, їм не подобається продукт і, швидше за все, вони підривають його імідж на ринку.

NPS обчислюється як різниця між відсотками промоутерів і відсотками критиків. Якщо він більше нуля – продукт має успіх, якщо від’ємний – споживачі критикують продукт, його потрібно доопрацьовувати або відмовлятись від просування [35].

Етап також передбачає долучення стартаперів до акселератору в країні основного ринку, де надаватиметься підтримка, доопрацьовуватиметься бізнес-модель та ринкові дослідження (аналіз цільової аудиторії, встановлення обсягу ринку). Не виключено, що за результатами досліджень у разі невідповідності та нежиттєздатності наявної ідеї стартап може її повністю змінити. Зміні підлягає і сутність, конфігурація, наповнення, функціонали продукту і навіть проблема, яку він вирішує [33].

Для фінансування стартапу на цьому етапі залучаються бізнес-янгели, янгол-синдикати. Кошти можуть надходити траншами за зростаючою необхідністю щодо витрат на розробку продукту та забезпечення існування членів команди. Якщо компанія ще не була зареєстрована офіційно, то для отримання інвестицій вона реєструється [33]. Загалом етап орієнтований на отримання інвестицій раунду А – тобто коштів у розвиток продукту, який знайшов позитивний відгук на ринку (рис. 1.9).

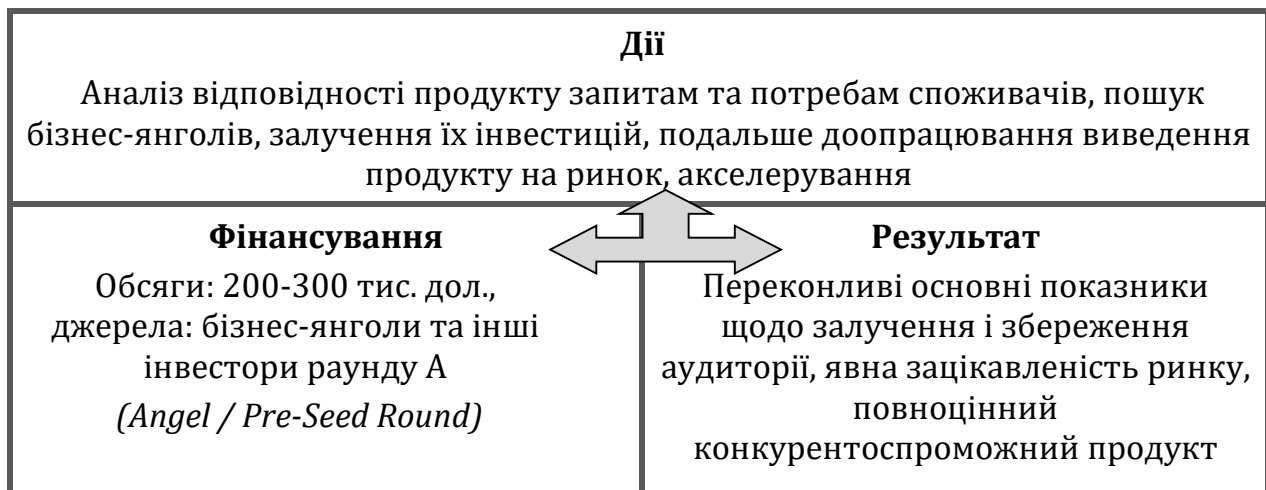


Рисунок 1.9 – Дії, фінансування та результат на етапі «Product/Market fit» (складено на основі [33])

Етап 3: трекшн – динаміка зростання (англ. *Traction*). На етапі підтверджується зацікавленість аудиторії шляхом її зростання та життєздатність продукту на основі збільшення обсягів продажу.

ВИЗНАЧЕННЯ

Трекшин або динаміка зростання (англ. *Traction*) – зростання чисельності споживачів або виручки за певний період, що відображають попит на продукт і демонструють успішність стартапу [38]

На зазначеному етапі досягаються реальні показники зростання бізнесу, які повинні мати стійку тенденцію протягом 6-ти місяців. Команда стартапу масштабується до функціонування як повноцінна організація. Оцінюється воронка продажу, тестуються канали залучення споживачів та інструменти їх подальшого утримання. Слід зазначити, що у разі розвитку зареєстрованої стартап-компанії на зарубіжному ринку варто відкрити представництво для безпосереднього тестування продукту на ньому. Як зазначає автор праці [33], знання з розвитку бізнесу, отримані в країні засновників стартапу не транспонуються на зарубіжний ринок, що потребує аналізу ринку, споживачів, пошуку інвесторів з нуля. Результати на етапі зростання стартапу наведено на *рис. 1.10*.

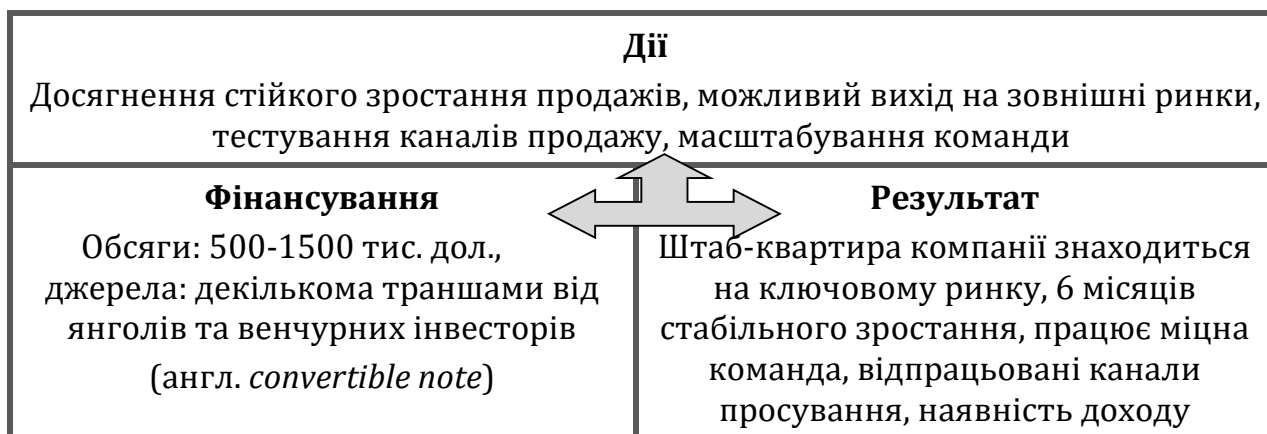


Рисунок 1.10 – Дії, фінансування та результат на етапі «Traction» (складено на основі [33])

Таким чином за результатами першої фази реалізації стартапу як проекту бізнесу створюється стартап-компанія. Вона вже має ознаки підприємства, проте з притаманними їх специфічними характеристиками щодо організації, економічної й фінансової діяльності, ресурсів та активів, продукту та менеджменту (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Характеристика стартапу як компанії [39]

№ з/п	Характеристика	Зміст
1	2	3
Організація		
1.	Вид організації	Тимчасова/створена невелика компанія
2.	Форма організації	Не публічна
3.	Ділова репутація	Відсутня
4.	Життєвий цикл	92 % підприємств закриваються в перші три роки. У США час від заснування стартапу до виходу інвестора складає 8 років. В Європі – 7 років
5.	Стадія розвитку	Будь-яка стадія від ідеї до виходу на ринок IPO
Продукт		
6.	Специфіка продукту	Для проривних стартапів відсутність ринкових аналогів, унікальність продукту
7.	Стадія розробки продукту	Пілотна версія продукту або перша версія для демонстрації, здійснюється тестування продукту

Продовження табл. 1.7

1	2	3
Ресурси та активи		
8.	Унікальність ресурсів	Фахівці високої кваліфікації, проєктні матеріали, обладнання, технології і т. ін.
9.	Специфіка активів	Переважання невідчужуваних від засновника нематеріальних активів над матеріальними
Економічна діяльність		
10.	Мета діяльності	Реалізація інноваційного проєкту: пошук повторюваної і масштабованої бізнес-моделі, збільшення капіталізації з розвитком продукту
11.	Характер діяльності	Інноваційний
12.	Пріоритетна сфера діяльності	Високі технології
13.	Зміст діяльності, її незалежність	Розробка нових товарів / послуг. Відсутність довготривалих зв'язків з організаціями прикладних досліджень, виробничими підприємствами
14.	Умови діяльності	Вихід на ринки, що зароджуються і робота з новими бізнес-моделями. На більш пізніх стадіях розвитку проєкту невизначеність і фактори ризику зменшуються
Фінансова діяльність		
15.	Історія діяльності	Відсутність бухгалтерської звітності на ранніх стадіях
16.	Генеровані грошові потоки	Відсутність генерування грошового потоку або негативний грошовий потік. Нестабільність грошових потоків на ранніх стадіях
17.	Фінансування	Перехід від фінансування за кошти засновника проєкту до отримання зовнішнього фінансування
Менеджмент		
18.	Управління	На ранніх стадіях управляється засновником
19.	Керованість	Високий ступінь гнучкості бізнес-моделі дозволяє адаптуватися до мінливих умов ринку (ощадливий стартап, півот). Здатність до змін призводить до створення доданої вартості

ФАЗА II: Зростання і масштабування. Друга фаза характеризується розбудовою бізнесу, залученням значного обсягу ресурсів та орієнтуванням стартап-компанії на захоплення ринку аж до монопольного положення. На фазі стартап розвивається за етапами, що вже передбачають наявність підприємства, яке зростає, займаючи лідируючі позиції в бізнес-середовищі [33]:

Етап 4: Зростання і зміцнення позицій. З моменту початку цього етапу компанія вже перестала бути стартапом, знайшовши всі необхідні ресурси, цільову аудиторію, інвестиції та вважається повноцінним бізнесом.

На етапі відбувається швидка вибудова бізнес-процесів, істотне збільшення чисельності працівників, паралельна робота декількох команд, активне зростання, активні продажі, розроблення стратегії для масштабування [33]. Фінансування оцінюється у більше ніж 2 млн дол., а результати передбачають подальше зростання продажів та розширення ринків збуту (рис. 1.11). Зазвичай на цьому етапі відбувається певний перерозподіл компанії. Нові інвестори прагнуть отримати частку у розмірі не менш ніж 20 % від вартості стартап-компанії. Інвестори, які були донорами на попередніх етапах – увійти до складу засновників. Крім цього може також відбуватись розподіл компанії між працівниками.

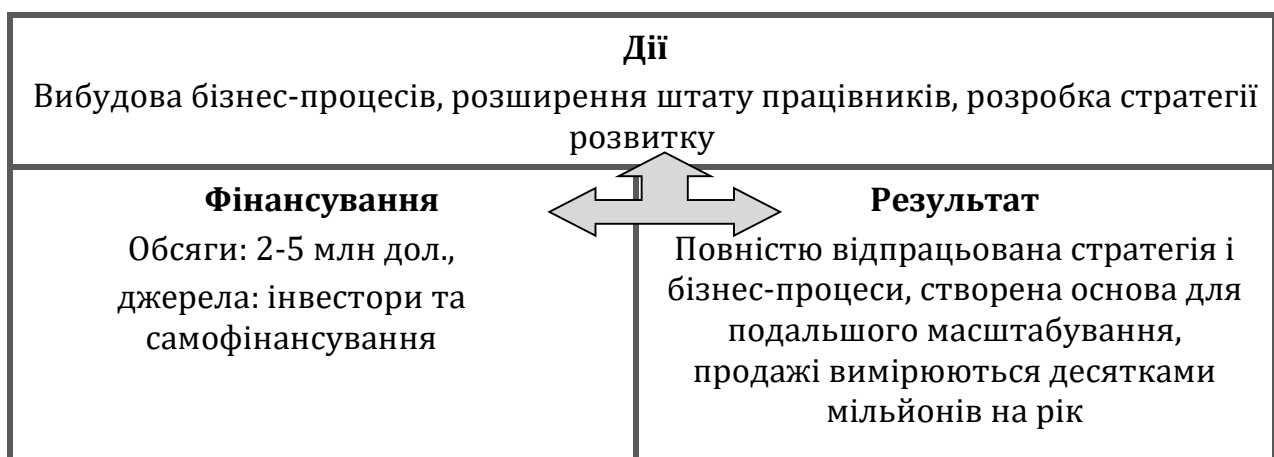


Рисунок 1.11 – Дії, фінансування та результат на етапі «Зростання і зміцнення позицій» (складено на основі [33])

Етап 5: масштабування і захоплення ринків. Етап характеризується зміцненням позицій як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Подальший розвиток передбачає застосування стратегії лідера, подолання переваг конкурентів та створення бар'єрів для входження нових на ринок. У результаті ефективних дій стартап-компанія перетворюється на монополіста, або входить до олігополії [33]. Діяльність може масштабуватись до транснаціональної компанії. Важливим моментом є врегулювання питань щодо прав власності на компанію, розрахунки з інвесторами та налагоджені економічні відносини з партнерами. Результати на етапі стартапу – масштабування і захоплення ринків наведено на *рис. 1.12*.

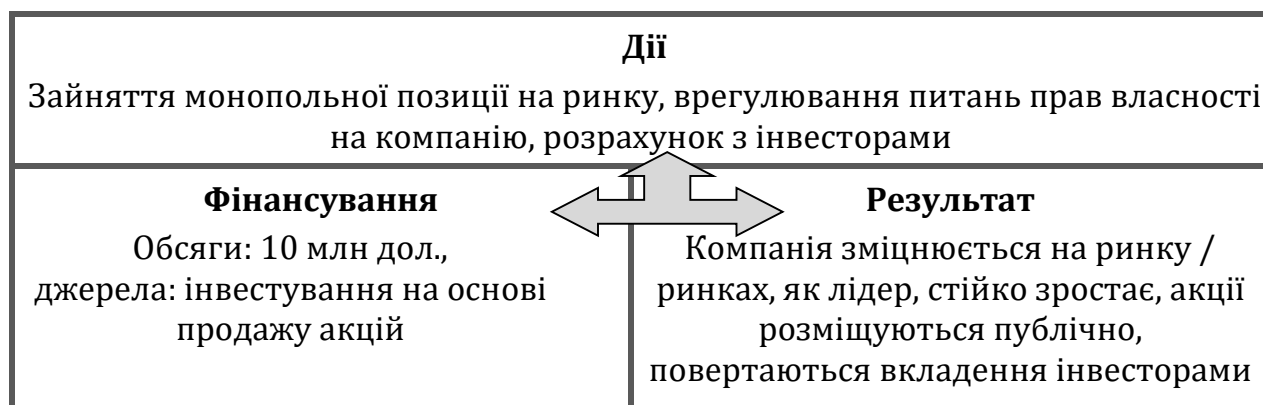


**Рисунок 1.12 – Дії, фінансування та результат на етапі
«Масштабування і захоплення ринків»
(складено на основі [33])**

Етап 6: первинне публічне розміщення акцій на ринку (англ. *Initial Public Offering, IPO*). На цьому етапі відбувається створення публічної компанії, продаж частки інвестора іншому стратегічному інвестору (М&А), первинне розміщення на фондовому ринку (IPO) або викуп менеджментом (англ. *Management Buy-Out, MBO*) [31; 40].

Таким чином, реалізація стартапу як бізнесу проходить дві складні фази. Наприкінці шляху від стартап-проєкту до компанії зазвичай підприємство розвивається до акціонерного товариства, що має значну частку ринку та прибутковий бізнес.

1.4 Управління стартапом за стадіями розвитку

Розвиток стартапу від ідеї до завершеного проєкту або ж до компанії залежить від ефективного управління ним. Кожна стадія стартап-проєкту, як вже зазначалось, за виконаними діями, фінансуванням та результатами роботи команди передбачає виконання ряду управлінських процедур та застосування різних інструментів. При цьому початкові стадії підлягають управлінню, в яке закладено принципи та методи проєктного менеджменту, а стадії розвитку вже стартап-компанії – менеджменту організації, стратегічного управління і т. ін. Тому важливим є застосування відповідних стадіям стартапу інструментів управління.

Управління на посівній стадії (англ. *seed stage*). На даній стадії застосовується креативне управління для пошуку підприємницької ідеї, маркетинг-менеджмент у процесі діагностики продукту, ринку, галузі, споживачів. Посівна стадія вважається цілковитим аналогом передпроєктної фази у проєктному менеджменті, враховуючи, що сам стартап є одним з різновидів проєкту [41]. Належне управління на посівній стадії забезпечує продовження розвитку стартапу. При цьому для менеджерів має значення виявлення стратегічної перспективності ідеї та окреслення її в реальний проєкт.

ПРИКЛАД

Приклад втрати стартап-проєкту корпорацією Xerox [42]:

Народження ідеї створення віконного інтерфейсу і комп'ютерної миші в корпорації Xerox відбулося на належному рівні. Для реалізації цілі та втілення ідеї в життя компанія мала усе забезпечення, в тому числі і сучасний і незалежний дослідницький «кампус» – підрозділ, що займається пошуком нових можливостей. Проте, була наявна неспроможність працівників підрозділу налагодити прихильні стосунки з директором компанії. У підсумку ідея була розвинена іншими компаніями

Застосування проєктного менеджменту у реалізації даного етапу стартап-проєкту включає дії, схожі з управлінням

передпроектною стадією традиційного проекту, однак вони мають забезпечити досягнення результатів, притаманних саме стартапу. До таких дій з позиції управління можна віднести:

- організацію відбору та аналіз ідей, що сприятиме виокремленню бізнес-ідеї, яка матиме перспективи розвинути у повноцінний бізнес;
- застосування комплексу управлінських технологій, що надасть змогу пришвидшити процеси на етапах реалізації стартапу, сформувати відповідну професійну команду, реалізувати економічні відносини з партнерами та інвесторами на належному рівні;
- постановку мети стартапу на основі підходу SMART (специфічна, конкретна, вимірювана, досяжна, визначена в часі мета), що дозволить розробити концепцію стартапу, його місію у вирішенні проблем майбутніх споживачів;
- організаційне, економічне та фінансове планування, які дадуть можливість розробити бізнес-план стартапу;

Крім зазначеного, з позиції управління на посівній стадії здійснюються прогнози фінансових показників, складається план операційної діяльності (організації виробництва), забезпечуються виробничі потужності, приміщення, інфраструктура [31]. У разі створення інноваційного продукту – організовується управління на засадах інноваційного менеджменту.

На кожному з етапів першої фази реалізації стартап-проекту слід використовувати відповідний інструментарій управління.

Етап ініціації проекту. На передпроектній фазі інструментом акумуляції плану реалізації стартапу та визначення його ключових позицій з представленням інвесторам, партнерам або навіть учасникам команди можна застосувати *Інформаційну карту проекту*. Така карта включає [5]: назву і авторів проекту, його коротку анотація, термін реалізації і необхідні ресурси, опис проблематики, цільові групи, основні цілі і завдання, кількісні якісні показники досягнення результатів, план по віхах, резюме основних виконавців, кошторис витрат і шаблон бізнес-моделі (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Інформаційна карта проєкту
(складено на основі [43; 44; 45])

Назва блоку	Характеристика
1	2
Загальна характеристика стартап-проєкту	
Назва стартап-проєкту	Наводиться лаконічна назва стартап-проєкту
Проблематика, яку вирішує стартап-проєкт	Наводиться короткий опис проблеми, яку вирішує стартап-проєкт, у чому полягає її актуальність
Головні цілі та завдання проєкту	Наводяться ключові цілі стартап-проєкту для стартапера, стейкхолдерів, партнерів та інвесторів
Головні цільові групи, на які спрямований проєкт	Визначається цільова аудиторія, для якої призначений стартап-проєкт
Автори та команда стартап-проєкту	
Автори стартап-проєкту	Розкриваються автори стартап-проєкту
Команда стартап-проєкту	Розкриваються учасники стартап-проєкту з зазначенням їх ключових функцій
Опис продукту стартап-проєкту	
Назва та коротка характеристика мінімального життєздатного продукту стартапу (MVP)	Наводиться назва та коротка характеристика MVP
Сфера застосування та функціональне призначення продукту	Пояснюється, які потреби задовольняє продукт стартапу
Опис унікальних властивостей продукту стартапу	Розкривається інноваційність продукту, його цінність для споживачів

Продовження табл. 1.8

1	2
Стадія розробки продукту стартапу	Розкривається на якій стадії знаходиться продукт (ідея, робочий проєкт, дослідний зразок, серійне виробництво тощо), а також можливість його подальшого розвитку
Технічні характеристики	Наводяться ключові специфічні технічні характеристики продукту, його зовнішній вигляд, упаковка, якщо вона має відмітні особливості
Супровід продукту	У разі необхідності наводиться інформація про сервісне обслуговування продукту, додаткові послуги. Розкриваються вимоги до контролю якості, до підготовки користувачів, до гарантійного та післягарантійного обслуговування
Забезпечення стартап-проєкту	
Необхідні ресурси	Надається перелік усіх необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних інтелектуальних тощо)
Потреба в інвестиціях	Визначаються обсяги потреби в інвестиціях для реалізації стартап-проєкту
Інтелектуальна власність	Описується об'єкт інтелектуальної власності (винахід, корисна модель, промисловий зразок, ноу-хау), форма його захисту, необхідна або наявна на пропонуваній продукт (комерційна таємниця, патент, торгова марка/знак і т. ін.), термін їх дії. Зазначається власних об'єкту інтелектуальної власності. У разі відсутності – вказується вартість або витрати на захист об'єкта інтелектуальної власності
Результати стартап-проєкту	
Термін реалізації стартап-проєкту	Надається інформація про тривалість стартап-проєкту (в місяцях)
Плановані кількісні показники стартап-проєкту	Подаються ключові очікувані кількісні показники стартап-проєкту
Якісні показники стартап-проєкту	Подаються якісні плановані показники стартап-проєкту
Загальні очікувані результати	Описуються позитивні зміни, які відбудуться в результаті реалізації стартап-проєкту

Важливим інструментом планування стартапу на початковій стадії є формування *плану за віхами*.

ВИЗНАЧЕННЯ

Віхи – контрольні події під час реалізації проєкту, пов'язані з досягненням результатів у кінці фаз проєкту [5]

Проходження віх передбачає отримання проміжних результатів і перехід від однієї фази реалізації проєкту до іншої [5]. Слід зазначити, що план за віхами – це не те ж саме, що і календарний план (табл. 1.9). На відміну від нього у плані за віхами береться певний проміжок часу (день, тиждень або місяць), а конкретні дати не вказуються. Залежно від тривалості всього проєкту і необхідного ступеня деталізації можна самостійно визначити необхідний часовий проміжок.

З розвитком стартапу, коли вже будуть залучені ресурси і буде зрозуміла дата старту реалізації проєкту – план за віхами перекладається на календарний план і перетворюється в діаграму Ганта, що дозволяє чітко контролювати етапи та терміни реалізації проєкту [5]. План за віхами зручний для стартапів, оскільки кожна така віха надає можливість орієнтуватись на планові періоди і той обсяг часу, який виділяється командою на виконання поставлених завдань.

Таблиця 1.9 – План за віхами (структура) [41]

№ з/п	Віха	Термін (дні, тижні місяці)	Результат
1.			

Етап реалізації стартап-проєкту. На етапі реалізації стартапу як управлінські інструменти можуть застосовуватись технології проєктного управління ІТ-стартапів: Agile, RAD та Scrum [46]:

1. Agile – це зразок інтегрованої та поступальної методології.

Методологія застосовується в проєктах, де на початок реалізації немає повної ясності щодо їх життєвого циклу і кінцевого результату. При цьому вся діяльність поділяється на

«спринти» – ітеративні фази, які складаються з значної кількості завдань і мають власні кінцеві результати. Технологія забезпечує можливість постійного удосконалення продукту (після кожного «спринту»). Відповідальність при цьому ділиться між такими учасниками [44]:

- власником продукту, який визначає цілі і готує графік робіт, коригує процеси, встановлює пріоритетні характеристики;
- Scrum майстром, що задає пріоритети членам команди для вирішення конкретних завдань.

2. RAD (прискорена розробка додатків) – застосовується під час розробки нового програмного забезпечення у формі додатків.

Метод є динамічним і включає чотири фази: попереднє планування, проєктування, орієнтоване на користувача, прискорене конструювання, перемикання на іншу частину роботи. Цей спосіб управління є ефективним в ІТ стартапах для малих і середніх програмних розробок. Для великомасштабних багатокомпонентних ІТ-розробок він не застосовується через необхідність постійного залучення у роботу клієнтів [44].

3. Скрам (англ. *Scrum*). Методологія забезпечує розробку продукту на поєднанні командної роботи.

ВИЗНАЧЕННЯ

Скрам (від англ. *Scrum* – сутичка) – методологія управління проєктами, яка побудована на принципах тайм-менеджменту, її використання забезпечує продуктивне вирішення проблем реалізації проєкту [47]

У класичному методі Scrum існує 3 базових ролі: власник продукту (анг. *Product owner*), скрам майстер (англ. *Scrum master*), команда розробки (англ. *Development team*), кожна з цих ролей має відповідне завдання з розвитку стартап-продукту [45]:

- власник продукту (англ. *Product owner*). *Product owner* є сполучною ланкою між командою розробки та замовником. Його завдання полягає у максимальному збільшенні цінності

продукту та роботи команди, одним з основних інструментів – блокування продукту (англ. *Product Backlog*);

- скрам майстер (англ. *Scrum master*) є «службовцем-лідером» (англ. *Servant-leader*). Завдання *Scrum Master* – допомогти команді максимізувати її ефективність за допомогою усунення перешкод, допомоги в навчанні та мотивації;
- команда розробки (англ. *Development team*) складається з фахівців, які працюють над розробленням продукту. Згідно *The Scrum Guide* – офіційним описом *Scrum* його авторами, команда має бути [45]:
 - а) самоорганізованою та самостійно доводити продукт до працюючої версії;
 - б) багатофункціональною, володіти всіма необхідними навичками для забезпечення довершення продукту;
 - в) згуртованою, оскільки за виконувану роботу відповідає вся команда, а не індивідуальні її члени.
 - г) у межах – 7 чоловік (плюс-мінус 2 людини). Такий оптимальний розмір зумовлюється потребою у значних ресурсах для комунікацій у разі збільшення чисельності учасників, та підвищенням ризиків через відсутність повного складу навичок та уповільнення виконання завдань у разі команди меншої чисельності.

Основою скрам є спринт (англ. *Sprint*), в перебігу якого виконується робота над продуктом (рис. 1.13). Після закінчення кожного такого спринту отримується нова робоча версія продукту. Він завжди обмежений у часі (1-4 тижні) і має однакову тривалість протягом всього періоду розроблення продукту [45].

Перед початком кожного спринту проводиться планування спринту (англ. *Sprint Planning*), де надається оцінка змісту блокування продукту (англ. *Product Backlog*) та формується спринт блокування (англ. *Sprint Backlog*), який містить завдання для виконання в поточному спринті. Для кожного спринту встановлюється його мета. Її досягнення стає результатом роботи команди і дозволяє розвинути продукт відповідно до виявлених проблем та потреб [45].

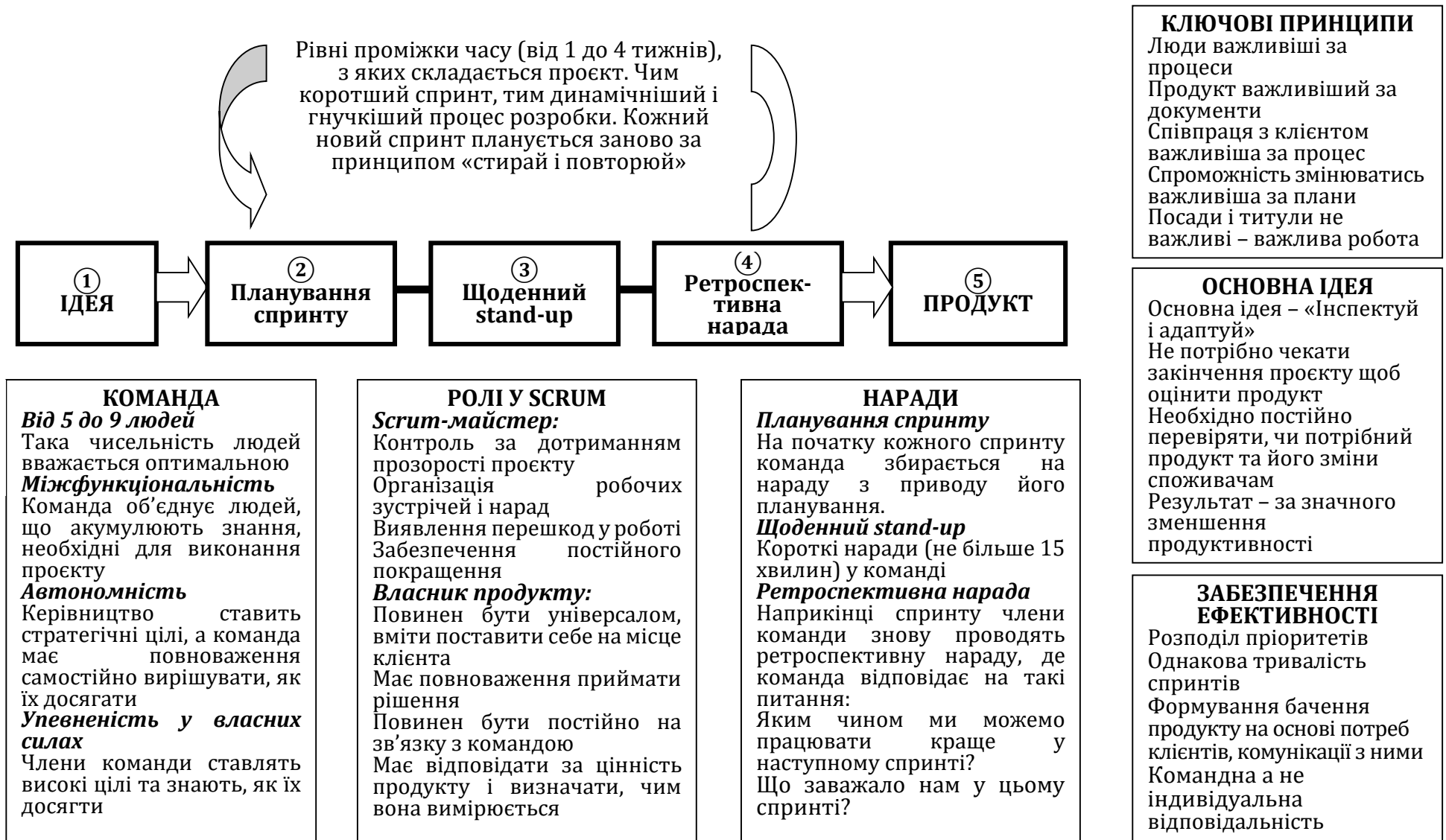


Рисунок 1.13 – Схема процесу розробки продукту згідно із Scrum [45]

З розвитком діджиталізації для управління стартап-проєктами доцільно використовувати інформаційні технології. При цьому варто обирати таке програмне забезпечення, яке включає програми для планування завдань, складання розкладу, контролю та управління бюджетом, розподілом ресурсів, спільної роботи, спілкування, швидкого управління, документування та адміністрування системи [48]. Крім цього воно має передбачати можливості залучення менторів та інвесторів до відслідковування процесів виконання проєкту. Загалом цифрове управління стартапом повинне сприяти вирішенню ряду завдань [48]:

- 1) *планування*. На основі цифрових технологій покращується можливість планувати події та управляти завданнями. Найбільш поширеними в інформаційних технологіях є: планування подій, які залежать один від одного; ідентифікація складових частин проєкту, їх декомпозиція для створення – ієрархічної структури робіт; планування розкладу, призначення ресурсів на конкретні завдання; розрахунок часу, необхідного на вирішення завдань; сортування завдань залежно від термінів завершення;
- 2) *управління даними та надання інформації*. Програмне забезпечення для управління проєктами дозволяє оперувати значними обсягами інформації. Зокрема – списком завдань для команди проєкту й інформацію розподілу ресурсів, робочим навантаженням та ходом проєкту. До того ж дозволяє переглядати інформацію про терміни виконання, а також прогнозувати показники;
- 3) *управління комунікаціями команди проєкту*. Комунікація команди проєкту є важливим інструментом у координації завдань та розподілу робіт. Програмні продукти надають можливість обговорювати і узгоджувати робочі питання проєкту, фіксувати проблеми, контролювати ризики і проактивно ними управляти, надавати доступ до інформації про хід проєкту у вигляді живої стрічки подій.

Традиційно для управління проєктами застосовується ряд типів програмного забезпечення, кожний з яких може бути застосовано і під час управління стартапом (рис. 1.14).

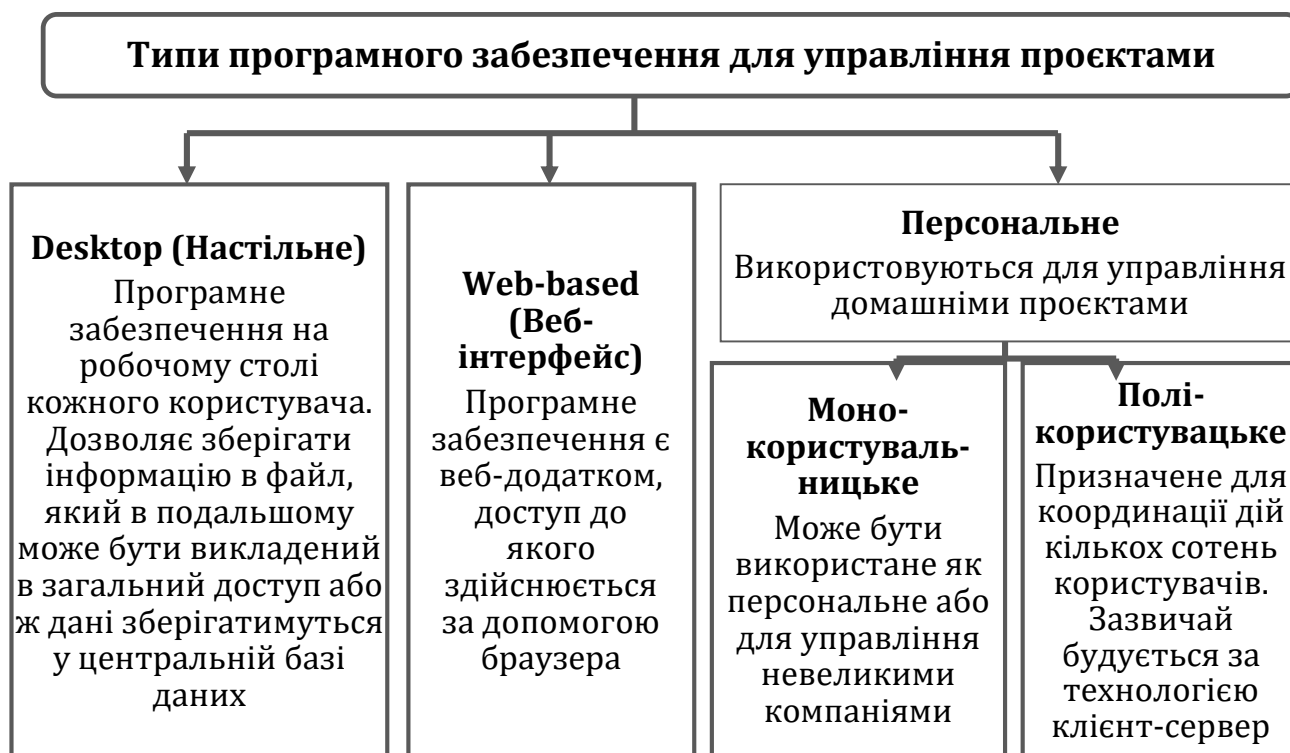


Рисунок 1.14 – Типи програмного забезпечення для управління проєктами (складено на основі [46])

Серед значної кількості представленого на ринку програмного забезпечення з управління проєктами для стартапів може використовуватись далеко не все. Необхідно звертати увагу на галузеве призначення програмного забезпечення (фінанси, виробництво, операційна діяльність, логістична діяльність тощо). Враховуючи, що стартап – це молода, невелика компанія, яка має обмежені ресурси, високовартісні програмні продукти можуть бути для неї недоступними.

Серед керівників та засновників стартапів користується популярністю певні типи програмного забезпечення [49; 50]:

1. *Додаток Trello*. Додаток Trello – одна з найпопулярніших систем управління проєктами в режимі онлайн, яка користується особливим попитом серед невеликих компаній і стартапів (рис. 1.15). Організація його роботи будується за методом «канбан», базуючись на чіткому розподілі завдань між учасниками команди. Програму можна вважати аналогом робочих дощок із стікерами, тільки у веб-додатку. Простота та безкоштовний необмежений функціонал дозволяють активно її застосовувати під час стартапування.

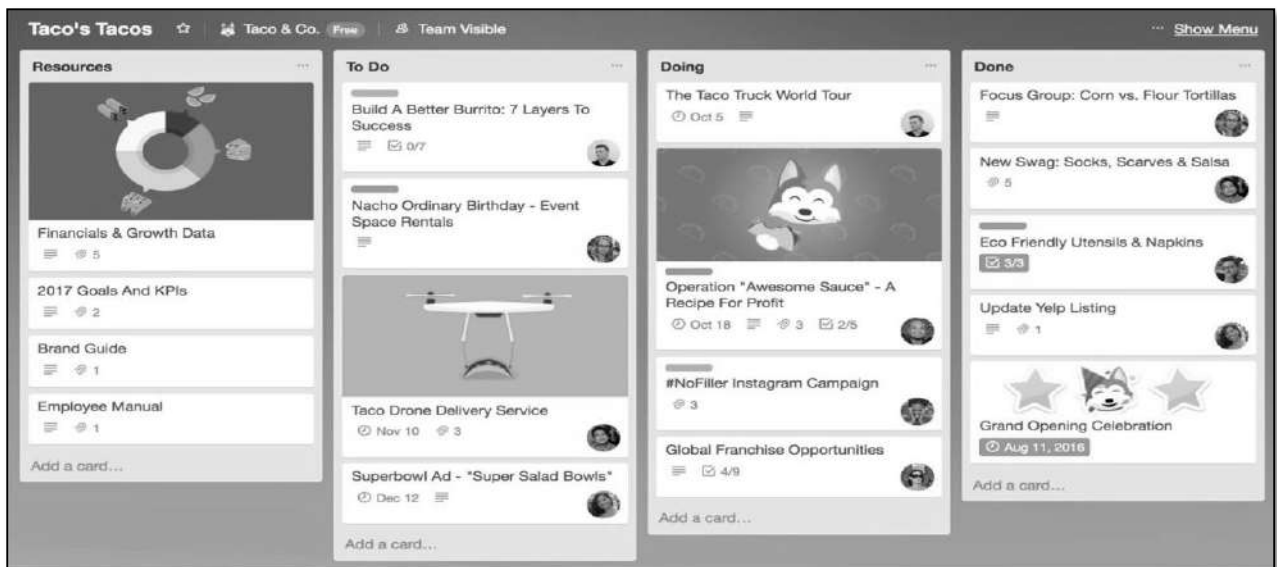


Рисунок 1.15 – Скріншот інтерфейсу програми Trello [51]

2. *Basecamp*. Basecamp. – проста система управління проектами. Додаток містить завдання, календар, дискусії, профайли, вікі-документи, файли (рис. 1.16). Таке програмне забезпечення стане в нагоді менеджерам для різних погоджень з питань у межах проєкту, керівнику – для контролювання відразу декількох працівників [47]. Basecamp має великий функціонал комунікації, опитувань, контролю в режимі реального часу.

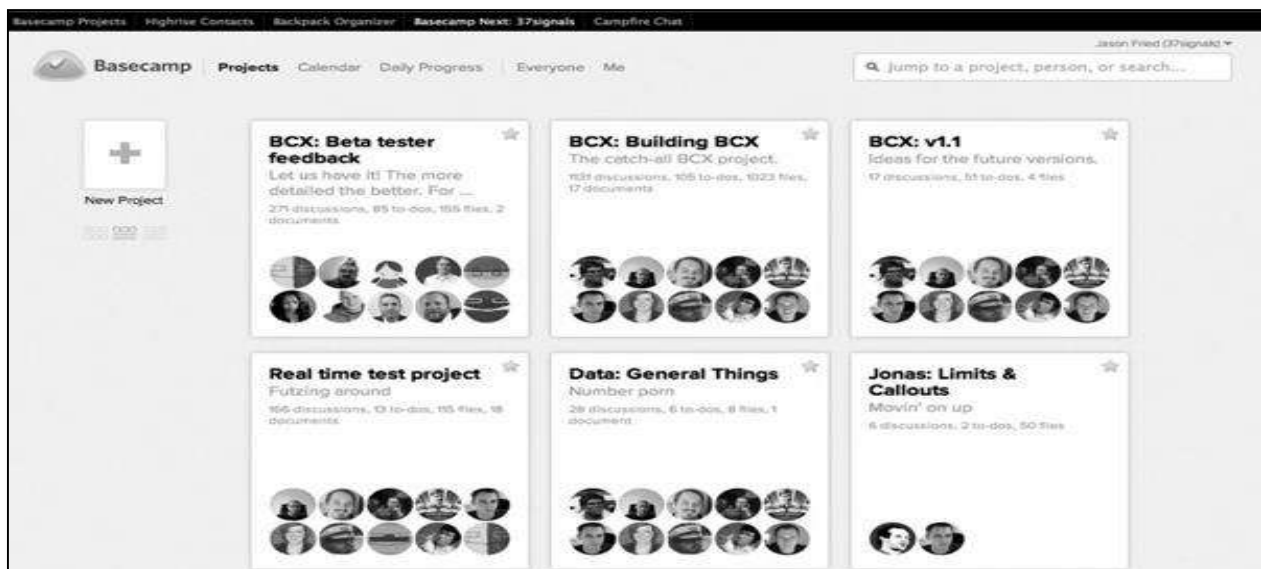


Рисунок 1.16 – Скріншот інтерфейсу програми Basecamp [49]

3. *Asana*. Програма Asana дозволяє користувачу заходити у додаток, ознайомлюватись з деталями і дедлайнами проєкту (рис.

1.17). Простота використання сервісу істотно залежить від того, чи зуміє відповідальний за проєкт користувач правильно визначати і структурувати завдання, писати до них зрозумілі короткі описи і ставити реалістичні часові рамки.

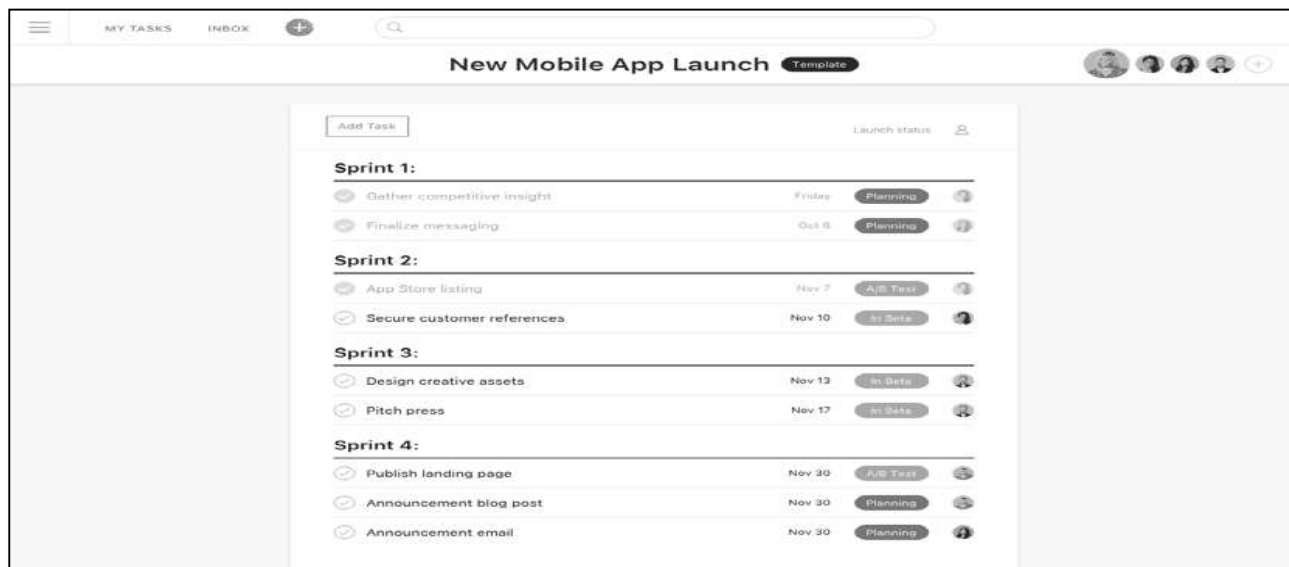


Рисунок 1.17 – Скріншот інтерфейсу програми Asana [49]

4. *Wrike*. Платформа Wrike дозволяє створювати завдання, групувати їх за проєктами і відстежувати хід виконання (рис. 1.18). Основна перевага – більш новітня порівняно з конкурентами функціональність для спільної роботи.

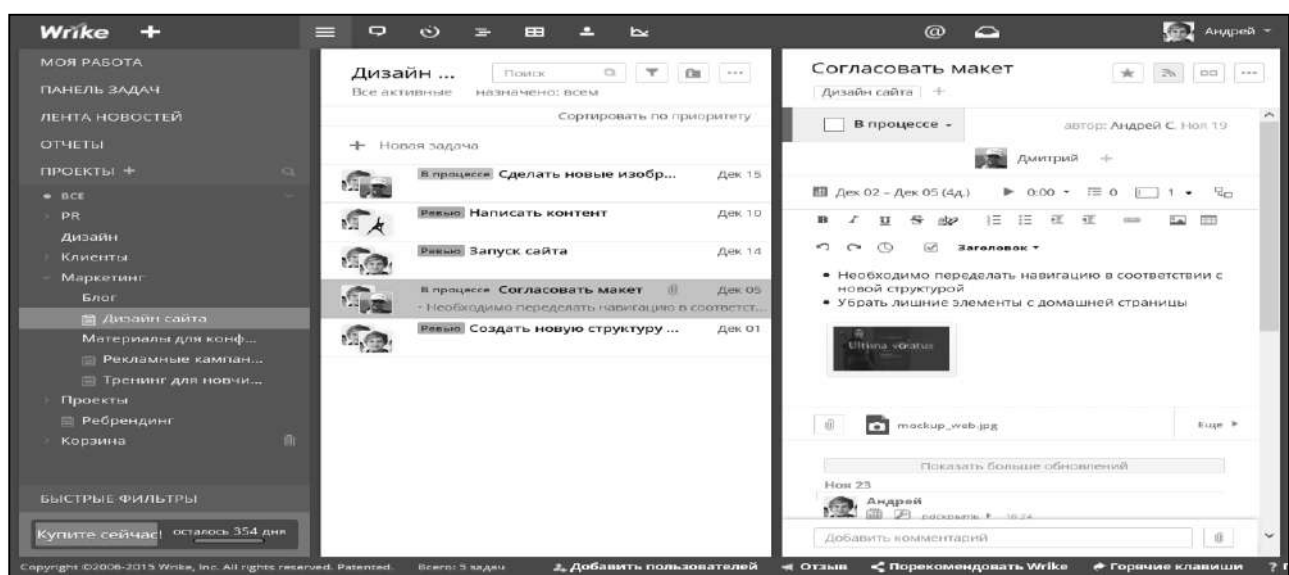


Рисунок 1.18 – Скріншот інтерфейсу програми Wrike [49]

5. *Todoist* – це простий онлайн планувальник, який підтримує практично всі мобільні і настільні платформи. Він дозволяє групам взаємодіяти, отримувати нагадування та оповіщення. Простота і привабливість зробили його популярним не тільки в бізнес-середовищі, а й в особистому користуванні [48]. *Todoist* можна порівняти з віртуальним діловим блокнотом (рис 1.19).

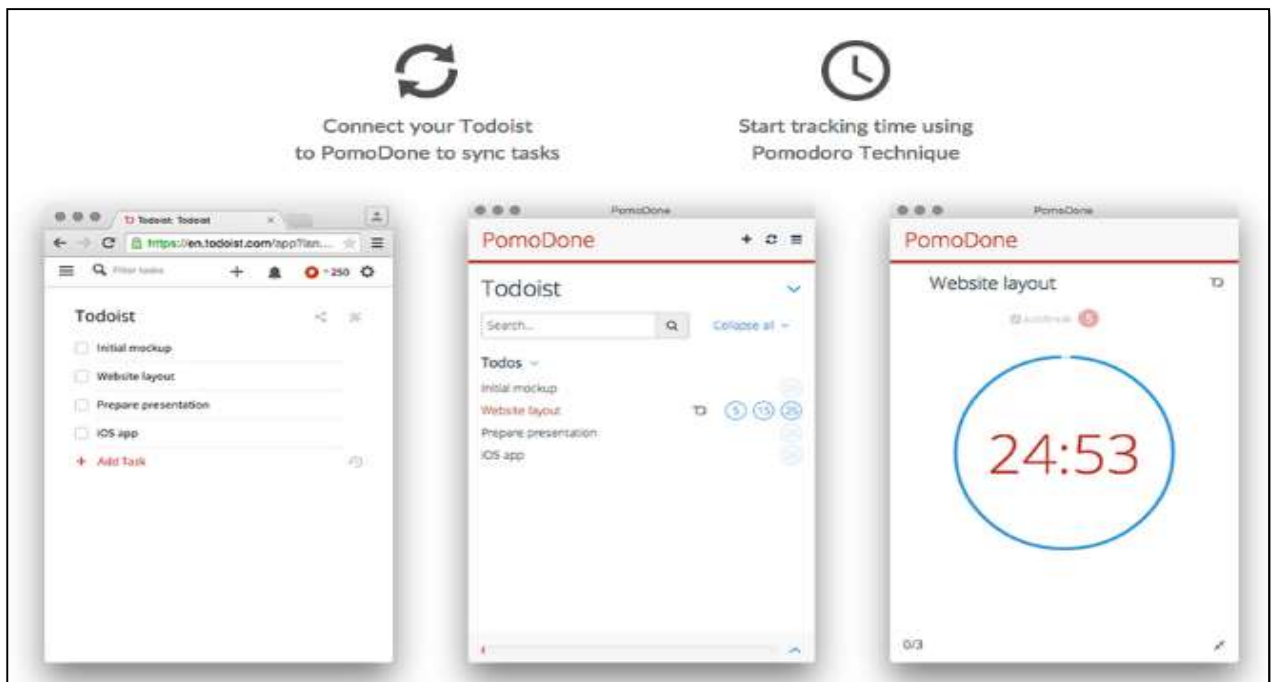


Рисунок 1.19 – Скріншот інтерфейсу програми Todoist [52]

6. *Zoho Sprints* – інструмент для Agile планування (рис. 1.20). Сервіс спрощує роботу в фіксованих циклах, так званих спринтах. Для гнучкого управління доступні різні панелі, вимір прогресу. Система працює за допомогою планування пріоритетів, беклога і спринтів, дошки з завданнями, розкладу для відстеження годин, звітів, управління зустрічами і стрічкою подій. Платною програма стає тільки від 5 користувачів – до цього функціонал безкоштовний, що може вдало бути використано стартапами на початкових стадіях. Проект орієнтований на роботу за принципом SCRUM, тому буде цікавий групам з невеликої чисельності користувачів [47]. Програма побудована за принципом канбан-дошки.

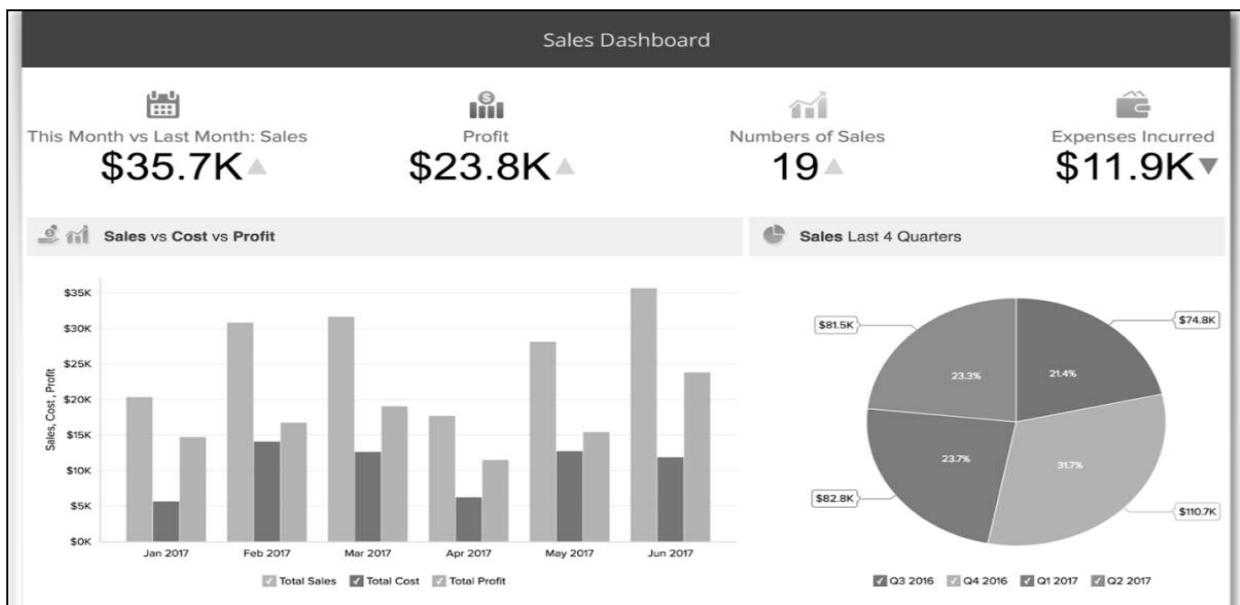


Рисунок 1.20 – Скріншот інтерфейсу програми Zoho [49]

7. *ClickUp*. Додаток ClickUp надає користувачам три різні варіанти перегляду завдань: у вигляді дошки, таблиці і боксу. У програмі можна створювати власні статуси для кожного унікального проекту, які підлягають редагувати, змінювати порядок і фарбувати дошки відповідно до потреб стартапу [48]. ClickUp включає в себе двосторонню синхронізацію з календарем Google, що оновлює зміни в реальному часі, синхронізовані з внесеними змінами в додатку ClickUp (рис. 1.21).



Рисунок 1.21 – Скріншот інтерфейсу програми ClickUp [48]

8. *MeisterTask* – інструмент управління проектами та завданнями. Основні функції включають в себе завдання, обстежують незначні повідомлення, інтегрують з соціальними каналами, інтегрують хмарне зберігання. Користувачі можуть створювати проекти, додавати членів команд, визначати завдання та слідкувати за ходом роботи (рис. 1.22). Він пропонує гнучкі інструменти, які адаптуються до вашого робочого процесу, панелі моніторингу та інтеграцію з додатками [48]

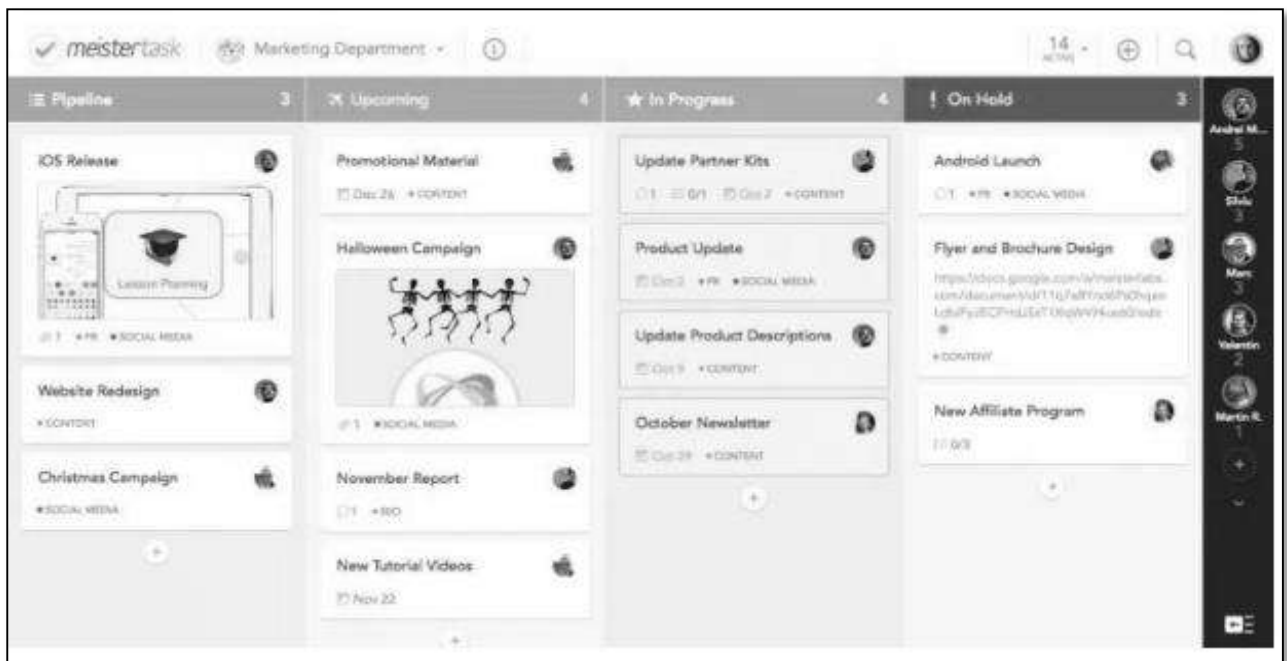


Рисунок 1.21 – Скріншот інтерфейсу програми MeisterTask [48]

Більшість програмних продуктів пропонують можливості безоплатного користування продуктом, дещо обмежуючи при цьому функціональні можливості та кількість користувачів (табл. 1.10). Враховуючи те, що для стартапів мінімально доцільна команда може складатись з трьох людей, а мінімальна оптимальна команда – з п'яти, наявність обмеженості фінансових ресурсів на початкових, можливість безоплатного користування сервісами з управління є вкрай важливою. Також більшість продуктів передбачає зручні користувальницькі інтерфейси, інтеграцію з іншими сервісами та можливості спільного або групового доступу до проекту. Як вже раніше зазначалося, бажаною є можливість доступу не лише виконавців, тобто безпосередньо розробників стартапів, а й, за потребою, менторів та інвесторів.

Таблиця 1.10 – Порівняння технічних характеристик програмних продуктів для управління стартап-проектами (складено на основі [47,49])

Характеристика	Trello	Basecamp	Asana	Wrike	Todoist	Zoho Sprints	ClickUp
1	2	3	4	5	6	7	8
Оплата	Безкоштовно / щомісяця / щорічно	Щомісяця	Щомісяця	Безкоштовно / щомісяця	Безкоштовно (версія з урізаним функціоналом) / щомісяця	За кожного користувача (понад п'ять)	Безкоштовно (урізаний функціонал) / щомісяця / щорічно
Користувальницький інтерфейс	Web, IOS App, Android App, Desktop App	Web, IOS App, Android App, Desktop App	Web, IOS App, Android App	Web, IOS App, Android App	Web, IOS App, Android App, Windows Desktop App, Linux Desktop App	Web, IOS App, Android App	Web, IOS App, Android App
Варіанти доступу до проекту	Груповий, відкритий, проєкт з спільним доступом, особистий	Груповий, проєкт з спільним доступом	Груповий, проєкт з спільним доступом, особистий	Груповий, проєкт з спільним доступом, особистий	Груповий, особистий	Груповий проєкт	Груповий, особистий

Продовження табл. 1.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Інтеграція з іншими сервісами	MailChimp, Slack, Dropbox, Google Drive, Google Hangouts, InVision, Evernote, GitHub, Bitbucket Cloud, Jira, Salesforce тощо	Dropbox, Google Drive, Box, One Drive, тощо	MailChimp, Slack, Dropbox, Google Drive, Box, One Drive, GitHub тощо	GitHub, Jira, Slack, Dropbox, Google Drive, Box, One Drive, Evernote, Salesforce, Zendesk, Adobe, WordPress тощо	Dropbox, Google Drive, Box тощо	GitHub, Jira, Zapier тощо	Slack, GitHub, Google Drive, Dropbox, GitLab, Bitbucket тощо
Лайв чати	-	+	+	+	-	-	-
Докладні звіти	-	-	-	+	+	-	+
Шаблони проєктів	-	+	-	+	+	+	+

Управління стартапом на стадії запуску (англ. startup stage)

На стадії запуску починається втілення бізнес-ідеї, тому завданням управління є організація налагодженої командної роботи, управління ресурсопотоками, організація системної взаємодії з партнерами проєкту, взаємоузгодження цілей та результатів з інвесторами. На ній застосовується управління контрактами, управління інвестиціями, ведення переговорів і т. ін. Особливістю стадії є ретельне відслідковування процесів виробництва та продажу продукту [31]. З позиції управління на закриття стартапів на цій стадії впливає ряд чинників [32]:

- 1) незлагодженість роботи команди;
- 2) припинення фінансування через неякісне управління інвестиціями та їх освоєнням;
- 3) відсутність моделі монетизації;
- 4) акціонерний конфлікт;
- 5) неправильний вибір технологічної платформи.

ДОВІДКА

За статистикою у 91 % випадків стартап-проєкти так і не реалізуються на посівній стадії або стадії запуску внаслідок низького рівня ділової підготовки команди і слабого менеджменту, і лише в 9 % випадків – через помилки в НДДКР (англ. research and development – R & D) [32]

Для уникнення зазначених проблем на стадії запуску проєкту рекомендується будувати систему управління, яка була б близькою до діючої організації, а також застосовувати ряд управлінських інструментів, зокрема [40]:

1) делегування управління. Рекомендовано уникати зосередження рішень тільки на розробнику. Професіонали-управлінці були б зайвими на перших етапах. Однак на стадії запуску є доцільним делегування повноважень. Розробнику слід віддати управління проєктом професійному менеджеру. Це послідовний і логічний крок у розвитку стартапу. Проте варто пам'ятати, що наймаючи управлінця, делегуються не тільки обов'язки, а й довіра;

2) створення корпоративної культури. Корпоративна культура є вердиктом успішності попередніх етапів: відбору

персоналу та формування у працівників ключових цінностей. Це можливість створити атмосферу, правила поведінки та організувати процес взаємодовіри у стартапі.

Управління на стадії зростання стартапу (англ. *growth stage*). На цій стадії крім традиційного управління проектом застосовується управління за результатами та фінансовий менеджмент, оскільки відбувається збільшення реалізації продукції, і викликане ним збільшення фінансового потоку. На стадії доцільно контролювати ряд параметрів [31; 38]:

- темп зростання має бути вищим за середній темп зростання економіки. Тобто, у разі, якщо у звітному році ВВП збільшився на 5 %, грошовий потік стартапу 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).

Управління стартапом на стадії розширення (англ. *expansion stage*) відбувається на основі загальноприйнятих підходів менеджменту, оскільки на ній стартап-проект набуває ознак підприємства.

Управління стартапом на стадії виходу (англ. *exit stage*). Стадія виходу означає, що інвестори отримують можливість повернути вкладені інвестиції завдяки збільшенню вартості компанії та продати свою частку. Тому на ній слід застосовувати методи фінансового управління, управління акціонерним капіталом, біржовою діяльністю.

На розвиток стартапу впливає велика кількість факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Тому розробникам стартапів не варто нехтувати інструментами управління, сподіваючись тільки на унікальність продукту та вподобання споживачів. Бажано максимально концентруватись на застосуванні технологій менеджменту щоб процес розвитку стартапу був результативним.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ І

1. Чим відрізняються між собою традиційна та інноваційна моделі підприємницької діяльності?
2. Яку роль відіграють стартапи у розвитку сучасної економіки?
3. Назвіть причини активізації стартап руху в сучасній економіці.
4. Яким чином інноваційне підприємництво може сприяти технологічному оновленню промисловості України?
5. За рахунок чого, при надзвичайно високому рівні ризикованості стартапів, інноваційні підприємці мають можливість отримання надприбутків?
6. Розкрийте сутність поняття стартапу. Визначте його ключові відмінності від інших підприємницьких проєктів.
7. Назвіть основні характерні риси та ознаки стартап проєкту. Розкрийте їх сутність.
8. У чому полягає відмінність стартапу від традиційного бізнесу з позицій масштабованості, інвестування та темпів зростання?
9. У чому полягає відмінність стартапу від традиційного бізнесу з позицій бізнес-моделі, відносин з партнерами та клієнтами?
10. Розкрийте ключові особливості інноваційного підприємця та стартапера.
11. Надайте характеристику позиції стартапування у форматі ведення інноваційного бізнесу.
12. Якими чинниками забезпечується ефективність стартапів?
13. За якими етапами відбувається самостійна розробка стартап-проєкту?
14. Поясніть процес стартапування розробником.
15. Розкрийте зацікавленість та форми поглинання стартап-проєктів великим бізнесом.
16. У чому полягають змістовні відмінності стартапів від традиційних проєктів малого бізнесу?
17. Визначте специфічні особливості стартапу як інноваційного проєкту.
18. Надайте характеристику існуючим типам стартап-проєктів.
19. Надайте характеристику етапам формування та реалізації стартап-проєкту акселератора ChangeLab.

20. Надайте характеристику концепції Startup Genome та її етапам реалізації стартапу як проєкту;
21. Розкрийте сутність та етапи реалізації стартап-проєкту за розширеною концепцією Startup Genome
22. Охарактеризуйте Модель Бланка реалізації стартап-проєкту.
23. Поясніть сутність інформаційної карти стартап-проєкту та її складових.
24. У чому полягає зміст фандрайзингу як етапу реалізації стартап-проєкту?
25. Надайте характеристику ключовим етапам стартап-проєкту.
26. Надайте характеристику стартапу, реалізованого як компанії.
27. Охарактеризуйте життєвий цикл стартап-проєкту.
28. Розкрийте етапи реалізації фази стартап-проєкту «Пошук, Product / Market fit».
29. Розкрийте етапи реалізації фази стартап-проєкту «Зростання і масштабування»
30. Надайте характеристику стадіям розвитку стартап-проєкту.
31. Які інструменти управління застосовуються на посівній стадії стартап-проєкту?
32. Поясніть яким чином застосовувати інструменти управління стартап-проєктом на стадії запуску.
33. Розкрийте сутність методів управління проєктами Agile, RAD, Scrum, а також можливості їх застосування у стартап-проєкт.
34. Охарактеризуйте типи програмного забезпечення, які можуть бути застосовані в управлінні стартапом.
35. Поясніть яким чином можна застосовувати Додаток Trello, Basecamp та програму Asana під час управління стартап-проєктом.
36. Поясніть яким чином можна платформу Wrike, Todoist, Zoho Sprints під час управління стартап-проєктом.
37. Яким чином можна застосовувати додаток ClickUp в управлінні стартапом?
38. Порівняйте технічні характеристики програмних продуктів для управління стартап-проєктами.
39. Яким чином доцільно побудувати управління стартап-проєктом на стадіях зростання та розширення?
40. Яка особливість управління притаманна стадії виходу зі стартапу з позиції співпраці з інвесторами?

- ☐ Кейс:
«Розвиток проєкту Oculus за схемою стартапу»
 - ☐ Вправа:
визначення проєктів, які належать до стартапів
 - ☐ Тренінг практичних навичок:
складання контрольного списку завдань
 - ☐ Завдання для самостійного виконання:
формування інформаційної карти стартап-проєкту
-

1.1 Кейс

Проаналізуйте стартап та надайте відповіді на запитання.

Розвиток проєкту Oculus за схемою стартапу [26]

Один з найвідоміших проєктів у сфері віртуальної реальності (англ. Virtual Reality, VR) Oculus у свій час розвивався за стадіями стартапу.

Etap 1: Pre-seed. Мало хто згадає, але до цього проєкту людство вже пережило бум віртуальної реальності в 90-х роках, коли продавали величезні шоломи з псевдо-3D графікою.

У 2009-му каліфорнійський хлопець Лакі Палмер захопився віртуальною реальністю і захотів купити один з цих шоломів. Моніторинг аукціонів типу eBay і ліквідаційних розпродажів складів обладнання дозволив отримати кілька зразків, у тому числі професійних шоломів. Усі вони виявилися мотлохом і тоді у 16-ти річного Лакі з'явилася ідея створення реально якісного VR-шолома.

Etap 2: Seed. Палмер мав деякий досвід в конструюванні з часів дитячого захоплення технікою, але не знав, як працюють шоломи віртуальної реальності. Він почав планомірно розбирати всі скуплені зразки, аналізуючи їх конструкцію і виявляючи помилки. На цьому етапі все фінансування Палмер узяв на себе,

витративши на захоплення (він не вважав це стартапом) кілька десятків тисяч доларів.

Етап 3: Прототип. Перші плоди копіткого вивчення технології представляли собою ряд прототипів Rift. Палмер ділився ними на форумі MTBS3D, як і результатами досліджень. Хлопець самотужки освоїв широкоформатний огляд, бездротовий зв'язок і акселерометри. Несприймаючи свій проєкт як комерційний, Лакі вирішив зібрати на Kickstarter кошти для запчастин на 100 одиниць свого шолома. Він планував просто розіслати ці запчастини з інструкцією зі збірки своїм краудфаундерам.

Етап 4: Альфа-версія. Публічна презентація прототипу Oculus Rift пройшла на Electronic Entertainment Expo 2012, її провели id Software в межах анонсу розробки Doom 3 і BFG Edition під шоломом віртуальної реальності. Ні, id Software не стали інвесторами Палмера. Просто на форумі Kickstarter, де Лакі опублікував свій проєкт випадково опинився Джон Кармак – засновник id Software і хлопець подарував один зразок шолома настільки шановній у світі ігор людині. Навіть без вкладень Кармак докорінно змінив характер проєкту – про Oculus тепер знало не кілька сотень геймерів, а кілька тисяч, і новина ширилася як пожежа.

Етап 5: Закрита бета-версія. Після презентації Лакі Палмер зареєстрував компанію Oculus VR і провів повноцінну кампанію на Kickstarter. Метою кампанії було залучити 250 тис. дол. США, але замість цього інженер-самоучка отримав 2,5 млн дол. Чому це стадія закритої бети? На момент кампанії на Kickstarter клієнтам пропонували модель Oculus Rift DK1 – версію для розробників, призначену для творців ігор. Тобто перевіряти працездатність повинна була відносно обмежена група користувачів. Незабаром виявилися і основні проблеми – пристрій викликав морську хворобу і брижі в очах. Їх спробували усунути в Rift DK2.

Етап 6: Відкрита бета-версія. Перша версія для широкої аудиторії була анонсована ще в 2013 р. – це Oculus Rift CV1. Але модель довелося доопрацьовувати (з урахуванням зауважень з DK1-2), а передзамовлення відкрили тільки в 2016 р. Незважаючи

на ціну вдвічі вище обіцяної (599 дол. замість 300 дол.) першу партію розкупили за кілька годин.

Тим часом у січні 2014 р. Oculus VR потрапила в поле зору Марка Цукерберга і після особистого тесту шолома Facebook уклали з Oculus VR угоду на 2 млрд дол. Аж до 2016 р. техдиректором проєкту був Палмер, але пізніше він був змушений піти з компанії з політичних причин.

Загалом, це типова історія стартапу з тією відмінністю, що «в світ» Oculus вийшла не через акселератор або інвесторів, а через краудфандинг. Тому етапу «виходу» тут не було – інвестори не продали акції, натомість весь стартап викупив техно-гігант.

Запитання для обговорення:

1. Надайте характеристику етапам розвитку стартапу Oculus.
2. Які ключові дії було здійснено стартапером на кожному етапі, що призвело до його розвитку?
3. Наведіть прогноз розвитку стартапу у разі відсутності укладання угоди з Facebook. Чи мав би стартап розвиток у власне підприємство?

1.2 Вправа

Належність проєктів до стартапів

Визначте, які з нижчезазначених проєктів належать до стартапів [53]:

Google Glass. Мабуть, Google Glass є найбільш згадуваним пристроєм з розряду «переносної електроніки», яка сьогодні отримує помітне поширення. Натепер, багаті функціями окуляри від Google, які приймають прості голосові команди і вміють вести зйомку, запис, відправляти повідомлення, вказувати дорогу, видавати інформацію про людей і об'єкти тощо, цікаві захопленим новими технологіями людям. Але Google взяв у партнери компанію Luxottica, яка володіє брендами Ray-Ban і Oakley, а це означає, що скоро на ринок потраплять нові моделі Google Glass

більш веселих кольорів і в бездоганно стильному виконанні. Без сумнівів, Google Glass має величезний потенціал впливу на ритейл. Якщо сьогодні йдеться про шоурумінг та порівняльний шопінг із застосуванням смартфона, то завтра ритейлери будуть проклинати розумні окуляри, які взагалі позбавляють фізичні магазини будь-яких переваг. Або будуть не проклинати їх, а дякувати, якщо вчасно визначатся, розгорнуть на своїх площах мережі маячків і дізнаватимуться кожного, хто входить, на льоту складаючи для нього пропозиції.

DPD «Follow My Parcel». Логістична компанія DPD запустила сервіс Follow My Parcel, який дозволяє одержувачам посилок відслідковувати їх місце розташування на карті в реальному часі. Першим партнером, який пропонує своїм клієнтам скористатися цим сервісом, став інтернет-магазин ASOS. Крім відстеження, сервіс Follow My Parcel дозволяє одержувачам швидко змінити місце доставки, вибрати точку самовивозу і т. ін. Час доставки прогнозується з точністю до 15 хвилин.

Ящики InPost в лондонській підземці. Логістична компанія InPost оснастила ряд станцій лондонського метро пунктами самовивозу, що є ящиками з кодовими замками. Першими клієнтами нової мережі стали ритейлери Asda, Tesco і Waitrose. Пункти самовивозу InPost розташовані в зручних для покупців місцях, що зручно для всіх залучених сторін.

Передзамовлення і мобільний платіж у виконанні PayPal. Якщо Starbucks впровадив функцію попереднього замовлення тільки для себе, PayPal пропонує її своїм клієнтам. Піонерами стали мережі ресторанів Wagamama, Prezzo і Gourmet Burger Kitchen. Функція попереднього замовлення є частиною програми та дозволяє, власне, оформити замовлення і оплатити його до безпосереднього відвідування закладу. Мобільний платіж – ще одне нововведення PayPal, ця функція дозволяє, наприклад, відвідувачам ресторану самотійно розділити між собою оплату.

Обличчя як засіб оплати. 12 магазинів в лондонського Уест-Енду взяли участь у тестуванні системи розпізнавання осіб, що розробляється PayPal. Природно, обличчя тут використовується як ідентифікатор платника. Щоб прийняти оплату, продавцеві

досить клікнути по фотографії покупця, яка виникає на екрані його планшета / смартфона в спеціальному додатку.

Доповнена реальність від IKEA. Додаток IKEA, який супроводжує каталог 2014 р., дозволяє користувачам розставляти меблі у будинку/ квартирі / офісі і дивитися, як вони вписуються в інтер'єр, ще до фактичної покупки. Любителі шведських меблів також можуть переглядати ролики про ті чи інші предмети, комбінувати стільниці з ніжками, додавати в віртуальний інтер'єр фотографії домашніх тварин, рідних і близьких.

Цифрова лояльність від Greggs. Найбільша в Сполученому Королівстві мережа магазинів свіжої випічки запустила програму Greggs Rewards. Щоб взяти участь у програмі, покупець повинен завантажити відповідну програму і зареєструвати аккаунт, в якому враховуються всі його покупки, накопичуються бонусні бали і т. ін. Крім того, додаток є мобільним гаманцем і дозволяє швидко оплачувати покупки в магазинах Greggs.

Додаток FlyPay: самотійна оплата рахунку в ресторанах. Компанія FlyPay розробила і впроваджує в ресторанах систему самотійної оплати. Завантаживши додаток, споживач отримує можливість не тільки скористатися знижками, але й розплатитися з закладом самотійно, не чекаючи, поки офіціант принесе йому чек. Також, додаток дозволяє і розбити рахунок, щоб взяти участь в оплаті могли всі присутні за столом гості. Бонус для тих, хто підключився до системи ресторанів – інтеграція з програмами лояльності та збір даних про відвідувачів, що дозволяють персоналізувати спілкування з ними. FlyPay також окремо продає систему замовлення з безкоштовним додатком для користувачів.

Віртуальна примірочна меблів від B & Q. Британська мережа магазинів меблів і товарів для ремонту B & Q запустила планувальник кухонного простору, який працює на всіх пристроях і дозволяє розставити кухонні меблі у приміщенні, за заданими користувачем параметрами. Визначившись, користувач має можливість у це же час оформити замовлення і придбати обрані шафи, столи, стільці тощо. За відгуками, планувальник користується великою популярністю.

Цифровий гаманець від Zapp. Сьогодні багато компаній займаються розробкою і впровадженням систем і додатків в

категорії «цифровий гаманець», проте тільки Zapp може похвалитися інтеграцією з великими банками і використанням інфраструктури Faster Payments, яка раніше використовувалася тільки для міжбанківських платежів. Zapp адаптує Faster Payments для сегмента B2C, причому вартість обслуговування вигідно відрізняється від вартості послуг процесингу карткових платежів.

Цифрові технології в магазинах Argos. Мережа універсальних магазинів Argos оснастила деякі зі своїх торгових площ iPad'ами, швидкою оплатою, безкоштовним WiFi та NFC-мітками, що відправляють спеціальні пропозиції відвідувачам, які наближаються. iPadi служать заміною паперовим каталогам і дозволяють оформити замовлення одразу, ловлячи імпульс покупця. Для тих, хто вибрав саме такий спосіб шопінгу, в Argos зробили окремі каси швидкого обслуговування. Крім того, ритейлер планує створити мережу точок самовивозу для доставки товарів з великих магазинів в ті райони, де відкриття таких недоцільно з економічної точки зору.

Продавці з планшетами в Carphone Warehouse. Carphone Warehouse – найбільший європейський роздрібний продавець мобільних телефонів, який має 1700 салонів у Європі. З огляду на товарну групу ритейлера, залишається тільки дивуватися тому факту, що продавці отримали планшети тільки наприкінці 2013 р. Встановлений на цих планшетах додаток PinPoint дозволяє кожному працівнику торгового залу підібрати оптимальне рішення для будь-якого покупця, ґрунтуючись на отриманих від нього відповідях. Для покупців, які не бажають спілкуватися з продавцями, компанія розробила аналогічний PinPoint додаток під назвою Honeybee.

Мобільні продавці Decathlon. Decathlon, велика мережа магазинів спортивних товарів, розробила і впроваджує власну систему мобільного оточення для персоналу. Продавці отримують планшети з відповідними додатками, які дозволяють отримувати інформацію про наявність товару на складі і додаткові дані про його властивості прямо в процесі бесіди з відвідувачем. Крім того, окремі товари отримують RFID-мітки, які планується використовувати в контексті реалізації стратегії багатоканальних продажів ритейлера.

Tesco і доповнена реальність. Tesco найбільший ритейлер Великобританії, експериментує з доповненою реальністю. Для продавців гігант розробив додаток, який порівнює фактичний стан полиці з ідеалом: працівник Tesco наводить камеру планшета на полицю, робить знімок і отримує від системи зауваження і пропозиції – накладені на знімок зображення товарів, які відсутні і т. ін. Подібний додаток для покупців дозволяє їм оперативно отримувати інформацію про калорійність тих чи інших продуктів та іншу додаткову інформацію, що не міститься на ціннику. Слід зазначити, що Tesco не вперше успішно застосовує технологічні рішення в своїй діяльності: раніше вони запропонували фотошпалери із зображеннями товарів, якими ритейлер обклеїв стіни станцій метро в Сеулі.

1.3. Тренінг практичних навичок

Складання контрольного списку завдань [54]

Складіть та опрацюйте контрольний список завдань в такій послідовності:

- 1. Заплануйте дату виконання та завершення кожного завдання з контрольного списку завдань.*
- 2. Перевірте список завдань на необхідність завдань. У разі наявності непотрібних – викресліть.*
- 3. У стовпці «Нотатки» перелічіть коментарі та іншу інформацію, пов'язану з виконанням завдань.*

Контрольний список завдань для запуску стартапу містить найпоширеніші завдання, які повинні виконати розробники, щоб розпочати та розвивати проєкт [54]:

Завдання	Нотатки	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
Оберіть напрям стартапу на основі своїх навичок та інтересів			☐
Дослідіть ідею стартапу			☐
Дослідіть конкурентів			☐
Визначте наявність патентів на обрану ідею			☐
Сформууйте бізнес-план			☐
Складіть план маркетингу			☐
Оберіть назву стартапу			☐
Підтвердьте своє право використовувати обрану назву			☐
Перевірте, чи ім'я проєкту доступне як доменне ім'я			☐
Зареєструйте назву стартапу			☐
Зареєструйте доменне ім'я стартапу, навіть якщо ви ще не готові ним користуватися			☐
Укладіть угоду з партнерами стартапу			☐
Отримайте необхідні ліцензії та дозволи			☐
Зареєструйте право інтелектуальної власності			☐
Подайте заявку на патент або на тимчасовий патент на винаходи			☐
Відкрийте рахунок у банку для стартапу			☐
Сформууйте початковий бюджет			☐

Продовження

1	2	3	4
Визначте необхідні для реалізації стартапу матеріальні ресурси			☐
Визначте способи залучення інвестицій			☐
Зареєструйте стартап на краудфандинговій платформі			☐
Створіть список масових заходів (виставки, конференції, хакатони тощо), де можна представити свій стартап			☐
Створіть та налаштуйте сайт стартапу			☐
Створіть та налаштуйте сторінки соціальних медіа для бізнесу			☐
Сформууйте презентацію для інвесторів			☐
Почніть створювати список клієнтів на основі дозволів для розсилок та рекламних розсилок			☐
Розішліть рекламні релізи			☐
Визначте, які способи є найкращими для просування стартапу			☐
Плануйте та впроваджуйте тактику просування стартапу на ринок			☐
Продумайте способи масштабування стартапу			☐
Інше:			☐
			☐

1.4 Завдання для самостійного виконання

Інформаційна карта стартап-проєкту [41; 55]

Сформууйте скорочену інформаційну карту стартап-проєкту, використовуючи форму:

1. Назва проєкту	
3. Ідея стартап-проєкту	
4. Термін реалізації	
5. Необхідні ресурси	
6. Опис проблеми, яку вирішує стартап-проєкт	
8. Головні цілі та завдання стартап-проєкту	
9. Очікувані результати	

Для формування інформаційної карти використайте нижчезазначені стартапи [51]:

Віртуальна примірочна від eBay. Віртуальна примірочна, розроблена компанією PhiSix, доступна як на основному сайті eBay, так і в мобільному додатку і на сторонніх афілійованих ресурсах. Технологія настільки сподобалася керівництву аукціону, що PhiSix був куплений eBay і став частиною компанії. Тривимірні моделі одягу створюються на основі фотографій і викрійок, але унікальність примірочної полягає в тому, що моделі ці рухаються. Потенційний покупець має можливість побачити, як буде сидіти і виглядати одяг при виконанні тих чи інших дій. Крім того, система здатна видавати рекомендації щодо розмірів, ґрунтуючись на даних, що вводяться користувачем.

Онлайн-ринок Hubbub. Hubbub – британський стартап, який надає невеликим спеціалізованим магазинам можливість продавати онлайн. Цільова аудиторія Hubbub – м'ясні лавки і інші продуктові магазини «крокової доступності». Для покупця, Hubbub є зручною можливістю формування та отримання єдиного замовлення з декількох таких магазинів: не встаючи з дивана,

можна купити м'ясо, молоко і яйця у трьох різних продавців і отримати продукти в одному пакеті з доставкою додому.

Westfield London / Collect+. Вважаєте, що точки самовивозу – бюджетне рішення для квапливих споживачів? У торговому центрі Westfield London (найбільший в Європі з тих, що знаходяться в центрі міста) відкрилися точки самовивозу Collect +, де є і примірочні, і простір для очікування зі зручними диванами, і безкоштовні напої та закуски. Відвідувачі точок отримують також годину безкоштовного паркування. Доставляти свої товари в лаунж (так вони і називаються) Collect + готові найбільші онлайн-продавці одягу Великобританії.

ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ ДО РОЗДІЛУ І

1. Шумпетер И. Теория экономического развития. Москва: Прогрес, 1982. 455 с.
2. Шумихин В. С. Современная ситуация в развитии технологических потоков / В сб. «Рынок технологии: проблемы и пути решения». Київ: УкрИНТЭИ, 2002. 225 с.
3. Kuratko F. D., Hodgets M. R. Entrepreneurship: A Contemporary Approach. The Dryden Press, 1995. 748 p.
4. Как найти работающую идею для стартапа. *Via Future. Инновации. Стартапы. Изобретения*. URL: <https://viafuture.ru/katalog-idej/innovatsionnyj-biznes>.
5. Этапы развития стартапов. *Startuphouse*. URL: <http://startup-house.ru/stati-pro-startapy/link/etapy-razvitiya-startapov>.
6. Савін М. Що таке стартап. *FORBES Україна*. URL: http://forbes.net.ua/ua/explain/startup_and_business/1363540-shcho-take-startap.
7. Стартапы беларуси стартапы беларуси минск 2018 отчет по итогам исследования в рамках проекта AID-VENTURE. 82 с. URL: https://www.sorainen.com/wp-content/uploads/2019/06/report.startups-of-Belarus.2018-11-01.rus_.pdf.
8. EU Startup Monitor. Report. 2018. 36 p. URL: <http://startupmonitor.eu/EU-Startup-Monitor-2018-Report-WEB.pdf>.
9. Добрик Л. О. Фінансові умови розвитку інноваційного бізнес-середовища стартапів і традиційного бізнесу в Україні: загальні риси та відмінності.

- Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5548>.
10. Воронкова О. В. Основы бизнеса: учеб. пособие. Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2012. 135 с.
11. Буряк В. В. Высокотехнологичные стартапы в контексте новой техно-научной парадигмы. *Гуманитарные научные исследования*. 2018. № 8. URL: <http://human.snauka.ru/2018/08/25183>.
12. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. N.Y.: Currency. 2011. 336 p.
13. Ries E. The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth. N. Y.: Currency. 2017. 400 p.
14. Бланк С., Дорф Б. Стартап. Настольная книга основателя; пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2013. 616 с.
15. Лалу Ф. Компанії майбутнього; пер. з англ. Романа Ключко. Харків: КСД, 2017. 544 с.
16. Чазов Е.В. Стартап как новая форма ведения бизнеса. *Наукові праці НУХТ*. 2013. № 52. С.122-128.
17. Що таке стартап? *Бізнес-UA*. URL: <http://biznesua.com.ua/shho-take-startap>.
18. Касич А. О., Джура А. М. Стартапи як форма підприємницької діяльності: поняття, значення, зарубіжний досвід. *Інвестиції, практика та досвід*. 2019. № 2. С.24-31.
19. Ідеї для стартапу: 7 незвичайних прикладів. *MIND-ARTS*. URL: <https://www.mind-arts.tech/ua/ideas-for-startups-7>.
20. Цвіркун Я. 7 головних кроків для створення інноваційного стартапу. *Бізнес*. 2019. 06.12. URL: <https://business.ua/blog/7920-7-golovnikh-kroktiv-dlya-stvorenniya-innovatsijnogo-startapu>.
21. Гопанюк О. Подвійна вигода або Навіщо великим компаніям стартапи. *Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/business/podvijna-vigoda-abo-navischo-velikim-kompanijam-348394>.
22. Кошовий Г. Поглинання великою компанією. *Роби Бізнес Укр*. URL: <https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh>.
23. Ситник Н. І. Концептуальні основи стартапів: їх сутність і класифікація. *Бізнес Інформ*. 2016. №8. С. 64-68.
24. Галака А. К., Ростова А. С. Особенности инновационных стартап-проектов. *Ownerlife.ru*. URL: <https://ownerlife.ru/osobennosti-innovatsionnyih-startap-proektov>.

25. Характеристика понятия «Startup (Стартап)» и основные сведения о его развитии. *Идеи малого бизнеса*. URL: <https://ideabigness.com/startap-svedeniya-o-razvitii>.
26. Что такое стартап: как запустить свой проект и примеры успешных стартапов. *Coinpost*. URL: <https://coinpost.ru/p/startup>.
27. Дослідження розвитку екосистем в контексті реалізації стартапів в Україні. Наукова робота. *Державний університет «Житомирська політехніка»*. URL: <https://ztu.edu.ua>.
28. Startup funding lifecycle. Launchopedia. URL: <https://fundingsage.com/startup-funding-rounds-and-the-funding-life-cycle/seed-stage>.
29. Дослідження розвитку екосистем в контексті реалізації стартапів в Україні. Наукова робота. *Державний університет «Житомирська політехніка»*. URL: <https://ztu.edu.ua>.
30. Startup funding lifecycle. Launchopedia. URL: <https://fundingsage.com/startup-funding-rounds-and-the-funding-life-cycle/seed-stage>.
31. 10 принципов фандрайзинга. *Startup news. Innovation * technology * startup s*. URL: <http://www.startup.org.ua/2016/08/10.html>.
32. Стадии развития инновационной. *УК «Альянс. Венчурный бизнес»*. URL: <http://venture-biz.ru/stadii-razvitiya>.
33. Робул Ю. Управління стартапами. *International Marketing Business Academy*. URL: <https://imbacademy.com.ua>.
34. Преимущества и недостатки инвестиций в стартапы. *Ratingfeed*. URL: <http://www.ratingfeed.ru/preimushhestva-i-nedostatki-investicij-v-startapy>.
35. Баби́ч М. Стартапы: Жизненный цикл. *Запуски Предпринимателя, Стартапы*. URL: <http://blog.babich.me/2016/03/startup-zhiznennyj-tsikl.html>.
36. Что такое Market Fit или почему нет продаж. *Leandigital*. URL: <https://www.leandigital.pro/chto-takoe-market-fit-ili-pochemu-net-prodazh>.
37. Product-Market Fit: что это такое и почему без него стартап не взлетит. *VC.ru*. URL: <https://vc.ru/marketing/88908-product-market-fit-chto-eto-takoe-i-pochemu-bez-nego-startap-ne-vzletit>.
38. Лосевичев А. MVP и еще 21 термин, которые должен знать каждый стартапер. *Лига.Tech*. URL: <https://tech.liga.net/technology/opinion/mvp-i-esche-21-termin-kotorye-doljen-znat-kajdyu-startaper>.
39. Недзвецкий Н. С. Инновационный стартап как объект венчурного инвестирования: базовые и специфические характеристики. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2017. Том 7. № 2А. С. 124-137.
40. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 384 с.
41. Garel G. Le management de projet. Paris: La Decouverte, 2011. 128 p. (Collection Réperes n° 377).

42. Мась А. Четыре жизни стартапа. *Новый менеджмент*. 2007. № 9. URL : https://www.cfin.ru/management/strategy/startup_stages.shtml
43. Информационная карта проекта. *Материалы Северозападного института управления*. URL: sziiu.ranepa.ru/media/uploads/информационная_карта_проекта.
44. Минко И. С. Бизнес-планирование инновационных проектов: Учеб. пособие. Санкт-Петербург: НИУ ИТМО; ИХиБТ, 2014. 171 с.
45. Шаблон для заполнения бизнес-плана. *Novsu*. URL: www.novsu.ru/file/1004536.
46. Что такое проектное управление? *Finswin.com*. URL: <https://finswin.com/projects/metody/proektnoe-upravlenie.html>.
47. Scrum. Управление проектами. *ОВК Групп*. URL: <http://овкгрупп.рф/2016/10/20/scrum>.
48. Программное обеспечение для управления проектами. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org>.
49. Наумов О. Обзор ПО для управления проектами. *Vc.ru*. URL: <https://vc.ru/services/99244-obzor-po-dlya-upravleniya-proektami>.
50. Лучшие бесплатные инструменты управления проектами. *Senior.ua*. URL: <https://senior.ua/articles/luchshie-besplatnye-instrumenty-upravleniya-proektami>.
51. Smith E. 10 Project Management Tools for Startups. *Dzone.com*. URL: <https://dzone.com/articles/10-project-management-tools-for-startups>.
52. Обзор ToDoist 2019. Простой, но мощный сервис для управления делами. *Blog.themarfa*. URL: <https://blog.themarfa.name/obzor-todoist-prostoi-no-moshchnyi-siervis-dlia-upravleniia-dielami>.
53. Инновации и технологии в ритейле: 55 кейсов. *Shopolog*. URL: <http://www.shopolog.ru/metodichka/other/innovatsii-i-tekhnologii-v-riteyle-55-keysov>.
54. Business Start Up Checklist. *Business know-how*. URL: <https://www.businessknowhow.com>.
55. Гавриш, О. А., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Розробка стартап-проектів: практикум: навчальний посібник для студентів спеціальностей 151 – «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології» та 152 – «Метрологія та інформаційно-вимірювальна техніка»; КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 116 с. URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/29450>.

РОЗДІЛ II

2

ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК БІЗНЕС-ІДЕЇ ТА ПРОДУКТУ СТАРТАПУ

- ☐ Ідея стартапу, джерела її формування
 - ☐ Формування ідеї продукту стартапу
 - ☐ Перевірка життєздатності ідеї стартапу
 - ☐ Перевірка мінімально життєздатного продукту
-

2.1 Ідея стартапу, джерела її формування

Успіх стартапу насамперед залежить від ідеї, на основі якої формуватиметься його проєкт, бізнес та компанія. Однак, наявності лише згенерованої розробниками ідеї недостатньо для розвитку бізнесу. Саме на підвищенні її цінності, перевірці на життєздатність, сприйнятливості ринком базуються ключові чинники розвитку стартапу. Тому на перших етапах стартапування таким важливим вважається приділення уваги пошуку можливостей перетворення ідеї в концепцію, а потім у продукт, пропонований споживачам.

Пошук ідеї для стартапу є креативним та творчим процесом. Джерела її формування різноманітні, проте умовно укладаються у чотири основні напрями: пошуки та аналіз, виявлення проблем, прихованих потреб та базування на нових та втрачених ідеях.

Пошуки та аналіз. За цим напрямом ідея стартапу формується шляхом пошуків та аналізу наявних тенденцій на ринку, думок різних експертів, моніторингу та тестування. Практиками сформовано ряд рекомендацій, яким чином віднайти новаторську ідею досліджуючи її можливі варіанти в середовищі спілкування стартапера. Зокрема серед можливих джерел формування ідеї у нагоді можуть стати [1]:

- вивчення бізнесу в інших країнах. Практично в кожному куточку планети існує прибутковий бізнес, який не

поширений у інших країнах. Слід вивчати такі сучасні ідеї бізнесу, шукати найбільш нові проєкти, і намагатись адаптувати їх під умови потенційного ринку;

- удосконалення існуючих ідей. Не завжди доцільно генерувати абсолютно нову ідею стартапу. Більшість існуючих ідей утворені з інших шляхом удосконалення, розширення або, навпаки, звуження основних функцій;
- спілкування з креативними людьми. Спілкування стартапера з креативними, винахідливими людьми сприяє формуванню власної ідеї або ж удосконаленню чи навіть використанню запозиченої ідеї, яка не була реалізована;
- тестування продукту. Якщо у стартапера наявна власна ідея, її тестування на друзях, знайомих, оточуючих людях дозволить отримати нові поради та сформувати відповідну модель продукту. Апробування дасть змогу змінити ідею таким чином, щоб зацікавити майбутніх споживачів у придбанні продукту, створеного на її основі.

Виявлення проблем. Серед джерел пошуку бізнес-ідеї для стартапу провідне місце посідає виявлення проблеми. Як відомо, стартапи, які орієнтовані на вирішення проблем споживачів розвиваються швидше і мають більший відгук ринку. Для пошуку проблем для вирішення у стартапі варто користуватись не складним інструментарієм [2]:

- спрямування ідеї саме на вирішення важливої проблеми. Бажано не просто знайти проблему, а виявити ту, яку б хотілося виправити як стартаперу, так і самим споживачам;
- «список проблем». Практики пропонують носити в кишені маленький блокнот і записувати в нього всі поточні буденні проблеми. Оскільки стартапер свого роду теж споживач, це допоможе визначити нагальні проблеми;
- концентрування на щоденних проблемах. Ідея може формуватись на основі тих проблем, які виникають безпосередньо у майбутнього стартапера. Якщо проблема загальна і турбує велику аудиторію це дозволить легко її розвинути. Саме так з'явилися Uber і Airbnb;
- виокремлення нагальної проблеми. Проблема повинна «хвилювати». Її нагальність та пропозиції з вирішення

забезпечать стартаперу переваги та підвищать зацікавленість ринку;

- інновації та виклик сформованому порядку речей. Багато успішних стартапів були створені на основі ідеї зміни традиційного порядку речей: Microsoft, Apple, Facebook і Tesla;
- дослідження інформаційних джерел. Ідея розвивається шляхом вивчення її проблематики, ринку, пошуку та дослідження усіх можливих джерел інформації.

ПРИКЛАД

Історія втрати ідеї, яка б могла розвинутись у стартап [2]:

Була зима, і багато снігу. Герой історії намагався розігріти автомобіль, щоб потім зняти лід з вітрового скла. Це дозволило йому згенерувати новаторську ідею: а що якби можна було чимось закривати на ніч вітрове скло, щоб потім не чистити лід замерзаючими руками? Проте ідея так і залишилась ідеєю. Герой зіткнувся з реальною проблемою та придумав її рішення, але не спробував зробити прототип з вартістю у менше ніж 50 дол., щоб його протестувати. Згодом він помітив на ринку продукти, аналогічні тому, що придумав.

Таким чином було втрачено можливість перетворити відмінну ідею в успішний бізнес

Виявлення прихованих потреб. Важливими з позиції розвитку стартапу як інноваційної пропозиції на ринку є пошук незадоволених потреб споживачів. Проте відкриті проблеми не є цікавим предметом для стартапування. Набагато вагомішими є ті, які наявні, проте споживачі навіть не здогадуються про них до того моменту, коли стартапер не запропонує вирішення. На противагу усвідомленим (фактичним) потребам, потреби, які мають прихований (потенційний) потенціал можна розпізнати, використовуючи особливі методи [3]:

- аналіз та інтерпретація реальних даних, що отримані у результаті заходів пробного маркетингу, або імітаційного ринкового (лабораторного) тестування;

- отримання необхідної для прийняття обґрунтованих рішень інформації за результатами комп'ютерного моделювання (економіко-математичного, імітаційного, інформаційного) процесів виведення на ринок і сприйняття споживачами нових товарів.

Базування на нових та втрачених ідеях стартапів. Такий підхід передбачає опрацювання тих ідей, які вже були присутні на ринку, але не розвинулись або ж аналіз новітніх напрямів ідей на краудфандингових платформах (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Джерела ідей за напрямом базування на нових та втрачених ідеях стартапів [4]

«Цвинтар» ідей	Краудфандингові платформи
«Поховані» на просторах Інтернету не успішні стартапи, які не виправдали надій засновників	Новітні напрями досліджень, розміщені в ідеях стартапів на краудфандингових платформах

Генеруючи ідею стартапу не слід нехтувати будь-якими методами генерування ідей. Кожний з них може бути застосований для різних напрямів – як формування, так і доведення та доопрацювання ідеї. Крім цього, для ідей самого продукту можуть підходити одні методи, а для менеджменту, маркетингу та організаційного супроводу розвитку ідеї – інші.

Насамперед варто застосувати у стартапуванні методи мозкового штурму (анонімного, дидактичного, деструктивно-конструктивного, техніки творчої співпраці), пулу мозкового запису, конференції ідей (конференція ідей Гільде, дискусія 66, метод 365), метод ідей Дельфі, тригерної техніки, синектики, методу колективного блокноту, методу фокальних об'єктів, гірлянд випадковостей та асоціацій (табл. 2.2). Одні з них ефективні для командної роботи над стартапом, інші для розробки та доопрацювання продукту.

**Таблиця 2.2 – Методи пошуку ідей для стартапу
(складено на основі [5; 6; 7; 8; 9]; [10])**

Назва методу		Характеристика
1		2
1. «Мозковий штурм» (або «мозкова атака»)		Метод формування 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 й 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 стимулюючого елемента взаємного обміну думками
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

Продовження табл. 2.2

1	2
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. 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
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 заздалегідь 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 заздалегідь. Це надихає учасника на нові ідеї
3. Триггерна техніка	Кожний член групи має кілька хвилин часу, щоб стисло у вигляді тез записати рішення 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»

Продовження табл. 2.2

1	2
4. Конференція ідей	Цей метод, відрізняється від «мозкового штурму» темпом проведення наради щодо висування 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
	Різновиди методу
Конференція ідей Гільде	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 – висування ідей
Дискусія-66 (Сесія «голосів, що дзижчать»; «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. Обирають нову точку зору на проблему, яку знову опрацьовують нетривалий час
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

Продовження табл. 2.2

1	2
5. 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
<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)
Синектична конференція	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)

Продовження табл. 2.2

1	2
6. 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 одної. 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
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 занотовують 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

Продовження табл. 2.2

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 у 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. Метод інверсії (переставлення)	Метод передбачає пошук рішень у напрямках, протилежних загально визначеним для аналогічних об'єктів. Інверсії піддаються функції товару, матеріали, з яких виробляється товар, форма, властивості, складові елементи та зв'язки між ними, геометричні параметри

Продовження табл. 2.2

1	2
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. Випереджальні методи	Метод пошуку нових ідей, який ґрунтуються 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
15. Метод ідеалізації	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 (Nescafe)
16. Метод спроб і помилок	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

Продовження табл. 2.2

1	2
17. Метод «ТІЛМАГ»	Метод «ТІЛМАГ» (трансформація ідеальних елементів рішення за допомогою матриць утворення за асоціацією і спільністю) замінює процес відчуження класичної синектики «раціональним» методом, що виділяє для постановки проблеми плідні структури – дратівні слова. Метод «ТІЛМАГ» має практикуватись за можливістю, однією групою відповідно до таких етапів: 1. Аналіз і визначення проблеми. 2. Визначення «ідеальних» елементів потенційних рішень. 3. Ущільнення «ідеальних» елементів до чітких понять. 4. Утворення асоціацій з попарного з'єднання «ідеальних» елементів. 5. Виведення рішень із асоціацій. 6. Попарна конфронтація асоціацій і визначення загальних елементів понять із кожної гри. 7. Виведення рішень із виявлених.
18. Метод контрольних питань	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 опитувальники. Поширеним є опитувальник А. Осборна, який включає 9 груп питань: 1. Яке нове застосування об'єкта можна запропонувати? 2. На який інший об'єкт схожий даний об'єкт і що можна скопіювати? 3. Які модифікації можна одержати шляхом обертання, вгину, скручування, повороту, зміни функцій, кольору, форми, обрисів? 4. Що можна в технічному об'єкті збільшити (розміри, міцність, кількість елементів і т. ін.)? 5. Що можна в технічному об'єкті зменшити (ущільнити, стиснути, прискорити, звузити, роздрібнити)? 6. Що можна в технічному об'єкті замінити (елемент, матеріал, привід і т. ін.)? 7. Що можна в об'єкті перетворити (схему, компонування, порядок роботи і т. ін.)? 8. Що можна в об'єкті зробити навпаки? 9. Які нові комбінації елементів об'єкта можливі?

Серед зазначених у *табл. 2.2* методів пошуку ідей ефективними вважаються саме методи спрямованого пошуку, в основу яких покладено науково обґрунтований алгоритм творчого процесу. До таких належать [5]:

- а) колективні методи 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 тощо;
- 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 і асоціацій.

У різноманітності методів формування та усвідомлення ідей, існує певний набір, який адаптований до специфіки стартапу і активно використовується у практиці. Зокрема для конкретизації проблеми, що вирішує стартап – технології синектики, для розвитку ідеї на основі активного її генерування – брейнсторм, для командної роботи над ідеєю стартапу застосовується «Метод 6 капелюхів», для порівняння наявних ідей та вибудовування власного напрямку – матриця ідей для стартапів Е. Стромберга, аналізу впливових ідей на розвиток галузі – карта впливових ідей, розроблена для Кремнієвої долини.

Синектика. Як метод стимулювання творчої активності передбачає створення особливих умов, що сприяють висуненню несподіваних та нестереотипних аналогій і асоціацій до поставленого завдання [11]. Техніки, що використовуються для сприяння креативності в синектичних групах, які варто застосовувати у формуванні ідеї стартапу, наведено в *табл. 2.3*.

Таблиця 2.3 – Техніки, що використовуються для сприяння креативності в синектичних групах [11]

№ з/п	Техніка	Опис
1.	Особисті аналогії (англ. <i>personal analogy</i>)	Респондентам пропонується поставити себе на місце фізичного об'єкта (наприклад, стіни) або продукту і передати від першої особи, що вони відчують як такий об'єкт
2.	Назва книги (англ. <i>book title</i>)	Респондент пропонує фразу з двох слів, яка схоплює сутність і вносить парадокс у звичну річ або спосіб сприйняття (наприклад, звичне здивування, зацікавлення, недовіру)
3.	Екскурсія (англ. <i>example excursion</i>)	Група обговорює тему, яка на перше сприйняття не має стосунку до основної проблеми, з метою привести в рух думку або, навпаки, відволіктися від проблеми
4.	«Доведи до ручки – і тебе звільнять» (англ. <i>force fit - get fired</i>)	Респонденти обмірковують поєднання окремих ідей як компонентів однієї ідеї. За використання техніки «ти звільнений» сформована ідея повинна бути настільки неймовірною, що якби була запропонована в дійсності, начальник негайно звільнив би респондента

Метод 6 капелюхів. Метод «шести капелюхів» передбачає розгляд ідеї під різними кутами сприйняття (табл. 2.4).

ДОВІДКА

Метод «шести капелюхів» був розроблений Едвардом де Боно, провідним авторитетом у галузі творчого мислення та навчання мислення як навички. Завдяки автору цієї ідеї у 1996 році роботу розпочав «Інститут де Боно» в Мельбурні [12]

Шість капелюхів мислення Е. де Боно в процесі вирішення практичних завдань допомагають впоратися з трьома головними труднощами: емоціями (замість того щоб думати над вирішенням, часто обмежуються емоційною реакцією, яка зумовлює подальші дії), розгубленістю (не знаючи, що робити і з

чого почати стартапери відчують невпевненість), плутаниною (дозволяє логічно, послідовно і креативно мислити, бути конструктивними) [12]. Кожному капелюху належить відповідне усвідомлення та сприйняття проблеми, яку потрібно вирішити у стартапі та розвинути на цій основі новаторську ідею (табл. 2.4). При цьому до емоційного забарвлення генерування ідеї належить як негативна, так і позитивна точка зору та відкритий прояв емоцій.

Таблиця 2.4 – Метод 6 капелюхів формування ідеї стартапу [12]

Колір	Призначення	Колір	Призначення
Білий капелюх	Уособлює суху інформацію, чисті факти	Зелений капелюх	Позитивне мислення на протиставлення чорному капелюху
Червоний капелюх	Відкритий прояв емоцій	Жовтий капелюх	Пропонує нові варіанти розвитку, тобто зосереджується на генеруванні абсолютно нового
Чорний капелюх	Негативна точка зору, інакше кажучи, має критичне мислення, через яке висловлює обережність	Синій капелюх	Командир. Керує процесом, узагальнює думки та формулює висновки

Застосування методу передбачає залучення модератора, який керує процесом. Такий модератор весь час перебуває під синім капелюхом, записує все сказане і підсумовує отримані результати. Сесія починається з того, що всі беруть у ній участь разом «надягають капелюх» одного і того ж кольору, і оцінюють ситуацію по черзі, у відповідному ракурсі, належному до кольору капелюха [12]. Щоб рішення і особливості капелюхів не суперечили один одному, використовують різні порядки, в яких «надягають» капелюхи (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Порядок капелюхів у методі 6 капелюхів для розроблення різних рішень [13]

№ з/п	Напрямок креативу	Порядок капелюхів
1.	Розробка ідей на старті	Синій, Білий, Зелений, Синій
2.	Вибір з альтернатив	Синій, Білий, (Зелений), Жовтий, Чорний, Червоний, Синій
3.	Вибір рішення	Синій, Білий, Чорний, Зелений, Синій
4.	Швидка зворотний зв'язок	Синій, Чорний, Зелений, Синій
5.	Стратегічне планування	Синій, Жовтий, Чорний, Білий, Синій, Зелений, Синій
6.	Удосконалення процесу	Синій, Білий, Білий (думки інших учасників), Жовтий, Чорний, Зелений, Червоний, Синій
7.	Рішення проблем	Синій, Білий, Зелений, Червоний, Жовтий, Чорний, Зелений, Синій
8.	Огляд результатів	Синій, Червоний, Білий, Жовтий, Чорний, Зелений, Червоний, Синій

Брейнсторм (англ. *brainstorm*, мозковий штурм). У стартапі такий метод застосовується для виявлення, генерування загальної ідей, а потім її доведення до конкретної, яка буде розвиватись у подальшому (табл. 2.6). Застосування методу передбачає дотримання основних правил [11]:

- для етапу генерування ідей: заборона критики і обґрунтувань висунутих ідей, заохочення всіх ідей, включаючи найнереальніші і фантастичні, акцент на кількість висунутих ідей. Ідеї, висунуті на етапі генерації, оформлюються в протоколі і розшифровуються;
- для аналітичного етапу: виявлення раціональної основи в кожній аналізованій ідеї, сприйняття усіх ідей як «власних», прагнення їх удосконалювати і розвивати. На етапі аналізу також відбувається широкомасштабне висування нових ідей. Різниця полягає в тому, що на першому етапі ці ідеї швидше ілюзорні, а на другому відбувається усвідомлене висунення пропозицій, що розвивають і конкретизують наявні ідеї.

Таблиця 2.6 – Фази брейнсторм і функції ведучого [11]

Фази	Роль фази	Функції ведучого
Підготовка мозкового штурму	Формулювання проблеми і підбір учасників	Проводить відбір учасників. Навчає учасників необхідним прийомам роботи. Формулює проблему з урахуванням кваліфікації та особистісних якостей учасників етапу генерації
Включення	Створення робочої обстановки	Забезпечує процедурну частину процесу генерації. Створює атмосферу максимальної творчої розкутості. Надає психологічну підтримку учасників
Наповнення	Фаза висування ідей	Стимулює процес генерування ідей. Фіксує висунуті ідеї і, якщо потрібно, загострює на них увагу учасників
Пропив	Генерування ідей за пунктами проблеми або за одним з перспективних напрямків	Надає психологічну підтримку учасників. Визначає найбільш перспективні напрямки генерації ідей. Провокує активний їх розвиток
Індукція	Пошук нових і доопрацювання виявлених раніше напрямів вирішуваної проблеми з використанням вже отриманої інформації	Пропонує певні ідеї для доопрацювання. Стимулює учасників до ще однієї ітерації з пошуку нових ідей. Надає психологічну підтримку учасникам
Аналіз	Оцінка рівня запропонованих раніше ідей, їх спрямування на практичне застосування	Пропонує певні ідеї для обговорення, аналізу і доопрацювання. Встановлює час для обговорення кожної ідеї. Сприяє розвитку відібраних напрямків для практичної реалізації. У разі необхідності організовує повторне обговорення найбільш перспективних ідей

Матриця ідей для стартапів. Серед методик визначення ідеї для стартапу набуває популярності та актуальності матриця ідей (рис. 2.1). Така Матриця складається з двох осей і описує технології, тактики, стратегії (вісь X) та споживчі ринки (вісь Y), на перетині яких можна отримати ідею продукту або послуги [14]. Передбачається, що ідея може отримуватись і на перетині декількох комбінацій. Більш того, за необхідності є можливість додати третю вісь, наприклад проблеми, яка залежно від специфіки розроблюваної ідеї надасть точніші умови та потреби для генерування ідеї стартапу. У такому разі матриця набуватиме тривимірності [14].

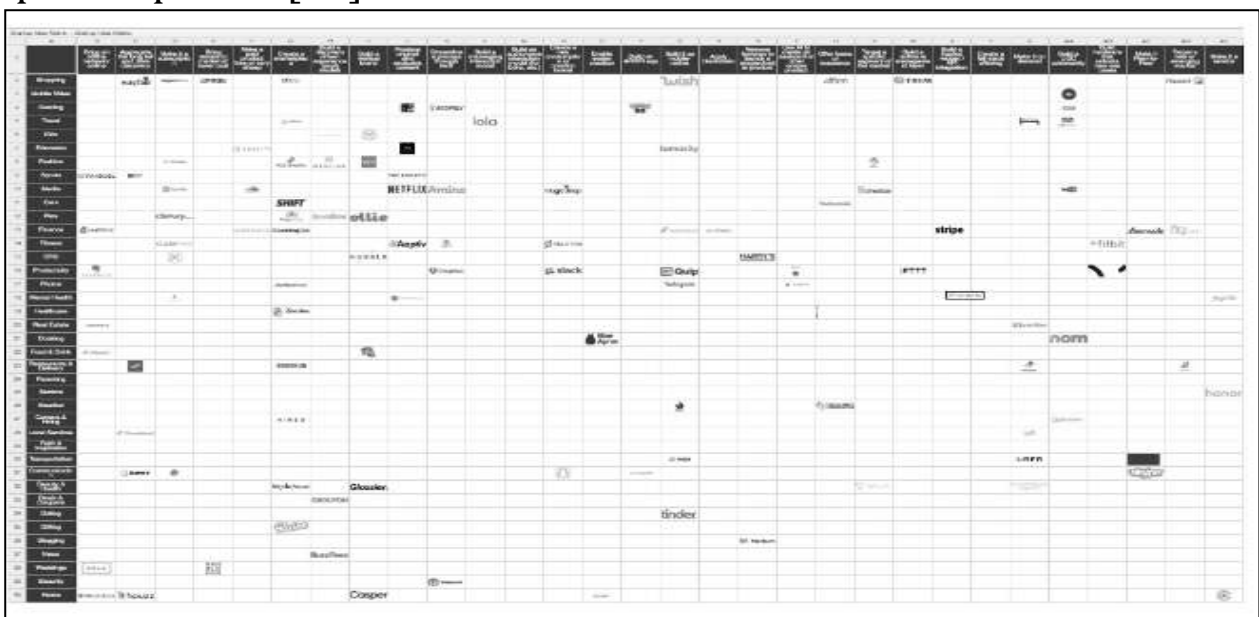


Рисунок 2.1 – Вид матриці ідей для стартапів Е. Стромберга [15]

Карта впливових ідей (рис. 2.2). Ще одним інструментом, яким можна скористатись під час формування та опрацювання ідеї стартапу та його подальшого розвитку є карта впливових ідей. Її було сформовано для Кремнієвої долини і вперше опубліковано в 2013 р. У 2019 р. дизайнери Information is Beautiful її суттєво вдосконалили. Згідно карти, у зафарбовані кола заносяться субкультури / рухи / об'єднання, а у білі – ідеї, які вони створили або активно розвивали [16]. Карта розкриває взаємозв'язки ідей та джерела їх отримання, на основі чого можна визначити чинники розвитку ідей стартапу у взаємозв'язку з вподобаннями та соціумом, який є визначальним для стартапів.

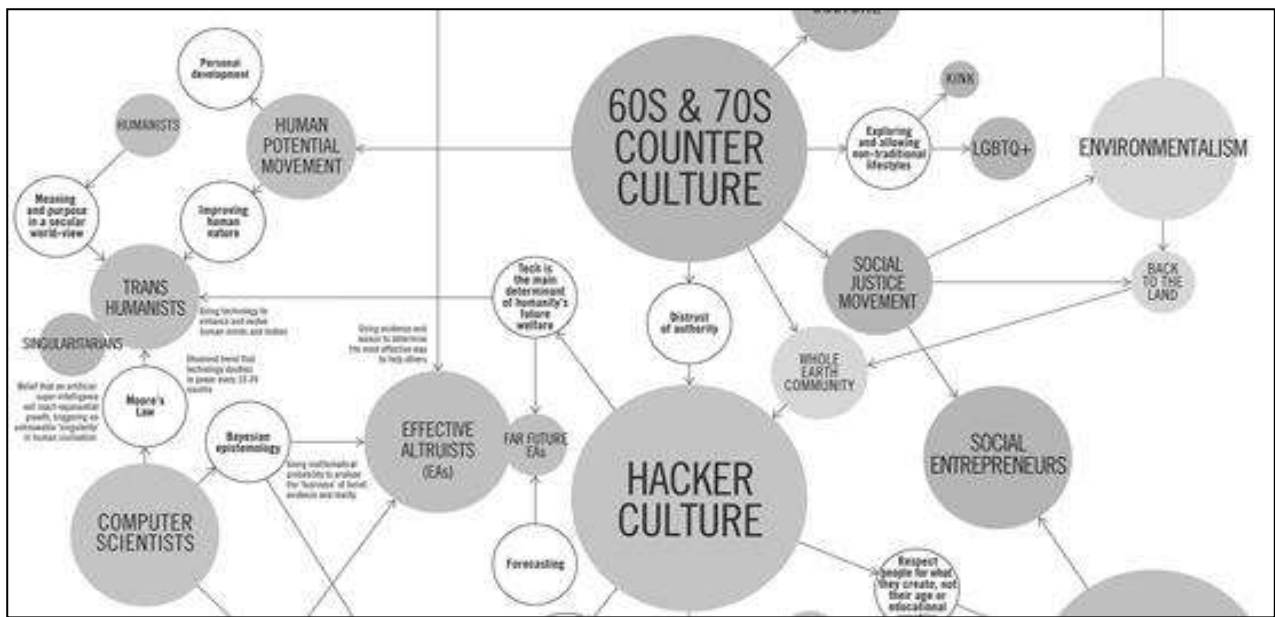


Рисунок 2.2 – Фрагмент карти впливових ідей [16]

Не маючи досвіду стартапери припускаються безлічі помилок у формуванні ідеї. Крім того, вони часто вважають, що їх ідея найкраща і унікальна без доопрацювань. Проте не звертаючи уваги на поради такі ідеї не мають розвитку. Стартапери, що пройшли шлях від ідеї до бізнесу мають власне бачення допущених помилок [17]. Вони не рекомендують генерувати ідею у вакуумі, без дослідження ринку чи вподобань майбутніх споживачів. Найбільшою типовою помилкою вважається невірна оцінка потенціалу ринку для продукту або послуги, які створюються в проекті. Або ж навпаки, бажання стартапера сформувати новий ринок, що не завжди під силу невеликим компаніям. Доцільніше відслідковувати ринкові тенденції та виходити на ті ринки, які почали формуватись. Часто стартапери не відслідковують тренди та успішні бізнес-моделі, хоча досвід інших компаній може убезпечити від системно повторюваних проблем [17]. Складні для розуміння ідея стартапів є менш успішними, тому практики рекомендують ідею проекту вкладати в одну невелику пропозицію, а краще коротку, але ємну фразу. Не слід також довго доопрацьовувати ідею, намагаючись досягти її довершеності з точки зору стартапера. Доцільніше намагатися якомога раніше її перевірити ринком. Варто розбиратися в основних трендах галузі, розуміти проблеми, знати основних гравців і лідерів. Помилки та проблеми присутні і у проєктах B2B,

оскільки більшості стартапів складно оцінити реальну перевагу, яку корпорації отримають від впровадження їх розробки у виробництво [17]. Уникнення помилок у формуванні ідеї стартапу забезпечить пришвидшення її розвитку, врегулює питання економії ресурсів на розробку невідповідних ідей, які в кінцевому випадку не принесуть належного рівня доходу, або взагалі потраплять у «долину смерті стартапів».

ПРИКЛАД

Приклади помилок у генеруванні ідеї стартапу [17]:

Генерування у вакуумі: на основі цього методу було отримано корм тільки для британських кішок з доставкою

Помилки в оцінюванні потенціалу ринку: не доцільно сприймати як репрезентативну вибірку ні за соціальним станом, ні за доходом та приймати як свідчення попиту і комерційного потенціалу розробки оцінений новий харчовий продукт – соєвий веганський йогурт на основі опитування 15 друзів, які сказали «так, це класна штука»

Не вірно оцінена ефективність впровадження розробок: стартапер вважає, що розроблені ним інноваційні робочі механізми на пресах, що дають виграв у 5 % електроенергії – це велике досягнення. Насправді економія від впровадження інноваційної розробки в загальній собівартості продукту може бути настільки малою, що робить реалізацію проекту практично неокупною

Погоня за трендами: здавалося б, що Uber для лікарів є дуже гарною ідеєю. Навіщо далеко йти або викликати лікаря додому, якщо в твоєму (або сусідньому) будинку напевно живе лікар. Проте стартап провалився, бо люди не довіряють незнайомцям

Таким чином, формуючи перші припущення ідеї для стартапу загалом, стартапер окреслює напрями розвитку проекту, концентрує увагу на бізнесі, який може бути розвинутий та визначає проблеми, що можуть бути вирішені для споживачів та суспільства. Використання різних методик дозволяє отримати опрацьовану версію ідеї та створити концепцію стартапу.

2.2. Формування ідеї продукту стартапу

Основою будь-якого стартапу є продукт, тобто товар або послуга, що будуть пропонуватись ринку. Формування ідеї продукту здійснюється нерозривно з генеруванням бізнес-ідеї, тобто окресленням яким чином пропонований продукт буде спроможний забезпечувати дохід та прибутки стартап-компанії у майбутньому. Безсумнівно перевагою такого продукту має стати його унікальність та інноваційність, оскільки у висококонкурентному середовищі, де присутні усталені гравці ринку, традиційні продукти не заслуговуватимуть прихильності споживчого сектору.

ВИЗНАЧЕННЯ

Інноваційний продукт – результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки, що відповідає вимогам реалізації (впровадження) об'єкта інтелектуальної власності, має державні охоронні документи (патенти, свідчення); 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 [18]

Джерелами ідеї продукту для стартапу можуть бути як споживачі, у разі їх опитування, аналізу скарг та проблем; працівники підприємства, на якому працює стартапер, особливо якщо стартапер є працівником промислового/виробничого підприємства, а продукт формується для ринку B2B, а також конкуренти, продукти яких не задовольняють потреби споживачів, є застарілими та недовершеними (табл. 2.7). Використання як джерел, наявних на ринку продуктів дозволяє

виявити їх проблемні аспекти та створювати як кінцеві продукти, так і їх частини шляхом стартапування.

Таблиця 2.7 – Джерела та методи отримання ідеї інноваційного продукту (складено на основі [11])

№ з/п	Джерела ідей	Методи отримання ідей
1.	Споживачі	Проведення опитувань, фокус-груп, глибинних інтерв'ю, тестів, аналіз скарг і пропозицій споживачів
2.	Працівники підприємства, де працює стартапер	Спостереження за продуктами підприємства, виявлення недосконалості та потреб у супутніх продуктах
3.	Конкуренти та дистриб'ютори	Проведення спеціальних досліджень з дистриб'юторами (опитувань, фокус-груп, глибинних інтерв'ю), аналіз товарів конкурентів

Під час формування ідей продуктів для стартапу можуть використовуватись ряд підходів та методів. Їх застосування залежить від орієнтованості стартапера на ринок чи на доведення ідеї продукту до потреб ринку.

1. Креативні методики. До таких методик можна віднести теорію вирішення винахідницьких завдань та ідейну інженерію.

Теорія вирішення винахідницьких завдань. Ця теорія вважається евристичним методом вирішення технічних завдань і орієнтована на ідеальну відповідь, максимальне використання наявних ресурсів, перехід від технічних до фізичних суперечностей. Метод використовують для вирішення технічних завдань будь-якої складності та 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 [5; 7].

У методі використовується алгоритм вирішення винахідницьких завдань, який є послідовністю виявлення та вирішення суперечностей, причин, які створили ці суперечності

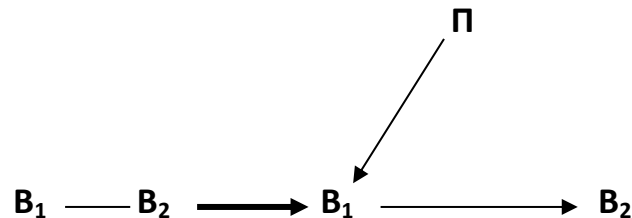
та їх усунення [7]. У процедуру вирішення винахідницьких завдань закладено вепольний аналіз, що дозволяє подати структурну модель вихідної технічної системи, виявити її властивості, перетворити модель завдання, отримавши тим самим структуру вирішення [7].

ПРИКЛАД

Приклад побудови веполь за В. М. Петровим [7]:

Зазвичай кору деревини відокремлюють механічно в спеціальних барабанах або механічних інструментах. При цьому пошкоджується і сама деревина. Деревина – це B_1 , кора – B_2 . Система не вепольна.

Добудова веполь полягає у введенні поля Π , що впливає тільки на кору в напрямі її відриву від деревини. Це показано вепольною формулою:



Веполь (приклад побудови)

Як відомо, між корою та деревиною містяться клітини з великим умістом води, скупання якої може відірвати кору. Скупання можна здійснити за допомогою вакууму або нагрівання, наприклад, струмами високої частоти. Таким чином, вепольний аналіз рекомендує використати теплове поле

Ідейна інженерія. Ідейна інженерія — це метод, який враховує і обробляє в письмовій формі знання та ідеї розробників. Процедура його застосування містить чотири ключові етапи [5; 7]:

- 1) цілестановлення;
- 2) вибір учасників;
- 3) аналіз проблеми. Збирається робоча команда, щоб проаналізувати проблеми, труднощі і причини їх виникнення. Процедура здійснюється шляхом запису аргументів і гіпотез на картки;

4) збір пропозицій щодо вирішення проблеми. Пропозиції фіксуються на картках, перевіряються і оцінюються на спеціальних бланках. Результати зводяться до погодженої програми дій.

2. Морфологічні підходи. Для генерації ідей інноваційних продуктів використовують морфологічні підходи, які передбачають різне комбінування продуктів, їх частин та функціоналів.

Ряд методів, які можуть бути застосовані для генерування ідеї продукту стартапу з позиції морфологічного підходу розкриваються Ф. Цвіккі до розроблення ідей, розглянутий В. Титовим [19, розкрито у 10]:

Метод заперечення і конструювання. Основою цього методу є принцип, що будь-яке твердження не може бути абсолютно правильним. Інакше кажучи, будь-яке правило, будь-який закон, будь-яку умову можна і потрібно брати під сумнів. Процедурно цей метод включає три послідовні етапи [19]:

- 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) ознаки, характеристики, властивості або інші атрибути, важливі для виконання головної корисної функції;
- 2) заперечують одну з виявлених ознак, відмовляються від неї і замінюють принципово іншою ознакою, не обов'язково протилежною відкинутій;
- 3) конструюють (спочатку подумки, а у 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.

ПРИКЛАД

Під час розроблення нового об'єкта на основі настінного годинника можна заперечувати властивість «показувати час» і замінити її іншою – показувати час, що залишився до кінця робочої зміни, температуру, тиск або іншу погодну характеристику чи їх комбінацію та тощо [19]

Метод систематичного покриття поля. Метод систематичного покриття поля рекомендує послідовно екстраполювати наявні знання в невивчені ділянки поля (рис. 2.3), намагаючись перекрити його повністю [19]. Такий метод є ефективним для знаходження ідеї стартапу щодо удосконалення існуючих продуктів.

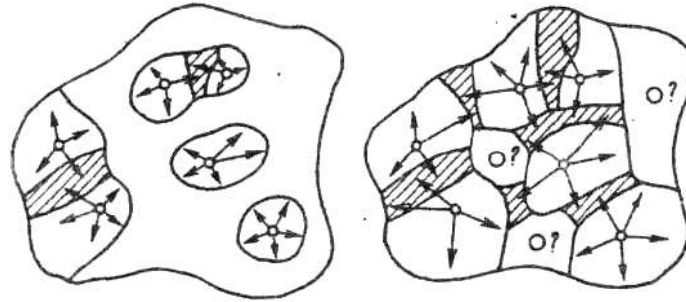


Рисунок 2.3 – Графічна інтерпретація методу систематичного покриття поля [19]

Метод морфологічного ящика. Метод передбачає виявлення основних структурних вимірювань товару для знаходження нових комбінацій, а також є корисним для визначення можливості патентування основних складових чи ознак продукту з метою «заблокувати» можливі майбутні винаходи і перекрити конкурентам шлях до імітації інновації [5; 7]. Застосування методу відбувається за етапами, домінантним серед яких є формування морфологічного ящика [19]:

- 1) точне формулювання проблеми, що підлягає вирішенню;
- 2) виявлення та надання характеристики усім параметрам, які могли б увійти у вирішення заданої проблеми;
- 3) конструювання морфологічного ящика або багатомірної матриці, що містить усі розв'язання заданої проблеми;
- 4) аналіз рішень, що містяться в морфологічному ящику, їх оцінювання з погляду цілей, які мають бути досягнуті;
- 5) обрання та реалізація найкращих рішень.

ДОВІДКА

Метод морфологічного ящика розроблено Ф. Цвіккі, швейцарським астрономом для формування наборів новітніх технічних рішень

ПРИКЛАД

Приклад застосування морфологічного аналізу за С. Ілляшенком, Ю. Шипуліною [20]:

За допомогою використання морфологічних карт необхідно згенерувати ідею системи опалювання приміщення, яка була б недорогою і дешевою в експлуатації, ніж існуючі. Використання методу за його етапами передбачає:

Визначення основних функцій: 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, де визначаються можливі варіанти рішень – засобів реалізації кожної функції.

Обрання по одному прийнятному рішення для кожної функції. Темним затіненням показано традиційну систему централізованого водяного опалення, більш світлим – інноваційний варіант.

Формулювання ідеї нового товару: система опалення складається з електричних нагрівальних елементів, які нагріваються вночі, коли електрична енергія дешева.

Задум товару:

- 1. Товар за задумом. Опалювальний елемент вигідний для споживача, оскільки його ціна нижча, ніж його аналогів. Він вигідний для товаровиробника, оскільки собівартість його виготовлення буде дещо більшою, ніж ціна звичайного масляного радіатора, а збут гарантований.*
- 2. Товар у реальному виконанні. Зовні опалювальний елемент виглядає як панель площею близько 1 м² 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. Можливі варіанти встановлення на місці експлуатації. Можливий продаж у кредит. Оптовим покупцям надається знижка 5 %*

Морфологічна карта [20]

Параметри	Проміжні рішення				
	1-ше	2-ге	3-тє	4-тє	5-тє
Темпера- тура повітря	Тепле повітря від центрального джерела	Конвектор у кімнаті	Конвектор- радіатор у кімнаті	Джерело теплового випро- мінювання, що регулюється	Інші
Рух повітря	Природна цирку- ляція	Примусова циркуляція	Природна конвекція	Примусова конвекція	Інші
Вологість повітря	Нерегу- льована	Зволожувач -випарювач	Інші		
Нагріваль- ний елемент	Високо- темпера- турний елек- трона- грівач	Високотем- пературний нагрівач з відкритим полум'ям	Панелі з цир- куляцією рідини невисокої темпера- тури	Низькотемпе- ратурний нагрівач	Поверхні, що нагрі- ваються конвек- цією
Температур ний градієнт	Завдяки розташу- ванню опалюва- льного елемента	Завдяки розташу- ванню опалюваль- ного елемента	Інші		
Режим нагрівання	Постійний протягом добы	Періодичне ввімкнення протягом добы	Вдень	Вночі, з періодичним включення вдень, для підтримання температур- ного режиму	Інші
Теплоносій	Вода	Повітря	Масило		Інші
Джерело енергії	Вугілля	Мазут	Газ	Електрика	Інші

Метод послідовного винахідництва. Зазначений метод ґрунтується на повному перегляді принципів традиційного «мозкового штурму». Проте процес є більш упорядкованим. Метод пропонує відштовхуватися від наявного продукту і ґрунтується на п'ятьох інноваційних моделях [21]:

- 1) вирахування. Модель передбачає наділення новими ознаками вже наявних продуктів. Замість удосконалення продукту через додавання йому нових деталей і властивостей, віднімаються, насамперед, ті, які видаються найбільш потрібними;
- 2) множення. Полягає у розбитті об'єкта на частини й створенні однієї або декілька їх копій із суттєвим зміненням компонентів;
- 3) розподіл. Головний продукт розбивається на складові частини, що дає змогу у новому світлі побачити те, що колись було єдиним цілим, і з'єднати елементи по-іншому;
- 4) об'єднання завдань. Згідно з моделлю розробляється нове завдання для окремої частини предмета або знаходиться її застосування в новому середовищі. Це надає можливість одній деталі виконувати дві функції;
- 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.

3. Методи функціонального аналізу. Такий аналіз має на меті сконфігурувати товар на основі змінених різних характеристик.

Аналіз проблем. Такий аналіз передбачає вивчення поведінки споживачів щодо досліджуваного продукту або проблеми різними методами. Метод реалізується на основі використання опитувань, формування фокус груп тощо. Аналіз проблем використовується для розроблення нових модифікацій існуючих продуктів, надання їм інших властивостей, зміна цільової аудиторії використанні (наприклад, поява жіночих станків для гоління, дитячих чохлів для мобільних телефонів тощо) [11].

ПРИКЛАД

Приклади застосування методу послідовного винахідництва [21]:

Вирахування: спрощення управління DVD-плеєром Philips Consumer Electronics через керування функціями «однією кнопкою» замість надання різних функцій окремим кнопкам

Множення: бритва Gillette з двома лезами (зміна кута нахилу леза для більш чистого гоління)

Розподіл: місце колишніх аудіо систем hi-fi з динаміком і програвачем в одному корпусі зайняли модульні динаміки, тюнери, CD і касетні плеєри

Об'єднання завдань: обігрівач вітрового скла автомобіля. Автомобілебудівники пристосували його для підсилення радіосигналів. У такий спосіб вони позбулися окремої радіоантени

Зміна взаємозалежності властивостей: між кольорами лінз окулярів 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

Метод інвентаризації характеристик. Продукт модифікується на основі варіювання його головних характеристик та формування нової їх комбінації. Реалізація методу передбачає виконання завдань [11]:

- розробка нового методу використання товару;
- зміна розміру товару, зокрема зменшення або збільшення упаковки чи її виду;
- комбінація товару з іншими продуктами.

ПРИКЛАД

Приклади застосування методу інвентаризації [11]:

Розробка нового методу використання товару: засіб для виведення плям для одягу можна в розбавленому вигляді використовувати як засіб для чищення килимів

Зміна розміру товару: скляна пляшка або пластикова, з пульверизатором або з дозатором

Комбінація товару з іншими продуктами: засіб для чищення килимів з антистатиком

Створення локальних інновацій. Метод не передбачає створення нових продуктів, а базується на удосконаленні існуючих відповідно до запитів ринку чи зміни уподобань споживачів. Можливе і використання знервованих удосконалень винахідниками.

ВИЗНАЧЕННЯ

Локальні інновації – це незначні зміни вже наявного продукту, що не мають революційного характеру, наприклад, коригування складу продукту, створення бренду або нове пакування [22]

Розвиток локальних інновацій стимулюють чинники надання продукту унікальних властивостей, розмаїтість пропозиції на висококонкурентних ринках, завоювання нових ніш та вихід на інші сектори ринку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Чинники, що стимулюють розвиток локальних інновацій (складено на основі [22])

Чинник	Характеристика	Умови	Приклад
Специфіка продукту	Дозволяють або не дозволяють розробляти інновації з вищим рівнем новизни	Перспектива радикальних інновацій примарна	Мило, зубна паста
Прагнення споживачів до розмаїтості	Споживачі прагнуть мати продукти з більшими функціональними властивостями	Високий споживчий попит, розмаїтість бажана, індивідуальний дизайн	Комп'ютери, мобільні телефони
Сектор ринку	Залежність змін в сфері послуг від появи настільки ж кардинальних інновацій у виробництві	Наявність інновацій супутніх галузей	Пропозиція сервісів стоянок під час перельотів

ПРИКЛАД

Приклади застосування локальних інновацій [22; 23; 24];

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

Компанія Gillette не розробляє радикальних нововведень, проте регулярно доопрацьовує продукт: проводить рестайлінг, ледве видозмінює леза, варіює їх кількість, але ціна при цьому незмінно підвищується

Відомий виробник телефонів щорічно покращує камеру у своїх продуктах

Виробник планшетних пристроїв випускають спеціальні клавіатури, а також окремі динаміки

Хмарочос компанії Gensler, який був завершений у Шанхаї, архітектори оснастили фасадом з подвійними стінами, які виконують функцію термоса, що зберігає для відвідувачів тепло взимку і прохолоду влітку

Бот Jibo, що є віртуальним помічником, з доданими функціями розпізнавання співрозмовника, повернення співрозмовниками та відповідями зі звичними для людей жестами

З позиції стартапування локальні інновації можуть бути інструментом розроблення стартап-проектів для продажу великим підприємствам чи корпораціям. Наразі це розповсюджено в ІТ-галузі. До того ж внесення тих змін до продуктів, які найкраще задовольняють потребу споживачів дозволить швидко займати ринкові позиції. З урахуванням того, що локальні інновації не є високовартісні, а ґрунтуються виключно на ідеях з удосконалення чи модифікації, вони можуть бути втіленими стартаперами за умов обмеженості ресурсів та фінансових можливостей.

Таким чином, формування ідеї продукту стартапу є кропітким процесом і передбачає фактично створення продукту альфа-версії. Використовуючи різні підходи до цього процесу у стартапера з'являється можливість активізувати зовсім інший напрям розвитку продуктів або навіть створити нову галузь промисловості.

2.3 Перевірка життєздатності ідеї стартапу

Досягнення ефективних результатів стартапів залежить від життєздатності, доцільності та відповідності ідеї вирішенню проблем споживачів. Ідея, яка не знаходить відгуку ринку є запорукою його завершення, що негативно посилюється вкладенням коштів, сил та витрачанням часу. Саме тому вони повинні ретельно перевірятись в реальних умовах.

Перевірка життєздатності бізнес-ідеї стартапу відбувається як безпосередньо на основі її опрацювання стартаперами з консультуванням у різних фахівців, так і ринковою апробацією через різні опитування цільових та потенційних споживачів. Зазвичай таку перевірку рекомендовано здійснювати через виконання чотирьох кроків [25]:

Крок 1 – визначення цілей. На цьому етапі розкриваються такі чинники доцільності ідеї як: проблема (реальність і важливість проблеми, яку передбачається вирішувати), рішення (можливість вирішення проблеми продуктом стартапу), функції (дієздатність функцій продукту), бізнес-модель (наявність життєздатної і масштабованої бізнес-моделі), ціна (ефективність моделі ціноутворення, достатність попиту для функціонування бізнес-моделі за запланованою ціною);

Крок 2 – формування гіпотез. На етапі застосовується брейнсторм для формування гіпотез при розробленні плану А – першої версії ідеї. Передбачається, що будуть і інші версії ідеї, оскільки її довершення здійснюється шляхом тривалого процесу валідації та змін початкових ідей. На практиці це виглядає так, як наведено на *рис. 2.5*. У правий верхній квадрат заносять найважливіші гіпотези, що містять невизначеність, але впливають на майбутній бізнес і підлягають перевірці;

Крок 3 – проведення експериментів. Такі екскременти виконуються на основі особистих інтерв'ю або онлайн-форми з запитаннями і т. ін.;

Крок 4 – висновки за результатами. Отримання висновків та результатів забезпечується перевіркою найкритичніших гіпотез для бізнесу. В першу чергу визначаються ті гіпотези, які є найбільш критичними припущеннями. На завершення етапу у правому верхньому квадраті *рис. 2.4* гіпотези мають бути відсутні, що вказуватиме на опрацювання невідомих аспектів втілення ідеї у життя. Наприкінці формуються висновки за проведеним дослідженням.

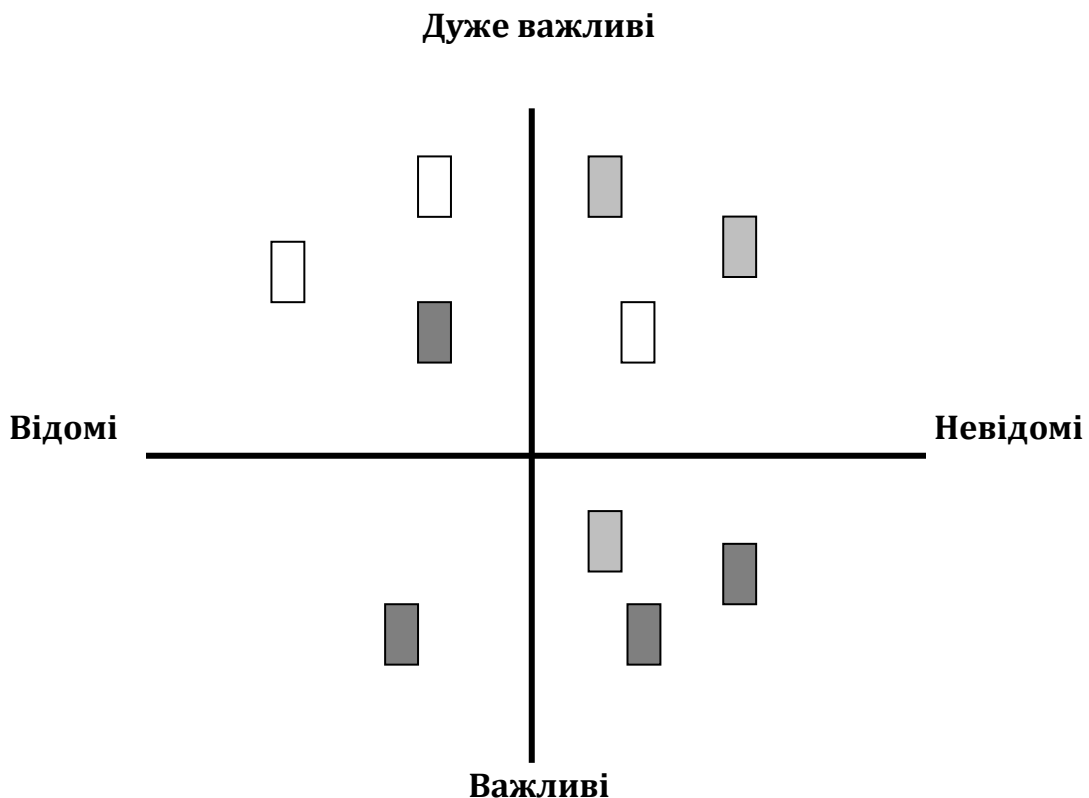


Рисунок 2.4 – Розміщення гіпотез за важливістю та відомістю [25]

Вищезазначена методика є ефективною для виявлення ідей та підведення підсумків. Однак для їх опрацювання доцільно застосовувати прикладні інструменти. Серед них користуються популярністю «мама-тест», спосіб трьох питань, lean-методика, тест Діснея, першої милі, 10-секундний тест та метод Едісона.

«Мама-тест»: перевірка рідними і близькими. «Мама-тест» ґрунтується на опитування родичів, друзів і знайомих. Тест рідко буває правдивим на 100%, оскільки знайомі люди свідомо і несвідомо «прикрашають» проект. Однак його використання

надає уявлення, визначає слабкі місця та формує предмет для роздумів [26]. Для ефективності використання цієї методики рекомендовано запитувати оточуючих не про переваги ідеї, а про недоліки і можливості їх усунення.

Спосіб трьох питань. Метод трьох питань є експрес-способом, що швидко дозволяє тестувати ідею та зрозуміти напрями її втілення чи удосконалення. Запитання цього способу орієнтовані на проблему, унікальність та цілеспрямованість стартапера [27]:

- Яку проблему вирішує ідея?
- У чому унікальність ідеї?
- Чи готовий стартапер кинути всі справи, і працювати тільки на розвиток ідеї?

На завершення чітких і усвідомлених відповідей рекомендується звертатись до цільової аудиторії та визначати її потреби. Така процедура передбачає створення гугл-форм, анкет на Фейсбуці з проханням до друзів відповісти [27]. Далі стартаперу слід обрати цільову групу опитуваних та дізнатись про їх готовність придбати продукт.

Тест Діснея. За методикою тесту Діснея ідея опрацьовується через її розгляд у призмі трьох різних позицій: мрійника, реаліста, критика [27]:

- позиція мрійника передбачає відповідь на запитання: «Якби у мене була чарівна паличка, що б я зробив?»;
- реаліст трансформує ідеї мрійника в практичну і ймовірну площину, визначає як можна змусити пропонувану ідею працювати, виявляє схожості з існуючими продуктами та послугами;
- критик розглядає ідеї з точки зору недоліків, шукаючи відповіді на запитання: «Це дійсно найкращий варіант з усіх можливих? Що можна зробити, щоб пропозицію удосконалити?».

10-секундний тест. Відповідно до методу, запропонованого Джанет Краус, успішним підприємцем і лектором Harvard Business School, ідея стартапу має задовольняти вимоги трьох ключових напрямів – кисню, аспірину, коштовності для потенційних клієнтів [27]:

- кисень – це те, без чого люди не можуть функціонувати, наприклад, їжа, одяг, житло;
- аспірин – це те, що рятує від болю, хоча і не пов'язане з безпосереднім виживанням. Наприклад, кава – життя без неї можливе, але не так приємне;
- коштовність – стосується продуктів і послуг, які можна вважати розкішшю, надлишком. Наприклад, капкейки, чохли на телефон з камінням, відеоігри тощо.

Тест першої милі (англ. «*The First Mile*»). Метод ґрунтується на п'яти позиціях: аналізі наявного досвіду, експерименті, побудові моделі «припущення», дзвінків та взаємодії зі споживачами. Згідно з пропозиціями С. Ентоні, засновника компанії Innosight, метод варто реалізовувати на таких діях [28]:

- 1) аналізі наявних ідей, вивчення досвіду компаній-конкурентів, перевірка патентних заявок;
- 2) проведення уявного експерименту, що передбачає відповіді на запитання: «Як буде виглядати світ, якщо ідею чекає успіх? Що в ньому зміниться? Які виникнуть проблеми?»;
- 3) побудова моделі монетизації «припущення», що базується на визначенні розміру потенційної аудиторії майбутнього продукту, його вартості, частоти придбання, часу для досягнення точки беззбитковості;
- 4) дзвінки. Перевірити ідею можна на основі дзвінка. Наприклад, якщо ідеєю є постачання здорових обідів в університети, зробивши один дзвінок, можна дізнатись про тендер, який проходить раз на три роки;
- 5) отримання доказів необхідності продукту споживачам. На основі звичайного «кава-тесту», коли за кавою із знайомими стартапер цікавиться щодо їх думки на предмет ідеї, в обмін оплати кави, можна отримати інформацію про продукт.

Метод Едісона. Метод Едісона здебільшого застосовується для доопрацювання ідеї, зміни її настільки, щоб ніяких «проти» не залишилося [26]. Оскільки кожний невдалий тест дає цінну інформацію для роздумів, основним завданням методу на завершальному етапі перевірки бізнес-ідеї є її доопрацювання до 100%. За словами Едісона опрацювання продукту завершується тоді коли він «запрацює сам» [26].

Усі існуючі методи і способи перевірки життєздатності ідеї умовно поділяють на три типи: свідомо невірні, мають прагматичну цінність залежно від ситуації, майже завжди ідеальні за умови наявності необхідних сил і засобів.

Невірними методами перевірки ідеї стартапу вважаються проведення опитування та створення одразу кінцевої версії продукту [29]:

- проведення опитування знайомих. Такий метод вважається невірним через наявність упередження в опитуваних під час задавання навідних запитань. Люди зазвичай бояться ставити прямі запитання і давати чесні відповіді, оскільки багато початківців бізнесменів настільки захоплюються власною ідеєю, що підсвідомо шукають її виправдання;
- створення кінцевого продукту. Негайне втілення ідеї призводить до створення неперевіреного на предмет зацікавленості та потреб споживачів. Цей небезпечний шлях, в кінці 90-х-початку 2000-х рр. привів багато технологічних стартапів до повного краху.

Ситуаційні методи перевірки ідеї базуються на опрацьованих дослідженнях думок та вподобань, а також на незалежному оцінюванні ідеї стартапу через Інтернет-платформи. Серед них найбільш вживаними є [29]:

- підготовка цільової аудиторії. Підготовка аудиторії здійснюється шляхом публікацій у блозі або через e-mail розсилку. Метод доцільний у разі орієнтування на вузький сегмент ринку. Його використання дозволяє виявляти настрої потенційної купівельноспроможної аудиторії в соціальних мережах та встановити інтерактивну взаємодію із споживачами для з'ясування їх потреб;
- інтерв'ювання потенційних покупців. Проводити повноцінне дослідження ринку потрібно з великою обережністю, оскільки неправильно витлумачені результати можуть призвести до розробки нежиттєздатного продукту. Проводячи повноцінне опитування думок споживачів, варто, в порядку експерименту, пропонувати придбати продукт, отримавши навзаєм відповіді щодо їх уподобань;

- створення прототипу версії 0.01. Створення мінімального прототипу є доцільним у випадку наявності уявлення про ринок збуту або результатів маркетингових досліджень. Найчастіше продукт починають розробляти, ґрунтуючись на власному досвіді і власних потребах, ризиком чого є створення товару, що не збігається з бажаннями споживачів. Саме тому слід постійно відстежувати їх настрої і вносити відповідні зміни;
- краудсорсинг. Користувачі таких платформ мають можливість замовляти продукт у розробників. Це дозволяє визначати реальний попит на нього. Основна проблема використання таких платформ – занадто довгий період ітерації, що призводить до затягування з випуском продукту.

Серед усіх методів перевірки життєздатності ідеї стартапу ідеальними вважаються створення лендінг-сторінки та створення продукту-пустушки або надання продукту як послуги. За першим методом можна отримати список споживачів, які зацікавилися продуктом і вже хочуть його придбати [29], за іншим – створюється умовний продукт, який тільки дає розуміння споживачам про його функції, проте швидко їх приваблює через можливість наочного представлення. Надання продукту як послуги передбачає створення відповідних сервісів, які вирішують проблеми користувачів [29].

ВИЗНАЧЕННЯ

Лендінг (від англ. *landing* – посадка) – посадкова сторінка або цільова сторінка, на яку потрапляють люди, які перейшли через рекламне оголошення [30]

Лендінг належить до Lean-методу (ощадливого методу) перевірки ідеї. Перш, ніж продавати готовий продукт, Е. Ріс радить розробити найпростіший Лендінг (англ. *landing*), на який приведе посилання в рекламних оголошеннях (рис. 2.5). На ньому описується продукт та ставиться кнопка «Купити» [27].

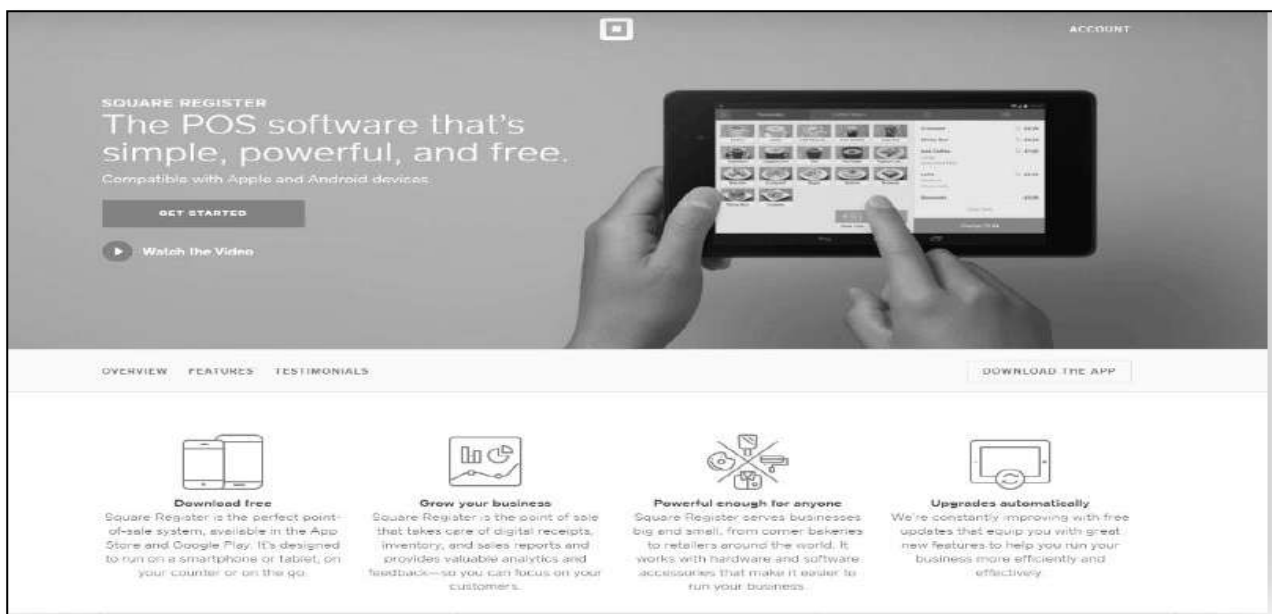


Рисунок 2.5 – Лендінг-сторінка Squareup [31]

Перевірка ідеї на основі Лендінгу надає можливість не просто виявити вподобання споживачів, а пересвідчитись, що вони дійсно готові віддати свої кошти за обраний продукт.

ПРИКЛАД

Приклади продуктів-пустушок та продуктів-сервісів [29]:

ZeroCater – компанія в портфелі інвестиційного фонду YCombinator – стартувала у вигляді звичайного списку ресторанів, які надають послуги кейтерінгу. Знижкова система Groupon починалася як блог WordPress, а перші купони розсилалися вручну як PDF-файли

Grouper (сервіс призначення зустрічей друзів і знайомих) – кампанія починалася у вигляді списку груп людей і можливих дат спільних зустрічей

Netflix був заснований в Каліфорнії Р. Хастінгсом і М. Рендольфом. Хастінгсу одного разу довелося заплатити великий штраф за прострочене повернення DVD до прокату. В результаті виникла ідея створити сервіс замовлення фільмів напрокат поштою. Так з'явилася компанія Netflix

Ефективним для технологічних стартапів є метод отримання зворотного зв'язку. Його ключовий момент – повне уявлення про проблему, яку вирішуватиме продукт, що забезпечується таким зв'язком. Іншими виправданим методом вважається завоювання ринку з наступною зміною профілю.

Підхід полягає в аналізуванні ринку через продаж відомого продукту. Це дозволяє оцінити цільову аудиторію і, на основі якісного брендингу, представити цій же аудиторії новий товар [29].

Для перевірки життєздатності ідеї варто користуватись інформаційними технологіями. Серед яких користуються популярністю рідко нижчеазначених [27; 32; 34]:

Дошка перевірки та таблиці аналізу бізнес-ідеї. Такі інструменти належать до ощадливого методу перевірки ідеї. The Validation Board є безкоштовним продуктом, що уособлює розкреслену дошку (рис. 2.6). Елементи такої дошки визначають успішність стартап-ідеї [27].

Рисунок 2.6 – The Validation Board [32]

Experiment Board. Як інструмент тестування бізнес-ідеї використовують таблицю для аналізу бізнес-ідеї – Experiment Board (рис. 2.7). Відповідно до процедури використання такого інструменту кожний учасник на окремих аркушах описує слабкі і сильні сторони ідеї, потенційних споживачів, передбачає проблеми. Надалі аркуші розташовують в порожніх квадратах і переходять до обговорення [33]. Інструмент є легким та зручним у користуванні і забезпечує реалізацію командної роботи над ідеєю, враховуючи думки кожного з учасника процесу.

Javelin Experiment Board		Project Name: _____		Team Leader Name: _____			
Start here. Brainstorm with stickies, pull it over to the right to start your experiment.		Experiments	1	2	3	4	5
Who is your customer? Be as specific as possible. Free Link: 5/10/15		Customer					
What is the problem? Phrase it from your customer's perspective. Free Link: 5/10/15		Problem					
Define the solution only after you have validated a problem worth solving. Free Link: 5/10/15		Solution					
List the assumptions that must hold true, for your hypothesis to be true. Free Link: 5/10/15		Riskiest Assumption					
Need help? Use these sentences to help construct your experiment.		Method & Success Criterion					
To form a Customer/Problem Hypothesis: I believe my customer has a problem achieving this goal. To form your Assumptions: In order for hypothesis to be true, assumption needs to be true. Determine how you will test it: The least expensive way to test my assumption is...		To form a Problem/Solution Hypothesis: I believe this solution will result in quantifiable outcome. To identify your Riskiest Assumptions: The assumption with the least amount of data, and core to the viability of my hypothesis is... Determine what success looks like: I will run experiment with # of customers and expect a strong signal from # of customers.					
		GET OUT OF THE BUILDING!					
		Result & Decision					
		Learning					

**Рисунок 2.7 – Таблиця для аналізу бізнес-ідеї
Experiment Board [33]**

Javelin Experiment Board. Серед інструментів перевірки ідеї стартапу також доцільно виділити і таблицю Javelin Experiment Board. Вона використовується стартаперами, які тільки обирають нішу на ринку. Таблиця візуалізує алгоритм перевірки бізнес-ідеї, де у лівій частині розкривається простір для мозкового штурму, а в правій – його результати. Процедура роботи з таблицею така [34]:

- визначення споживача. Для цього кожний член команди пише на стікері власне уявлення про нього. На основі цих даних складається портрет потенційного клієнта, який заноситься у праву частину;
- формулювання проблеми, яку проєкт має намір вирішити. Інструмент націлений на визначення методів, якими буде вивчатись потенційний споживач та умов розуміння правильності поставленої гіпотези, тобто споживач дійсно вирішуватиме проблему за допомогою стартап-проєкту.

Надалі сервіс пропонує ручне вивчення клієнтів та потенційної аудиторії (рис. 2.8).

Proved. Сервіс пропонує протестувати як ідею, так і готовий прототип або продукт на стадії передзапуску. Для використання інструменту потрібно описати проблему і її рішення, а інше забезпечується опитуванням користувачів, які обираються відповідно за віком, статтю країною та соціальною групою [34].

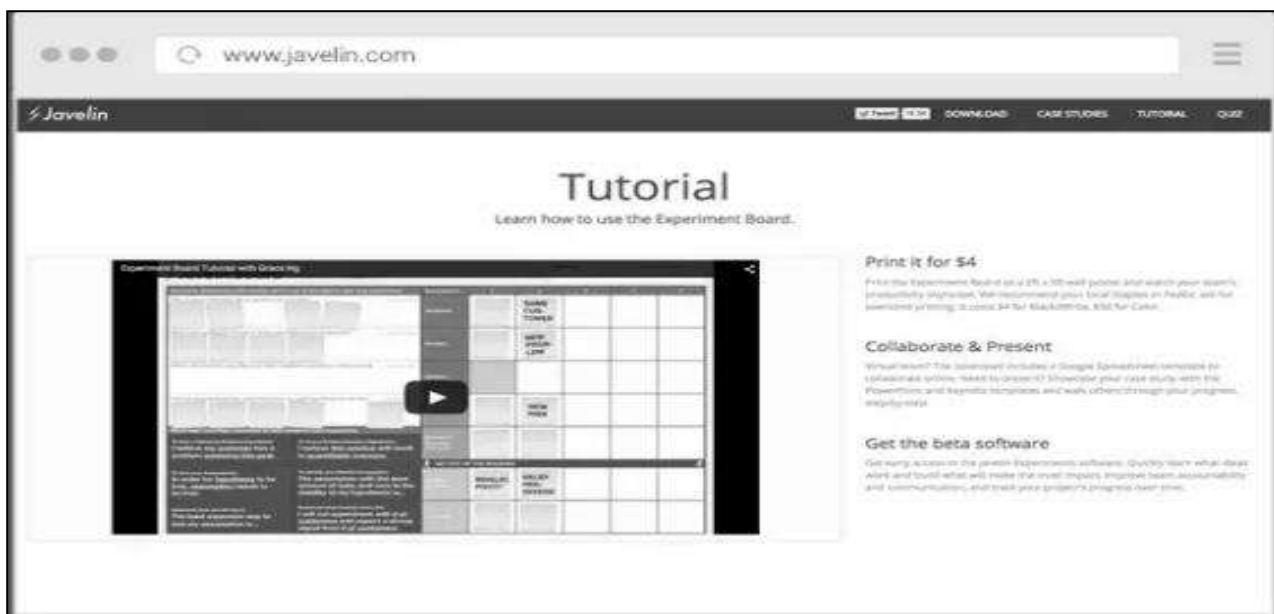


**Рисунок 2.8 – Сервіс аналізу бізнес-ідеї
Javelin Experiment Board [34]**

У безкоштовної версії Proved тестувальників стартапер шукає самостійно та запрошує на сайт, а у платній (99-500 дол.) пропонується від 20 до 100 чоловік [34]. Для стартапів надаються знижки (рис. 2.9).



Рисунок 2.9 – Сервіс аналізу бізнес-ідеї Proved [34]

IdeaSquares. На IdeaSquares можна тестувати продукт на будь-якій стадії. Використовуючи сервіс крім звичних даних (зміст ідеї, посилання, презентації) пропонується зазначати, що

саме потребує проєкт: партнерів, поради від підприємців та інвесторів, фідбек від потенційних покупців [34]. Передбачено можливість голосування за розміщені ідеї та коментарі (рис. 2.10). Сервіс представлений на ринку нещодавно, проте має схвальні відгуки та збирає значне коло респондентів та користувачів.



Рисунок 2.10 – Сервіс аналізу бізнес-ідеї IdeaSquares [34]

Загалом, варто пам'ятати, що перевірена ідея є більш життєздатною і спроможна забезпечити успіх стартапу. Використовуючи той чи інший метод перевірки, стартапер наближається до своєї мети – представити ринку, споживачам, партнерам, стейкхолдерам дійсно варту уваги ідею. Будь-який інвестор не погодиться профінансувати бізнес-ідею, якщо вона не буде підкріплена дослідженнями та не доведена на практиці з точки зору майбутньої прибутковості. З іншого боку, для стартаперів опрацювання ідеї на доцільність є не менш важливим і дозволяє орієнтуватись у проблемах, потребах та визначати напрями подальшого розвитку стартапу.

2.4 Перевірка мінімально життєздатного продукту

Основою виходу стартапу на ринок є створення мінімального життєздатного продукту, тобто такої його версії, яка може бути предметом продажу. Звичайно така версія продукту підлягатиме доопрацюванню у подальшому, проте стартапери матимуть можливість отримувати перші доходи від втілення у життя сформованих ідей.

ВИЗНАЧЕННЯ

Мінімально життєздатний продукт (англ. *Minimum viable product, MVP*) – це

версія продукту, яка дозволяє зібрати максимальну кількість підтвердженої інформації про його доцільність та перспективу розвитку з мінімальними витратами на розробку [35]

версія продукту, що дозволяє запустити цикл «створити-оцінити-навчитися» з мінімальними зусиллями, витративши як найменше часу на розробку [36]

Мінімально життєздатний продукт вважається не повним продуктом з позиції того повного комплексу функцій або конфігурації, яку матиме у майбутньому. Проте такий продукт уже є кінцевим і може використовуватись споживачами (рис. 2.11).



(minimum viable product)



(product)

Рисунок 2.11 – Інтерпретація відмінності мінімально життєздатного продукту та кінцевого продукту [37]

Ключовою особливістю мінімально життєздатного продукту вважається поєднання мінімалізму з важливістю та дієздатністю (рис. 2.12)

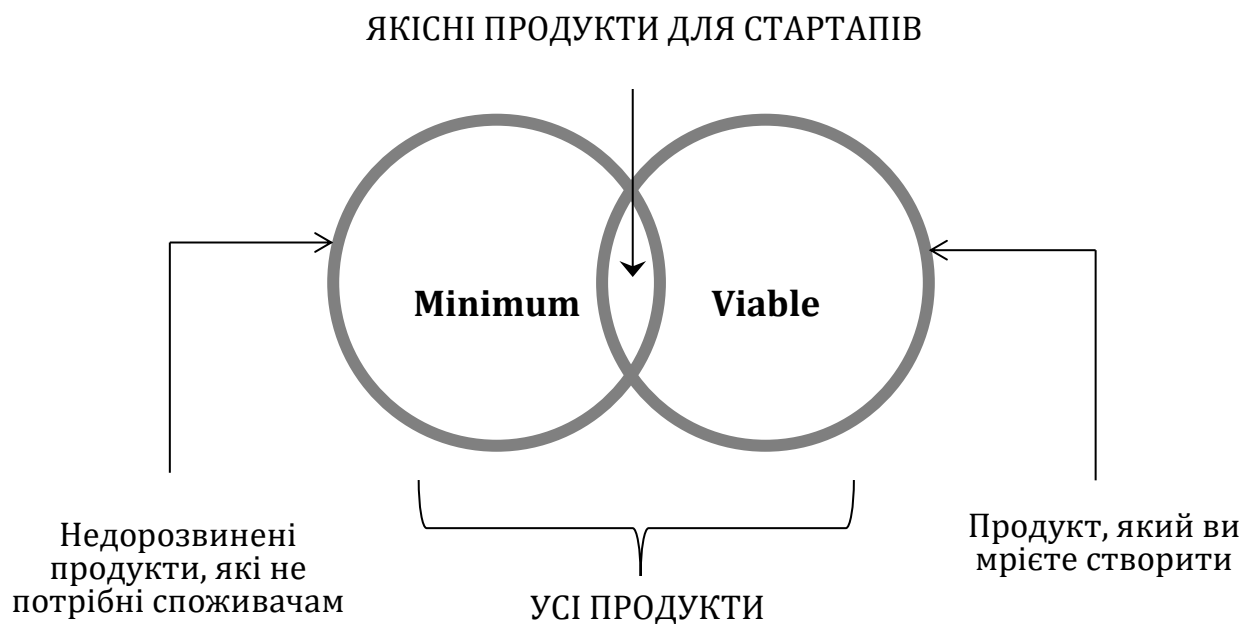


Рисунок 2.12 – Поєднання мінімалізму та життєздатності продуктів стартапів [38]

Кожна із складових продукту (мінімальність та життєздатність) забезпечує йому відповідні характеристики для можливості продажу на ринку.

Мінімальний. Ознака «мінімальний» в першу чергу означає «сфокусований». На основі виявлення ключової потреби потенційних споживачів формується продукт, який фокусується саме на її вирішенні через мінімально дієздатну функцію без наддоповнень.

ПРИКЛАД

Приклади відомих версій мінімально життєздатних продуктів [37]:

iPod – збереження набору аудіозаписів і прослуховування їх на ходу

Facebook – знаходження знайомих і поділ з ними інформації

eBay – продаж та придбання б/в речей

Google – знаходження інформації в Інтернеті

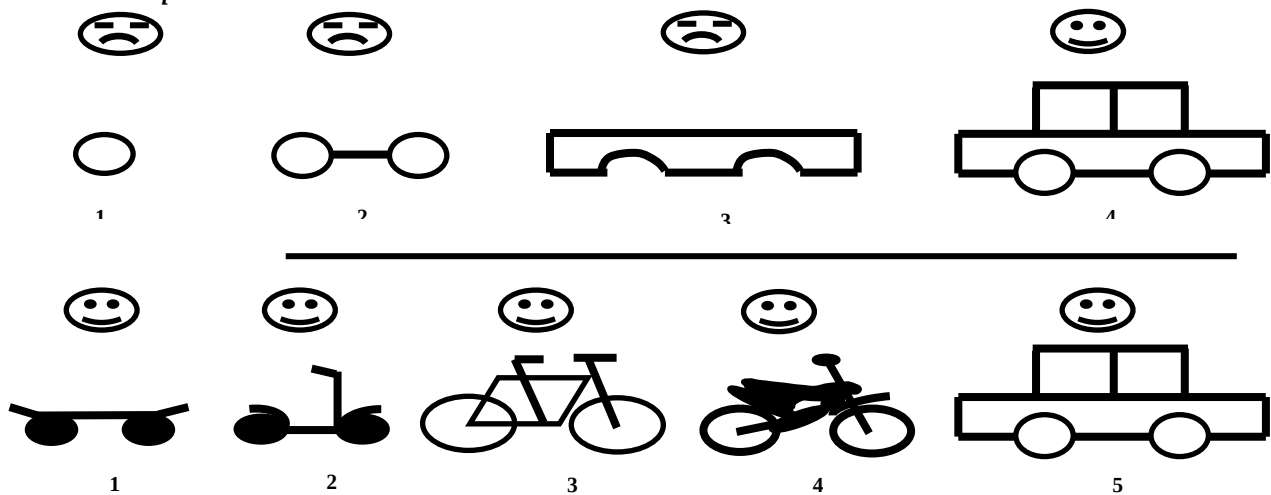
Життєздатний. Життєздатність продукту визначається ступенем його дієвості та дієздатності з бізнес-ідеєю реалізації відповідною економічним умовам та ринку.

Перетворення мінімально життєздатного продукту на кінцевий продукт має свою специфіку, кожний з наступних продуктів має бути його дієспроможною версією.

ПРИКЛАД

Приклад на розуміння мінімального життєздатного продукту [36; 37]:

Якщо продається як продукт старту автомобіль за ціною X, то MVP досить тривалий час може виглядати як колесо:



Етапи перетворення мінімально життєздатного продукту на кінцевий продукт

Замість створення подібного незавершеного MVP слід знайти мінімально доступний спосіб вирішення основної потреби клієнта:

Скейтборд може бути занадто спрощеним, недостатньо комфортним вирішенням проблеми, проте цей продукт надає споживачу можливість задовольнити потребу – доїхати в точку B набагато швидше. І, зрозуміло, сконструювати скейтборд набагато дешевше, ніж автомобіль

Ранні клієнти (англ. «early adopters») швидше за все проігнорують зовнішній вигляд і легкі незручності, тому що вони отримують хоча б тимчасове вирішення актуальної проблеми

Мінімально життєздатний продукт також носить назву оффер (від англ. *offer* – пропозиція), тобто продукт який пропонується споживачам з оптимальним мінімальним набором функцій.

ВИЗНАЧЕННЯ

Оффер (від англ. *offer* – пропозиція) – пропозиція, продукт, послуга, який дозволяє отримати максимум інформації за мінімальних витратах [39]

Г. Біяні (англ. *G. Biyani*), співзасновник Udemy (платформа для створення і проходження навчальних курсів) і Sprig (доставка здорової їжі) вважає, що саме оффери, як перші версії MVP, повинні тестувати ціннісну пропозицію, а наступні його ітерації призначені для валідації нових гіпотез. При цьому MVP повинен бути не просто продуктом, а мінімально життєздатним тестом гіпотез [39].

ПРИКЛАД

Приклади офферів [39]:

Мінімально життєздатним продуктом Udemy був створений засновниками сервісу онлайн-курс вартістю в 20 дол., призначений для тестування гіпотез про прихильність людей до придбання якісних відео-курсів

Команда засновників MVP Sprig розвозила їжу протягом одного вечора, щоб підтвердити можливість її доставки 20 хв.

Для розробки мінімального життєздатного продукту практики використовують формула нового продукту [40]:

Продукт = ринок + завдання + спосіб вирішення.

Новий продукт визнається заміною однієї з складових формули. У разі заміни однієї із складових доданків на основі технологій, споживчих вподобань тощо – отримується новий продукт. У разі заміни одного доданку – затребуваний продукт. Проте заміна двох або трьох доданків породжує ризик отримати продукт, властивості якого є занадто ранні для ринку та споживачів [40].

Загалом стартапери, практики та дослідники по-різному трактують сутність та зміст мінімального життєздатного продукту, визначаючи різні способи поводження з ним [39]:

MVP згідно з позицією Е. Ріса (англ. E. Ries). Співзасновник IMVU (сайт соціальних розваг) Е. Ріс визначає MVP як ранню версію нового продукту, що дозволяє отримати максимум інформації за мінімальних зусиль. Такий продукт придатний для тестування сценаріїв інтеракції з цільовою аудиторією і гіпотез щодо придбання. MVP дає можливість відмовитися від дорогих маркетингових досліджень і значних вкладень у розробку кінцевої версії [39].

MVP згідно з позицією Е. Маурья (англ. A. Maurya). Керуючись власним досвідом Е. Маурья визначає вагомою особливістю мінімального життєздатного продукту цінність для споживачів. При цьому він підкреслює, що ефективно розвивати продукт у напрямі вирішення їх проблем можливо лише у разі оптимальної версії раннього продукту. Використовуючи канву бізнес-моделі (Lean canvas) науковець виділив чотири критичних кроки валідації цінності продукту на ринку [39]:

- підтвердження важливості проблеми;
- визначення продукту, що вирішує проблему на мінімально рівні (MVP);
- розробка та валідація MVP у вузьких масштабах;
- підтвердження в широких масштабах даних, отриманих на попередніх етапах.

MVP згідно з позицією М. Тредера (англ. M. Tredner). Співзасновник і генеральний директор UXPin М. Тредер вважає MVP оффером, який має максимальну цінність з мінімумом функцій [39].

ДОВІДКА

Першим оффером компанії Марсін був паперовий блокнот для прототипування, а поточним – хмарне рішення для створення прототипів і макетів. Команда зовсім не припускала, що наступна версія їх продукту буде цифровою [39]

MVP згідно з позицією Н. Суінмерна (англ. Nick Swinburn). Співзасновник Zappos, Н. Суінмерном MVP використовувався як тестування для покращення розуміння бізнесу та напрямів його розвитку.

ДОВІДКА

Перша життєздатна модель Zappos (інтернет-магазину взуття) є прикладом виняткової ощадливості. Н. Суінмерн самотійно фотографував взуття у роздрібних магазинах і публікував фото на ресурсі Zappos. З надходженням нових замовлень він знову вирушав у магазин, щоб придбати потрібну пару взуття [39]

MVP згідно з позицією С. Альварез (англ. C. Alvarez). Фахівець Yammer (корпоративна соціальна мережа) і колишній менеджер KISSmetrics (платформа веб-аналітики) С. Альварез вважає, що MVP не обов'язково повинен бути продуктом, його метою є максимізація отриманої інформації за мінімізації ризиків та інвестицій [39]. Мінімально життєздатному продукту С. Альварез рекомендує надавати мінімум ключових функцій, створюючи його за «моделлю кексу» (англ. Cupcake Model) (рис. 2.13).

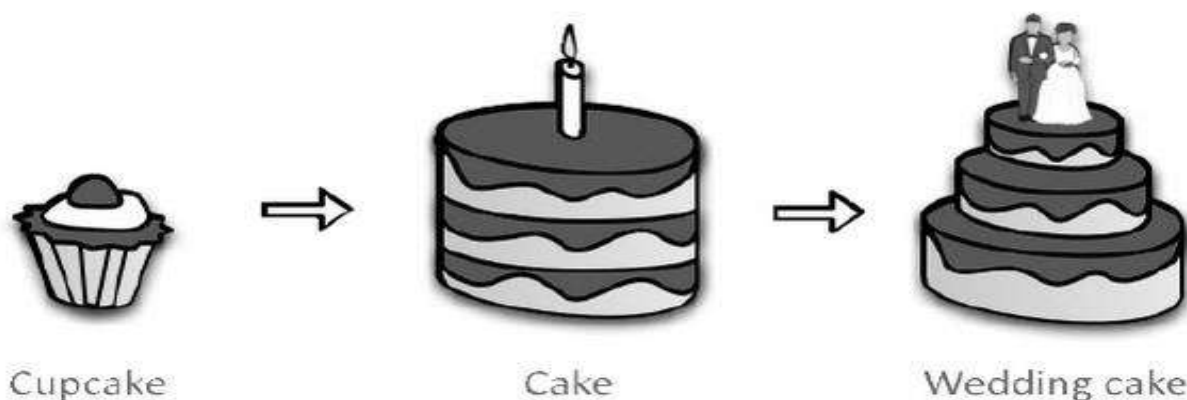


Рисунок 2.13 – Cupcake Model [39]

С. Альварез розроблено ряд рекомендацій для роботи над мінімально життєздатним продуктом, які вона об'єднала у два загальні блоки [39]:

- 1) правильне формулювання очікувань. MVP створюється, щоб команда не витрачала час на розробку непотрібного продукту / функціоналу. Розробники знатимуть, що зможуть покращити за результатами тестування;
- 2) правильне визначення цільового користувача. Слід знайти цільову групу з певною проблемою і представити їй ранню версію оффера.

MVP згідно з позицією С. Бланка (англ. S. Blank). За спостереженнями серійного підприємця, лектора за темою MVP, «хрещеного батька» Кремнієвої долини, С. Бланка, багато підприємців без проблем розуміють як побудувати продукт з мінімальним набором компонентів (англ. *Minimum Feature Set*), проте не усвідомлюють, що такий оффер може не сподобатись споживачам [39]. Важливим з його позиції є пропозиція бачення продукту стартапером, донесення до споживачів потреби та необхідності продукту, мінімальні функції якого вже закладено у пропоновану версію оффера.

MVP згідно з позицією Р. Фішкіна (англ. R. Fishkin). Співзасновник Moz Р. Фішкін вважає, що перше враження має величезне значення, тому підштовхує колег перетворювати MVP на так звані EVP (англ. *exceptional viable product* – винятковий життєздатний продукт) [39]. Враховуючи те, що оффери не доцільно перезапускати декілька разів, він пропонує для тестування MVP залучати декількох споживачів, відгуки яких будуть використовуватися для ітерації [39]. Такі ітерації можуть повторюватись до доведення продукту до версії EVP і тільки потім його представляти на ринку.

Створення мінімально життєздатного продукту відбувається у декілька стадій. Першою з них є формування технології, яка стосується і концепції подання продукту на ринок, наступною визначають функціональну стадію, тобто доведення продукту до дієздатної версії, придатної для користувача. Надалі проводиться та аналізується так званий зворотній відгук від споживачів про продукт, на основі чого доопрацьовується його кінцева версія (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Етапи створення мінімально життєздатного продукту (адаптовано на основі [39])

№ з/п	Етап	Характеристики етапу		
		Мета	Ключові міркування	Критерії успіху
1.	Стадія технологій	Розроблення плану і визначення потреб цільового ринку	Концентрація на MVP, акцент на життєздатності Генерування припущень щодо цільового ринку Результатом є розробка продукту та виведення його на ринок	Споживачі зацікавлені в продукті
2.	Стадія функціональності	Визначення ключового ключових функцій продукту, відповідних запитам споживачів	Аналіз функцій продукту. Запуск на ринку у разі відповідності потребам	Отримання зворотного зв'язку від користувачів
3.	Стадія аналізу використання	Аналіз використання продукту споживачами	Додавання функцій за необхідністю Виявлення проблем, встановлення їх значущості, усунення проблем	Споживачі рекомендують продукт іншим, оффер набирає віральності

Перевірка мінімально життєздатного продукту здійснюється на основі різних сценаріїв. Основними успішними стратегіями цього процесу вважають імітацію та «знеболювальне», використання «ручних» та автоматизованих MVP [37; 41]:

- 1) імітація. Для бізнесу, не заснованого на технічних розробках як MVP використовується підхід «*service first*», що передбачає можливість надання послуги вручну, без розробки продукту;

- 2) знеболювальне. Як MVP обирається та тестується одна критична для користувача функція, до якої потім додаються нові додаткові можливості;
- 3) ручні MVP. У такого MVP два завдання: максимально швидко зрозуміти, в чому саме цінність, і переконатися, що за неї готові платити;
- 4) автоматизовані. Перехід від ручного MVP до автоматизованого потрібний не завжди. Автоматизовані MVP, зазвичай, створюються після того, як успішно пройдений етап ручного MVP.

ПРИКЛАД

Приклад імітації, ручних та автоматизованих перевірок доцільності MVP [37; 41]:

Імітація: засновник Food on the Table (розробка індивідуальних меню на тиждень з прив'язкою їх до розпродажів в продуктових магазинах) запустив MVP без веб-сторінки. Він особисто відвідував магазини і здійснював поштові розсилки для клієнтів

«Ручний» MVP: Перевірка Таксі може здійснюватись шляхом ручної перевірки. Якщо головна цінність – можливість викликати машину одним кліком, то відправляється повідомлення: «Уточніть свою геолокацію, ми приїдемо і відвеземо за стандартним тарифом таксі». Якщо головна цінність в низьких цінах – акцент зміщується саме на них

Автоматизований MVP: бот для месенджера Telegram – програма, яка веде діалог з користувачем у чаті. Формат чату є природним способом взаємодії клієнта з бізнесом. Усі вміють чатитись, цього не потрібно вчити. В ботах досить широкий простір для маневру – всередині чату можна приймати платежі, вставляти інтерактивні елементи, відправляти файли тощо

Життєздатність офферів визначають використовуючи фактори успіху, відгуки споживачів та динаміку їх відслідковування. Така процедура включає чотири послідовних кроки [39]:

- 1) визначення 30-40 факторів успіху MVP, які пов'язані з продуктом, споживачами, транзакціями, категорією продукту, ринком і т. ін.;

- 2) аналіз відгуків клієнтів за визначеними факторами. Фактори мають бути оцінені і членами команди стартапу;
- 3) підсумовування оцінок для отримання загального балу за кожним фактором. Результати мають обов'язково обговорюватись у команді;
- 4) створення графіку динаміки оцінок. Такі графіки дають змогу зрозуміти природу зміни факторів успіху.

Тестування гіпотез для отримання максимально доцільної інформації від майбутніх споживачів продукту може здійснюватись різними методами. Найбільш ефективні з них зібрано у керівництві зі створення MVP, сформоване К. Бенком (англ. *C. Bank*) та розкриті на сторінках компанії LPgenerator LLC за матеріалами E-Books Uxrip: цільові посадкові сторінки, спліт-тести, контекстна реклама, краудфандінг, демонстраційні відео, частковий MVP, SaaS і PaaS. блог «сирий» MVP, MVP-консьерж, цифрові та паперові прототипи, продукт з однією функцією, сторінки замовлення [39; 42]:

Цільова сторінка – Beta landing page. Така сторінка допомагає стартаперам визначати ступінь зацікавленості споживачів до продукту, чи готова цільова аудиторія до придбання продукту (рис. 2.14).



Рисунок 2.14 – Приклад Beta landing page [43]

Beta landing page створюються не для продажу продукції, а для її дослідження. Цільові сторінки бета версії поділяються на автономні, сторінки 2.0 та мікросайти [44]:

- автономні цільові сторінки (англ. *Stand Alone Landing Page*), які мають виразні заголовки, відео чи зображення, демонструють продукт, описують його переваги. Сторінки можуть бути створені окремо від головного сайту;
- цільові сторінки 2.0 (конверсійні шляхи) (англ. *Conversion Path*). Ці сторінки дають змогу сегментувати відвідувачів на групи. Ресурс не розрахований на повторних клієнтів;
- мікросайти. На таких сайтах викладається мінімум тексту, але багато графічних зображень, що дозволяє розкрити вигляд мінімально життєздатного продукту.

Спліт-тести. Спліт-тести використовуються для тестування ефективності будь-яких змін, впроваджених у продукт або маркетингову кампанію: наприклад, порівнюється ефективність двох різних макетів дизайну шляхом аналізу інтеракції відвідувачів (рис. 2.15). Один макет відображається на сторінці А, а другий – на Б [39].

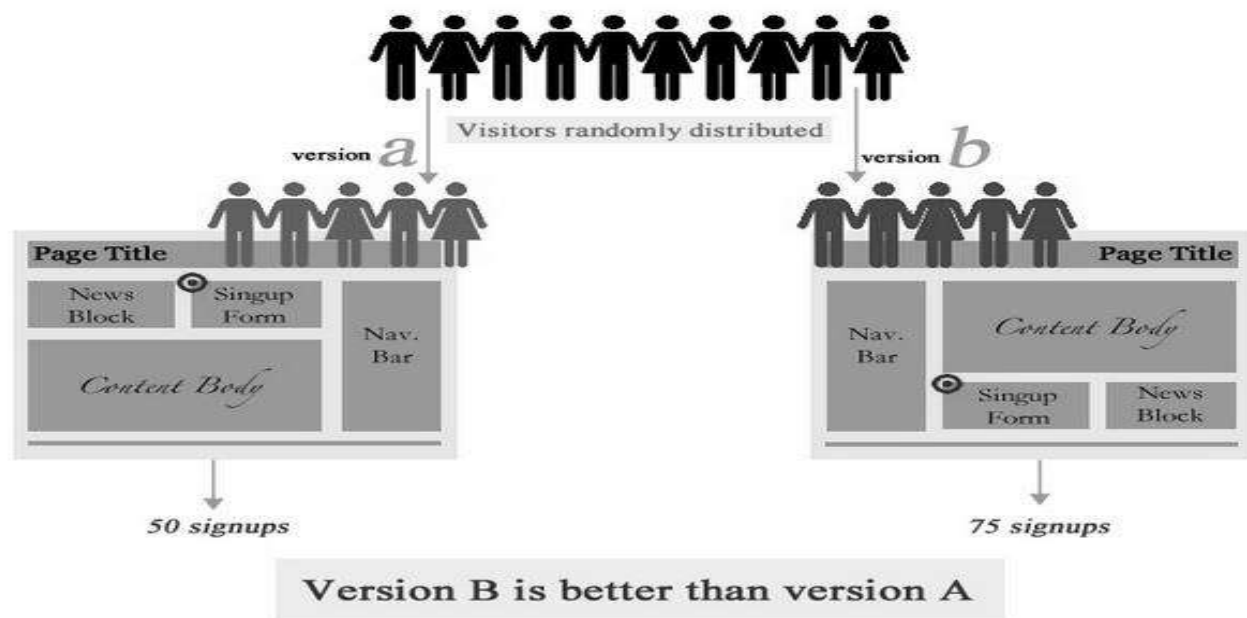


Рисунок 2.15 – Приклад проведення спліт-тесту [39]

Контекстна реклама. Контекстна реклама вважається способом тестування гіпотез (рис. 2.16). Рекламні площадки соціальних мереж і пошукових агрегаторів дозволяють зорієнтувати цільових користувачів. Це дає можливість

визначити найбільш важливі аспекти продукту шляхом представлення потенційним клієнтам або цільовим ринкам [39]. Проте недоліком контекстної реклами є те, що якщо продукт стартапу є новаторським, її використання для визначення вподобань споживачів не завжди надасть релевантні результати.



Рисунок 2.16 – Приклад реклами КМС Google AdSense на партнерському тематичному сайті ain.ua [45]

Фандрайзинг нового продукту. Краундфандинг і залучення коштів з відкритих джерел не тільки зробили платформи на зразок Kickstarter і Indiegogo популярним інструментом для «обкатки» ідей, але і зручним місцем для тестування споживчої гіпотези і складання реальної ринкової цінності продукту [42]. Такі платформи дозволяють виявляти вподобання майбутніх споживачів через готовність фінансування розробки або розвитку створеного стартапером продукту.

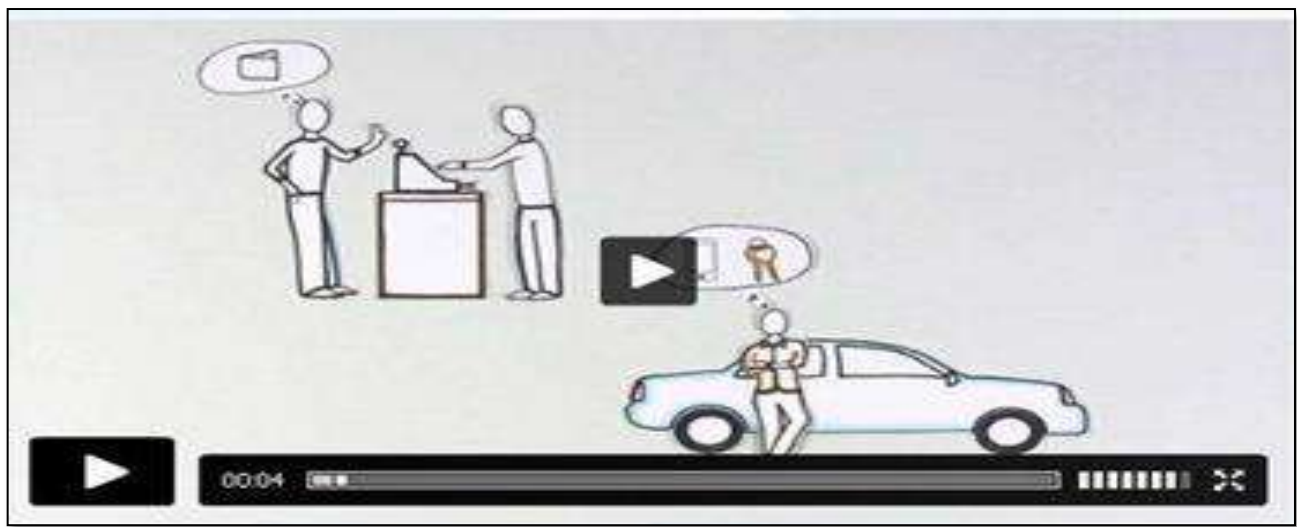
Демонстраційні відео. Короткі відео про продукт, особливо про інноваційний продукт, не тільки приваблюють споживачів, але й надають їм розуміння про зміст продукту, яким чином він вирішуватиме проблему, навчають користуванню. Такі ролики можуть не тільки відкрити споживачам продукт, але й допоможуть за зворотного зв'язку з ними виявити проблемні аспекти.

ПРИКЛАД

Демонстраційне відео Dropbox [49]:

Найбільш відомим прикладом використання демо-ролика з метою валідації припущень про ринок є Dropbox – трихвилинний відеоролик, таргінг на підковану в технічному плані аудиторію. Ролик збільшив передплатну базу проекту з 5 тис. євро до 75 тис. євро всього за 1 ніч

Перед засновниками Dropbox стояло непросте завдання залучення аудиторії до продукту, що вирішує проблему, про наявність якої раніше було невідомо. Однак представивши користувачам цінність продукту, засновники пояснили, чому за нього варто платити



Відеоролик Dropbox

(проглянути відеоролик можна за посиланням [46])

Частковий MVP. Мінімально життєздатний продукт створюється з доступних на ринку рішень і інструментів, що дозволяє надати цінність без витрат на розробку [39].

Програмне забезпечення як послуга (англ. Software-as-a-Service, SaaS) і Платформа як послуга (англ. Platform-as-a-Service, PaaS). SaaS – за цією моделлю надання хмарних сервісів програми та сервіси розробляє і обслуговує провайдер, розміщує їх у хмарі і пропонує кінцевому користувачеві через браузер або додаток на його ПК. Основний клієнт SaaS-сервісів — звичайний користувач [47]. PaaS – хмарний провайдер надає доступ до операційних систем, засобів розробки і тестування, системам управління базами даних, пропонує користувачеві на вибір певні

платформи і засоби управління ними. Користувачі PaaS-сервісів — це розробники ПЗ [47]. Такі платформи і сервіси також можуть використовуватись для перевірки життєздатності продукту, особливо якщо тестування розповсюджується на різні країни.

ДОВІДКА

SaaS-сервіси [47]:

Dropbox – надають місце для зберігання файлів,

Google Doc, Microsoft Office 365 – надають офісний пакет документів для роботи

PaaS-сервіси [47]:

Google App Engine, IBM Bluemix, Microsoft Azure, VMWare Cloud Foundry

Блог. Двостороння комунікація за допомогою контенту робить блог ідеальною платформою для формування зацікавленості отримання користувацьких відгуків у процесі формування MVP [39]. Блоги є достатньо легкі у користуванні та дозволяють налагодити взаємодію з аудиторією, де можна не тільки викладати інформацію про продукт, але й розповідати про плановані його зміни та перевіряти за відгуками споживачів їх доцільність.

«Сирий» MVP або тестування вручну. Концепція, відома як «Чарівник країни Оз» (англ. *The Wizard of Oz*), за якої продукт / сервіс надається вручну, а споживачі вірять у те, що працюють зі справжнім рішенням [39]. Підхід дозволяє ефективніше взаємодіяти з клієнтами на важливих етапах розробки дизайну, дає можливість отримати якісніші дані, ніж від проведення опитування, і визначити ефективність оффера як способу вирішення проблем цільового ринку [39]. Використання такого підходу є низьковартісним і може дозволити стартаперу швидко випробувати продукт.

MVP-консьєрж. Концепція ідентична моделі «Чарівник країни Оз», проте користувачів інформують про те, що розробка рішення здійснюється зусиллями розробників [39]. За цим методом тестується реальний продукт, а гіпотези перевіряються на різних групах споживачів.

ПРИКЛАД

Приклад використання MVP-консьєржа [39; 42]:

Rent the Runaway (сервіс для оренди суконь) тестували свій оффер наживо, надаючи студенткам можливість приміряти сукню перед тим, як брати її напрокат. Це дозволило підтвердити гіпотези, що жінки готові брати сукні напрокат, а також отримати відгуки про сервіс від реальних цільових клієнтів.



MVP-консьєрж Rent the Runaway

Цифрові прототипи. Цифрові макети і прототипи демонструють функціонал продукту шляхом імітації його використання (рис. 2.17). Такими можуть бути низькоякісні скетчі та скріншоти, а також більш просунуті додатки, які симулюють призначений для користувача досвід [39].

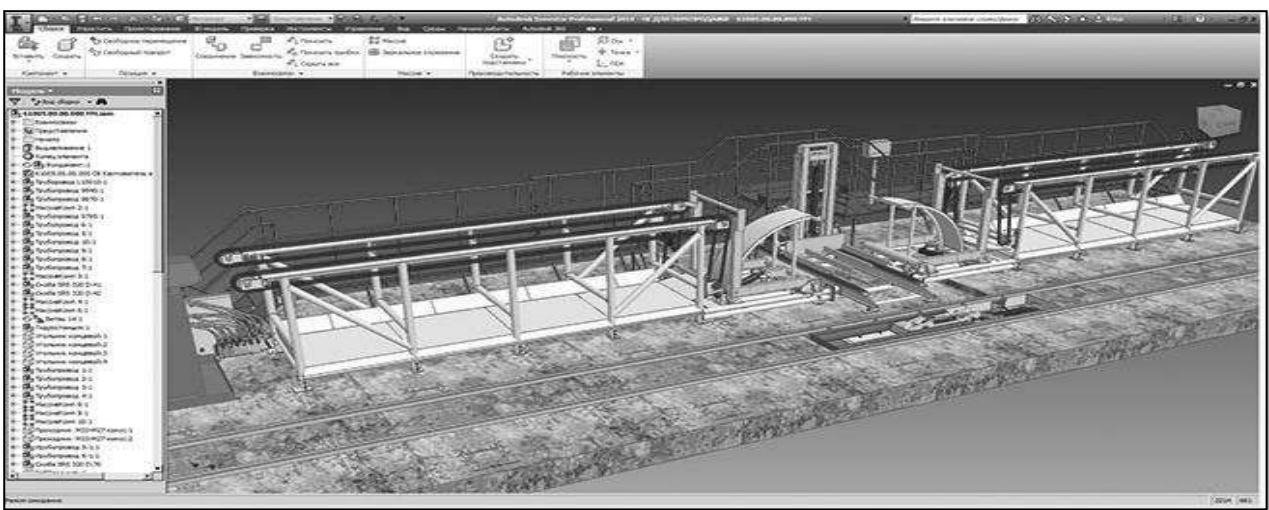


Рисунок 2.17 – 3D-модель квантувача анодних залишків [48]

Паперові прототипи. За відсутності значних фінансових ресурсів та обмеженості в іншому ресурсному забезпеченні стартаперам варто не нехтувати використанням простих та зручних паперових прототипів [39]. Такі прототипи звичайно ж не забезпечують демонстрацію функцій продукту, але надають уявлення про його вигляд та конфігурацію, що дозволить на ранніх етапах стартапу протестувати ідейну версію (рис. 2.18).



Рисунок 2.18 – Приклад паперових прототипів [39]

Продукт з однією функцією. Найчастіше краще сфокусуватися на ключовій функції MVP, щоб не витратити час на розробку і не відволікати користувачів можливим кінцевим функціоналом продукту. Такий концепт дозволяє максимально звузити можливий цільовий ринок і фокусуватися на тестуванні продукту та життєздатності бізнесу, замість усунення технічних проблем [39].

Сторінки замовлення. Подібно до краудфандингу, сторінки замовлення створюються з метою презентації продукту цільовим покупцям, що дозволяє їх залучити до придбання насправді ще неіснуючого на момент продукту. Подібні оффери дозволяють оцінити попит на кінцевий продукт [39]. Варто зазначити, що такий метод передзамовлення продукту не завжди є дієвим, оскільки споживачі не схильні сплачувати за

продукт наперед. Проте, у разі співпраці з підприємствами та корпораціями, метод може бути результативно використаний.

Методологія оцінки продукту, заснована на теорії Jobs-To-Be-Done. Серед методів оцінювання продукту доцільно виділити і методологію оцінки продукту, засновану на теорії Jobs-To-Be-Done, що орієнтована на визначення чи дійсно продукт вирішує проблему тих споживачів, на яких зорієнтований. Методологія базується на ряді складових [49]:

1) виявлення проблеми. Під час цього оцінювання ставляться запитання, на які потрібно знайти відповіді:

- Чиї саме проблеми вирішує продукт?
- Яким чином стартап дізнається про те, що ця проблема актуальна для цільової аудиторії?
- Чи існують на ринку рішення, які вирішують визначені проблеми?

2) цінність продукту для ринку. Така цінність вимірюється через потенціал масштабованості продукту, а також захисту від копіювання. Стартап повинен віднайти та обґрунтувати відповіді на запитання [49]:

- Яка потенційна кількість користувачів у продукту?
- Яку цінність продукт представляє для користувачів?
- Які конкретні дії вживає проєкт для захисту своєї ринкової ніші від продуктів конкурентів?

Абсолютно ідеальною для стартапу буде ситуація, коли ринок для продукту широкий, цінність – висока, конкуренти не мають змоги вирішити проблему.

На кожному з етапів розвитку продукту стартапу його перевірка має власну мету, відповідну рівню розвитку продукту.

Перевірка та оцінювання продукту може здійснюватись на основі ще ряду методів, апробованих у практиці стартапування та розробки нових товарів, зокрема шляхом [50]:

- оцінювання споживчої вартості. Метод передбачає оцінювання здатності продукту вирішувати проблеми клієнта;
- оцінювання технологічної складової. Залежно від мети інвестора може звернути увагу не тільки на комерційну складову проєкту, але й на технологічну.

З метою полегшення процесу перевірки життєздатності продукту стартапу компаніями пропонується ряд сервісів.

BetaList. Інформаційний ресурс вважається ідеальним для тестування майже готового продукту (рис. 2.19). До публікації на сайті приймаються стартапи, що відповідають таким критеріям [51]:

- сервісом приймаються тільки технологічні ідеї;
- продукт повинен мати посадочну сторінку і давати користувачам можливість підписатися на розсилку або отримати запрошення в тестову версію;
- проєкт не повинен бути запущеним офіційно, а бета-версія продукту має бути не публічною;
- сервісом не приймаються блоги, онлайн-курси, книги, сервіси з сфери електронної комерції за підпискою.

Якщо стартап відповідає критеріям, то він з'явиться на сайті згідно з чергою. Це може зайняти кілька місяців на безоплатній основі, на платній очікування є нетривалим.

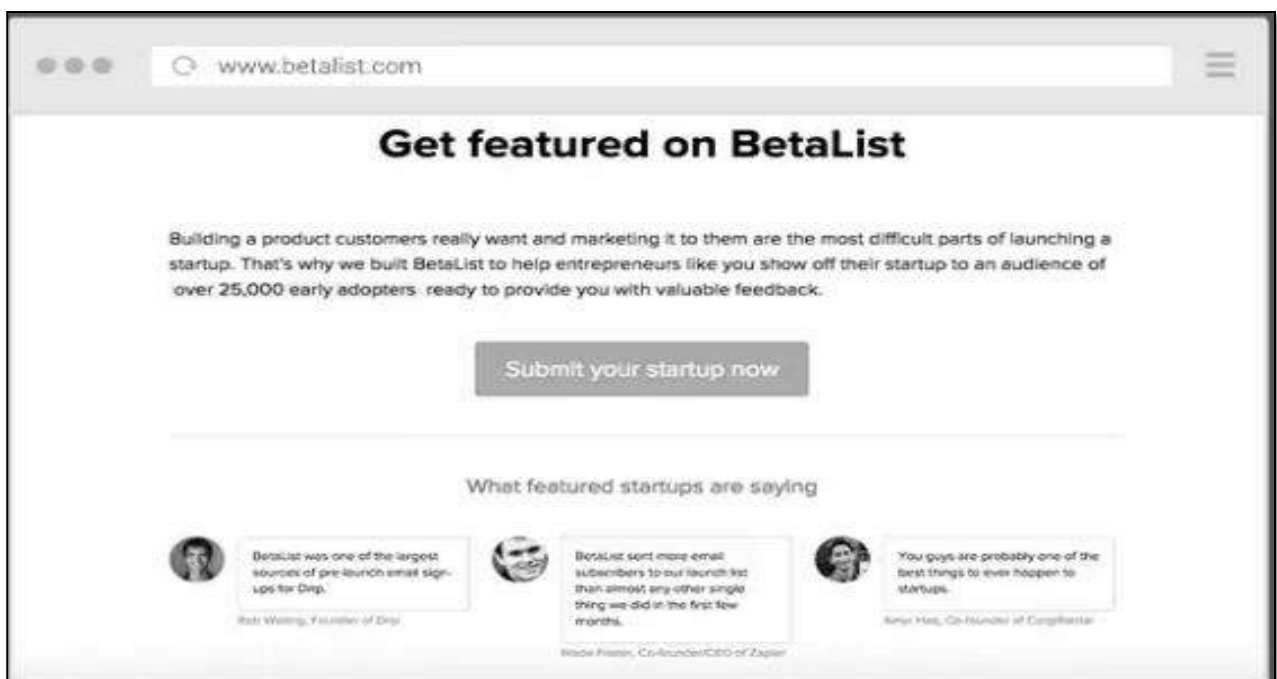


Рисунок 2.19 – Скріншот сторінки сервісу BetaList [51]

QuickMVP. QuickMVP пропонує інструменти, за допомогою яких можна створити сторінку і Google Ad (рис. 2.20). Також QuickMVP аналізує результати експерименту (заходи на сторінку, кліки по рекламі, листи, витрачені кошти) і повідомляє розмір

ринку і можливий прибуток. Користування сервісом коштує близько 30 дол. на місяць [51]. Привабливість сервісу полягає у тому, що можна тестувати одразу декілька продуктів.

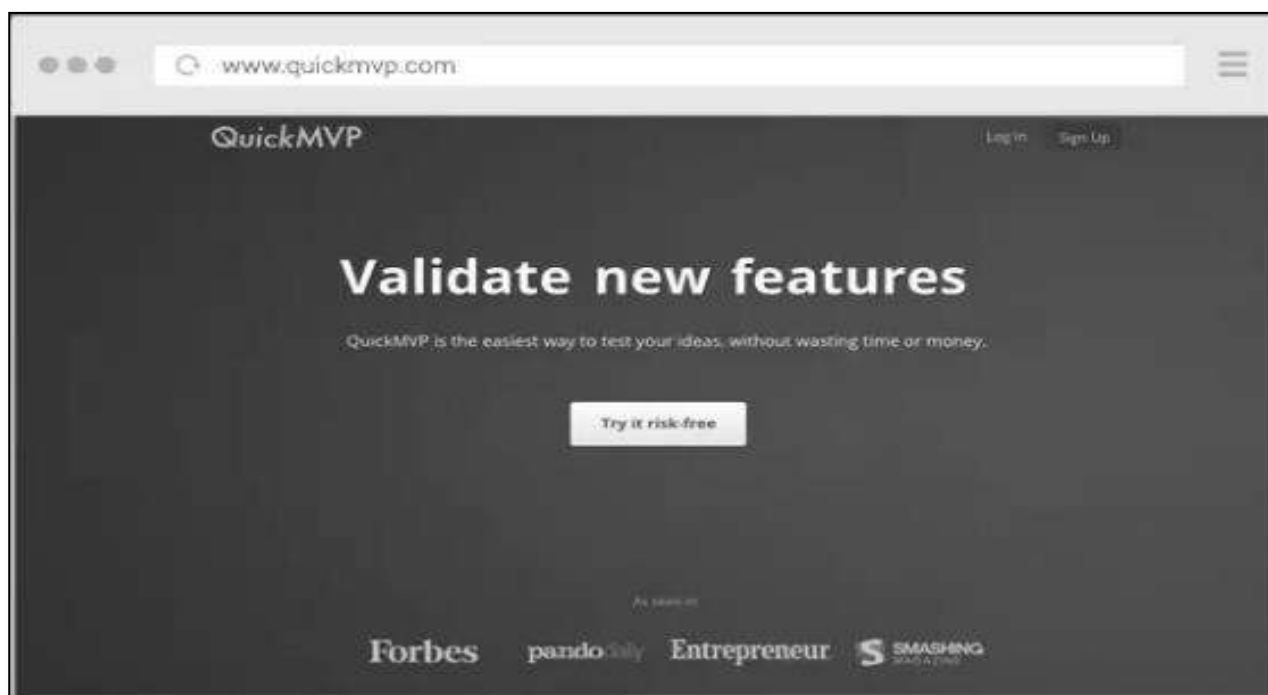


Рисунок 2.20 – Скріншот сторінки сервісу QuickMVP [51]

UsabilityHub. UsabilityHub пропонує кілька варіантів оцінити сайт, або продукт стартапу, розміщений на ньому [51]:

- п'ятисекундний тест: користувачі протягом п'яти секунд дивляться на сайт, а потім відповідають на поставлене вами запитання (наприклад, «Що сайт пропонує купити?»);
- тест на кліки, який допомагає з'ясувати, які елементи сайту працюють найефективніше;
- тест на легкість навігації, що дозволяє виявити проблеми, які мають користувачі під час виконання багатокрокових дій.

Оплата за тести здійснюється через бали. Кожна відповідь варта одного балу, а відповідь користувача з певної демографічної групи – три бали. У базовій версії бали отримуються проходженням тестів інших компаній, в платних версіях надається від 100 до 1000 балів на місяць (20-200 дол. на місяць) [51]. Скріншот сторінки сервісу UsabilityHub наведено на *рис. 2.21*.

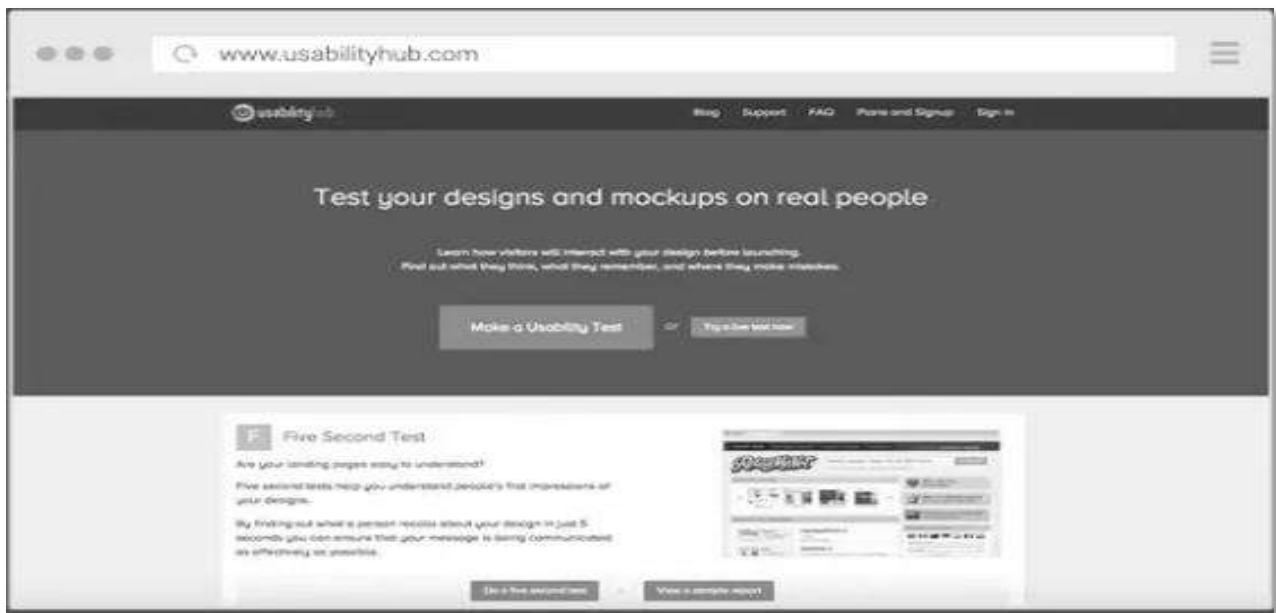


Рисунок 2.21 – Скріншот сторінки сервісу UsabilityHub [51]

Кожний мінімально життєздатний продукт (MVP) з часом його розробки та доведення до завершеності еволюціонує. Рис 2.22 демонструє приклад такої еволюції.



Рисунок 2.22 – Приклад еволюції MVP [35]

Усі три колонки на *рис. 2.23* – це дійсні MVP, створені для просування компанії шляхом розвитку клієнта: від концепції до платного продукту [35]:

- MVP 1 – носить назву «увага», тобто такий продукт який привертає увагу споживачів;
- MVP 2 включає набір технічних специфікацій, детальні креслення, здатний продемонструвати основну технологію. Залежно від аудиторії метою засновника може бути отримання інвестицій, партнерів або відданих бета-клієнтів;
- MVP 2. Фінальна версія – це рання версія продукту, не обов'язково у завершеній формі, але вже реально використовувана споживачами для вирішення реальної проблеми.

Для розвитку та еволюції продуктів стартапу не рекомендується послідовний процес. Як зазначається в дослідженні [39] – послідовна розробка може призвести команду до того, що гіпотези перестануть тестуватись, а час буде приділятися тільки доопрацюванню продукту. В кінцевому випадку створиться ідеальний, але не життєздатного продукт. Навпаки, якщо командою буде використовуватись гнучка модель (*рис. 2.27*), тобто концентрація на ширині, а не глибині ітерацій, це забезпечить оптимальний шлях розвитку продукту.

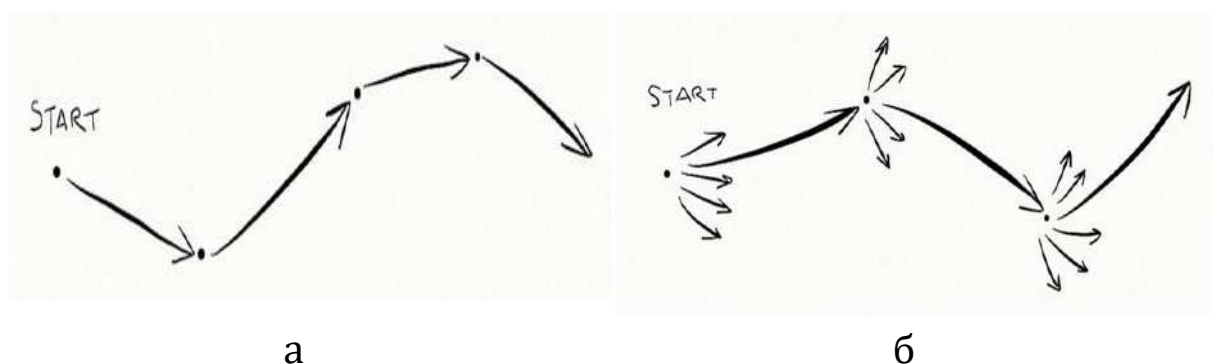


Рисунок 2.23 – Моделі послідовної (а) та гнучкої (б) розробки MVP [39]

Загалом слід пам'ятати, що концентрування на мінімальній версії продукту це лише перший крок. Продукт стартапу повинен постійно розвиватись доки не досягне версії для масштабного продажу на ринку з наявним значним попитом на нього.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ II

1. Поясніть на основі яких підходів та методів відбувається пошук бізнес-ідеї стартапу за напрямом «пошуки та аналіз»?
2. Надайте характеристику інструментам пошуку бізнес-ідеї стартапу за напрямом «виявлення проблем».
3. У чому полягає підхід формування ідеї стартапу на основі виявлення прихованих потреб?
4. Розкрийте зміст джерел ідей за напрямками базування на нових та втрачених ідеях стартапу.
5. Яких помилок допускаються стартапери під час формулювання ідей?
6. Які методи спрямованого пошуку дозволяють згенерувати ідею стартап-проєкту?
7. Розкрийте, яким чином для генерування ідеї стартап-проєкту застосовувати методи мозкового штурму, пулу мозкового запису, конференції ідей?
8. Поясніть, яким чином для генерування ідеї стартап-проєкту можна застосовувати конференцію ідей Гільде, дискусію 66, метод 365.
9. Обґрунтуйте доцільність застосування методу ідей Дельфі, тригерної техніки, синектики, методу колективного блокноту під час формування ідеї стартапу.
10. Розкрийте, яким чином можна застосувати метод фокальних об'єктів, гірлянд випадковостей та асоціацій для формування бізнес-ідеї стартап-проєкту.
11. Надайте характеристику прикладним методам формування ідеї стартапу: вирішення винахідницьких завдань, інверсії, ідеалізації, «ТІЛМАГ».
12. Обґрунтуйте доцільність застосування «Методу 6 капелюхів» для командної роботи над ідеєю стартапу.
13. У чому полягає особливість застосування матриці ідей для стартапів Е. Стромберга?
14. Визначте джерела та методи отримання ідеї інноваційного продукту для стартапу.
15. Які методи генерування та пошуку ідеї продукту для стартапу можна віднести до креативних?
16. У чому полягає особливість такого методу генерування ідеї стартап продукту, як метод заперечення і конструювання?
17. Поясніть як можна застосовувати для генерування ідеї продукту для стартапу метод систематичного покриття поля?

18. Надайте характеристику методу морфологічного ящика у формуванні ідеї продукту стартапу.
19. Обґрунтуйте метод послідовного винахідництва для формулювання ідеї стартап-проєкту.
20. Яким чином формувати ідею стартап-продукту на основі методу аналізу проблем?
21. У чому полягає особливість методу інвентаризації характеристик для формування ідеї стартап продукту?
22. Чи доцільним є застосування методу створення локальних інновацій для формування ідеї продукту для стартапу?
23. Надайте характеристику ситуаційним методам перевірки ідеї стартапу.
24. На Вашу думку, чому створення Лендінгу та продукту-пустушки вважаються ідеальними методами перевірки ідеї стартапу?
25. Визначте сутність мінімального життєздатного продукту.
26. Охарактеризуйте специфіку продукту стартапу з позицій мінімальності та життєздатності.
27. Порівняйте пропозиції щодо мінімально життєздатного продукту Е. Піса, та Е. Маурья.
28. У чому особливість пропозиції М. Тредера розроблення щодо MVP?
29. Порівняйте підходи до мінімального життєздатного продукту Н. Суінмерна та С. Альварез.
30. Розкрийте зміст 5 характеристик євангеліста щодо MVP С. Блана.
31. У чому особливість підходу EVP (exceptional viable product, виключно життєздатного продукту) Р. Фішкні?
32. Надайте характеристику етапам створення мінімального життєздатного продукту.
33. У чому ключові відмінності ручних та автоматизованих MVP?
34. Розкрийте інтерв'ю, Beta landing page, спліт-тести, рекламні кампанії з позиції інструментів тестування гіпотез мінімально життєздатного продукту.
35. Яким чином застосовуються методи: краудфандинг, демонстраційні відео, частковий MVP, SaaS і PaaS, блог в тестуванні MVP?
36. У чому полягає специфіка методів «сирий MVP», MVP-консьєрж, цифровий прототип, паперовий прототип, однофункційний продукт під час тестування гіпотез мінімально доцільного продукту?
37. Розкрийте складові методології оцінки продукту, заснованої на теорії Jobs-To-Be-Done.
38. Поясніть принципи еволюції продукту від MVP 1 до MVP *n*.
39. Яким чином доцільно обирати оптимальний шлях розвитку продукту стартапу?
40. Визначте зміст фінальної версії MVP.

- ☐ Кейси:
«Стартап Ahundred: від ідеї до робочого продукту та платіжних клієнтів за рік»;
«Incust: геть «пластик» зі своєї кишені»
- ☐ Вправи:
тестування бізнес-ідеї стартапу;
перевірка мінімально життєздатного продукту
- ☐ Тренінг практичних навичок:
розвиток мінімального життєздатного продукту;
еволюція мінімально життєздатного продукту
- ☐ Завдання для самостійного виконання:
формування морфологічної карти продукту стартапу

2.1 Кейси

Проаналізуйте стартапи та надайте відповіді на запитання.

1. Стартап Ahundred: від ідеї до робочого продукту та платіжних клієнтів за рік [52]

Ідея була абстрактною – створити продукт для ейчарів. Засновниця, К. Дев'яткіна кілька років пропрацювала в цій сфері, знала їх проблеми і хотіла створити продукт, який комплексно вирішував би всі завдання ейчара – від фіксації прогулів і відпусток до ігрових активностей. Засновниця була впевнена, що, ледь стартап вийде на ринок, відбою від клієнтів не буде.

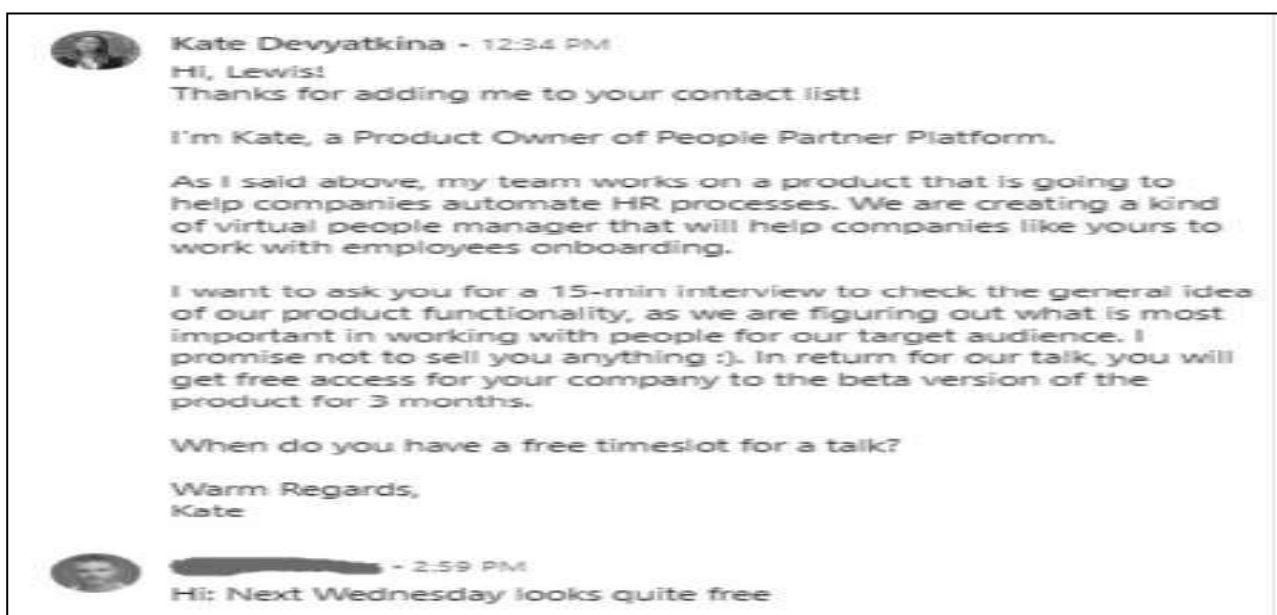
Березень. Щоб зробити все правильно, К. Дев'яткіна знайшла менторів, які готові були підказувати у якому напрямі розвиватись. Вони підказали, що перед тим, як приступати до розробки продукту, потрібно перевірити гіпотезу на цільовому ринку. Засновники орієнтувалися на США, Канаду,

Великобританію і хотіли спробувати працювати із скандинавськими країнами.

К. Дев'яткіна вирішила перевірити гіпотезу за допомогою методики Customer Discovery («дослідження користувача»):

1. Виділення цільової аудиторії. За допомогою LinkedIn К. Дев'яткіна знайшла потенційних клієнтів, яким може бути цікавий продукт. Було вирішено опитувати не тільки HR-директорів, а й тих, кого безпосередньо стосуються питання управління людьми, тобто директорів і засновників компаній. Виділили людей з бажаних країн, визначили розмір компаній (від 50 до 500 працівників), а також 7-8 сфер діяльності.

2. Складання цікавого листа. Засновниця хотіла перевірити гіпотези і дізнатися, що дійсно «болить» у цільової аудиторії. Було складено короткий цікавий лист, в якому представлено запит на приділення 15 хвилин на інтерв'ю. Таких листів розіслано близько 500, на які відповіли 80 чоловік, 50-ти з яких було за телефоном:



Лист засновників стартапу Ahundred

3. Підготовка запитань. Вивчивши методику, засновниця з'ясувала, що запитання повинні бути: відкритими; про минулий досвід; докладними: «Чому?», «Розкажіть детальніше ...»; уточнюючими: «Я правильно розумію, що ...?». На основі цього авторка стартапу склала власний перелік запитань:

- Як побудований процес управління ефективністю у вашій компанії?
- Чи встановлюєте ви щоквартальні або щорічні цілі в компанії? Як відстежуєте прогрес?
- Як ви перевіряєте роботу працівника?
- Які 5 речей ви хотіли б поліпшити в управлінні продуктивністю?
- Скільки ви готові заплатити за вирішення цих проблем?

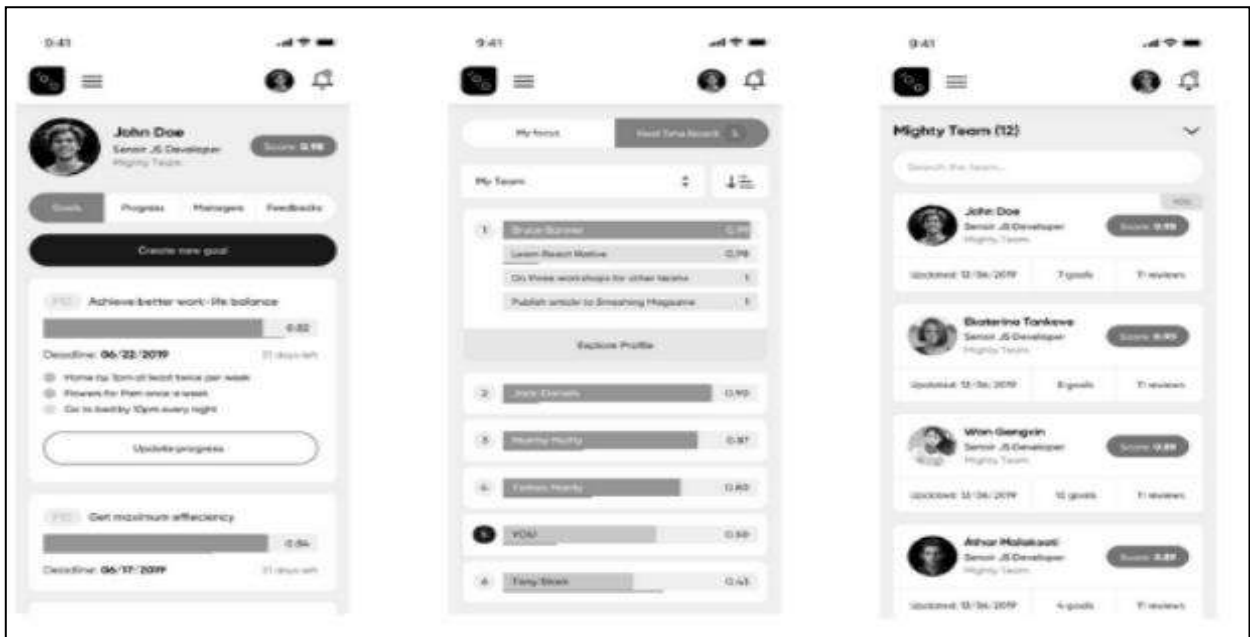
4. Проведення 50 інтерв'ю. Усі інтерв'ю записувались на диктофон і робились позначки в блокноті. Це було важливо для подальшого аналізу результатів дослідження. Потім було створено таблицю, в яку заносились дані про компанії.

5. Підведення підсумків. Проаналізувавши таблицю з 50 відповідями потенційних клієнтів, засновниця зрозуміла, що її уявлення про проблеми ейчарів зовсім не збігаються з реальністю. Зате було виявлено три яскраво виражені проблеми, які можна вирішити:

- 1) ейчари хотіли б автоматизувати процес початку роботи і адаптації працівника на новій посаді;
- 2) ейчари хотіли б автоматизувати процес пошуку і найму нових працівників;
- 3) ейчари хотіли б автоматизувати Performance Management (об'єднати в одній системі управління процесом кар'єрного зростання працівників, оцінку їх продуктивності, збір зворотного зв'язку й історію кар'єрного зростання).

Щоб вирішити всі три проблеми, потрібно було створити три різні продукти. Але стільки коштів стартапери не мали. Тому було обрано – останню.

Квітень травень. Перевірка рішення. Ментори порекомендували створити прототип і ще раз перевірити його на потенційних клієнтах. Було опрацьовано декілька екранів майбутнього продукту. Спочатку стартапери поговорили з тими, з ким уже спілкувалися на першому етапі. Потім вийшли на нових. За допомогою спеціальної програми Invision, зроблено їх розмітки і вирішено спілкуватися з людьми:



Екрани продукту стартапу Ahundred

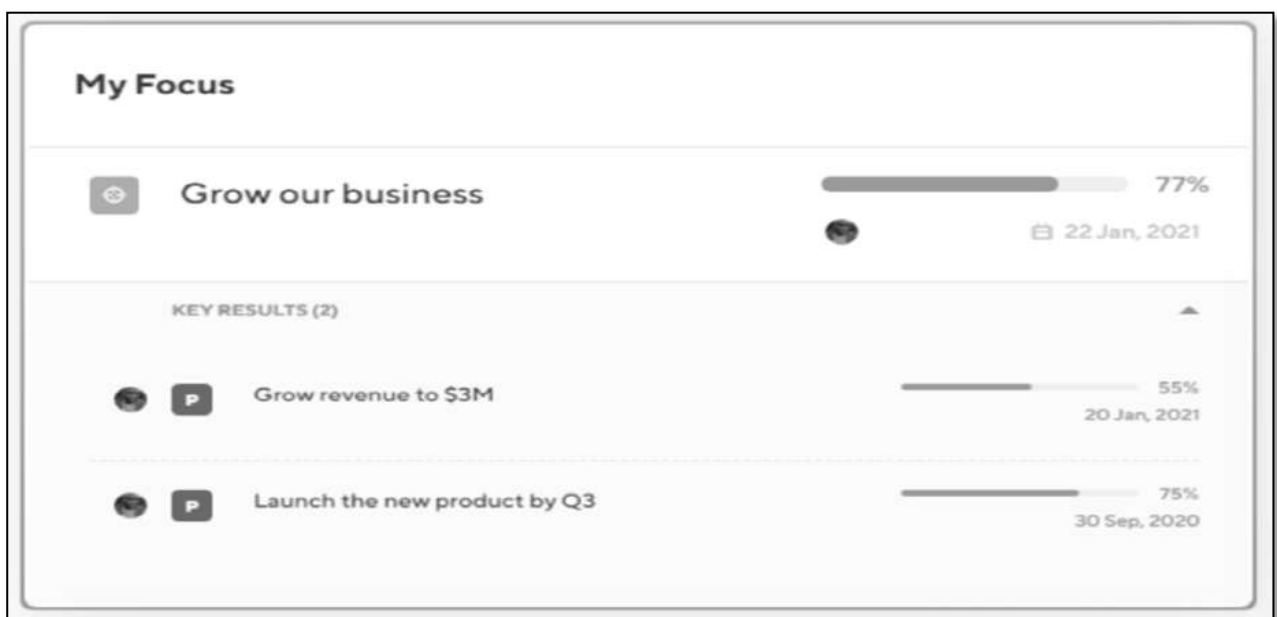
Засновники хотіли не просто почути похвалу, а й побачити готовність придбати продукт. Ментори говорили, що в ідеалі стартапери повинні навіть отримати наперед кошти від клієнтів за майбутній продукт. Але засновники соромилися продавати те, що ще не існує. Тому вирішили вдовольнитися зацікавленістю в покупці. Деякі клієнти самі запитували, скільки це буде коштувати і коли буде готове рішення.

На цьому етапі було важливо зрозуміти, які функції потрібно реалізувати в першу чергу. На розробку продукту з повним функціоналом пішло б як мінімум півроку. А для стартапу важливо якомога швидше залучити перших користувачів.

Серпень-листопад. Розроблення мінімально життєздатного продукту. З огляду на те, що стартапери розробляли систему для автоматизації роботи з бізнес-цілями, потрібно було обрати метод, який ляже в її основу. Останні півроку роботи в IT-компанії К. Дев'яткіна щільно працювала з OKR (Objective & Key Results або «цілі і ключові результати»), тому вирішила опиратися на нього. Тим більше що з інтерв'ю вона зрозуміла, що OKR користується популярністю в регіонах. Його прихильники якраз задаються запитанням, як піти від ведення звітності в таблицях і де знайти для цього спеціальний продукт.

Стартапери максимально занурилися в тему OKR – почали читати книги і цікавитися досвідом компаній, які інтегрували цей метод у себе. Вони протестували практично всі продукти для роботи з OKR, щоб зрозуміти, чого не вистачає для ідеалу і завдяки чому можна обійти конкурентів.

Однією з таких відсутніх функцій була фокусування на конкретному завданні. Її відсутність була однією з найбільш частих причин, чому поставленої мети не вдається досягти. У Ahundred можна обрати головну мету на тиждень, і система не дасть про неї забути:



Унікальний функціонал стартапу Ahundred

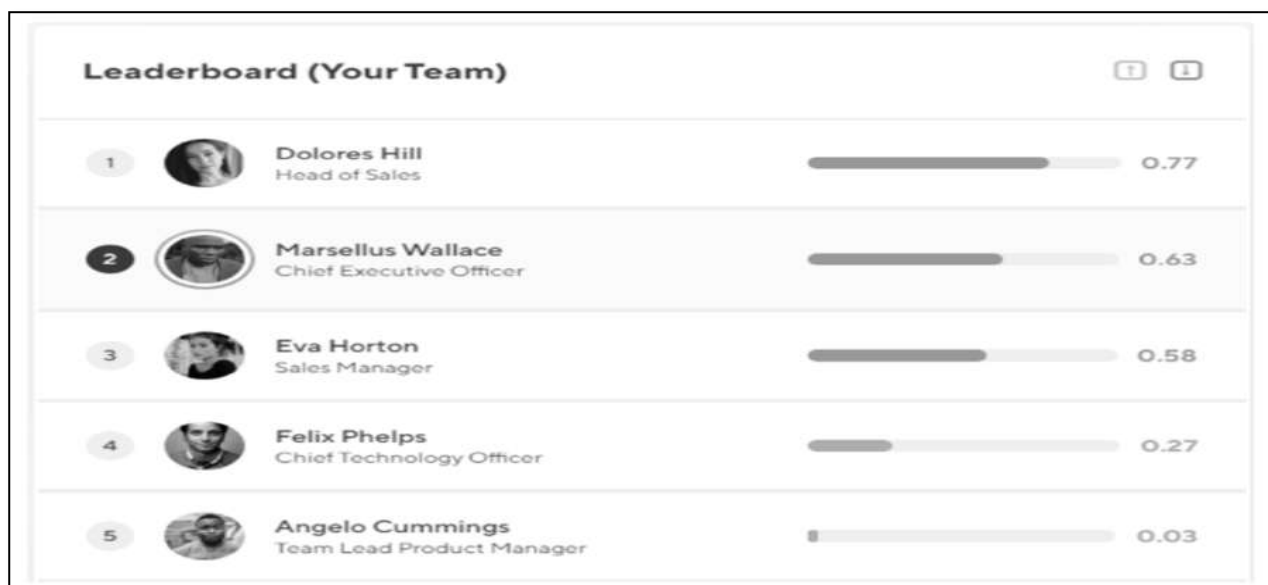
У деяких аналогічних продуктів інтерфейс настільки заплутаний, що хочеться повернутися в Google-таблиці. Стартапери ж максимально все спростили і продумали зрозумілу візуалізацію. А ще запропонували не просто відображення всіх цілей, а й зручну навігацію з швидким оновленням дашборда (інформаційна панель – інструмент для візуалізації та аналізу інформації про бізнес-процеси і їх ефективність) зі статистикою прогресу за кожним з заданих фільтрів.

Дизайн стартапу розроблявся паралельно з кодом і нескінченно все тестувалось. Дизайнер і верстальник працювали неповний день, програміста завербували відразу, пізніше знайшли в команду тестувальника.

За 2,5 місяці вдалося зібрати працюючу версію продукту.

Листопад-січень. Запуск і боротьба за клієнтів. Коли продукт був готовий, стартапери в першу чергу зв'язалися з тими, хто проявляв зацікавленість до нього на перших етапах. Посил був простий: ми створили закриту бета-версію, запрошуємо безкоштовно спробувати продукт протягом місяця і дати зворотний зв'язок, що вам сподобалося, а що потрібно доопрацювати. Практично всі, для кого проводили презентацію демонстраційної версії продукту, були зацікавлені в тестуванні. Крім того, стартапери почали активно писати новим потенційним користувачам, щоб привернути їх увагу до нового продукту і ще на етапі перевірки гіпотези почали повідомляти про себе світові – завели блог на Medium і писали на Quora.

За 2 місяці Ahundred отримав близько 50 користувачів. Близько 10% з них ніякої активності всередині системи так і не проявили. Але деякі компанії стали використовувати продукт для своїх процесів і системно давати зворотний зв'язок. Наприклад, практично всі були в захваті від дашборда зі статистикою прогресу відповідно до поставлених завдань. А деякі просили додати статистику прогресу для кожної людини, щоб можна було збудувати рейтинг продуктивності членів команди. Запити були виконані і з'явилася сторінка Leaderboard:



Сторінка Leaderboard Ahundred

Отже, за 2,5 місяці було створено амбітний продукт, зібрано більше 70 користувачів і отримано більше 10 активних клієнтів.

Запитання для обговорення:

1. Яким чином було розроблено бізнес-ідею для стартапу?
2. Охарактеризуйте процедуру перевірки життєздатності ідеї стартапу.
3. Надайте характеристику процесу формування та перевірки мінімального життєздатного продукту стартапу.
4. Чи вважаєте ви доцільним освоєння українського ринку для даного стартапу? Відповідь аргументуйте.

2. Incust: геть «пластик» зі своєї кишені [53]

27 тис. активних користувачів і чотири країни: за кілька місяців ідея українських стартаперів підкорила споживачів.

«Пластиком» зручно розплачуватися і, наприклад, різати піцу. І якщо без платіжних інструментів сьогодні не обійтися, то численним знижковим, бонусним, подарунковим картам загрожує перепрофілювання та використання за іншим призначенням. Їх актуальність втрачається, а число підприємців, що підключили програму лояльності inCust, зростає. Причина проста: десятки карт замінює один ваш телефонний номер.

До IForum 2016, що проходив у квітні, про програму лояльності inCust знали лише бізнесмени, які її впровадили та їх клієнти. На форумі сотні людей познайомилися з новинкою через отримані бонуси і, звичайно, їх витрачали. За день учасники отримали 8000 балів для наступних покупок в мережі кав'ярень Magic Snails. Компанія виступила партнером проекту, який стартував на початку 2015 р.

Максим Роньшин, керуючий партнер inCust, неодноразово потрапляв у ситуацію, коли дисконтну карту він забував або зовсім втрачав, знижку. Відповідь на запитання «Що не можна безповоротно втратити або забути?» Підштовхнула до створення принципово нової бонусної програми. Коли для реєстрації в ній учаснику потрібно вказати лише номер мобільного телефону.

У століття гаджетів і синхронізації таке рішення, здавалося б, лежало на поверхні. Однак, до розробників ця ідея прийшла не відразу. Спочатку вони створили додаток для смартфонів і планшетів, який, на їх думку, мав стати зручною бонусною «карткою». Але встановлювати ще одну програму користувачі не захотіли. Потім учасники проекту взялися опрацьовувати ідею про створення великого дисконтного клубу під оператора мобільного зв'язку. Коаліційна схема, як говорить Максим Роньшин, натрапила на непросту українську ментальність: «Підприємці не хотіли нараховувати бонуси своїм клієнтам, побоюючись, що бали вони витратять у конкурентів». Перебравши варіанти механіки через QR-коди і додатки, ідея викристалізувалася: універсальним ідентифікатором клієнта в програмі лояльності повинен бути номер його телефону.

Учасники проекту створили «мокап» майбутнього мобільного додатку. Запрошений фахівець за два місяці розробив робочий прототип, який залишалося уявити потенційній аудиторії.

Першу версію програми представляли «живцем». Як поле для експериментів обрали найближчу автозаправку. Барвисту презентацію замінила демонстрація можливостей програми, здатна, крім того, повернути клієнтів з мінімальними витратами, адже не потрібно витратитися на покупку устаткування або інтеграцію.

Тестування продукту пройшло в мережі кав'ярень. Серед побоювань були очевидні: страх людей перед розголошенням персональних даних і небажання отримувати купи SMS- і email-повідомлень. Але в підсумку 97 % клієнтів були готові продиктувати свій номер, щоб стати учасником програми, а 64 % знову прийшли випити кави в цей заклад, маючи на рахунку бали за попередню покупку. Люди оцінили основну перевагу inCust – пластикові картки не потрібні.

У підприємців теж є ряд переваг: використовуючи inCust, не потрібні дисконтні карти, а щоб налаштувати власну програму лояльності, у них піде 20 хвилин. Власник бізнесу встановлює правила нарахування бонусів, наприклад, від суми рахунку або кількості накопичених балів, і визначає, яку частину вартості покупки можна платити бонусами. Клієнти можуть поповнити

баланс самостійно по чеку або за кодом і в будь-який момент його перевірити.

За чотири місяці роботи кількість компаній-клієнтів зросла вдвічі.

inCust відкрив широкий канал комунікації між продавцем і покупцем. Тут і вітання нових користувачів, і привітання з Днем народження, і інформація про акції, випуск купонів і подарункових сертифікатів, і нарахування заохочувальних балів за відгуки в соціальних мережах і залучення нових користувачів. А функціональність програми дозволяє отримувати звітність в режимі реального часу. Підприємець бачить відомості про поточні продажі, нарахованих бонусів учасникам і про те, скільки вони балів витратили.

У планах стартаперів – створення програм під годинник, що працюють на платформах Apple і Android, і опрацювання «глобальної» ідеї. Розробники прагнуть створити свого роду комунікаційний хаб, що дозволяє взаємодіяти представникам з неконкуруючих між собою бізнес-сфер.

Наприклад, людина купила квиток на потяг, отримала подарунок у вигляді чашки кави в закладі партнера. Або пообідала в ресторані, а магазин, розташований навпроти, надає бонус для покупки, скажімо, дорогого алкоголю.

За рік з невеликим розробникам проекту вдалося створити принципово нову програму лояльності. inCust залишає пластикові картки в минулому, при цьому спілкування між продавцем, що становлять бонуси і знижки, і покупцем, який їх витрачає, стає зручним і сучасним.

Додаткові дані: інвестиції – 200 тис. дол., плани виходу на EBITDA – 2 роки, кількість активних користувачів – 27 тис.

Запитання для обговорення:

1. На задоволення яких потреб споживачів спрямовано запропонований продукт?
2. Яким чином здійснювалась перевірка життєздатності стартапу?
3. Запропонуйте інші методи перевірки бізнес-ідеї стартапу, які доцільно було б використати для його перевірки?

2.2 Вправи

1. Тестування бізнес-ідеї стартапу

Визначте методи, які було застосовано для тестування представлених бізнес-ідей та їх відповідність для отримання очікуваних результатів розвитку стартапів [53]:

1. *Електросамокати SEGWAY.* Сегвей – це двоколісний транспортний засіб з електроприводом, який тримає рівновагу і дозволяє пересуватися стоячи. Ідея електросамокату з'явилася у відомого американського винахідника і підприємця Діна Кеймена під час тестування медичних колясок з електродвигунами і системи гіроскопів, які дозволяли утримувати рівновагу. У компанії Segway були впевнені, що всі стануть їздити на Сегвей замість машини. Через побоювання, що ідею вкрадуть, над проектом працювали в закритому режимі – не вивчалася думка споживачів, а вивели на ринок готовий продукт.

Великий венчурний інвестор Джон Доерр вважав, що виручка Segway швидко перевищить 1 млрд дол., а сам Дін Кеймен був упевнений, що до кінця 2012 р. компанія буде продавати 10 тис. Сегвейів на тиждень. Був побудований завод, компанія готувалася до глобального успіху. Однак, за 5 років було продано всього 24 000 одиниць. Продукт виявився нішевим і не мав очікуваного комерційного успіху. Він використовується в основному на екскурсіях, в торгових центрах і на гольф-полях. Вся справа в тому, що у Segway не було етапу MVP, тому не було виявлено, що це нішевий продукт.

2. *Інноваційний ліхтар для велосипедів від GOTHAM BICYCLE DEFENSE.* Двоє американських велосипедистів, нещодавні випускники університету, постійно стикалися з проблемою – у них крали ліхтарики з велосипедів. Тоді вони перетворили проблему в бізнес: придумали ліхтарик Theft-Resistant Bike Light з функцією «складно вкрасти». Коштів на виробництво не було, так само як і впевненості, що продукт виявиться потрібним. Тоді засновники стали питати велосипедистів на вулиці і на профільних сайтах, який дизайн продукту подобається більше. За

ескізом, який люди обирали частіше, вони виготовили на 3D-принтері прототип і запитали цільову аудиторію: чи хотіли б ви купити такий ліхтар? Відгуки тисячі велосипедистів показали, що треба зменшити ліхтар. До того ж люди не розуміли, як це буде виглядати в реальному розмірі. Автори проекту зменшили зразок і показали споживачам ще один прототип – цей тест підтвердив, що продукт подобається і його готові придбати.

Паралельно з тестуванням прототипу фаундери вели блог, створили Landing Page, робили публікації в профільних ЗМІ і спільнотах, викладали на YouTube ролики про те, як створюють велосипедний ліхтар, який складно вкрасти. Робота з цими інформаційними каналами зробила проект популярним і допомогла знайти майбутніх клієнтів. Далі Слава Менн і його колеги опублікували проект на краудфандингу Kickstarter. Необхідну суму зібрали за 15 годин, а за решту 40 днів вона наблизилася до 100 тис. дол. Таким чином, кошти на виробництво продукту зібрали з майбутніх споживачів. Тільки після цього стартапери написали бізнес-план і налагодили виробництво на аутсорсинг.

3. *Файлообмінник DROPBOX*. Засновник Dropbox Дрю Х'юстон розумів, що залучити фінансування складно, поки немає доказів, що продукт потрібний людям. А продукт був зовсім «сирим». Дрю міг показати лише прототип, який працював між двома комп'ютерами. Він і показав: записав 3-хвилинне відео про те, як працює Dropbox. На наступний день після публікації ролика кількість запитів на beta-тестування зростає до 75 тис. Люди розуміли, що проект ще в розробці, але дуже хотіли спробувати. Відео зібрало 12 тис. позитивних відгуків, а також ідеї, запитання та пропозиції щодо доопрацювання. Ці цифри дозволили Дрю залучити кошти на створення комерційного продукту.

Через деякий час перед компанією постала нова проблема. Спочатку засновники використовували традиційну модель просування сервісу і контекстну рекламу. Але виявилось, що залучення одного платного клієнта коштувало 291 дол. Порівняно з ціною продукту – 99 дол. Вивчення клієнтів, знайомство і спілкування з ними дозволили з'ясувати, що клієнти найчастіше дізнавалися про Dropbox від друзів,

інформація поширювалася вірусно. Рішення знайшли в реферальній програмі, яка стимулювала людей рекомендувати сервіс. За 30 днів після впровадження програми користувачі самі розіслали 2,8 млн запрошень, і кількість реєстрацій зросли на 60 %. Іншим інструментом поширення стала одна з можливостей використання продукту – 20 % реєстрацій відбуваються, коли користувачі розповсюджують папки і файли. Сьогодні Dropbox не витрачає гроші на рекламу, а розвивається завдяки стимулюючій реферальній програмі. Ідеї для вдосконалення продукту компанія бере з відгуків, пропозицій і призначених для користувача голосувань на своєму сервісі Votebox.

4. *Онлайн-сервіс економної кулінарії FOOD ON THE TABLE.* Платний (10 дол.) онлайн-сервіс Food on the Table допомагає істотно економити на придбанні їжі, пропонуючи рецепти з тими продуктами, на які є знижки в зазначених користувачем магазинах. На етапі ідеї автор проекту ходив по магазинах і спілкувався з домогосподарками, щоб дізнаватися, що і як вони купують. Так він знайшов першого клієнта, для якого дізнавався про знижки в магазинах і розробляв рецепти вручну відповідно до своїх уподобань. Він витратив час, непорівнюваний з оплатою в 10 дол., але зумів зрозуміти, як влаштувати сервіс, щоб клієнти були задоволені. За допомогою цього MVP-тесту стартапер переконався, що багато користувачів готові регулярно платити за таку послугу. Залишалось тільки автоматизувати процес. На гроші інвестора він розробив онлайн-платформу – і вартість обслуговування клієнтів знизилася майже до нуля. Зараз це успішний проект.

Месенджери SKYPE. Бізнес-модель Skype перевернула телекомунікаційний ринок. Гіганти цього ринку витрачали колосальні кошти на створення і обслуговування інфраструктури: стільникових веж і провідних ліній. Творці Skype зрозуміли, що потрібно використовувати вже існуючу інфраструктуру, і зосередилися на розробці програмного забезпечення. Це зумовило принципово іншу, революційну бізнес-модель, яка принесла Skype міжнародний успіх.

2. Перевірка мінімально життєздатного продукту

Надайте характеристику мінімальним функціям пропонованого MVP, визначте методи перевірки мінімально життєздатного продукту на дієздатність (імітація, знеболювальне, ручна та автоматизована перевірка), запропонуйте інші методи які варто було б використати [54]:

1. *Авіакомпанія «Virgin Air».* Річард Бренсон весь бізнес почав всього з одного літака, який ходив тільки одним маршрутом. Здійснювалось це абсолютно не тому, що у нього не було коштів. Таким чином на ньому Бренсон відпрацьовував та допрацьовував бізнес-гіпотези. Кількість літаків збільшувалася виключно зі зростанням бізнесу і вдалим тестуванням усіх гіпотез.

2. *Служба доставки їжі «Sprig».* Доставка харчування вирішили створити бізнес на позиціонуванні «Здорове харчування» і унікальній торговій пропозиції – «Доставимо за 20 хвилин у центрі». Для того щоб оцінити попит на таку пропозицію, команда засновників розвозила харчування, яке було готувалося на кухні іншого ресторану. Судячи з того, що компанія працює з 2014 р. і до цього дня, тестування пройшло успішно і зараз у них власне виробництво.

3. *Програма лояльності в «no_nate».* Для того щоб перевірити, чи буде віральний ефект від нової програми лояльності (порекомендуйте нас друзі), один відомий інтернет-магазин не став писати код і перебудовувати свою систему. Він просто розіслав своїм передплатникам лист – «Запропонуйте нас одному і обидва отримаєте знижку». Рекомендація полягала в найпростішому пересиланні їх листів друзі. Усе! Найбільш мінімальна перевірка MVP, яка в підсумку призвела до переосмислення програм лояльності більшістю бізнесів.

4. *Сервіс знижок «Groupon».* Загальний бізнес компанії Groupon розрісся з їх тесту віджета, який відправляв pdf-файл зі знижкою на пошту користувача. До слова, модель виявилася

такою робочою, що не змінюється вже багато років, просто розробляючи красивіший інтерфейс.

5. *Краундфандингова платформа «Активи і проекти».* Онлайн-сервіс, що має 2 варіанти розвитку подій: людина розміщує на сервісі ідею і шукає для неї інвестора або людина з фінансами шукає ідею, в яку може вкласти гроші. Ідея монетизації – оплата за розміщене оголошення про проект, тобто фактично доступ до бази інвесторів. Саме така ідея прийшла в голову стартаперу, яку він і став втілювати в життя. Для цього він замовив досить функціональний сайт за півмільйона у.о., зняв офіс і найняв свій колл-центр, запустив на сайт чималий трафік, дав завдання програмістам на створення своєї CRM-системи. Приблизно за півроку витрати перевищили 2 млн у.о. і, судячи з динаміки, це був тільки початок. Скільки він заробив на проекті за цей час? Близько 60 тис у.о. Ідея виявилася провальною в моменті монетизації. Люди просто відмовлялися платити за розміщення. У підсумку, після року такого «бізнесу», розробник закрив проект з колосальними збитками і пішов влаштовуватися на роботу, щоб мати можливість повертати борги.

6. *Інтернет-магазин будівельного обладнання.* Напевне, це одна з історій, яку найбільш часто може почути бізнес-консультант або маркетолог. Коли власник бізнесу, що спеціалізується на офлайн, вирішує відкрити свій інтернет-магазин. Замовляє його розробку у компанії за півмільйона у. о., правда, забуваючи, що ще стільки ж необхідно витратити на трафік. У кращому випадку, запускає контекстну рекламу за залишковим принципом «на що грошей вистачило». Саме так і сталося у одного підприємця, який створив величезний інтернет-магазин для продажу будівельного обладнання. Мета – почати продавати не тільки у своєму місті, а й в усій країні. Додатково він також витратив близько 50 тис. у. о. за налаштування контекстної реклами цієї ж компанії. Однак, запуск показав, що клієнти не мають бажання замовляти обладнання з іншого регіону через особливості ринку.

2.3 Тренінг практичних навичок

1. Розвиток мінімально життєздатного продукту

Оберіть продукт та спробуйте за наведеним прикладом розробити план його оновлення на основі прикладу П. П. Суркова [55]:

Об'єкт відновлення – звичайне вікно. Віртуальний клієнт – виробник пластикових вікон. Пошук нових ідей продукту здійснюється у такій послідовності:

1. Побудова таблиці для удосконалення продукту «вікно» з вичерпними відповідями на запитання:

№ з/п	Запитання	Відповідь
1	2	3
1.	Частиною яких систем є продукт?	Вікно є частиною стіни, будинку. Закриває собою отвір у стіні. Вікно є товаром на ринку будівельних матеріалів
2.	Які функції надсистеми може виконувати продукт? Як їх з ним пов'язати?	Вікно може виконувати функцію несучої конструкції (стіни). Відомі випадки поєднання цієї функції (скляні стіни та цілі будинки, офісні перегородки, що виконують функції стін). Стіни ізолюють будинок від шуму й холоду, вікна об'єднують ці функції
3.	Чи можна розділити продукт на частини?	Рама (одно-, дво-, три-, чотири-, п'яти-, шестикамерний профіль), склопакети (одинарний, подвійний, потрійний), скло, повітря (інертний газ), фурнітура (ручки, замки, петлі, запірні пристрої), підвіконня, укоси, лиштви тощо
4.	Чи можна об'єднати (агрегувати) кілька елементів продукту в один?	Повітряне скло, склоблок або піноскло (за аналогією з пінобетоном). Безрамне засклення, фурнітура кріпитися прямо в склопакет. Підвіконня, укіс і рама з лиштвом є одним цілим або скляними

Продовження

1	2	3
5.	Чи можна нерухомі частини продукту зробити рухомими і навпаки?	Нерухомим у вікні є скло. Можна змусити скло або весь склопакет рухатися. Тоді можна буде зробити нерухому раму. Якщо скло буде опускатися, як в автомобілі, то не буде потреби в петлях і замках
6.	Яким має бути ідеальний продукт?	Вікон немає, а його функції зберігаються і виконуються
7.	Що відбудеться, якщо вилучити цей продукт? Чим його можна замінити?	Приміщення без вікон освітлюється лампами, свіже повітря забезпечує вентиляція, температуру регулює кондиціонер, інформацію видає телевізор
8.	Яким цей продукт був у минулому?	Дірка в стелі, отвір у стіні, ставні, знімні рами, жовчний міхур, кварц, рами, що відкриваються, скло, вітражі, розсувні рами, склопакет, відкривання у двох площинах
9.	На розвиток яких функцій було спрямоване удосконалення продукту?	Головним чином розвивалися функції освітлення – від напівпрозорих матеріалів до повністю прозорих, скло також розвинуло інформаційну функцію. Одночасно з цим збільшилась площа вікна, що, у свою чергу, змусило розвивати функцію теплоізоляції. На посилення саме цієї функції були спрямовані зусилля наприкінці минулого століття
10.	Які функції залишилися «недорозвиненими»?	Одна функція – провітрювання – майже не розвивалася з початку створення системи. Функція освітлення (як тільки скло стало повністю прозорим) не розвивалась від початку середини минулого століття. Вікно майже втратило свою інформаційну складову з появою телевізора
11.	Як можна натеper розвинути ці функції?	Вікно з фільтрацією повітря. Вікно, що світиться в темний час доби. Інформаційне вікно (дата, час, погода, температура, тиск, вологість, напрямок і сила вітру, курс валют, котирування акцій і т. ін.)

2. Відбір найцікавіших ідей і формування їх списку. Імовірно за інерцією мислення виробники вікон і далі будуть збільшувати

кількість профілів рами й контурів ущільнення, змінювати розміри міжскляного простору й додавати кількість склопакетів. Тому ці ідеї можна вважати безперспективними. Навіть у разі їх реалізації вони не додадуть конкурентних переваг. Отже, оберемо цікаві, на наш погляд, ідеї:

Ідея 1. Блоки з піноскла або камінчастого склобетону. Скляні будівельні блоки, порожні всередині, уже існують, тому не фіксуємо цю ідею.

Ідея 2. Скло, що опускається. Можна його виконати з електричним приводом, як в автомобілі.

Ідея 3. Будівництво «сліпих» будинків без вікон – повний моноліт. У середині приміщень функції вікна виконує фальш-вікно (наприклад, настінний телевізор із плоским екраном та вбудованим кондиціонером і вентиляцією).

Ідея 4. Вікно-фільтр. Щоб провітрити приміщення, його не потрібно відкривати, досить увімкнути вбудовану у вікно систему провітрювання із зовні буде надходити чисте та іонізоване повітря.

Ідея 5. Вікно-кондиціонер. Вікна з убудованими жалюзі ринок уже пропонує. Ідея полягає в тому, щоб поєднати дві системи в одній: вікна й кондиціонера.

Ідея 6. Вікно-люстра. Склопакети наповнені інертним газом, уже продаються на ринку. Повітря замінили газом, щоб збільшити тепло- і звукоізоляцію вікна. Залишається тільки встановити два електроди й вікно засвітиться.

Ідея 7. Інформаційне вікно. Найпростіше в реалізації нововведення: встановлення прозорого індикатора температури повітря, вологості, тиску і т. ін.

3. Об'єднання знайдених ідей, їх агрегування або комбінування:

Агрегування 1. У вікні можна не тільки довідатися погоду на вулиці, але й запрограмувати вікно таким чином, щоб воно «показувало» будь-яку погоду або обраний нами пейзаж.

Агрегування 2. Вікна, що світяться з функціями кондиціонера та фільтрації повітря.

Агрегування 3. Склавши два верхні варіанти, маємо ідеальне вікно для внутрішніх приміщень «сліпих» монолітних будинків.

Таким чином отримано три додаткові ідеї. Кількість продуктивних та унікальних ідей збільшено до десяти. Навіть без їх ретельного аналізу, якщо скласти морфологічну таблицю, то можна отримати близько 30–40 якісно нових ідей.

4. Обрання найбільш працездатних ідей, їх перевірка на своєчасність. Для цього необхідно за кожною з отриманих ідей відповісти на три запитання: що вийшло; де це можна використати; кому це потрібно.

Ідея 1. Склоблоки: собівартість таких блоків на початковому етапі, імовірно, буде вищою від цегли; скло менше піддається руйнуванню, ніж бетон, цегла або камінь, отже, ці блоки можна використовувати для будівництва «вічних» будинків – елітного житла, урядових закладів і т. ін.; блоки придбають будівельні організації, що спеціалізуються на будівництві елітного житла. Можливий свій будівельний бізнес «вічних будинків».

Ідея 2. Автоматичне вікно: вікно, що не тільки відкривається та закривається «з пульта». За допомогою нехитрого пристрою його можна програмувати на провітрювання приміщення, відкриття й закриття в певний час; ринок елітного житла вже давно готовий прийняти такі вікна. Заможна людина здатна мати найкраще – те, чого не має середній чи економ-клас; автоматичні вікна придбають будівельні організації, що спеціалізуються на будівництві елітного житла.

Ідея 3. «Сліпі будинки»: «сліпі будинки» не мають обмежень щодо площі забудови, на них не впливають норми санації, їх можна будувати як на землі, так і під землею або на Марсі. Земля під забудову з кожним роком дорожчає. Кількість населення збільшується. Рано чи пізно частина людства спуститися під землю або піде жити на дно океану. Це й будуть «сліпі будинки», які фінансує держава, великі фінансово-промислові групи або корпорації для розміщення своїх працівників. Натепер ця ідея нездійсненна, але відкидати її не варто. Ми можемо сформулювати цю ідею як довгострокову мету. А якщо надати їй відповідної форми, то – і як місію.

Ідея 4. Вікно-фільтр: глухе вікно, що забезпечує свіже повітря і його фільтрацію і пристроєм для автоматичного миття або самоочищення; такі вікна можна використовувати у всіх

новобудовах і для заміни звичайного «пластику», чи ремонту. Ці вікна зазвичай призначені для центральних районів більшості міст і великих мегаполісів; покупці – як будівельні організації, так і приватні особи.

Ідея 5. Вікно-кондиціонер: принцип такий же, як і в попередній ідеї. Додано тільки функцію кондиціонування вхідного повітря; невелика відмінність полягає у тому, що за одночасного виведення цих вікон (вікно-фільтр і вікно-кондиціонер) на ринок, останнє має коштувати дорожче. Встановлюють у будинках вищого рівня; покупці – переважно заможні люди.

Ідея 6. Вікна, що світяться: посилено функцію освітлення. Це вікно може давати світло та освітлювати приміщення уночі. З увімкненням «світла у вікні» зовнішнє скло має набувати властивостей відбиття, щоб не освітлювати вулицю; продукт виводиться, у першу чергу, на ринок мансардних вікон, потім витісняються інші вікна. Можна використати в офісах (офісні перегородки) і ресторанах, казино, барах, дискотеках (елемент декору); покупці – будівельники котеджів, жителі мансард, розважальні установи.

Ідея 7. Інформаційне вікно: прозорі дисплеї вже існують, залишилося їх закріпити на вікнах. З установленням датчиків температур, вологості, тиску, сили вітру тощо; можна використовувати на всіх вікнах або за принципом «одне інформаційне вікно на квартиру»; споживач той же, що й натеper.

4. Комплексне агрегування ідей.

Агрегування 1. Вікна з картинками: вікна вирізняються тим, що навіть якщо вікна квартири виходять на будмайданчик або на смітник, то крізь вікно можна бачити гірське озеро або берег моря. Протягом насичення ринку вікна будуть програмуватися; встановлюються повсюдно: спочатку для заможних людей, потім для бізнесу-класу і, нарешті, для усіх інших. Елітні будинки можна буде споруджувати у будь-якому місці; покупець – будівельні фірми, що спеціалізуються на будівництві елітного житла.

Агрегування 2. Світні вікна-кондиціонери-фільтри: принцип той же, що і в наведений вище випадках; вікна замінюють

«прості» вікна, що світяться; покупці – переважно заможні люди, а згодом і інші покупці.

Агрегування 3. Ідеальне вікно: об'єднуються дві попередні знахідки в одну систему, одержуємо вікно, яке можна розмістити на будь-якій стіні. Додається функції телевізора, випромінювача ультрафіолетових променів та іонізатора; система витісняє сучасні вікна; покупці – усі споживачі.

5. Формулювання та синхронізування завдань. Отримаємо та наведено цілі розвитку продукту на найближчі 5, 15, 25 років. Перелічимо знайдені нами рішення в тому порядку, у якому їх можна пропонувати ринку:

Етапи	Продукти (послідовність заміщення)		
Минуле століття	Десятерний склопакет	Двадцять контурів ущільнення	Тридцятикамерні профілі рами
Сьогодні	Ідея 7: інформаційне вікно – впровадження	Ідея 2: автоматичне вікно – впровадження	Ідея 3: склоблоки – НДДКР і впровадження як окремий напрям
Завтра	Ідея 4: вікно-фільтр	Ідея 5: вікно-кондиціонер	Ідея 6: вікна, що світяться
Післязавтра	Агрегування 1: вікна з картинками	Агрегування 2: світні вікна-кондиціонери-фільтри	Агрегування 3: ідеальне вікно
Вікна XXI століття	Ідея 3: «сліпі будинки» – завтра готується ринок, післязавтра впроваджується як окремий бізнес		

Виконуючи вправу скористайтесь таким алгоритмом:

1. Для розробки нових ідей скористайтесь списком контрольних питань П. П. Суркова для інноваційного оновлення об'єктів та занесіть їх відповіді у нижченаведені форми

Опрацювання питань для удосконалення продукту:

№ з/п	Запитання	Відповідь
1.		

Формулювання ідей та їх агрегування:

№ з/п	Агрегування	Ідеї
1.	Агрегування ідей 1	Ідея 1
		Ідея 4
2.	Агрегування ідей 2	Ідея 2

2. Сформулюйте ідеї стартапу, агрегуйте їх та синхронізуйте, результати занесіть у форму:

Синхронізація завдань:

Етапи	Продукти (послідовність заміщення)		
Минуле століття			
Сьогодні			
Завтра			
Післязавтра			
Вікна XXI століття			

2. Еволюція мінімально життєздатного продукту

Сформууйте розвиток MVP для обраного Вами продукту відповідно до наведеного прикладу [56]:

Людство потребує дешевого та ефективного освітлення. З розвитком технологій, з'являються нові потреби: важливим стає не тільки наявність освітлення, але й джерела енергії:



Етапи еволюції освітлення за методом MVP

1-й MVP: Вогонь. Люди стали свідками того, як блискавка з неба може підпалити ліс і створити пожежу. Експериментуючи з паличками, вони створили власний огонь. Проблема вирішена. Але як цей вогонь переносити?

2-й MVP: Масляні лампи, свічки та газові лампи. Тепер, направляючись в інше місце, люди могли брати джерело світла з собою. Проблема вирішена. Але свічки та газові лампи недостатньо яскраві, а отриманий вогонь не стійкий до вітру.

3-й MVP: Лампи розжарювання. Перші лампи підживлювались акумуляторами і були більш надійними, ніж дзеркальні свічки. Проблема вирішена. Але по мірі зростання міст попит на освітлення збільшився. Національна електрична мережа ще не була побудована.

4-й MVP: Широкодоступна електрика. Для передачі електричної енергії на великі відстані були розроблені перетворювачі змінного струму та трансформатори. Теплові електростанції могли задовольнити масовий попит. Проблема вирішена. Але, в міру збільшення світового попиту на електроенергію, потрібно шукати альтернативи.

5-й MVP: Сонячна енергія. Світлодіодні лампи меншої міцності заміщують лампи розжарювання, в той час як сонячні панелі стають більш ефективними і доступними у виробництві. Проблема вирішена. Але сонячні рішення ще не досить поширені, щоб можна було відключити національну мережу.

6-й MVP: Планета заряджається тільки від сонця. Високоєфективні акумулятори можна зарядити тільки сонячними батареями. У цей момент стає можливим усунути нашу залежність від викопного палива. Реалізувати цю стадію нам ще доведеться в майбутньому.

Інформацію щодо еволюції обраного об'єкту для тренінгу практичних навичок занесіть у форму:

Проблема, що вирішується	
Ідея продукту	
MVP 1	
MVP 2	
MVP ...	
MVP 6	

2.4 Завдання для самостійного виконання

Формування морфологічної карти продукту стартапу [20]

Використовуючи морфологічний метод оберіть оптимальну ідею продукту. Сформулюйте морфологічну карту, ідею продукту як товар за задумом, у реальному виконанні, з підкріпленням.

Ідея товару генерується за таким алгоритмом [20]:

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

Для формування морфонологічної карти ідеї стартап-продукту скористайтесь формою:

Основні параметри	Проміжні рішення				
	1-ше	2-ше	3-ше	4-ше	5-ше

Ідею продукту як товару занесіть у форму:

Ідея:			
	Товар за задумом	Товар у реальному виконанні	Товар з підкріпленням
	...	...	...

ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ ДО РОЗДІЛУ II

1. Как найти хорошую идею для стартапа. *Деньгодел*. URL: <https://dengodel.com/management/215-kak-nayti-horoshuyu-ideyu-dlya-startapa.html>.
2. Как придумать хорошую идею для стартапа. *Деньгодел*. URL: <http://www.management.com.ua/notes/how-to-develop-a-great-startup-idea.html>.
3. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій: сутність, зміст, основні задачі. *Формування ринкової економіки*. 2009. С. 68–77.
4. Источники идей для стартапа. *Rusbase*. URL: <https://rb.ru/news/istochniki-idej-dlya-startapa>.
5. Инновационный менеджмент: метод. пособие. Ч.2 / под руков. Б. Е. Фишмана. Киев: Рамо, 1991. 134 с.
6. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент. Київ: КНЕУ, 2003. 504 с.
7. Петров В. М. Базовый курс по теории решения изобретательских задач : учебное пособие. 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: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2006. 400 с.

10. Смоляр Л Г., Бояринова Київ О., Кам'янська О. В. Управління процесом розробки і освоєння виробництва нових продуктів: навчальний посібник. Київ: НТУУ «КПІ», Кондор, 2015. 492 с.
11. Разработка и анализ идей нового продукта. *Консалтинговая компания iTeam*. URL: <https://blog.iteam.ru/razrabotka-i-analiz-idej-novogo-produkta>.
12. Метод «шести капелюхів». *Дистанційна академія*. URL: <https://osnova.d-academy.com.ua/metod-shesty-kapelyuhiv>.
13. Придумать идею для стартапа: гид по рабочим методикам. *Регистратор доменных имен РЕГ.РУ*. URL: <https://www.reg.ru/blog/kak-pridumati-ideyu-dlya-statapa>.
14. Матрица идей для стартапов. Как придумать проект на пересечении свободных ниш. *Bel.biz – сайт о бизнесе, стартапах и инновациях*. URL: <https://bel.biz/hacks/idea-matrix>.
15. Izraylevych I. Startup Idea Matrix. How to Brainstorm New Startup Ideas? *The Startup Idea Matrix. S-Pro*. URL: <https://s-pro.io/blog/how-to-brainstorm-new-startup-ideas-the-startup-idea-matrix>.
16. От нью-эйджа до стартапов: карта самых влиятельных идей из Кремниевой долины. *Theory and practice*. URL: <https://theoryandpractice.ru/posts/17473-ot-nyu-eydza-do-startapov-karta-samykh-vliyatelnykh-idey-iz-kremnievoy-doliny>.
17. Как не надо придумывать идею для стартапа. *Rusbase*. URL: <https://rb.ru/opinion/please-no>.
18. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002, № 40-IV. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
19. Титов В.В. Морфологический поход. *Anataz.narod*. URL: <http://anataz.narod.ru/science/mp/mp90.html>
20. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Суми : Університетська книга, 2007. 281 с.
21. Мирный путь к революционной инновации / Д. Голденберг, Р. Горовиц, А. Левав, Д. Мазурский. *E-xecutive – обучающееся Сообщество менеджеров*. URL: http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/346451/?phrase_id=883211.
22. Сычева А. Инновации эконом-класса. *E-xecutive – обучающееся сообщество менеджеров*. URL: http://olde-xecutive.ru/print/publications/aspects/innovation/article_5256.
23. 4 решения, которые помогут улучшить ваш продукт и увеличить продажи. *Spark.ru*. URL : <https://spark.ru/startup/verstal/blog/15549/4-resheniya-kotorie-pomogut-uluchshit-vash-produkt-i-velichit-prodazhi>.
24. 20 величайших инноваций 2016 года. *Dombase*. URL: <https://rb.ru/list/20-innovacij-2016-goda>.
25. Авраменко А.Как проверить, валидировать идею стартапа? Процесс, шаги, полезные инструменты для экспериментов. *Medium Corporation*. URL: <https://medium.com>.
26. Волошин Д. Взлетит или не взлетит: несколько хороших способов проверить бизнес-идею *BIZ360*. URL: <https://biz360.ru/materials/vzletit-ili-ne-vzletit-neskolko-khoroshikh-sposobov-proverit-biznes-ideyu>.

27. 5 действенных способов проверить бизнес-идею на прочность. *Startupukraine*. URL: <http://startupukraine.com/blog/5-dejstvennykh-sposobov-proverit-na-prochnost-biznes-ideyu>.
28. Петренко А. Как проверить идею стартапа без больших затрат? *Хабр*. URL: <https://qna.habr.com/q/299707>.
29. Проверка живучести продукта. *Наука. Инновации. Инвестиции*. URL: <http://niirf.ru/glavnaya/novosti/publikatsii/158-kak-proverit-vashu-ideyu-na-zhiznesposobnost.html>.
30. Що таке Лендінг – Що таке Landing Page. *Marketingsystem*. URL : <https://marketingsystems.com.ua/uk/shho-take-lending-shho-take-landing-page>.
31. Landing page (посадкові сторінки) – їхнє використання та принципи створення. *Lemarbet*. URL: <https://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/landing-page-posadochnye-stranitsy-ih-ispolzovanie-i-printsipy-sozdaniya>.
32. Ford R. Starting up startups. *Slideshare*. URL: <https://www.slideshare.net/RoryFord/starting-up-startups>.
33. Оценка бизнес идеи : способы проверить работоспособность. *Эквид*. URL: <https://www.ecwid.ru/blog/validate-your-product-ideas.html>.
34. 6 сервисов для проверки идеи стартапа. *Секреты Фирмы*. URL: <https://secretmag.ru/business/methods/test-startup.htm>.
35. Купер Б., Власковиц П. Стартап вокруг клиента. Как построить бизнес правильно с самого начала. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 168 с.
36. Рис Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2012. 251 с.
37. Лущик А. Минимально жизнеспособный продукт: Все об MVP. *Семь тем про Умные Бизнес-Системы*. URL: <http://sbs7.ru/minimalno-zhiznesposobnyiy-produkt-vse-ob-mvp>.
38. Рудавский Р. Почему вашему стартапу нужен MVP. *Stfalcon.com*. URL: <https://stfalcon.com/ru/blog/roman.rudavsky>.
39. Руководство по созданию MVP или минимально жизнеспособного продукта. *LPgenerator LLC*. URL: <https://lpgenerator.ru/blog/2015/03/02/rukovodstvo-po-sozdaniyu-mvp-ili-minimalno-zhiznesposobnogo-produkta>.
40. MVP или как проверить идею на жизнеспособность. *Marketing*. URL: <https://mktg.academy/minimum-viable-product>.
41. Широбоков Н. Почему не нужно делать идеальный продукт. *Семь тем про Умные Бизнес-Системы*. URL: <http://sbs7.ru/pochemu-ne-nuzhno-delat-idealnyiy-produkt>.
42. 15 способов оценить MVP – минимальную ценность продукта для аудитории. *Chris Bank. Blog. imena.ua*. URL: <https://www.imena.ua/blog/mvp>.

43. Что такое бета целевые страницы (Beta Landing Pages)? *LPgenerator LLC*. URL: <https://lpgenerator.ru/blog/2012/12/18/chto-takoe-beta-celevye-stranicy-beta-landing-pages>.
44. Типы и виды целевых страниц (инфографика LPgenerator). *LPgenerator LLC*. URL: <https://lpgenerator.ru/blog/2012/11/04/typy-i-vidy-celevyh-stranic-infografika-lpgenerator>.
45. Різновиди контекстної реклами. *Promodo.ua*. URL: <https://promodo.ua/ua/blog/kontekstnaya-reklama-v-poiskovoj-i-kontekstno-medijnoj-seti.html#gref>.
46. Как объясняющий ролик помог DropBox вырасти с 0 до 300 млн пользователей? *Блог о digital-рекламе*. URL: <http://blog.business-story.tv/video-marketing/dropbox>.
47. Хмарна піраміда: IAAS, PAAS I SAAS. *GIGACLOUD*. URL: <https://gigacloud.ua/blog/navchannja/hmarna-piramida-iaas-paas-i-saas>.
48. Соколов А., Тенигин А., Яшин В. Технология цифровых прототипов в действии, или «К AutoCAD мы не вернемся ни за какие коврижки». *САПР и графика*. 2013. № 9. URL : <https://sapr.ru/article/24051>.
49. Jobs-to-be-Done Winning solutions help customers get a job done better and/or more cheaply. *Strategyn*. URL: <https://strategyn.com/jobs-to-be-done/>
50. Мирошниченко А. Продукт стартапа: как можно оценить? *Medium.Com*. URL: <https://medium.com>.
51. 6 сервисов для проверки идеи стартапа. *Секреты Фирмы*. URL: <https://secretmag.ru/business/methods/test-startup.htm>.
52. Ворона Т. От идеи до работающего продукта и платящих клиентов за год: кейс стартапа Ahundred. *MC.today*. URL: <https://mc.today/ot-idei-do-rabotayushhego-produkta-i-platyashhih-klientov-za-god-kejs-startapa-ahundred>.
53. Истории успешных. *Kyivstar Business Hub*. URL: <http://hub.kyivstar.ua/praktika/istorii-uspeshnykh>.
54. Жестков Н. MVP: 6 примеров + практическая инструкция. *In-scale*. URL: <https://in-scale.ru/blog/mvp-ili-minimum-viable-product>.
55. Сурков П.П. Стратегия опережающего развития. *E-executive* – обучающееся сообщество менеджеров. URL: <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/344514>.
56. Войтишек Е. Шесть этапов MVP: разбираем реальные кейсы. *Rb.Ru*. URL: <https://rb.ru/opinion/razbiraem-mvp>.

3

РОЗДІЛ III

БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ СТАРТАПУ

- ☐ **Сутність, види і особливості бізнес-моделі стартапу**
 - ☐ **Бізнес-модель Canvas: зміст та структура**
 - ☐ **Концепція ощадливого стартапу**
 - ☐ **Вибір та побудова бізнес-моделі стартапу**
-

3.1 Сутність, види і особливості бізнес-моделей стартапів

Бізнес-моделювання є основою стартапу. Навіть маючи унікальний продукт чи послугу, ефективність реалізації проєкту зумовлюється моделлю перетворення унікальної пропозиції на прибутковий бізнес. Від розробленої бізнес-моделі залежить економічна поведінка, організація та забезпечення життєздатності стартапу. Фактично така бізнес-модель є способом планування завдань щодо формування цінності продукту, залучення ресурсів, ключових партнерів та визначення аспектів діяльності, завдяки яким буде отримуватись дохід та розвиватись стартап.

ВИЗНАЧЕННЯ

Бізнес-модель – це певне спрощене уявлення реального або майбутнього бізнесу, що відображає основні бізнес-процеси і створюється для вирішення прикладних бізнес-завдань [1]

Часто бізнес-модель порівнюють із стратегією. Проте вони мають суттєві відмінності та різні завдання. Поміж інших ключовими параметрами, що відрізняють її від стратегії, вважаються орієнтування на цінність продукту або послуги, яка

створюється стартапом, спрощений підхід до розробки та отримання інформації [2]:

- на відміну від стратегії, яка сфокусована на розробку стійких конкурентних переваг, бізнес-модель фокусується на створенні цінності і отриманні прибутку;
- порівняно із стратегією, що потребує поглибленого аналізу розроблення бізнес-моделі не вимагає значних знань бізнес-середовища (принаймні, на початкових етапах).

Бізнес-модель і бізнес-план також є різними інструментами планування стартапу. Зокрема, бізнес-модель не є частиною бізнес-плану, і також не може його замінювати (табл. 3.1). Проте на ранніх стадіях стартапу, саме вона є формою його представлення для інвесторів та партнерів, а також забезпечує усвідомлення самими стартаперами сутності їх майбутнього бізнесу.

Таблиця 3.1 – Відмінності бізнес-моделі від бізнес-плану [3]

№ з/п	Характеристика	Бізнес-модель	Бізнес-план
1.	Розробленість інструментарію	Залежно від підходу, складові елементи відрізняються	Чітка структура, розроблена методологія
2.	Необхідність першочергових знань	Придатна до створення без спеціальних знань	Потребує певного періоду навчання
3.	Фокус	Відображає специфіку бізнесу	Здебільшого сфокусований на кроках реалізації стратегії
4.	Основне завдання	Презентувати бізнес-ідею	Скласти план реалізації бізнес-ідеї
5.	Переваги	Проста та наочна, демонструє сутність бізнесу	У випадку ґрунтовного опрацювання зменшує ризики реалізації
6.	Недоліки	Занадто схематична, часто план з реалізації стратегії відсутній	Складний інструмент, що потребує спеціальних знань

Комплексно бізнес-модель орієнтована на розроблення певного плану з отримання прибутку шляхом реалізації бізнесу, який побудований на унікальній ціннісній пропозиції. При цьому у ній наводиться не тільки ціннісна пропозиція, але й певний ланцюг її створення з урахуванням встановлення стейкхолдерів та їх участі у ньому. Бізнес-модель визначає клієнтський сектор реалізації стартапу з чітким акцентуванням на ті сегменти та цільову аудиторію, яка обрана як перспективна та потенційна. Ключовим її завданням є планування прибутку та генерування способів ведення бізнесу, які сприятимуть його отриманню у паралелі з витратами на забезпечення діяльності.

ДОВІДКА

Відомі історії успіху починалися з появи саме інноваційної бізнес-моделі, а не якісного та унікального продукту [4]:

Amazon став найбільшим книжковим інтернет-магазином в світі, хоча йому не належить жоден традиційний магазин

Apple є найбільшим роздрібним продавцем музики, хоча і не продавав компакт-диски

Pixar удостоїлася 11 премій Американської кіноакадемії, хоча ні в одному фільмі цієї кіностудії не знімалися живі актори

Netflix вдихнула нове життя у відеопрокат, не володіючи жодним фізичним магазином

Skype – найбільший телекомунікаційний провайдер в світі, незважаючи на відсутність мережевої інфраструктури

Starbucks – найбільша в світі мережа кав'ярень, що продає звичайну каву за преміум-цінами

Структура бізнес-моделі розвивалась у різних дослідженнях. Зокрема ключовими її конфігураціями вважаються бізнес-моделі Бланка-Дорфа, О. Остервайлдера та І. Піньє, М. Джонсона, Г. Чесбро, Е. Маурья.

Концепція розвитку споживачів (англ. Customer Development): модель Бланка-Дорфа. Розробниками концепції є С. Бланк та Б. Дорф, які мали тривалий досвід стартапування. Згідно філософії моделі Бланка-Дорфа, стартап – тимчасова структура, яка допомагає знайти модель бізнесу, здатного до

відтворення і масштабування. На думку розробників, бізнес-плани є лише теоретичною картинкою для інвесторів [5]. Основним підходом, згідно дослідників, для розвитку стартапу є розвиток споживачів, системна взаємодія з ними, виявлення потреб та задоволення проблем. На цих позиціях будується бізнес-модель стартапу. Ключовими компонентами бізнес-моделі є клієнти, продукт, дохід, ресурси та партнери (рис. 3.1).

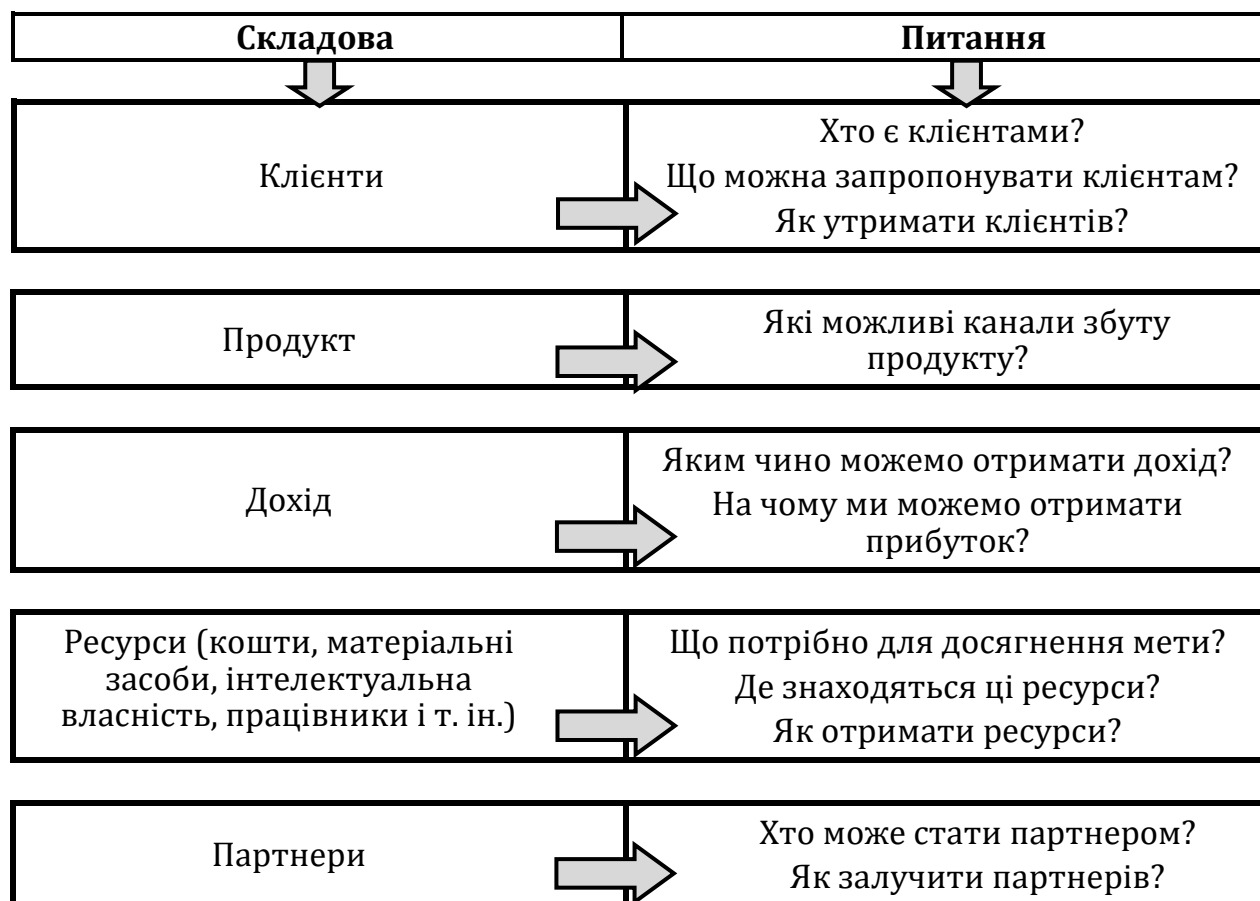


Рисунок 3.1 – Складові бізнес-моделі Бланка-Дорфа (складено за [6])

Бізнес-модель Олександра Остервальдера та Ів Піньє (англ. Business Model Canvas). Бізнес-модель О. Остервальдера та І. Піньє формується на основі 9 структурних блоків: ключові партнери, ключові процеси, ключові ресурси, канали просування, ціннісна пропозиція, технологічні клієнтські відносини, цільові групи споживачів, структура витрат і потоки доходів (рис. 3.2). Схема вважається основою для формування та перегляду моделі стартапу, визначення тих позицій, які є перевагами або навпаки уповільнюють чи упереджують стартап та нівелювати їх.

Опрацювання цих блоків дозволяє визначити унікальний шлях розвитку компанії на ринку, знайти конкурентні переваги і потенційні проблемні, однак, як зазначають науковці та практики, незважаючи на широке охоплення і застосовність, модель 9 блоків є досить ресурсовитратною [5].

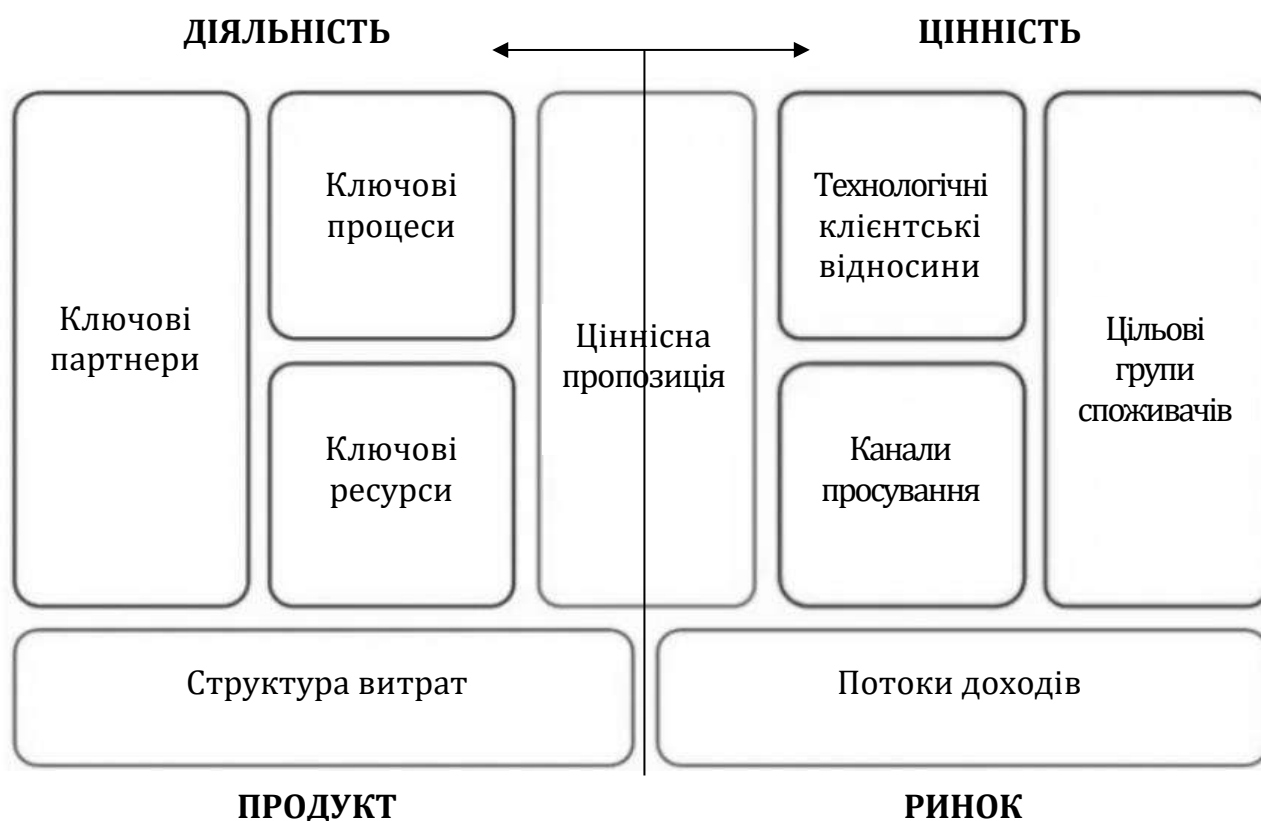


**Рисунок 3.2 – Business Model Canvas
О. Остервальдера та І. Піньє [7; 8]**

Зазначені компоненти бізнес-моделі утворюють її структуру (шаблон), який розробниками поділено на дві складові частини. Подібно роботі головного мозку, де ліва півкуля відповідає за логіку, а права – за емоції, ліва частина шаблону відповідає за діяльність, а права – за цінність [7] (рис. 3.2). Тобто у ліву частину моделі вкладаються усі ті дії, які дозволяють створити стартап-продукт з відповідною цінністю, а у правій – формується цінність шляхом взаємодії з споживачами та використання належних каналів просування, що дозволяє отримувати дохід.

Структура такої бізнес-моделі буде докладно розглянута у підрозділі 3.2.

«Ощадлива бізнес-модель» (англ. *Lean canvas*) Е. Маурья (англ. *A. Maurya*). Моделі Business Model Canvas та Lean Canvas є схожими, однак у них по різному розставлені акценти. Business Model Canvas з'явилась раніше ніж Lean Canvas, як заміна бізнес-плану. Проте вона розроблялась, в основному, для офлайн-компаній, щоб планувати наступні фази діяльності – квартал або рік. Для ранніх стадій стартапів така бізнес-модель є занадто складною, особливо для тих, які знаходились на стадії ідеї. З цією метою Е. Маурья розробив спрощену версію – Lean Canvas [9]. Канва Е. Маурья в основному зорієнтована на споживачів, що характерне для кожного її блоку. При цьому центральне місце, як і в попередній моделі, займає ціннісна пропозиція (рис. 3.3).

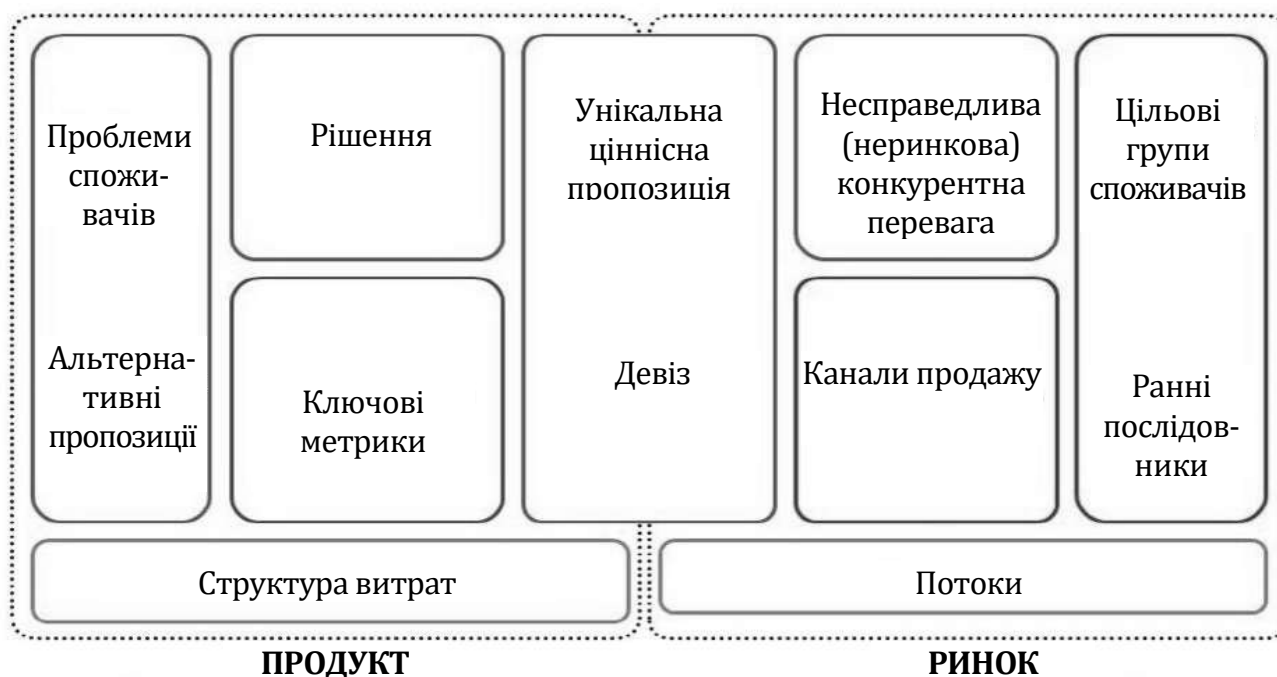


Рисунок 3.3 – Lean Canvas Е. Маурья [8]

Загалом коротко зміст моделі Lean Canvas Е. Маурья визначають у наступному [5]:

- не потрібно робити продукт або сервіс повністю, краще робити поступово, крок за кроком, перевіряючи ефективність кожного на реальній аудиторії;

- головне призначення компанії – створювати цінність для споживача, а всі інші дії – втрати, тому потрібно постійно усувати їх причини;
- кращий спосіб усунути причини втрат – максимально залучати всю команду до цієї діяльності.

Структура такої бізнес-моделі буде докладно розглянута у підрозділі 3.3.

Захоплення чистого простору або бізнес-модель М. Джонсона. Концепція «захоплення чистого простору» створювалася на основі теорії «проривних інновацій» К. Крістенсена. Модель включала чотири основні блоки: ціннісну пропозицію, формулу прибутку, ключові ресурси та ключові процеси, а також мала дві паралелі – фокусування на проблемних клієнтах та фокусування на проблемах компанії (рис. 3.4).

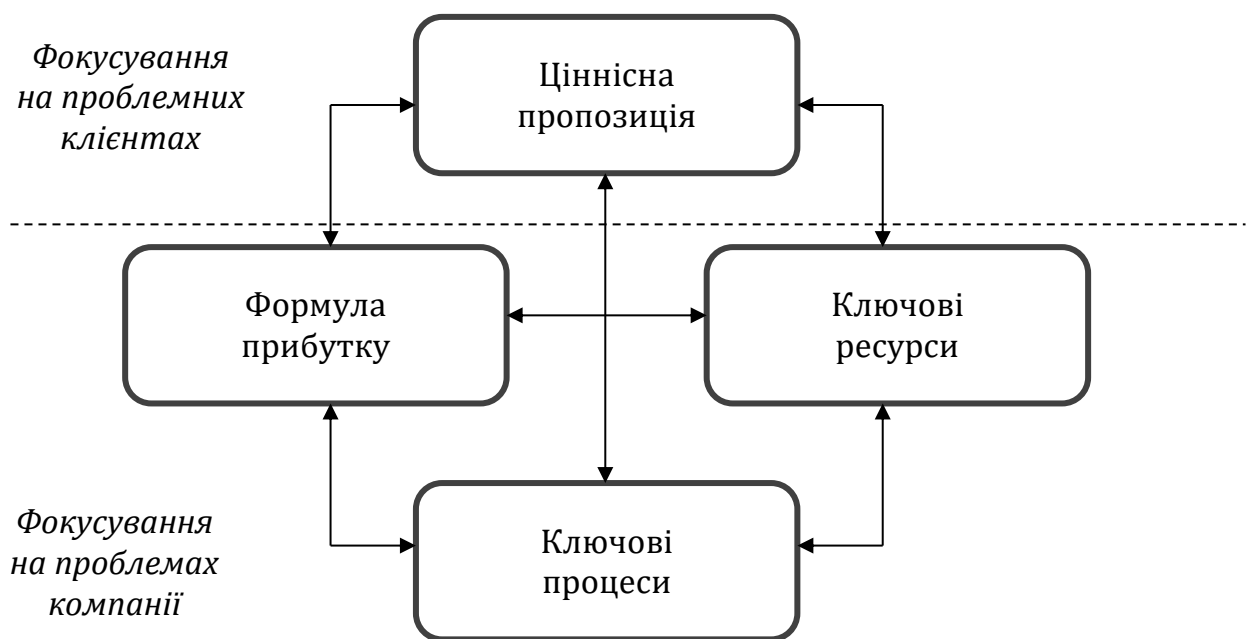


Рисунок 3.4 – Бізнес-модель М. Джонсона [10]

Проте надалі М. Джонсон спростив модель до «трикутника захоплення» (рис. 3.5). Особливістю його бізнес-моделі є блок «формула прибутку», який включає чотири компоненти [8]:

- «модель доходу» – добуток ціни та обсягу продажу продукції;
- «структура витрат» – прямі, не прямі витрати та ефект від масштабу – фактично вартість ключових ресурсів,

- необхідних для функціонування бізнес-моделі;
- «модель валового прибутку» – розрахунки валового прибутку;
 - «обіговість ресурсів» – швидкість обігу капіталу, основних засобів та інших активів, що відображає наскільки ефективно компанія має використовувати ресурси для досягнення планованого прибутку.

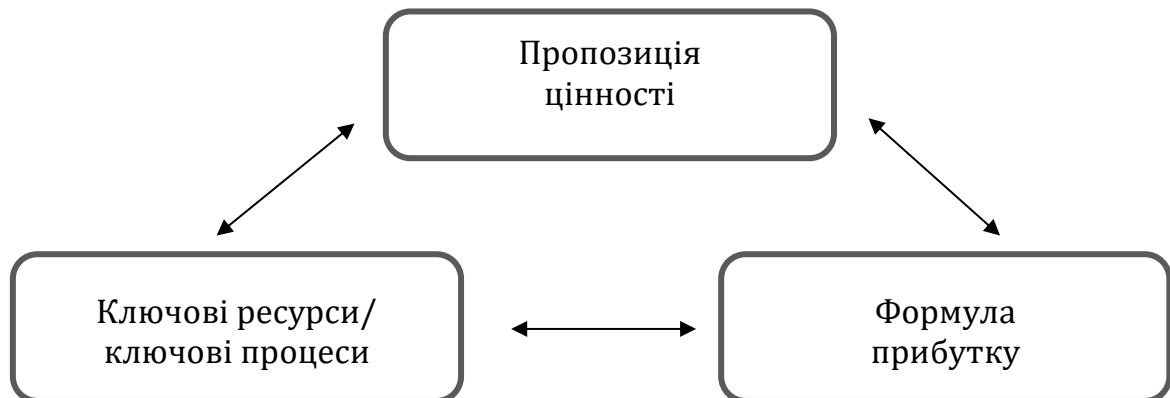


**Рисунок 3.5 – Бізнес-модель «трикутник захоплення»
М. Джонсона ([10], викладено в [11])**

Бізнес-модель Г. Чесбро. Згідно розробленої концепції відкритих інновацій Г. Чесбро та його праці «Відкриті бізнес-моделі» функціонування та розвиток підприємства залежить від використання ефективних відкритих бізнес-моделей, застосування інструментів захисту під час відкритості інновацій, та відповідної бізнес-моделі для кожної стадії життєвого циклу об'єктів інтелектуальної власності [12].

Відкриті бізнес-моделі можуть застосовуватись для формування поведінки інноваційно-орієнтованих підприємств (рис. 3.6).

З позиції стартапу модель Г. Чесбро пропонує підприємствам використовувати два типи нових технологій [6]:

- внутрішні дослідні, конструкторські рішення;
- розробки, придбані на ринку стартапів.

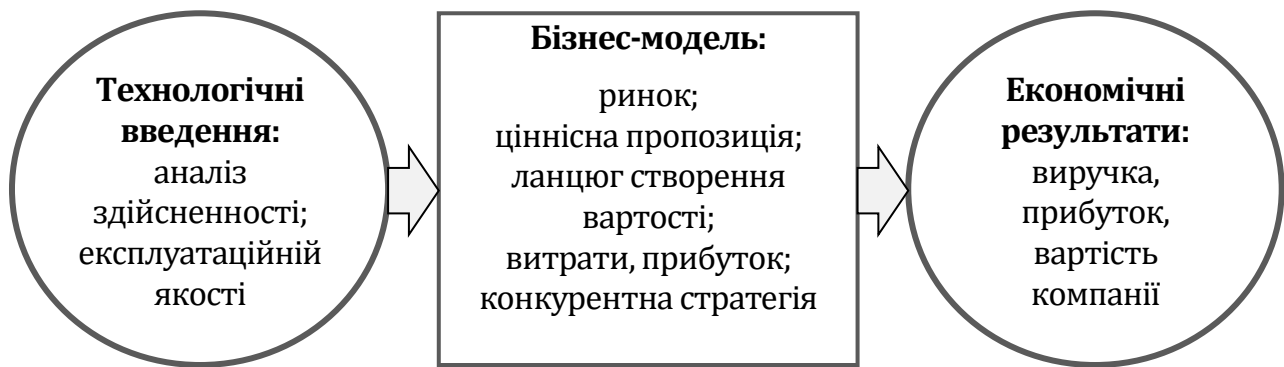


Рисунок 3.6 – Посередництво бізнес-моделі між технічною та економічною сферами Г. Чесбро [10; 12]

Бізнес-модель Б. Гладштейна (дуалістична бізнес-модель). Б. Гладштейн, засновник консалтингової компанії «EXPLORICS», запропонував видозмінену модель О. Остервальдера та І. Піньє – Business Model Canvas II (DUO) (рис. 3.7). Зміст ряду компонент відповідає бізнес-моделі О. Остервальдера та І. Піньє, однак було змінено ліву та праву її частину, а також додано ряд нових компонентів. Ключові зміни пояснюються таким чином [8; 13]:

- дзеркальне змінення лівої та правої частини зумовлене логікою автора, що, підприємці, як правило, особливо ті, які вийшли з технічного середовища, фокусуються переважно на продукті, його розробці, запуску та управлінні його життєвим циклом;

- виділення центральної частини обґрунтовується концентрацією на компоненти, які складають конструктивний каркас будь-якої бізнес-моделі: ціннісна пропозиція та конкурентна перевага, цільові групи споживачів, прийнята формула прибутку;

- додавання нових компонентів – «альтернативної пропозиції» – для відображення того, яким чином цільові споживачі компанії вже вирішують проблему, та «ємність ринку», що доповнює блок «цільові групи споживачів» і передбачає інформацію про поточний та порційний обсяг ринку.



Рисунок 3.7 – Канва бізнес-моделі Б. Гладштейна [8]

Бізнес-модель І. Елгіна – модель гармонійного стартапу (англ. *Fit Startup Canvas*). Бізнес-модель І. Елгіна характеризується як один із варіантів моделі ощадливого стартапу. Її відмінною особливістю є закладена функція постійного контролю взаємної погодженості або відповідності її компонентів – гармонійності, що було досягнуто включенням ряду поєднувальних компонентів [8]. Автор додав компоненту «Проблеми та переваги для споживача», яка належить до клієнтської складової бізнес-моделі, її наповнення потребує прогнозу припинення негативного клієнтського досвіду, додаткових витрат та потенційних ризиків споживача відповідно до переваг ціннісної пропозиції [14]. Бізнес-модель ґрунтується на гармонізації проблем клієнтів та переваг, які створюються завдяки стартапу. Таке співвідношення дозволяє підвищувати не тільки ціннісну пропозицію стартапу, але й зацікавленість потенційних споживачів у продукті. Важливо також відмітити, що модель передбачає постійні взаємовідносини з ними для доведення до відповідності стартапу їх запитам та вподобанням. Доопрацювання мінімально життєздатного продукту займає ключове положення у моделі (рис. 3.8).

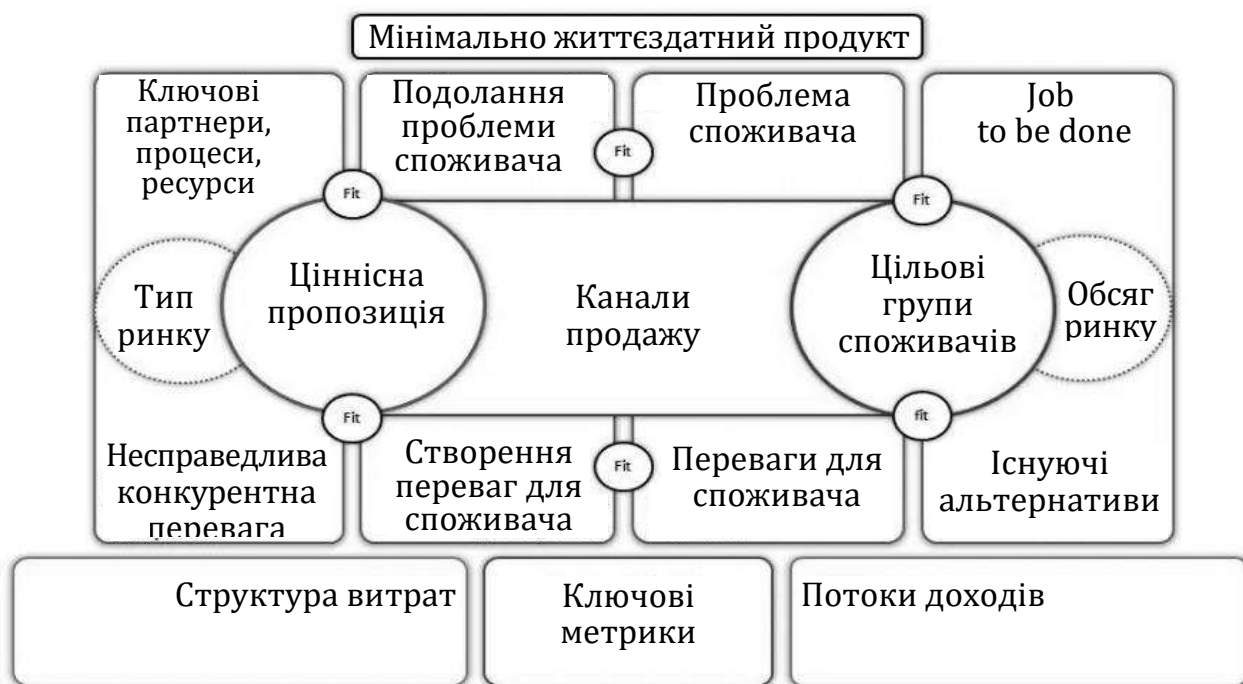


**Рисунок 3.8 – Канва бізнес-моделі Fit Startup Canvas
І. Елгіна [8]**

*IDEO*логічна бізнес-модель Т. Хальме. Бізнес-модель має змінену архітектуру, внутрішню структуру та назву окремих компонентів класичної канви (рис. 3.9). Її принциповою відмінністю від моделі Business Model Canvas є включення двох компонент: «стратегія зростання» та «стратегія конкуренції» та заміна блоку «Потоки доходів» на «Модель ціноутворення» [8].

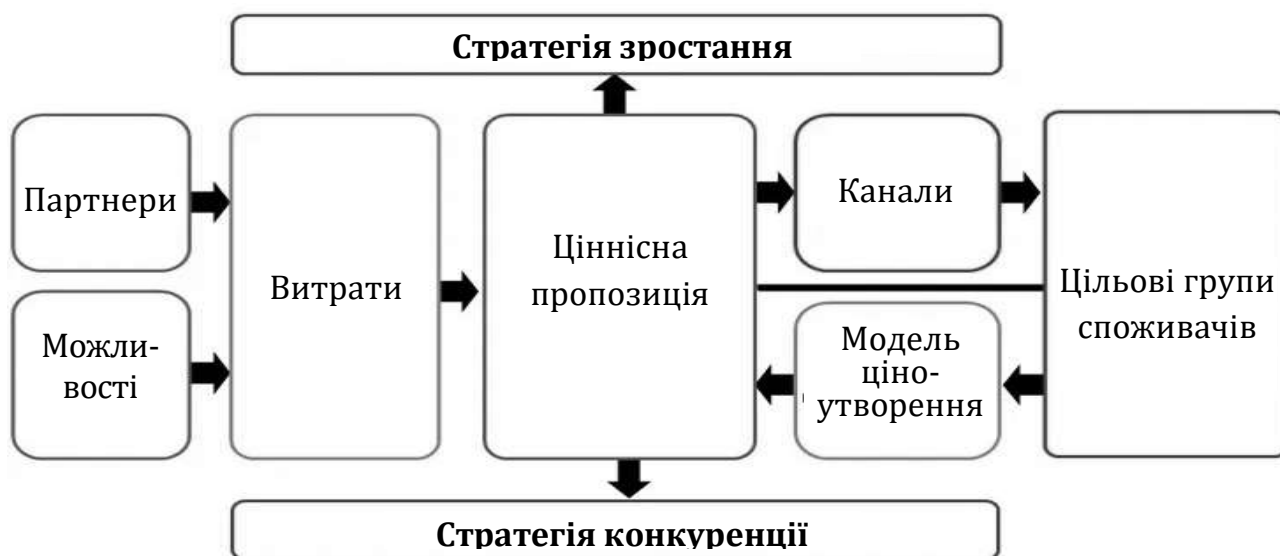


**Рисунок 3.9 – Канва IDEОлогічної бізнес-моделі
Т. Хальме [8]**

Бізнес-модель стійкого розвитку Б. Дарнота та П. Аугтона (англ. *Lean TBL Business Canvas*). Ця бізнес-модель демонструє корпоративні цінності і орієнтується на модель ощадливого стартапу. Для побудови канви бізнес-моделі використано теорію стейколдерів, корпоративної соціальної відповідальності та стійкого розвитку бізнесу, а сама модель зосереджена на аналізі матеріального, соціального та екологічного капіталу компанії [8; 14]. Відповідно, у лівій частині бізнес-моделі складову «Ключові зацікавлені сторони» винесено в окремий блок поряд з «Ключовими процесами» та «Ключовими метриками». Вагомою особливістю бізнес-моделі є розподіл ресурсів та соціального капіталу на ті, що використовуються і ті, що створюються (рис. 3.10). Цінність як центральний блок бізнес-моделі визначено як рішення, що вирішує потреби споживачів. Автор також урахував у бізнес-моделі несправедливу конкуренцію, зумовлену унікальністю створюваної пропозиції.



Рисунок 3.10 – Канва бізнес-моделі стійкого розвитку Б. Дарнота та П. Аугтона [8]

«Людиноорієнтована» бізнес-модель Р. Колождий (англ. «*Business Model Canvas 2.0*»). Модель побудована на основі пропозицій О. Остервальдера та І. Піньє і зорієнтована на

взаємодію з клієнтським сектором, про що свідчить блок «Відгуки клієнтів та їх повернення/утримання» [8; 15]. Активності або дії з реалізації бізнесу починаються з блоку «Робота, яка повинна бути зроблена», які мають бути спрямовані на «Результат, який повинен бути досягнутим» (рис. 3.11).

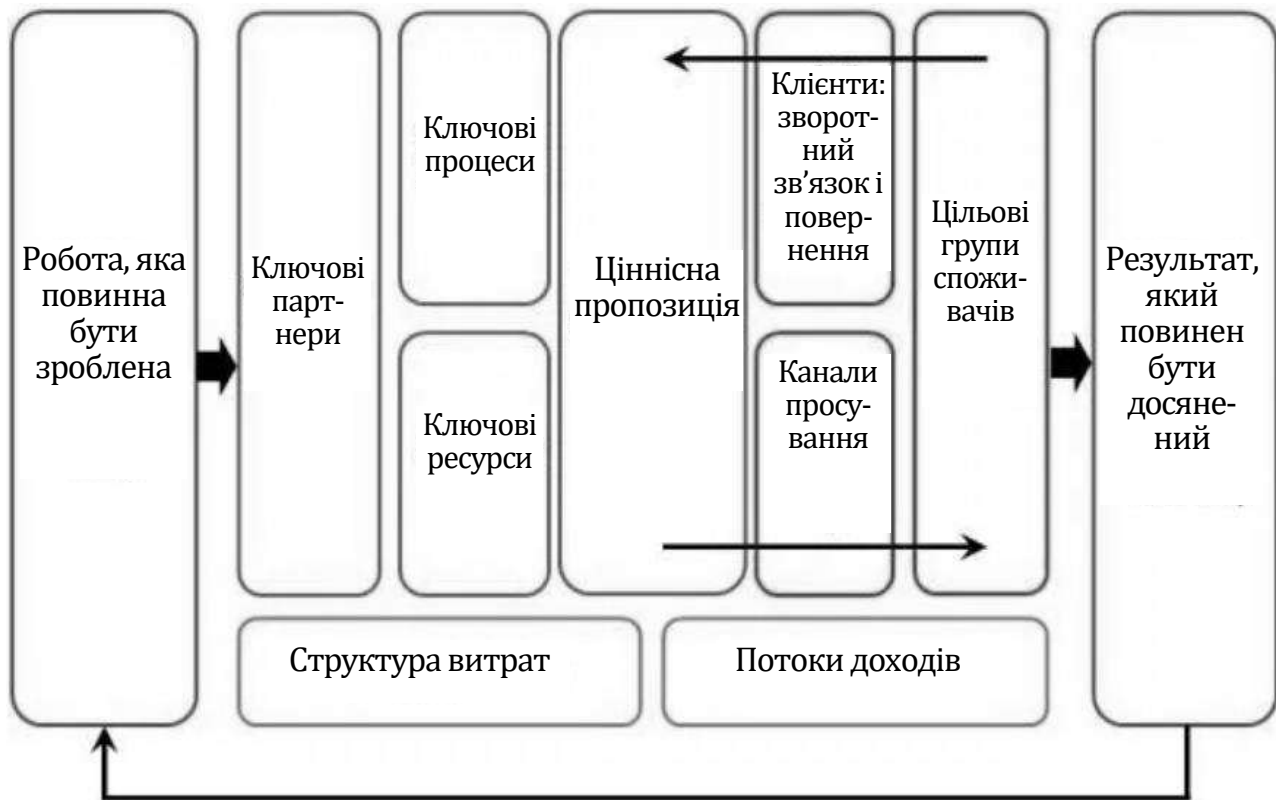


Рисунок 3.11 – Канва «Людиноорієнтованої» бізнес-моделі Р. Колождий [8]

Канва контексту цільового ринку Д. Локіца. Бізнес-модель Д. Локіца, на відміну від розглянутих, передбачає врахування і зовнішнього середовища, зокрема правила і законодавство, економічний клімат, демографічні та технологічні тренди (рис. 3.12). Кожний структурний блок моделі формується через надання відповідей на ряд запитань, що відповідають напрямку її складової [16]:

- *демографічні тенденції.* Цей блок заповнюється шляхом надання відповідей на питання: Що відбувається в сфері освіти, зайнятості?, Які соціальні зрушення, зміни спостерігаються?, Як люди голосують?, Які зміни в вікових і гендерних групах?;

- *технологічні тренди*. Питаннями цього блоку є: Які технологічні тренди можуть вплинути на бізнес в позитивну або негативну сторону?, Як проявляється на ринку перемикання на використання хмарних систем зберігання даних, віртуальної і доповненої реальностей і т. ін.?
- *правила та законодавство*. Які правила і законодавство можуть вплинути на ринок?;
- *економічний клімат*. Які наявні ринкові тенденції в економіці можуть вплинути на бізнес?, Як це вплине на споживачів, ставки за кредитами, на самі товари?, Як щодо енергетичних і транспортних витрат?;
- *потреби клієнта*. Слід аналізувати, які найпріоритетніші потреби клієнтів існують на ринку?;
- *конкуренти*. У цьому блоці слід відповісти на такі питання: Який рівень конкуренції на ринку?, Хто є конкурентами?, Чи існують нові гравці на ринку?;
- *невизначеності*. За будь-якої оцінки ринку буде наявний ряд невизначеностей, які бажано уточнювати, виділяючи ті, що можуть привести до великих змін чи зрушень на ринку.

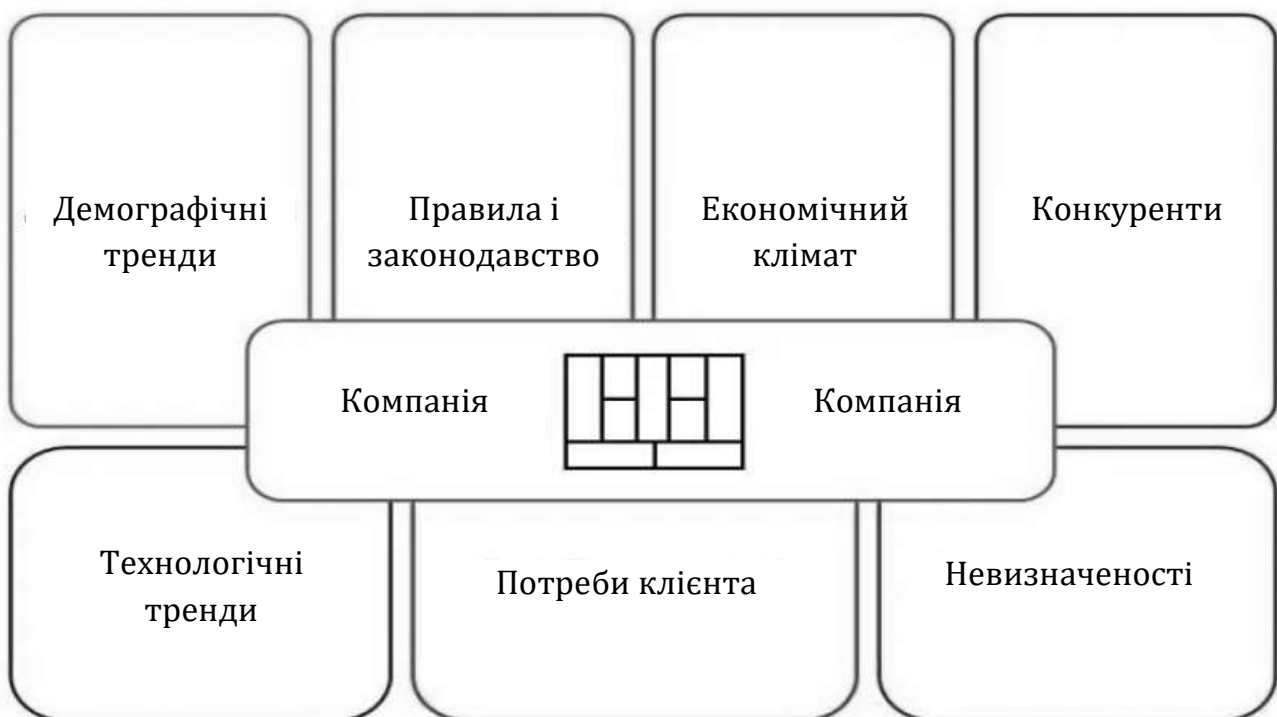


**Рисунок 3.12 – Канва бізнес-моделі контексту цільового ринку
Д. Локіца [8]**

«Магічна» бізнес-модель Б. Доля. Специфіка канви такої бізнес-моделі полягає у внесенні поряд з традиційними компонентами нових складових: «Магія/технологія, яка лежить в основі», «Модель валового прибутку» та «Швидкість обігу ресурсів» (рис. 3.13). Формула прибутку утворюється з урахуванням останніх двох зазначених компонент та компоненти – «Структура витрат», «Модель доходів» [13]. Термін «магічна відмінність» було введено у обіг Г. Кавасакі, відомим спеціалістом у галузі технологічних стартапів, і він трактується як технологія, магічне зілля чи чарівна формула, що уособлює секрет успіху продукту чи послуги компанії [13]. Тобто у бізнес-моделі ставиться акцент на унікальність технології, її інноваційність, яка привертає увагу споживачів.



Рисунок 3.13 – Канва «магічної» бізнес-моделі Б. Доля [8]

«Генетична» бізнес-модель Б. Доля. Дана модель вирізняється тим, що в неї включено ланцюг із трьох елементів, які назвали ДНК бізнесу (рис. 3.14). Логіка такого ланцюга полягає у тому, що партнери, ресурси та процеси дозволяють створювати певну конкурентну перевагу, яка через канали забезпечення включається в ціннісну пропозицію, що, у свою

чергу, через канали просування доноситься до споживача, виконуючи певну роботу [8]. При цьому ціннісна пропозиція має бути донесена не до усіх споживачів, а тільки до пріоритетних. Притаманною особливістю бізнес-моделі є дзеркальність каналів просування та каналів забезпечення. Блок «Формула прибутку» утворюється із чотирьох компонентів, серед яких додані новітні [8]:

- «Інвестиції», що описує рівень планових витрат до початку надходжень платежів клієнтів;
- «Паттерни» – розкриває терміни, частоту та, яким чином компанія отримає платежі від клієнтів).



Рисунок 3.14 – Канва «генетичної» бізнес-моделі Б. Доля [8]

Бізнес-модель М. Джонсона, К. Крістенсена, Х. Кагерманна. Підхід такої бізнес-моделі включає два блоки та чотири взаємопов'язані компоненти: ціннісну пропозицію, формулу прибутку, ресурси та процеси (рис. 3.15) [17]:

- ціннісна пропозиція. З позиції К. Крістенсена це найважливіший елемент бізнес-моделі, оскільки стартап має заздалегідь визначати потребу споживачів, а потім під неї створювати продукт;

- формула прибутку, тобто схема, яка відображає процедуру отримання компанією доходів, шляхом пропозиції потрібних споживачам продуктів чи послуг. Складовими формули прибутку за моделлю щасливого стартапу є модель доходів, структура витрат, модель валового прибутку і швидкість обігу ресурсів;
- ключові ресурси. У моделі використовується традиційний склад ресурсів, який необхідний для створення ціннісної пропозиції;
- ключові процеси – модель включає ті процеси, що забезпечують створення ціннісної пропозиції та дотримання формули прибутку.

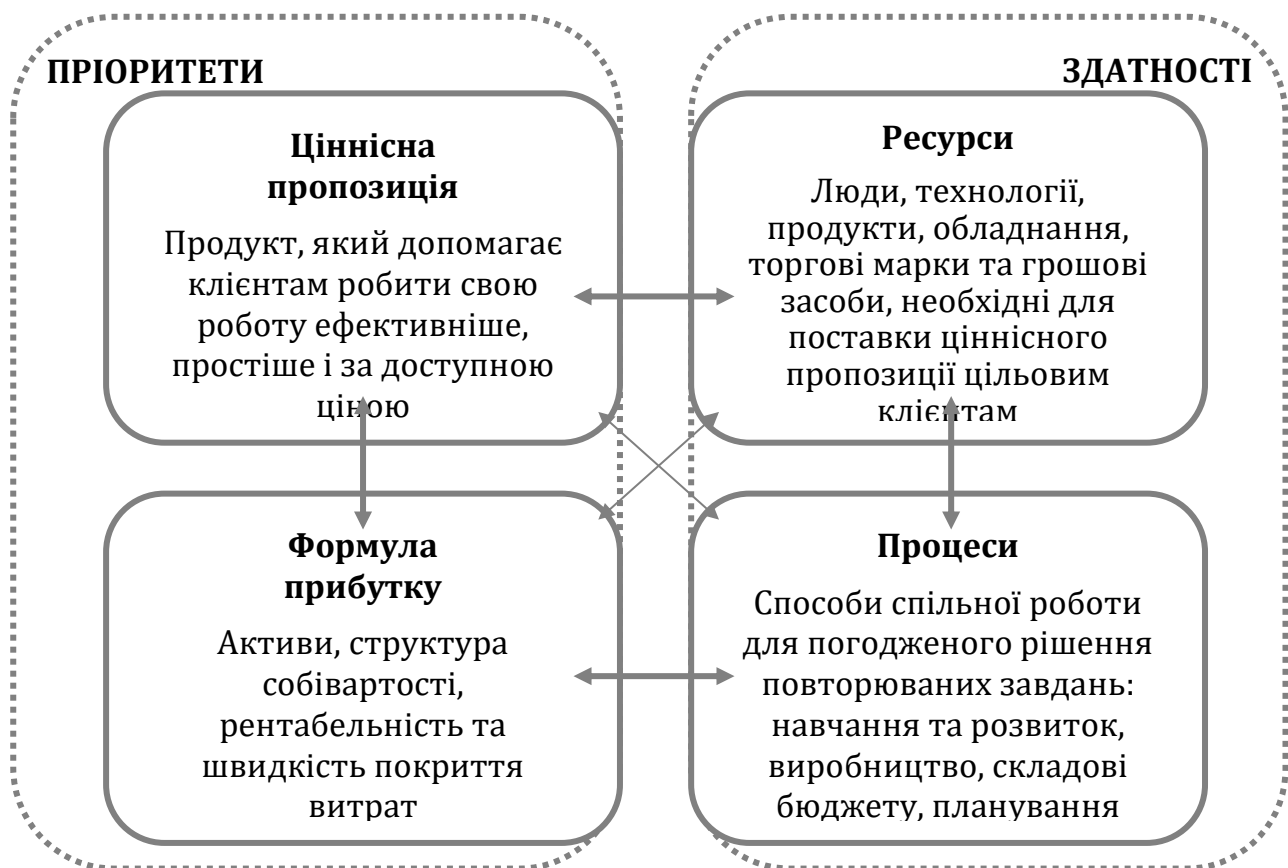


Рисунок 3.15 – Канва бізнес-моделі М. Джонсона, К. Крістенсена, Х. Кагерманна [8]

Канва бізнес-моделі «щасливого стартапу» Л. МакКахіла. Візуально шаблон бізнес-моделі має відмінності від вищезазначених і запропонований авторами у формі піраміди (трикутника) (рис. 3.16). На вершині моделі розміщено блок «Цілі та бачення», де розкривається ідеальний стан компанії, який

буде досягнуто у майбутньому [8]. У блок «Цінності» заносяться значущі, постійні принципи, установки, догми компанії, які потребують зовнішнього визнання. Блок «Історія» призначений для розкриття правильно сконструйованої історії, розповіді, яка апелює до цінностей та емоцій представників цільової аудиторії. Саме на це спрямований бізнес-сторітеллінг [8]. Тобто згідно бізнес-моделі, цінність формуються не тільки завдяки унікальності, а ще й на основі маркетингових прийомів, зокрема сторіленгу – формування та відповідне подання клієнтам історії продукту чи послуги, яка б мотивувала їх до придбання та забезпечувала довгострокову прихильність.



**Рисунок 3.16 – Канва бізнес-моделі «щасливого стартапу»
Л. МакКахіла Джерело [8]**

«Навігаційна» бізнес-модель О. Гассмана, К. Франкенбергера, М. Шик. Зазначена бізнес-модель також має відмінності від традиційного представлення канви (рис. 3.17). Модель О. Гассмана, К. Франкенбергера, М. Шик має вигляд піраміди або трикутника і складається з чотирьох елементів, як автори називають «вимірами» [18]:

- 1) *клієнти (цільова група споживачів).* На думку авторів потрібно досить чітко розуміти, на яких споживачів

потрібно націлюватись та які з них будуть охоплені бізнес-моделлю;

- 2) *ціннісна пропозиція*. Розкривається те, що компанія пропонує клієнтам. Цей вимір включає визначення пропозиції компанії та опис того, як вона задовольняє потреби цільових споживачів;
- 3) *ланцюг створення вартості*. Блок передбачає розкриття того, як компанія створює свої продукти. Процеси та дії разом з відповідними ресурсами та засобами, а також їх розподіл за ланцюгом створення вартості складають вимір цієї складової бізнес-моделі;
- 4) *механізми отримання прибутку* або модель прибутку. Блок відповідає на питання – чому компанія генерує прибуток. Цей вимір включає такі аспекти: структуру витрат та механізми генерування виручки, а також розкриває, що саме робить бізнес-модель фінансово життєздатною, чому вона ефективна з комерційної точки зору.



Рисунок 3.17 – Канва бізнес-моделі О. Гассмана, К. Франкенбергера, М. Шик [18]

Представлена бізнес-модель носить також назву «чарівний трикутник», оскільки коригування в одному куті (наприклад, оптимізація генерування прибутку в нижньому лівому куті) змінює стан у двох інших кутах. Крім цього модель містить ланцюжок «хто-що-як-чому», в якому перші дві компоненти належать до зовнішніх аспектів бізнес-моделі, а інші два – до внутрішніх вимірів [8].

ПРИКЛАД

Приклад використання «Навігаційної» бізнес-модель О. Гассмана, К. Франкенбергера, М. Шик [4]:

Dell, виробник комп'ютерів, зосереджувалася на прямих продажах з 1984 р. На противагу таким конкурентам, як Hewlett-Packard чи Acer, компанія працює без посередників (як). Отже, має можливість пропонувати індивідуальні продукти за нижчими цінами (що). Отримуючи замовлення безпосередньо від покупців, Dell збирає інформацію про фактичний попит, що допомагає ефективніше управляти складськими запасами, формувати мережу партнерів (як). Компанія генерує додатковий прибуток за допомогою «додаткових можливостей» – клієнти можуть обирати додаткові компоненти до основного продукту і здійснювати конфігурацію власного персонального комп'ютера (чому).

Таким чином, Dell модифікувала всі кути «трикутника» бізнес-моделі О. Гассмана, К. Франкенбергера, М. Шик і вивела нову логіку створення та отримання вартості

На основі розглядуваної бізнес-моделі розробляються різні її варіанти, зокрема бізнес-модель «банкомат», «аукціон», «афілірування» [8;18]:

- 1) бізнес-модель «банкомат» передбачає управління бізнесом за від'ємного циклу конверсії готівкових коштів – інтервалом часу між витрачанням та отриманням готівки. Фактично це зберігання запасів та відтермінування платежів клієнтів. Для того щоб працювати за такого циклу компанія має генерувати дохід швидше, ніж виплачувати кошти постачальникам. Бізнес-модель «банкомат» забезпечує додаткову ліквідність, яку можна використовувати у різних цілях – погашення заборгованості або нові інвестиції (Чому?).

Вона дозволяє компанії скорочувати виплати за відсотки та прискорити зростання (Чому?), передбачає договори з постачальниками про вигідні умови оплати та забезпечує своєчасні приплачування клієнтів (Як?), а також зведення до мінімуму зберігання товарів на складах (Як?), наприклад на основі стратегії «товару на замовлення»;

- 2) бізнес-модель «аукціон». Така модель будується на пропонуваніх учасниками цінах. Визначення ціни починається з того, що потенційний покупець робить певну ставку, виходячи з своєї покупної спроможності. З точки зору покупця, головна перевага в тому, що вони ніколи не витратять більше, ніж можуть собі дозволити або готові заплатити (Що?). Перевагою для продавця є ефективний розподіл товарів на ринку (Чому?). Така властивість є особливо цінною для рідкісних продуктів, унікальних та інноваційних продуктів, для яких важко визначити ціну або існуючий попит. Інколи, для забезпечення переваги продавця встановлюють поріг відправної ціни (Чому?);
- 3) бізнес-модель «афілірування». Згідно з цією бізнес-моделлю, компанія допомагає іншим компаніям просувати продукти на ринку, отримуючи переваги від успішної взаємодії. Найбільше підходить «реселерам». У такому разі важливо, щоб клієнт потрапив на вебсайт виключно постачальника, за виконання іншої умови клієнт отримує ідентифікатор, завдяки якому постачальник визначає переспрямованого його реселера (Як?). Така бізнес-модель впливає на канали продажу та отримання прибутку (Чому?).

Таким чином, бізнес-моделі є ефективним інструментом планування бізнесу. Спільними їх характеристиками, які доцільні для використання під час стартапування, є створення ціннісної пропозиції, залучення та взаємодія з клієнтським сектором та формування прибутку, шляхом кругообігу ресурсів і забезпечення задоволення потреб споживачів на основі вирішення вагової проблеми для них.

3.2 Бізнес-модель Canvas: зміст та структура

Бізнес-модель Canvas вважається однією з найбільш зручних бізнес-моделей, яку варто використовувати і розробникам стартапів, формуючи майбутнє уявлення щодо бізнесу. Навіть враховуючи те, що така бізнес-модель є дещо складною для використання у стартап-проекті, вона вважається придатною з позиції широкого опрацювання кола питань, які забезпечать перетворення стартапу у діючий бізнес.

ВИЗНАЧЕННЯ

Канва бізнес-моделі (англ. *Business Model Canvas*) – інструмент стратегічного управління для підприємців, який дозволяє зробити опис проекту або проаналізувати використовувану модель бізнесу з позицій її ефективності та можливостей розвитку [19]

Бізнес-модель Canvas розроблена О. Остервальдером та І. Піньє містить дев'ять узгоджених між собою блоків (рис. 3.18).

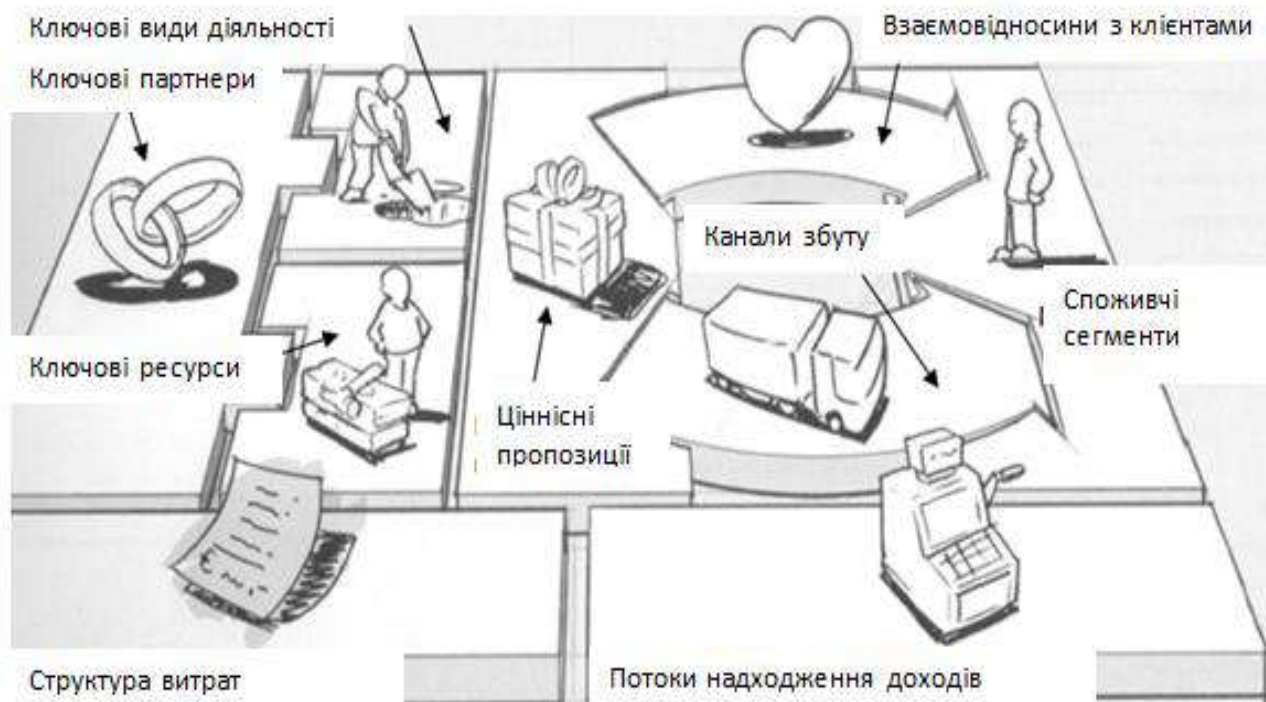


Рисунок 3.18 – Дев'ять структурних блоків бізнес-моделі [7]

Кожний структурний блок бізнес-моделі призначений для планування завдань за відповідними напрямками [7; 19]:

- 1) споживчі сегменти – одна або декілька груп клієнтів, що охоплюється бізнес-моделлю. При цьому слід урахувувати, що групи клієнтів можуть належати до різних сегментів у разі: відмінності в їх запитах, що зумовлюють відмінності в пропозиціях; взаємодія здійснюється за різними каналами збуту; їх перевага істотно відрізняється; їх приваблюють різні аспекти пропозиції;
- 2) ціннісна пропозиція – сукупність переваг, які компанія готова запропонувати споживачеві. Для доведення рівня продукту до потреб споживача та формування ціннісної пропозиції використовують шаблон ціннісної пропозиції (англ. *Value Proposition Canvas*) (рис. 3.19), який відображає відповідність між завданнями, що вирішує користувач за допомогою товару/послуги та ціннісними характеристиками цього товару/послуги [20].

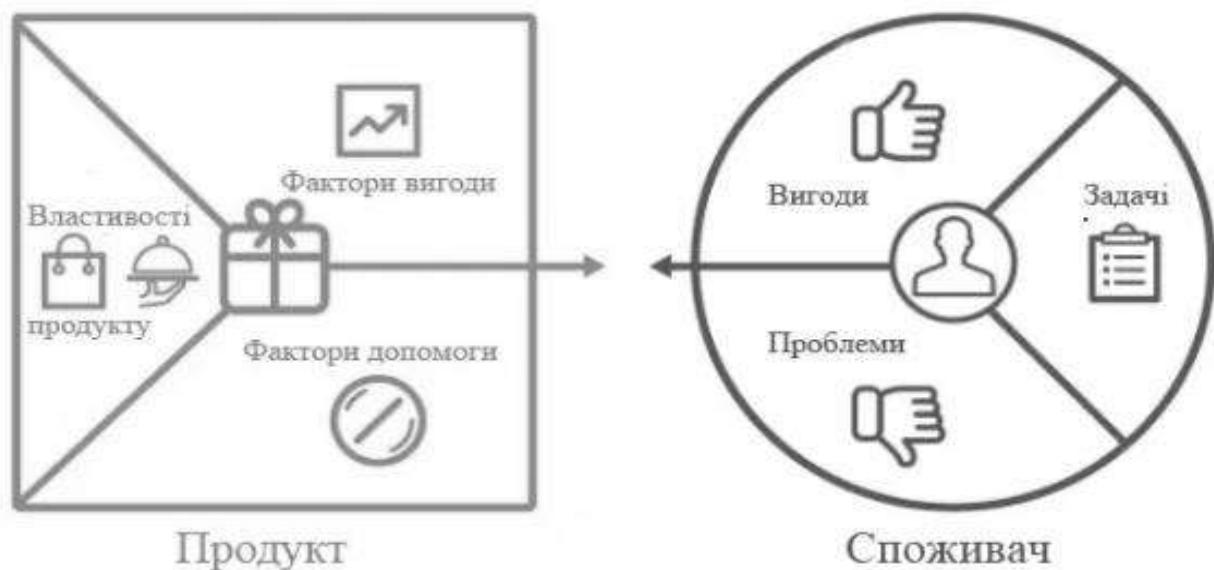


Рисунок 3.19 – Шаблон Value Proposition Canvas [20]

Блок «Продукт» шаблону ціннісної пропозиції включає фактори, які її формують: властивості продукту, тобто його специфічні особливості; фактори допомоги, що визначають як саме товар/послуга допомагають вирішити проблеми споживача та фактори вигоди – демонструють як товар/послуга

забезпечують очікувані, бажані та неочікувані результати [20]. У блоці «Споживач» формується профіль споживача на основі трьох компонент: вигоди, проблеми, задачі [20]:

- задачі споживача – це бажання, які він прагне задовольнити, проєкти, які необхідно реалізувати або проблеми, що потребують рішення;
 - проблеми або «болі» споживача – відображають перешкоди, ризики, витрати чи переживання, які переслідують споживача перед, під час чи після виконання задач;
 - вигоди – результати та переваги від використання продукту. Існує чотири категорії вигод: необхідна – базова вигода, на яку розраховує споживач; очікувана – вигода, якої прагне споживач, хоча може обійтися і без неї; бажана – вигода, що виходить за межі очікувань, проте її наявність стане приємним бонусом; неочікувана – вигода, про існування якої споживач навіть не здогадувався. Найціннішим для споживача на етапі придбання буде продукт, що включає перші три вигоди;
- 3) канали збуту, які 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) 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), плату за використання, оплату підписки, оренду, лізинг, ренту, ліцензії, брокерські відсотки, рекламу;
 - 6) ключові ресурси. До них належать: матеріальні, інтелектуальні, людські, фінансові тощо;

ВИЗНАЧЕННЯ

Ключові ресурси 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 [21]

- 8) ключові види діяльності. Ключові види діяльності можна класифікувати наступним чином: виробництво, вирішення проблем, платформи / мережі;

ВИЗНАЧЕННЯ

Ключові види діяльності – це всі види діяльності компанії, які необхідні для створення, підтримки, реалізації та обслуговування ціннісної пропозиції компанії для конкретних споживчих сегментів з метою отримання прибутку [21]

- 9) 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.

ВИЗНАЧЕННЯ

Ключові партнери – це сторонні компанії або індивідуальні підприємці (постачальники, посередники, партнери і т. ін.), необхідні для створення, підтримки, реалізації та обслуговування ціннісної пропозиції для конкретних споживчих сегментів, побудова взаємовигідних відносин з ними відіграє ключову роль у досягненні успіху стартапу на ринку [21]

Загалом виділяють чотири типи партнерських відносин, до яких спонукають оптимізація і економія в сфері виробництва, зниження ризику та невизначеності, постачання ресурсів і спільна діяльність [7; 19]:

- стратегічна співпраці між не конкуруючими компаніями;

- стратегічне партнерство між конкурентами;
- спільні підприємства для запуску нових бізнес-проектів;
- відносини виробника з постачальниками;

9) структура витрат. За цією ознакою бізнес-моделі розділяють на два класи: з переважною увагою до витрат; з переважною увагою до цінності.

Візуально бізнес-модель Canvas нагадує певне полотно, або канву (рис. 3.20). Компоненти бізнес-моделі є взаємопов'язані, при цьому розробляючи її слід враховувати ряд взаємозв'язків як наведено на рис. 3.21.

Під час формування бізнес-моделі інноваційного стартапу, що ґрунтується на новітньому унікальному продукті слід враховувати деякі особливості до заповнення структурних блоків. У процесі створення цінності – принципові напрями та інструменти реалізації інноваційних комунікацій, форми взаємодії, а під час формування пропозиції – особливості та рівень інновативності продуктів і послуг, у які може бути закладено додаткову «інноваційну вартість». З огляду на специфічність інноваційної продукції або продукту, традиційні механізми взаємодії з клієнтами мають бути доповнені: з клієнтами промислового ринку – навчанням, укладенням контрактів «під «ключ» тощо; з клієнтами зі споживчого ринку – пробним маркетингом, тестуванням, рекламою, що містить елементи навчання. У процесі фінансування заходів до структури витрат мають додаватись витрати на освоєння виробництва нового продукту 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.

Ключові партнери Хто ваші ключові партнери? Хто ваші ключові постачальники? Які ключові ресурси ми отримуємо від партнерів? Якими ключовими активностями займаються партнери? Мотивація для партнерства Оптимізація та економія Зменшення ризиків та невизначеності Отримання конкретних ресурсів та дій	Ключові види діяльності Які ключові дії потрібні для нашої ціннісної пропозиції? Наші канали продаж? Зв'язки з покупцями? Отримання прибутку? Категорії Виробництво Розв'язання проблем Планування/Встановлення зв'язку Ключові ресурси Які ключові ресурси вимагає ваша Ціннісна пропозиція? Для каналів постачання? Зв'язки з користувачами/покупцями? Отримання прибутку? Типи ресурсів Фізичні, Інтелектуальні (патент на бренд, дані)	Ціннісна пропозиція В чому цінність продукту для покупця? Яку проблему нашого покупця ми допомагаємо розв'язати? Які групи продуктів та сервісів ми надаємо для кожного сегменту покупців? Які потреби покупців ми задовольняємо? Характеристики Новизна Продуктивність Підлаштування під клієнта. Завершення роботи. Дизайн. Бренд/Статус. Ціна. Зменшення вартості. Зменшення ризиків. Доступність. Зручність	Відносини з клієнтами Який тип стосунків кожний із сегментів клієнтів очікує, що ми розпочнемо та будемо підтримувати? Які з них ми встановили? Як вони поєднуються із рештою нашої бізнес-моделі? Наскільки вони затратні? Приклади Персональна підтримка Самообслуговування Канали Через які канали ваш сегмент користувачів хоче, щоб ви з ними контактували? Як ми зараз з ними контактуємо? Як наші Канали інтегровані? Який канал працює найкраще? Який канал найбільш економічно ефективний? Як цими каналами користуються користувачі/покупці? Фази каналу Упізнаність. Оцінка Купівля. Доставка. Після продаж	Сегменти користувачів Для кого ми створюємо цінність? Хто наші найважливіші клієнти? Ринок Масовий ринок Нішевий ринок Сегментований Різноманітний Багатоцільовий
Структура витрат Які найбільш значні затрати в нашій бізнес-моделі? Які ключові ресурси найбільш затратні? Яка ключова діяльність найбільш затратна? Бізнес більше залежить від витрат (пропозиція найменшої ціни, максимум автоматизації, активний аутсорс) Залежить від цінностей (сфокусований на створенні цінності, унікальність ціннісної пропозиції) Характеристики Фіксовані витрати (зарплата, оренда, комунальні послуги). Змінні витрати Економія на масштабі. Економія на кількості		Джерела доходів За яку цінність наші покупці справді хочуть платити? За що вони платять зараз? Як вони зараз платять? Як вони б хотіли платити? Скільки кожне із джерел доходів приносить в загальний прибуток? Типи: Продаж активів. Плата за використання. Плата за підписку. Оренда. Ліцензування. Брокерська оплата. Реклама Фіксована ціна: Ціна по прейскуранту. Залежить від властивостей продукту /від сегменту клієнтів. Ціна залежно від обсягу		

Рисунок 3.20 – Розгорнутий шаблон Business Model Canvas О. Остервальдера та І. Піньє [7]

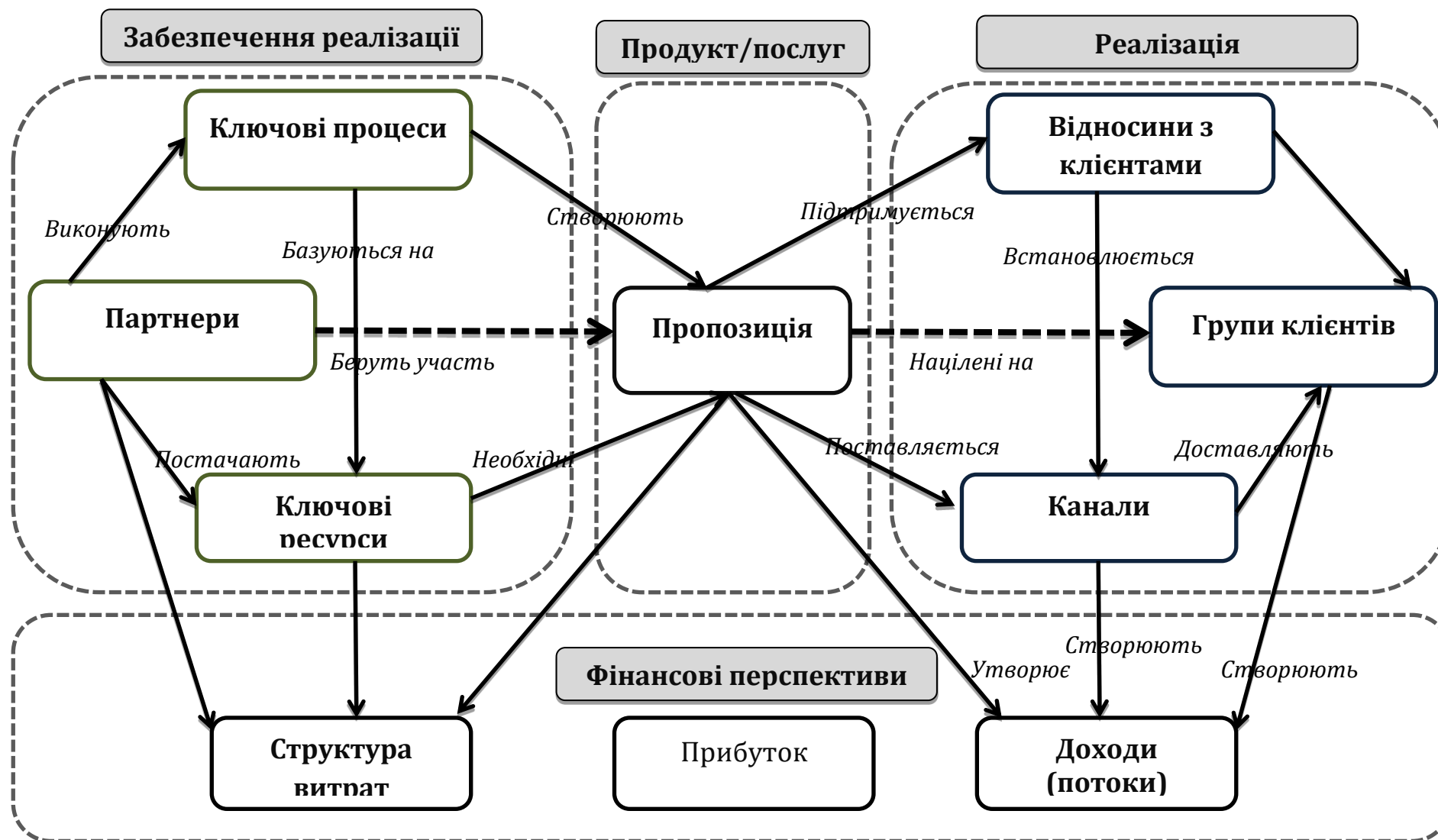


Рисунок 3.21 – Взаємозв'язок та взаємодія компонентів шаблону бізнес-моделі [7; 19]

ПРИКЛАД

Бізнес-моделі Apple iPod та Nintendo Wii як приклад побудови Canvas Business Model [22]:

Звукозаписуючі компанії, виробники обладнання	Конструювання апаратури, маркетинг	Постійний доступ до музики	Lovemark, витрати на перепрофілювання	Масовий ринок
	Бренд Apple, iPod, ПО iTunes, люди, інформація та угоди		Роздрібні магазини, магазини Apple, Apple.com, iTunes store	
Люди, виробництво, маркетинг та продажі		Доходи від продажів апаратури, доходи від продажу музики		

APPLE (IPOD) Canvas business model

Розробники сторонні виробники чіпів	Розробка та дослідження, маркетинг та PR	«Сімейна приставка», недорогий, простий у використанні пристрій, доступ до користувачів, не значні витрати на розробку ігор	Роздрібна мережа з продажу приставок (онлайн і офлайн)	Звичайні геймери, розробники ігор
	Розробники технологія управління рухом в іграх		Доступ до бази користувачів приставки як інструмент взаємовідносин з розробниками ігор	
Лоукост стратегія, економія на масштабі, нижчі витрати ніж у конкурентів		Вигідний продаж обладнання, роялті від розробників ігор		

NINTENDO (WII) Canvas business model

3.3 Концепція ощадливого стартапу

Враховуючи наявність обмежених ресурсів для реалізації стартапу, особливо на початкових стадіях, а також брак часу для розміреного його масштабування, все більше стартаперів схиляються до методології ощадливого стартапу.

ВИЗНАЧЕННЯ

Ощадливий стартап (англ. *Lean Startup*) – це концепція «ощадливого» запуску і розвитку компаній, в її основі лежить максимально оптимальне витрачання ресурсів, засноване на науковому підході до впровадження будь-якого нового продукту, послуги або ідеї: масштабування ідеї у разі успіху, визначеного тестуванням та оцінюванням результатів за метриками [23]

Існує суттєва відмінність між ощадливим стартапом та стартапом, заснованим на традиційному бізнесовому підході за рядом напрямів: стратегія, розробка продуктів, принципи проектування, організація, фінансова звітність, невдачі та швидкість (табл. 3.2).

Помітною особливістю концепції ощадливого стартапу *Lean Startup* є те, що бізнес-план вважається не ефективним інструментом планування для стартапу. З цією метою варто використовувати бізнес-модель, оскільки [24]:

- 1) бізнес-плани рідко залишаються такими, якими їх спланували після першого ж контакту зі споживачами;
- 2) нікому, крім венчурних капіталістів не потрібні п'ятирічні плани, адже в них прогнозуються невідомі фактори;
- 3) стартапи – це не зменшені копії великих компаній. Вони не живуть за генеральним планом. Ті, які домагаються успіху, після кожного чергового провалу швидко повертаються до нормального функціонування, корегуючи, відтворюючи і відточуючи початкові ідеї на основі інформації, яка постійно отримується від споживачів.

Таблиця 3.2 – Відмінності у реалізації традиційного стартапу та стартапу на основі Lean Startup [24]

№ з/п	Ознака	Lean startup (ощадливий стартап)	Традиційний стартап
1.	Стратегія	Бізнес-модель	Бізнес-план
		Перевірка гіпотез	Мета – впровадження
2.	Розробка продуктів	Розробка за допомогою споживачів	Управління за видом продукції
		Зустрічі з ймовірними споживачами, перевірка гіпотез	Лінійний покроковий план виведення на ринок нового продукту
3.	Принцип проектування	Гнучка розробка	Гнучка або каскадна розробка
		Продукт розробляється ітеративно та покроково	Продукт створюється інеративно, або розробка починається з повного опису його технічних характеристик
4.	Організація	Групи гнучкої розробки та розробки за допомогою споживачів	Функціональні відділи
		Наймання людей, які швидко вчаться, креативні та вміють працювати	Наймають спеціалістів, що мають професійні знання
5.	Фінансова звітність	Показники, які важливі	Бухгалтерський облік
		Вартість залучення одного клієнта, чистий приведений дохід від залучення одного клієнта, відтік клієнтів, зростання попиту	Звіт про прибутки та збитки, балансовий звіт, звіт про рух грошових коштів
6.	Невдачі	Очікувані	Виключення з правил
		Долаються завдяки ітерації та «поворотів» від не виправданих ідей	Проблеми вирішуються шляхом звільнення керівників
7.	Швидкість	Висока	Помірна
		Використання прийняттого обсягу даних	Використання максимально повного обсягу даних

Концепція ощадливого стартапу заснована на унікальності його бізнес-моделі та неможливості використання традиційних чи копіювання бізнес-моделей існуючого підприємництва. Використання такої концепції має ряд переваг [24]:

1) тестування гіпотез. Ощадливі стартапи постійно тестують гіпотези, аналізуючи відгуки споживачів. Такий принцип має назву «розробка за допомогою споживачів».

Тестування включає збір відгуків ймовірних користувачів, покупців і партнерів щодо усіх складових елементів бізнес-моделі, в тому числі щодо характеристик продукту, ціноутворення, дистрибуції та стратегіях залучення клієнтів. Уся процедура пошуку життєздатної бізнес-моделі ґрунтується на аналізі вподобань споживачів;

2) розробка продукту. Розробка продукту реалізується короткими циклами – ітераціями, які допомагають визначити правильний шлях створення мінімального життєздатного продукту та його подальші удосконалення;

Ключовим елементом розробки продукту стартапу є застосування так званої гнучкої розробки, яка передбачає постійну взаємодію з користувачами і врахування їх зауважень.

ВИЗНАЧЕННЯ

Гнучка розробка (англ. *agile development*) – метод поступового створення мінімально життєздатного продукту, шляхом коротких циклів, який заснований на системній взаємодії з користувачами [24]

На відміну від традиційного процесу розроблення продукції, за якого проєктувальники керуються своїм розумінням проблем і потреб людей, метод пропонований концепцією ощадливого стартапу заощаджує час і ресурси, оскільки продукт створюється ітеративно і крок за кроком. Крім цього, на відміну від традиційного способу розробки, що ґрунтується на послідовному виконанні її етапів, гнучка розробка дозволяє створювати продукти короткими повторюваними циклами, які включають

збирання відгуків та доопрацювання продукту, після чого цикл починається знову – отримання нових відгуків від користувачів з наявним уявленням у стартапера про нові удосконалення;

ПРИКЛАД

Хорхе Херауд і Лі Редден заснували компанію Blue River Technology, коли ще були студентами. Вони планували розробляти та виробляти роботів – укладальників газону для великих просторів. Поговоривши за десять тижнів з сотнею потенційних покупців, ними було з'ясовано, що гольф-клуби, на які були націлені розробники не зацікавлені в пропонованому продукті. Опитування ж інших можливих клієнтів – фермерів, дало зовсім інший результат. Виявилося, що в сільському господарстві існує величезний попит на нехімічні способи видалення бур'янів. Друзі швидко переорієнтувалися, і через десять тижнів Blue River розробила і протестувала дослідний зразок. Ще через дев'ять місяців стартап отримав понад 3 млн дол. венчурних інвестицій. І через дев'ять місяців було створено повністю готовий для продажу продукт [24]

3) використання бізнес-моделі. Підприємці не витрачають місяці на планування і дослідження, а виходять з того, що спочатку у них є лише неперевірені припущення. Тому, замість формування бізнес-планів, стартаперам доцільно викладати гіпотези в нарисі бізнес-моделі.

В ощадливому стартапі під запуск нових проєктів використовується не модель О. Остервальдера та І. Піньє Business Model Canvas, а саме Lean Canvas. Хоча моделі (див. рис. 3.3) дещо схожі, проте між ними існують відмінності з позиції фокусування уваги на різні чинники забезпечення конкурентоспроможності, акцентів у взаємодії зі споживачами та мети використання за певними чинниками (табл. 3.3). Зміни у структурі Lean Canvas внесені Е. Маурья включають модифіковану канву та виділення трьох елементів: «Альтернативні пропозиції», які включено до складу компоненту «Проблема», «Ранні користувачі», тобто ті які починають купувати продукт стартапу одразу після його появи на ринку, – до складу компоненти «Цільові групи споживачів», «Девіз» – компоненти «Унікальна ціннісна пропозиція» [8]. Крім цього

компоненту «Ключові процеси» було замінено на компоненту «Ключові метрики», які фактично є ключовими показниками ефективності [8].

**Таблиця 3.3 – Відмінності у побудові бізнес-моделей
Lean Canvas та Business Model Canvas
(складено на основі [25])**

№ з/п	Ознаки	Lean Canvas	Canvas
1.	Мета	Крім витрат та грошових потоків, описує способи вирішення проблеми	Описує інфраструктуру
2.	Конкурентні переваги	Увага фокусується на «нечесній (несправедливій) перевазі», що дозволяє завоювати ринок	Фокус на кількісних і якісних характеристиках ціннісного пропозиції
3.	Споживачі	Акцент на споживчі сегменти, канали зв'язків і відносини є меншим ніж в традиційній бізнес-моделі, оскільки нерідко у стартапі ще відсутній реальний продукт, який можна перевірити за усіма каналами	Акцент на споживчі сегменти, канали зв'язків і відносини

Концепція «економічного стартапу» як тип «ощадливого стартапу», згідно з Е. Ріса, базується на дотриманні п'яти принципів, серед яких акцентується увага на підприємницькому характері стартапу, циклі зворотного зв'язку та врахуванні інновацій [26]:

- 1) всемістність підприємців. Підприємцем можна назвати будь-кого, хто має стартап. 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 створювати продукти, отримувати прибутки або обслуговувати клієнтів. Вони існують для того, щоб вчитися будувати життєздатний бізнес;
- 4) цикл зворотного зв'язку «створити – оцінити – навчитися». Головне завдання стартапу – перетворювати ідеї в продукти, оцінювати реакцію споживачів, а потім приймати рішення про те, чи слід його змінювати чи розвивати запланованим шляхом зробити віраж або краще рухатися колишнім курсом. Всі процеси стартапу повинні бути спрямовані на те, щоб якомога швидше отримати зворотній зв'язок від споживача. Кожна з фаз циклу «створити – оцінити – навчитися» має свої виключні завдання [26]:
 - «оцінити» – визначити, чи приводять зусилля з розробки продукту до бажаних результатів, чи потрібно робити 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, а потім рішення, який продукт потрібно створити;
- 5) *врахування інновацій*. Щоб поліпшити результати стартапу і підтримувати відповідальність розробників інновацій, слід 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.

Відповідно до реалізації ощадливого стартапу, кожний експеримент служить для перевірки певної гіпотези в межах бізнес-моделі, а покрокове коригування пов'язує всі експерименти в ланцюг досягнення певної мети [27]. На *рис. 3.22* показано базовий шаблон покрокового коригування. Для кожного етапу такого коригування концепцією визначено ряд завдань [27]:

- перші дві стадії (Розуміння проблеми і Пошук рішення) мають справу з досягненням відповідності Проблема / Рішення або з пошуком проблеми, гідного рішення;

- для відповідності Продукт / Ринок, перевіряють: чи вдалося створити те, що необхідно людям. Для цього використовується двостадійна перевірка: спочатку – якісна (в мікро-масштабі), потім – кількісна (в макро-масштабі).

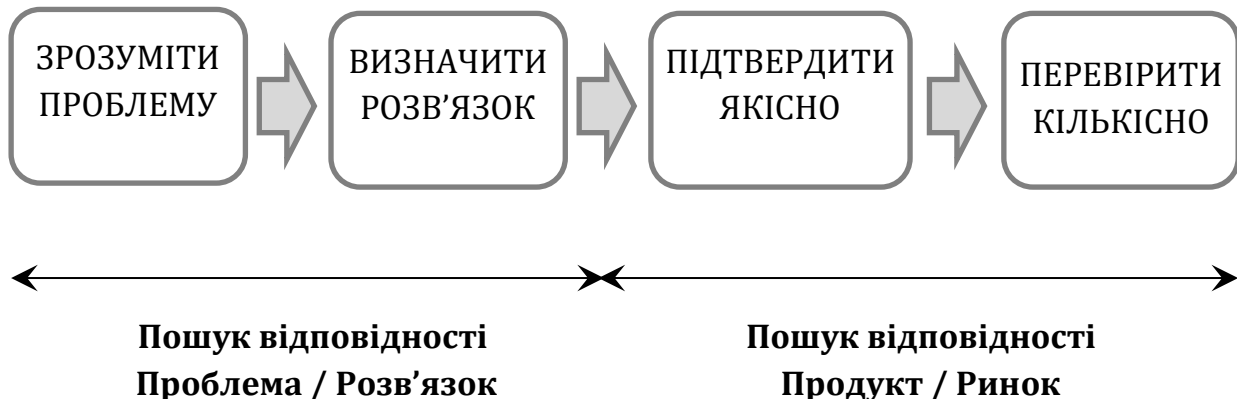


Рисунок 3.22 – Шаблон покрокового коригування [27]

Загалом використання методології ощадливого стартапу передбачає виконання завдань з його розвитку за етапами (рис. 3.23): формування ідеї продукту, запуску мінімального життєздатного продукту, регулярне його оцінювання, засноване на взаємодії із споживачами та безперервне навчання [28]:

- 1) створення ідеї продукту, який вирішує проблему споживачів. Ключовим на цьому етапі є те, що продукт ідея не «виштовхується лабораторією», а «втягується ринком», тобто формується відповідно до нагальних потреб;
- 2) розроблення і запуск мінімально життєздатного продукту (MVP) на основі таких правил: проєкт має вирішувати проблему, змінюватись відповідно до запитів споживачів, бути швидким та маневреним;
- 3) збір даних щодо запуску MVP;
- 4) оцінювання результату на основі сучасних інструментів аналітики та вимірювання;
- 5) навчання (англ. *validated learning* – обґрунтоване навчання). Обґрунтоване навчання базується на даних про проєкт і включає виправлення помилок, додавання функціоналу, виявлення перспектив або їх відсутності дослідним шляхом, а також прийняття рішення про подальший розвиток проєкту.



Рисунок 3.23 – Етапи використання методології ощадливого стартапу у його розвитку (складено на основі [28])

Незважаючи переваги концепції ощадливого стартапу, вона має і недоліки, які впливають на різні процеси його розвитку [29]:

- *провокація роботи над функціями, а не продуктом в цілому.* Багато стартаперів, надихнувшись порадами Е. Ріса, почали випускати на ринок недоопрацьовані і просто нікому не потрібні продукти;
- *«випалювання» команди.* Справжнє підприємництво полягає не в тому, щоб протестувати кожну дрібницю, а в тому, щоб знайти дійсно важливі речі, які можуть зумовити отримання значних прибутків;
- *призводить до створення не надто «хороших» продуктів.* Продукти, які створюються для вирішення певної однієї задачі та швидко випускаються на ринок можуть бути недоопрацьованими і не отримати прихильність користувачів;
- *знецінює архітектуру.* Компанії, які фокусуються на концепції MVP, як правило економлять на архітектурі. На жаль, саме від її опрацьованості залежить успіх або поразка компанії;
- *провокує неправильні відносини з інвесторами.* Розвиток стартап-компанії має передбачати і різні стратегії виходу. За швидкого стартапу з продуктом, який має мінімальний набір функцій є ризик його спрямованості на продаж великим підприємства чи корпораціям, що не зацікавлює інвесторів.

ПРИКЛАД

Приклади недоліків ощадливого стартапу [29]:

Провокація роботи над функціями: у Кремнієвій Долині наявна значна кількість проєктів, які створені навколо однієї єдиної функції і націлені лише на продаж великій компанії: додаток для соціального шопінгу Mertado було куплено Групон, а Twitter придбав сервіс для створення саммері новин з соцмереж Sumtify. Проблема полягає в тому, що користувачам, на відміну від великих компаній, потрібні не окремі функції, а продукт, який буде вирішувати їх проблеми

Вигоряння команди: під час роботи над SnapTax від Intuit, розробники тестують 500 різних нововведень кожний за один податковий період у 5 місяців – 11 тестів в день. Робота у такому пекельному режимі дуже швидко виснажує сили команди

3.4 Вибір та побудова бізнес-моделі

Побудова та успішний опис бізнес-моделі, який чітко окреслить завдання та процедури реалізації бізнесу є запорукою розвитку стартапу. Кожний створюваний бізнес має власну специфіку у конфігуруванні бізнес-моделі, що впливає на його представлення інвесторам або партнерами. Більше того, бізнес-модель відображає власне сприйняття стартапером його діяльності та цінності пропозиції ринку. Зазначене зумовлює необхідність до виваженого обрання відповідної цілям стартапу бізнес-моделі та особливості її побудови.

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 бізнес-моделі, які сфокусовані на мінімізації витрат, бізнес-моделі, які сфокусовані на максимізації цінності для споживчих сегментів [21; 30].

ПРИКЛАД

Приклади бізнес-моделей за специфікою [21,30]:

Мінімізації витрат: бізнес-моделі авіакомпаній економ-класу сфокусовані, в першу чергу, на мінімально можливу вартість авіаквитка через мінімізацію всіх можливих витрат, пов'язаних із створенням, підтримкою і розподілом їх унікального ціннісного пропозиції, встановлення і підтримання взаємовідносин з компаніями-партнерами і конкретними споживчими сегментами

Максимізації цінності: бізнес-модель компанії Apple орієнтована, в першу чергу, на створення інноваційного якісного продукту (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

Залежно від специфіки бізнесу бізнес-моделі поділяються на общинну, торгову, передплатну, інфомедіа, партнерську, брокерську, пряме виробництво, сервісну. Кожна з них має свої специфічні особливості та правила ведення бізнесу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Види бізнес-моделей залежно від специфіки бізнесу (складено на основі [30; 31])

№ з/п	Вид	Характеристика	Приклад
1	2	3	4
1.	Общинна модель (англ. <i>Community</i>)	Бізнес отримує дохід завдяки членам громади, які продають продукти або послуги компанії	Продаж косметики через мережу дилерів
2.	Торгова модель (англ. <i>Merchant</i>)	Компанія продає товар або послугу за допомогою вітрини	Магазин
3.	Передплатна модель (англ. <i>Subscription</i>)	Бізнес реалізує підписку на свої товари або послуги	Спеціалізовані та неспеціалізовані журнали
4.	Інфомедіа (англ. <i>Infomediary</i>)	Спеціалізується на продажах інформації з певної теми	Тренінги та біржові аналітичні дані
5.	Партнерська (англ. <i>Affiliate</i>)	Дохід отримується залученням відвідувачів до користування супутніми товарами та послугами	Блогери за допомогою оголошень Google і реклами партнерської продукції
6.	Рекламна (англ. <i>Advertising</i>)	Отримання доходу шляхом продажу рекламних місць на продуктах або демонстрації реклами або переходів користувачів на сайти рекламодавців, таргетинг реклами	Журнали та телевізійні станції, блоги, соціальні мережі

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
7.	Брокерська (англ. <i>Brokerage</i>)	Компанія отримує дохід завдяки комісійним від продажу товару або послуги	Ріелтерські та фінансові торгові компанії, платіжні системи, які отримують свій відсоток від транзакцій
8.	Пряме виробництво (англ. <i>Manufacturer / Direct</i>)	Виробник реалізує продукти іншим підприємствам, які потім продають їх в роздріб	Виробничі підприємства
9.	Сервісна (англ. <i>Utility</i>)	Компанія стягує плату за використання ресурсів	Енергетичні, телефонні і кабельні підприємства

Іншу класифікацією видів бізнес-моделей, яка розкриває їх саме в інноваційній сфері пропонує Г. Чесбро (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Класифікація бізнес-моделей Г. Чесбро [12; 32]

№ з/п	Тип	Приклад
1.	Недиференційована	Сімейні ресторани
2.	Диференційована	Починаючі технологічні компанії
3.	Сегментована	Компанії, що просувають якусь технологію
4.	Зовнішньо-орієнтована	Компанії, що спеціалізуються на НДДКР та діють у зрілих галузях
5.	Інтегрована з інноваційним процесом	Провідні фінансові компанії
6.	Адаптивна	Intel, WalMart, Dell

У різних бізнес-моделях можна виділити подібні характеристики, структуру або поведінку. За пропозиціями О. Остервальдера та І. Піньє, в їх основі лежать ідеї поділу, «довгого хвоста», багатосторонніх платформ, FREE і відкритих бізнес-моделей [1; 7]:

1. Концепція «поділу». Така концепція передбачає наявність трьох фундаментальних форм бізнес-діяльності бізнес, орієнтований на клієнтів, бізнес, орієнтований на інновації та бізнес, орієнтований на інфраструктуру (рис. 3.24):

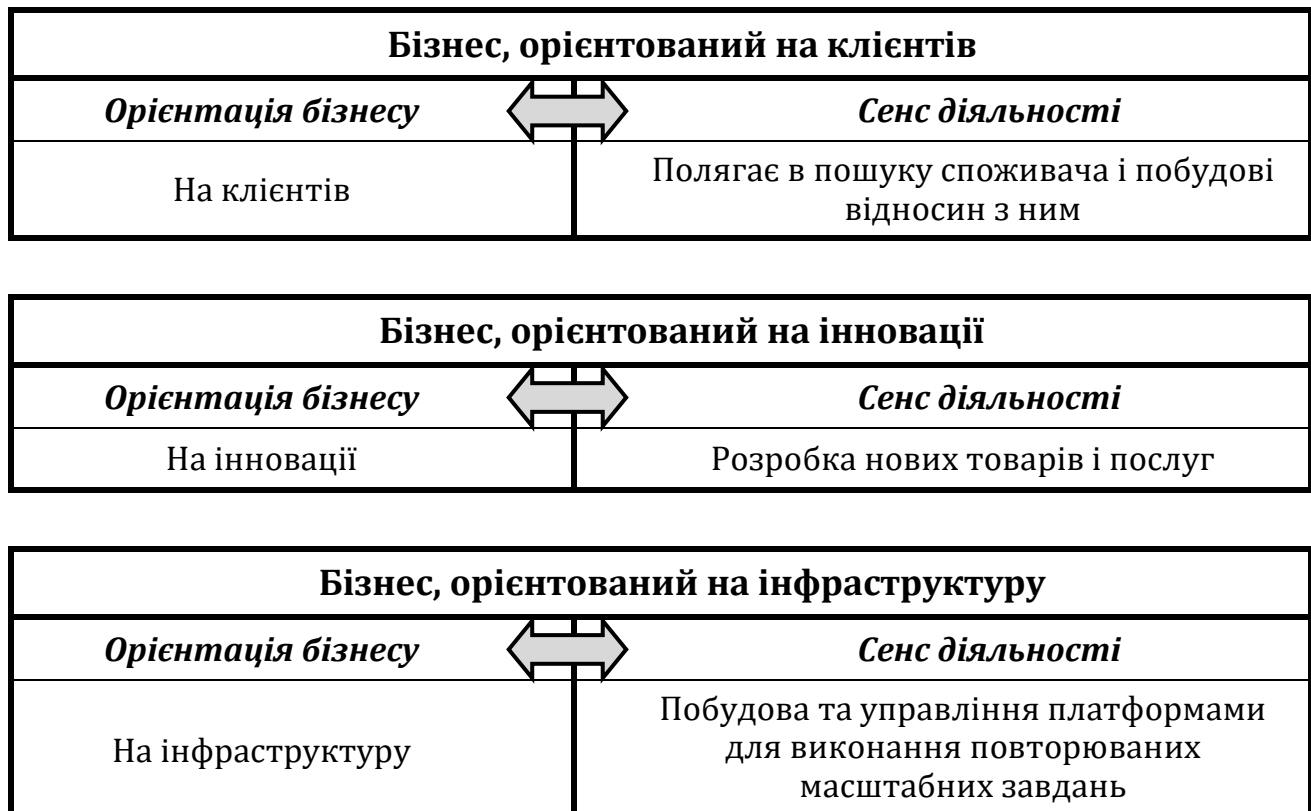


Рисунок 3.24 – Особливості бізнесу, побудованого на концепції бізнес-моделі «поділу» (складено на основі [7])

Зазначені форми діяльності у компаніях мають бути розділені для приділення більшої уваги певному обраному виду (рис. 3.25). Оскільки кожний з цих видів бізнесу керується абсолютно різними факторами, всередині однієї організації вони можуть вступати один з одним в конфлікт або небажаним чином впливати один на одного [7].

2. «Довгий хвіст». Концепція довгого хвоста передбачає продажі різних товарів невеликими партіями. До неї належить пропозиція великої кількості нішевих товарів, кожний з яких продається відносно рідко. Такі бізнес-моделі вимагають невеликих складських витрат і міцної платформи для швидкої доставки покупцям продукції.

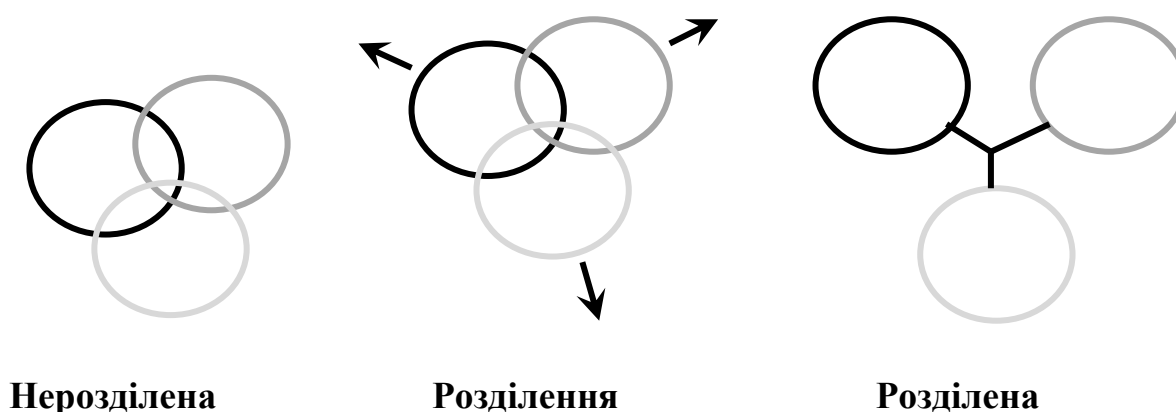


Рисунок 3.25 – Поділ бізнес-моделі [7]

3. *Багатосторонні платформи.* Моделі, що базуються на цьому принципі об'єднують дві або більше різних, певним чином пов'язаних груп споживачів. Платформа створює цінність, сприяючи взаємодії між групами. Перевагою такої моделі є явище мережевого ефекту, що проявляється через привернення уваги та залучення великої чисельності клієнтів.

ПРИКЛАД

Google, дохід якої формується від продажу реклами на сайтах Google +, продажу реклами на сайтах партнерів програми AdSense (для партнерів це простий спосіб отримати дохід через контент). Щоб залучити широку аудиторію, за яку готові платити рекламодавці, Google створює масу безкоштовних сервісів для звичайних користувачів [7]

4. *FREE-тип.* У бізнес-моделі FREE-типу присутній споживчий сегмент, який протягом тривалого часу отримує вигоду від безкоштовної пропозиції. При цьому отримання доходу відбувається через надходження коштів від іншої частини бізнес-моделі чи іншого споживчого сегменту. Тобто модель містить дві групи споживачів, перша з яких є аудиторією для другої групи. Зацікавленість платних користувачів у використанні такої аудиторії забезпечує бізнес-моделі прибуток. Так звана «безкоштовна аудиторія» за користування сервісом як плату надає свою увагу до пропозицій як безпосередньо, так і опосередковано (рис. 3.26).

	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	

Рисунок 3.26 – Стиль бізнес-моделі Freemium [7]

Іншим різновидом бізнес-моделі FREE-типу є «приманка і гачок», за якого основна послуга або продукт надається безкоштовно, а подальші сервіси чи складові компоненти мають високу плату.

ПРИКЛАД

Приклади бізнес-моделей FREE-типу [7]:

Безкоштовні пропозиції: безкоштовні газети – послуга безкоштовна для більшості користувачів і платна для преміум-користувачів, Scure, Linux.

«Приманка і гачок»: Gillette, виробники принтерів HP, Epson, Canon

Створення ефективної бізнес-моделі потребує опрацювання різних аспектів, які стосуються ціннісної пропозиції, інноваційності, стейкхолдерів та їх економічних інтересів. Практиками виділяється сім ключових елементів створення дійсно «сильної» бізнес-моделі [33]:

- 1) визначення власної аудиторії. Вибір занадто широкої аудиторії буде заважати зосередитися на потенційних споживачах. Набагато правильніше буде звужити аудиторію до їх двох-трьох типів;
- 2) налагодження бізнес-процесів. Перш ніж запускати бізнес, потрібно розібратися в усіх діях, необхідних для функціонування бізнес-моделі. Для виділення ключових

бізнес-процесів, спершу потрібно визначити ключовий аспект пропозиції;

- 3) ведення обліку ключових ресурсів. Слід вести облік основних ресурсів, які дозволять бізнес-моделі забезпечити потреби, концентруючись на тому, без чого стартап не зможе розвиватись;
- 4) створення переконливої ціннісної пропозиції. В основі ціннісної пропозиції повинно лежати чітке розуміння того, що пропонує стартап і в чому він кращий за конкурентів;
- 5) визначення ключових бізнес-партнерів. Жодна компанія не зможе ефективно функціонувати без ключових партнерів. Під час створення бізнес-моделі доцільно обрати партнерів серед постачальників, союзників і рекламних партнерів;
- 6) опрацювання стратегії створення попиту. За традиційного підходу до запуску компанії необхідна стратегія, яка дозволить привертати увагу до нового бізнесу. Детальна стратегія генерації попиту дозволить імітувати весь процес взаємодії з клієнтом і виявити головні мотивуючі чинники;
- 7) виділення ресурсів на інноваційний розвиток. Під час запуску стартапу і розробки бізнес-моделі бізнес-план ґрунтується на безлічі припущень. З цієї причини важливо залишити заділ для майбутніх інновацій.

Побудова бізнес-моделі передбачає застосування науково-практичних методів планування, яке починається з встановлення цілі, виявлення проблем споживачів та обґрунтування ідеї. Перед початком побудови бізнес-моделі слід продумати усю тактику запуску та розвитку стартапу, а також визначитись з тією канвою бізнес-моделі, яка буде для нього оптимальною. О. Остервальдер визначає п'ять основних етапів процесу «дизайну» бізнес-моделі [33]:

- мобілізація. На цій стадії необхідно провести підготовчі дослідження, оцінити ресурси, намітити цілі і, головне, зібрати необхідну команду;
- розуміння. Етап пов'язаний із зануренням в ситуацію, тобто потрібно зрозуміти, що відбувається на ринку і в яких умовах доведеться вести бізнес;

- дизайн. Стадія пов'язана з генеруванням ідей, які найчастіше з'являються в результаті «мозкового штурму» команди. Слід знаходити декілька життєздатних ідей для ведення бізнесу і підібрати до них відповідні шаблони бізнес-моделей;
- застосування. Стадія пов'язана з тестуванням та адаптуванням розробленої моделі до реальних умов ринку і її коригування під існуючі обставини;
- управління. Це власне етап використання моделі, з періодичною оцінкою її ефективності та внесенням коректив в її функціонування.

Під час формування та заповнення бізнес-моделі користуються рядом питань, відповіді на які дозволяють досконало визначати ключові елементи заповнення кожного з квадрантів (табл. 3.6).

Побудова бізнес-моделі стартапу здійснюється відповідно до обраних стратегій та початкової активності. Зокрема, Н. Гульчевская., І. Антаров, як такі стратегії, пропонують «Від продукту», «Від клієнта», «Професіонал», «Фора», «Ресурс» [34]:

1. *Стратегія «Від продукту».* Це найпоширеніший варіант запуску бізнесу. Вихід на ринок з продуктом здійснюється після генерування ідеї, збору коштів, залучення інвестицій, отримання відгуків від друзів, ранніх послідовників.

ВИЗНАЧЕННЯ

Стратегія «від продукту» – передбачає розробку продукту та опрацювання відгуків споживачів з подальшим виходом на ринок з його готовою версією [34]

Зазначена стратегія підходить для добре вивчених, усталених ринків, з постійним попитом. На жаль, статистика показує, що більше 90% стартапів, створені за такої стратегії, гинуть не отримуючи відповідний рівень точки беззбитковості і самоокупності. Запускаючи продаж інноваційного продукту, вони несподівано виявляють, що попит на масовому ринку занадто низький, щоб забезпечити виконання плану продажів, розрахованого у бізнес-плані [34].

Таблиця 3.6 – Структура бізнес-моделі (складено на основі [21; 30]; [35])

Назва блоку	Характеристика	Елементи	Основні питання
1	2	3	4
Ключові партнери	Блок описує ймовірних постачальників і партнерів, без яких бізнес-модель не може існувати	<i>Основні типи партнерських відносин:</i> Співпраця з не конкуруючі компаніями Стратегічне партнерство з компанією-конкурентом Спільне підприємство для запуску нових бізнес-проектів Відносини типу «постачальники-виробник» <i>Основні цілі організації партнерських відносин:</i> Оптимізація виробництва Зниження ризику і невизначеності Постачання ресурсів і спільна діяльність	Хто є ключовими партнерами? Хто є ключовими постачальниками? Які ключові ресурси будуть купуватись у партнерів? Які основні активності проводять партнери?
Ключові дії	Блок описує дії, які необхідні для реалізації бізнес-моделі	<i>Основні види діяльності:</i> Виробництво Вирішення проблем (консалтинг) Формування мережі / платформи	Які дії потрібні для розкриття цінності пропозиції? Які канали продажів? Які взаємини з клієнтами? Звідки повинні надходити доходи?

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4
Ключові цінності	Пункт є ключовим в процесі вибору моделі і подальшого позиціонування продукту або послуги. Необхідно чітко сформулювати переваги продукту перед конкурентами. Також важливо пам'ятати, що абсолютно унікальних продуктів не буває. Здебільшого будь-який бізнес має як прямих, так і непрямих конкурентів	<i>Складові цінності продукту:</i> Новизна, продуктивність, виготовлення на замовлення (індивідуальність), покращення умов праці, дизайн, статус, ціна, зниження витрат, зниження ризику, доступність, раніше недоступних речей, зручність	Яка цінність пропонується клієнту? Яка з проблем клієнта буде вирішуватись? Які пакети продуктів і послуг пропонуються кожному сегменту споживачів? Які потреби клієнтів задовольняються?
Ключові ресурси	Блок включає найбільш важливі активи, необхідні для функціонування бізнес-моделі. Крім усього іншого, важливо вказати ті ресурси, які допомагають просувати продукт: бренд, технологія і т. ін.	<i>Основні види ресурсів:</i> Матеріальні ресурси Інтелектуальні ресурси Персонал Фінанси	Яких ключових ресурсів вимагає пропозиція цінності? Які канали розповсюдження? Які взаємовідносини з клієнтами? Які джерела доходу?

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4
Відносини з клієнтами	Блок описує типи відносин, які компанія встановлює з окремими сегментами покупців. У ньому відображають ступінь відповідності пропонованого продукту або послуги очікуванням клієнтів	<i>Типи відносин:</i> Персональна підтримка VIP персональна підтримка Самообслуговування Автоматизоване обслуговування Спільноти Спільне створення цінності	Які відносини потрібно будувати з кожним сегментом покупців так, щоб підтримувати їх? Які взаємини вже побудовано та інтегровано з іншою частиною бізнес-моделі? Наскільки побудовані відносини високовартісні?
Сегменти клієнтів	Від вибору цільової аудиторії залежать інші аспекти проектування моделі. Необхідно чітко визначити для кого розробляється / продається продукт	<i>Особливі умови:</i> Типи проєктів, цільову аудиторію яких не можна зрозуміти відразу. Сегментація клієнтів працює здебільшого на розвинених ринках ніж на нових	Для кого створюється цінність? Хто найбільш важливі клієнти?
Канали збуту	Необхідно описати план донесення до споживача пропозиції цінності, продажу продукцію або послуги, як відбуватиметься зворотний зв'язок від клієнтів	<i>Типи каналів збуту:</i> Прямі, непрямі	Якими каналами планується налагодження взаємодії з клієнтами? Як здійснюється взаємодія з клієнтами натепер? Як канали інтегровані в бізнес-модель? Які з каналів вимагають найменших витрат?

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4
Структура витрат	Блок описує витрати, пов'язані з функціонуванням бізнес-моделі. Доцільно порівняти за рівнем витрат обрані раніше компоненти бізнес-моделі з можливими альтернативними варіантами	<i>Структура витрат:</i> 1. Постійні витрати – це витрати, які залишаються незмінними незалежно від обсягу випуску продукції або виконання послуг (заробітна плата, вартість оренди офісного або складського приміщення, відрахування за амортизацію обладнання або відрахування в різні фонди тощо); 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)	Які основні витрати властиві бізнес-моделі? Які ключові ресурси є найдорожчими? Які основні активності є найдорожчими?
Потік доходів	Блок описує потік доходу	<i>Потоки доходів у бізнес-моделі:</i> Дохід від разових угод, Регулярний дохід від періодичних платежів, продажу продуктів та / або послуг, плати за використання, передплати, оренди/ ренти / лізингу, ліцензій, комісійні відсотки, реклама	За яку цінність клієнти дійсно готові платити? За що вже платять споживачі? Як клієнти платять в даний час? Як клієнти вважають за краще платити? Який внесок доходу від кожного окремого напряму діяльності в загальну структуру доходів?

ПРИКЛАД

Сегвей – унікальний скутер, що рухається завдяки зміщенню центру ваги водія. Автор винаходу, Дін Кейман, був упевнений, що цей вид транспорту витіснить велосипед, мотоцикл і навіть автомобіль, повністю змінить звичний світ. Продукт дійсно геніальний, але його використання не вийшло далеко за межі розважальних екскурсій і поліцейського патрулювання в туристичних місцях [34]

Вихідними блоками для побудови бізнес-моделі за стратегією «Від продукту» є: ключові партнери (інвестори), ключові види діяльності (розробка), ціннісна пропозиція (ідея нового продукту, продукт) (рис. 3.27).

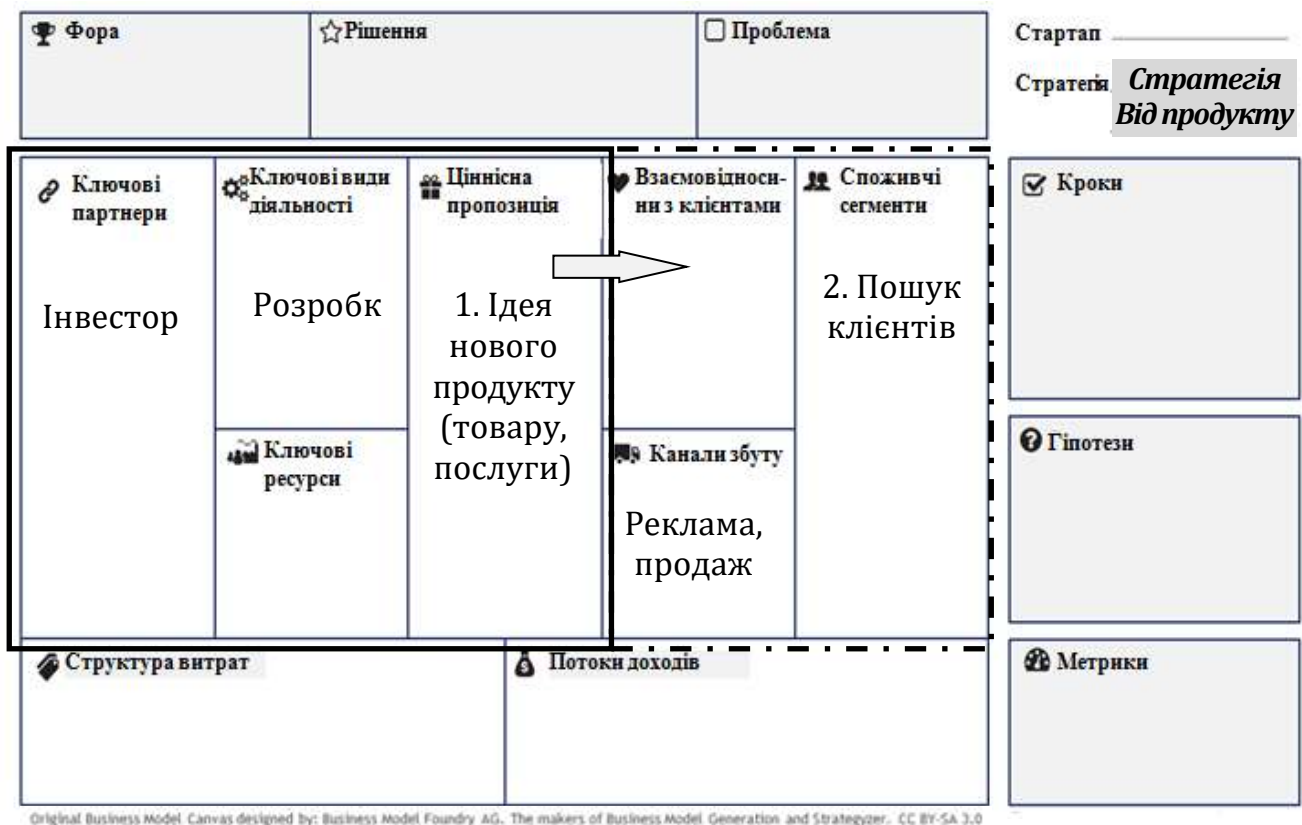


Рисунок 3.27 – Побудова бізнес-моделі за стратегією «Від продукту» [34]

2. Стратегія «Від клієнта». У цій стратегії вихідним є не готовий продукт, а спільне бачення «ніші». Стратегія зорієнтована на першочерговість визначення потреб клієнтів, і, відповідно до отриманих результатів, розроблення мінімально життєздатного продукту шляхом невеликих ітерацій.

ВИЗНАЧЕННЯ



ПРИКЛАД

3. *Стратегія «Професіонал».* Стратегія передбачає наявність певних професійних переваг – у навчанні, у виді праці, в знаннях. Стратегія є корисною для фрілансерів, або стартаперів, які будують бізнес на власному захопленні чи хобі.

ВИЗНАЧЕННЯ

Стратегія «Професіонал» – ґрунтується на ключових позиціях стартапера, найкращого його професіоналізму в певній сфері [34]

Вихідним блоком бізнес-моделі, що будується за стратегією професіонала є ключові види діяльності (ключові компетенції та предмет діяльності) (рис. 3.29).

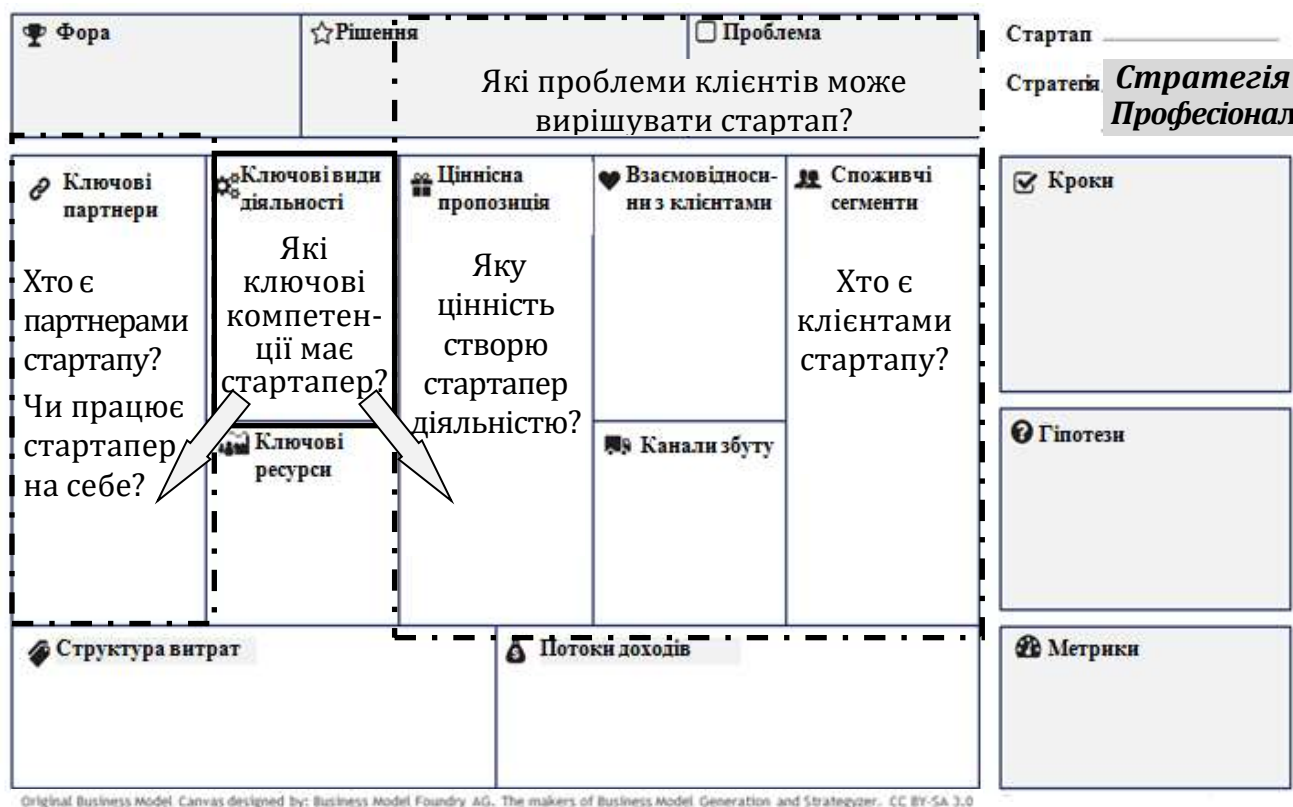


Рисунок 3.29 – Побудова бізнес-моделі за стратегією «Професіонал» [34]

4. *Стратегія Фори.* Така стратегія заснована на певній перевазі продукту, послуги стартапу або ж можливостях стартапера – професіоналізм, знання галузі. Форою може вважатись і наявність комунікацій стартапу у бізнес-колах, або практики реалізації попереднього стартапу.

ВИЗНАЧЕННЯ

Стратегія Фора – ґрунтується на певній конкурентній перевазі, що надає значну перевагу на ринку [34]

Вихідний блок для формування бізнес-моделі за стратегією Фора, звичайно ж є фора, орієнтуючись на яку розгортається бізнес-модель (рис. 3.30).

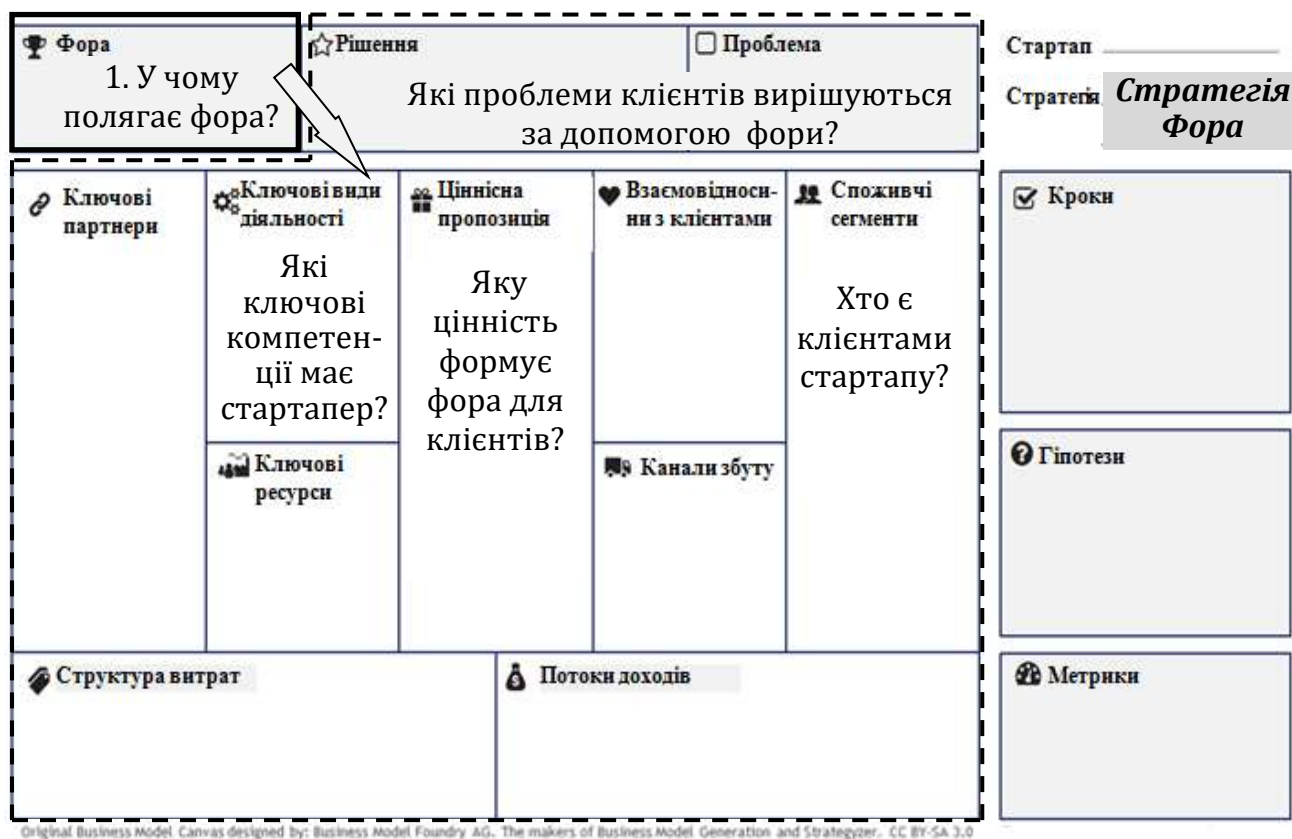


Рисунок 3.30 – Побудова бізнес-моделі за стратегією «Фора» [34]

5. *Стратегія ресурсів.* Така стратегія будується на основі переваги у ресурсах, їх найефективнішого та оптимальнішого застосування.

ВИЗНАЧЕННЯ

Стратегія ресурсів – застосовується у разі наявності переваги у ресурсах, в тому числі унікальних, відмінних від наявних, широко-поширених з вільним доступом [34]

Перетворення ресурсів на ефективний інструмент бізнесу забезпечує стартапу базу для розвитку. У разі наявності унікальних ресурсів, у тому числі і нематеріальних формується довготривала стратегічна конкурентна перевага.

ПРИКЛАД

Приклади стартапування на основі використання переваги у ресурсах [34]:

Матеріальний ресурс: квартира. Її можна здавати в оренду, а можна використовувати як ресурс для бізнесу, наприклад, відкривши в ній хостел, що потенційно приносить в кілька разів більше доходу

Нематеріальний ресурс: патент на винахід, права на торговельну марку, цікавий домен. Можна їх монетизувати

Інформаційний ресурс: наявність знань та досвіду у певній сфері та доступ до інформації. Доцільно відкрити консалтингове агентство

Відповідно вихідним блоком для побудови бізнес-моделі за стратегією «Ресурси» є безпосередньо ресурси (рис. 3.31).



Рисунок 3.31 – Побудова бізнес-моделі за стратегією «Ресурс» [34]

Варто ще раз підкреслити, що стартап може обирати будь-яку конфігурацію бізнес-моделі. Існує велика кількість способів графічного представлення бізнес-моделі. Науковцями та практиками постійно здійснюється їх удосконалення. На рис. 3.34–3.40 представлені декілька форм канви бізнес-моделей для різних типів стартапів, розкритих у [8]:

Канва бізнес-моделі «племінного» стартапу К. Бьюмонт (англ. *Lean Tribe Canvas*). Така модель ґрунтується на концепції «племінного лідерства». За її архітектуру було обрано модель ощадливого стартапу. Особливістю бізнес-моделі є включення до блоків «Проблеми племені» (рис. 3.32). Автор розглядає «плем'я» як «єдиного споживача». При цьому ринок може включати декілька племен. Відповідно, для кожного племені слід розробляти окрему канву бізнес-моделі, а також визначатись з їх пріоритетністю для стартапу [8].



Рисунок 3.32 – Канва бізнес-моделі «племінного» стартапу К. Бьюмонт [8]

Канва бізнес-моделі «самоорганізованого» стартапу Д. Дегейна. Орієнтуючись на Lean-канву, автор розширив теоретичну базу моделі на основі ідей «Менеджмент 3.0», основою якої є самоорганізація системи. Компоненти «Зовнішня підтримка» та «Розвиток» розкривають відповіді на ряд питань (рис. 3.33): який бізнес чи послуги компанія збирається залучити

для підтримки, які технології чи ресурси будуть необхідні компанії тощо [14]. У моделі введено блок «Розвиток клієнта», тобто передбачається не тільки його залучення та взаємодій, але й навчання для розуміння користування продуктом стартапу.



Рисунок 3.33 – Канва бізнес-моделі «самоорганізованого» стартапу Д. Дегейна [8]

Канва бізнес-моделі «валідаційного» стартапу Д. Тільярда (англ. *Market Validation Hypothesis Canvas*). Автором моделі стартап сприймається як серія непідтверджених гіпотез, тому завданням розробки бізнес-моделі є отримання їх підтверджень [8;13]. У модель включаються блоки «Проблема споживача», «Вирішення проблем споживачів», «Команда» (рис. 3.34). Досить цікавою є компонента «Реалізованість або життєспроможність моделі». Тобто це критерії масштабованості стартапу, його спроможність перетворитись у велику компанію за збереження обраної моделі бізнесу завдяки забезпеченню не лінійного зростання споживачів відносно технологічної бази, таким чином, щоб кожний новий споживач приносив більше доходу/прибутку [13]. Даний компонент є досить цікавим з позиції стартапування, оскільки у переважної більшості шаблонів моделей питання розвитку стартапу у продуктивний бізнес не розглядається. Така бізнес-модель підходить для стартапів, які починають працювати як невеликі компанії.

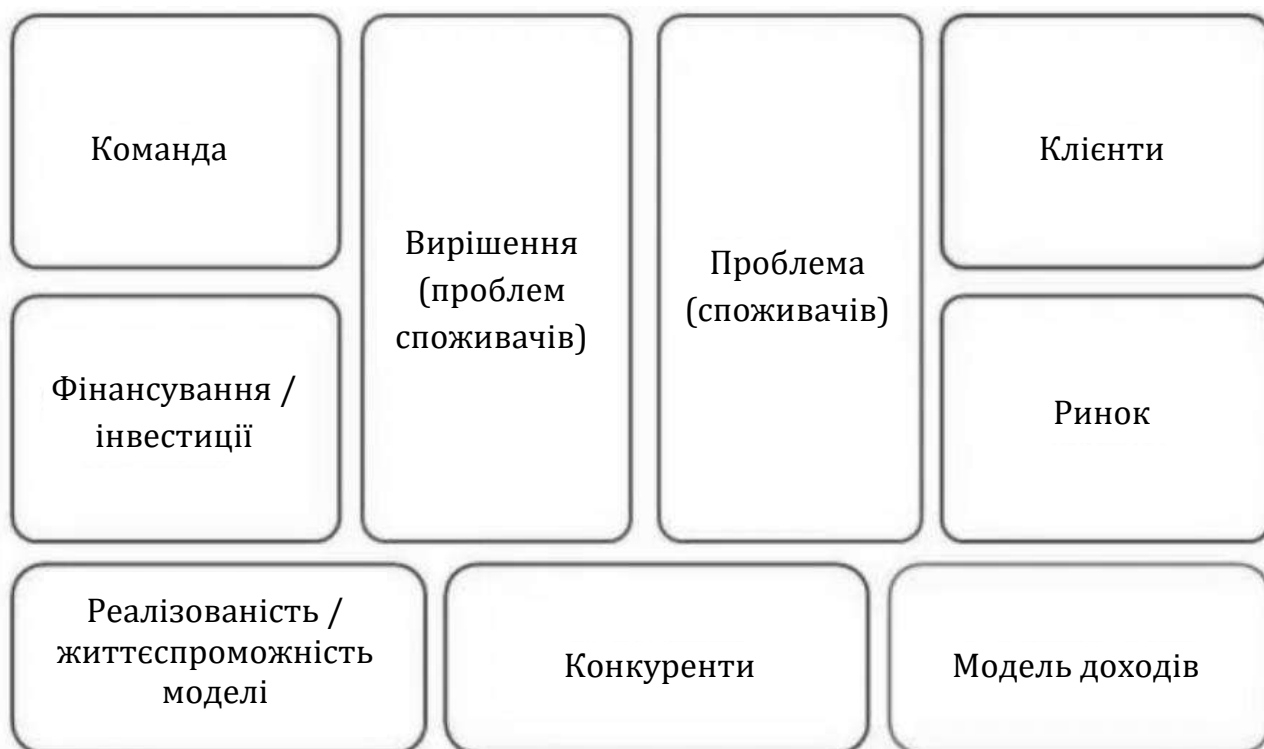


Рисунок 3.34 – Канва бізнес-моделі «валідаційного» стартапу Д. Тільярда [8]

Канва бізнес-моделі проривного стартапу Р. Форда (англ. Disruption Canvas). Модель ґрунтується на концепції «Проривного мислення» Л. Ульямса. Її методика передбачає чітку послідовність дій для виявлення існуючих стереотипів мислення та пошуку нешаблонного неочікуваного рішення [8; 14]. До архітектури моделі включено два нових блоки: «Проривна ринкова можливість» та «Проривне рішення» (рис. 3.35). Вагомим компонентом моделі є «Засновники», оскільки на першому етапі розвитку стартап опирається переважно на бачення засновників, ніж на перевірені факти. Засновники можуть принести у стартап-проект певний інтелектуальний капітал, який у свою чергу забезпечить «несправедливу» (неринкову) конкурентну перевагу на ринку [8; 14]. Крім цього, у моделі присутній блок «Існуючі альтернативи», що враховує інші можливі варіанти, ніж основний напрям стартапу. Канва бізнес-моделі поділяється на дві складові: «Розвиток клієнта» та «Розвиток продукту». Тобто її ліва частина спрямована на дії, пов'язані з пошуком, залученням, навчанням та системно взаємодією з клієнтами, а права – на доведення продукту до відповідності сприйняття ринком.



**Рисунок 3.35 – Канва бізнес-моделі проривного стартапу
Р. Форда [8]**

Канва бізнес-моделі «клієнторозвиваючого» стартапу Н. Гульчевської. Даний шаблон бізнес-моделі також побудовано на традиційній основі з урахуванням моделей О. Остервальдера, І. Піньє та Е. Маурья, проте є її розширеною версією (рис. 3.36). Модель включає два додаткові компонента [8]:

- «Кроки» – які провіхи є в реалізації бізнес-моделі та які кроки потрібно здійснити в найближчий час;
- «Гіпотези» – наявність у моделі неперевіреної інформації, що найбільше впливає на успішність бізнесу та який критерій підтверджує, що гіпотеза є правильною.

Модель ураховує фору, яка розкривається у несправедливій конкурентній перевазі. Практики вважають, що на ранніх стадіях стартапу може здаватися важливим знайти несправедливу конкурентну перевагу в одній або двох важливих галузях. Однак для побудови компанії їх буде недостатньо. Стартаперам варто створювати несправедливу конкурентну перевагу та бізнес-модель, за якої компанія буде вигідно виділятися відразу в різних аспектах [36]. Саме на несправедливій конкурентній перевазі засновується успіх стартапу.



Рисунок 3.36 – Канва бізнес-моделі «клієнторозвиваючого» стартапу Н. Гульчевської [8]

Канва бізнес-моделі «мишоловочного» стартапу Т. Палмера. Така бізнес-модель носить ще назву «покращена мишоловка» (рис. 3.37). Її сутність зводиться до лозунгу – «покращайте конструкцію мишоловки і люди до вас потягнуться». Модель заснована на припущенні, що люди приймають рішення про придбання, орієнтуючись виключно на матеріальні властивості товарів [8]. Важливими компонентами, які були внесені у бізнес-модель є «Підприємець» та «Інвестори». Причому перша з них розміщується як надбудова у вигляді «даху» і покриває усі інші складові, а друга, відповідно до позиції у моделі, забезпечує основу / базу реалізації стартапу. У такому поєднанні підприємницькі здібності з фінансовим супроводом забезпечуватимуть успішність стартапу та перспективи його розвитку.

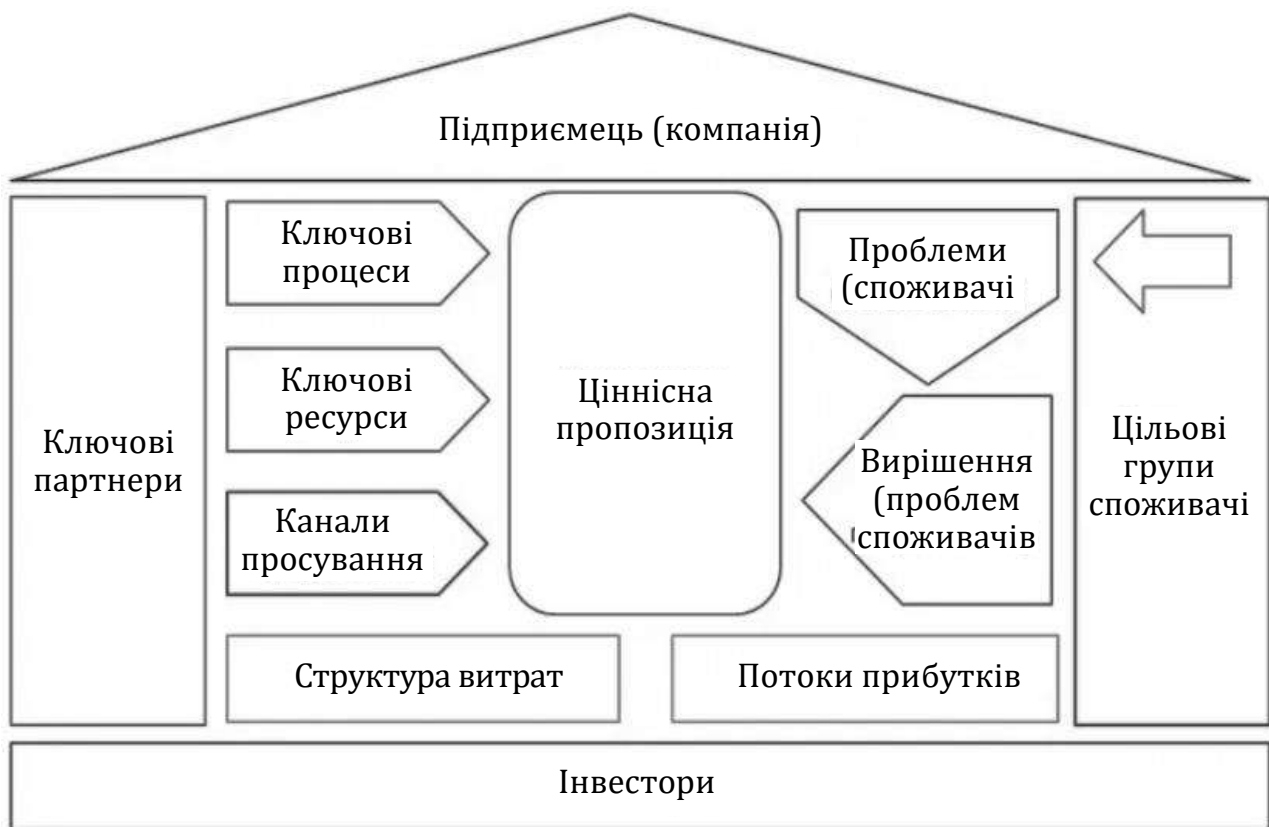


**Рисунок 3.37 – Канва бізнес-моделі
«мишоловочного» стартапу Т. Палмера [8]**

Канва бізнес-моделі блокчейна А. Чікара (англ. *Blockchain Canvas*). Архітектура моделі повністю відповідає класичній моделі і також включає дев'ять компонентів (рис. 3.38). Важливою деталлю є пошук відповіді на питання щодо принципової готовності цільових споживачів до застосування технології блокчейна [8]. До блоку «Компоненти цінності» у моделі належить такі характеристики як: «Масштабованість», «Географія/Локалізація», «Безпека», «Верифікація», «Контроль/Облік», «Прозорість», «Анонімність», «Ідентичність» [8]. Крім зазначених модель включає ряд відмінних від традиційного представлення моделей компоненти; «Ключові точки системи» та «Лідерство і Маркетинг». Наповнення компоненти «Ключові точки системи» передбачає відповіді на питання: що впливає на систему, що потрібно в ній змінити; хто є власником продукту, з яким потрібно налагодити партнерські відносини? Компонента «Лідерство і Маркетинг» передбачає інформацію про те, яким чином компанія-технологічний лідер та інші компанії займають лідируючі позиції на ринку [8].



Рисунок 3.38 – Канва бізнес-моделі блокчейна А. Чікара [8]

Фахівці зазначають, що сьогодні на перший план виходить не конкуренція у технологічних розробках, як це було ще відносно нещодавно, а конкуренція моделей ведення бізнесу. Успіх реалізації певного інноваційного проєкту, у тому числі і стартапу, залежить від того, наскільки конкурентоспроможною та гнучкою є його бізнес-модель. Концепція бізнес-моделювання, будучи широко використовуваною в сфері менеджменту в розвинених країнах, є відносно новою для вітчизняної практики та теорії [37]. Усім механізмам бізнес-моделювання інновацій притаманні спільні риси, які полягають у планомірному аналізі ринкового середовища, визначенні унікальної цінності продукту або послуги для споживача, оцінюванні ресурсів, необхідних для її забезпечення та визначенні вартості проєкту.

Застосування дієздатної бізнес-моделі стартапу забезпечить не тільки його започаткування, але й розвиток. Вона дозволить сформулювати бачення бізнесу, його місце в системі економічних інтересів, конкурентних позицій та вирішення проблем споживчого сектору, надаючи можливість стартаперу масштабувати ідею до повноцінного підприємства.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ III

1. Визначте сутність бізнес-моделі та надайте характеристику бізнес-моделі стартапу.
2. Назвіть ключові відмінності бізнес-моделі від стратегії, чому саме бізнес-модель застосовується у стартапуванні?
3. Поясніть відмінності бізнес-моделі від бізнес-плану.
4. У чому полягає сутність бізнес-моделі М. Джонсона «Захоплення чистого простору», Бланка-Дорфа?
5. Яка особливість притаманна бізнес-моделі Г. Чесбро?
6. Надайте характеристику ключовим складовим канви бізнес-моделі Б. Гладштейна.
7. У чому полягає ключова відмінність структури бізнес-моделі І. Елгіна та бізнес-моделі Т. Хальме?
8. Який принцип закладено у побудову бізнес-моделі Л. МакКахіла трикутної форми?
9. Які ключові питання вирізняють модель О. Гассмана, К. Франкенбергера, М. Шик?
10. У чому полягає сутність побудови бізнес-моделі М. Джонсона, К. Крістенсена, Х. Кагерманна.
11. Яка особливість притаманна «генетичній» бізнес-моделі Б. Доля, а яка «магічній»?
12. Поясніть сутність канви контексту цільового ринку Д. Локіца.
13. Які особливості притаманні «людиноорієнтованій» бізнес-моделі Р. Колождий?
14. Розкрийте особливості бізнес-моделі Canvas О. Остервальдера та І. Пінье.
15. Поясніть наповнення таких структурних блоків бізнес-моделі Canvas як «споживчі сегменти», «взаємодія з клієнтами», «канали збуту».
16. Надайте характеристику та принципам формування структурного блоку бізнес-моделі ціннісна пропозиція, «ключові партнери», «ключові ресурси», «потіки надходження доходів», «структура витрат»?
17. Розкрийте зміст питань, застосування яких дозволяє сформувати блоки бізнес-моделі: «ключові партнери» та «ключові дії», «ключові ресурси».
18. Розкрийте зміст питань, застосування яких дозволяє сформувати блоки бізнес-моделі: «ціннісна пропозиція», «структура витрат» та «потік доходів».

19. Поясніть взаємозв'язок та взаємодію компонентів шаблону бізнес-моделі, наведіть приклади.
20. Поясніть сутність концепції ощадливого стартапу Lean startup.
21. Поясніть відмінності у побудові Lean Canvas и Business Model Canvas.
22. Розкрийте відмінності у реалізації традиційного стартапу та стартапу на основі Lean startup.
23. Надайте характеристику такій ключовій позиції концепції ощадливого стартапу Lean startup як використання бізнес-моделі, тестування гіпотез концепції ощадливого стартапу Lean startup.
24. Охарактеризуйте таку ключову позицію як застосування гнучкої розробки концепції ощадливого стартапу Lean startup.
25. Поясніть принципи концепція «ощадливого стартапу» Еріка Ріса.
26. Розкрийте основні етапи реалізації методології ощадливого стартапу, визначте дії на кожному з етапів.
27. Поясніть недоліки використання Lean startup.
28. Розкрийте особливості побудови бізнес-моделі на основі стратегії «Від продукту».
29. Поясніть побудову бізнес-моделі на основі стратегії «Від клієнта».
30. Яким чином формується бізнес-модель стартапу через застосування стратегії «Професіонал»
31. У чому особливості побудови бізнес-моделі стартапу на основі стратегії «Фора»?
32. Розкрийте зміст бізнес-моделі, побудованої за принципом мінімізації витрат.
33. Надайте характеристику бізнес-моделі, сфокусованої на максимізації цінності для споживчих сегментів.
34. Назвіть та охарактеризуйте бізнес-моделі, сформовані на основі підходу, що враховує специфіку бізнесу.
35. У чому полягає змістовна відмінність між виробничою бізнес-моделлю та партнерською, посередницькою та торговою бізнес-модель.
36. Поясніть сутність концепції поділу, «довгого хвоста», багатосторонніх платформ, FREE у формуванні бізнес-моделей.
37. Які особливості притаманні відкритим бізнес-моделям, чи є вони доцільними для застосування у стартапуванні?
38. Порівняйте бізнес-моделі «клієнторозвиваючого» та «племінного» стартапу.
39. У чому полягає специфіка канви бізнес-моделі «мишоловочного» стартапу?
40. Для яких стартапів може застосовуватись бізнес-модель «валідаційного» стартапу?

- ☐ Кейси:
«Райські» шкарпетки від студентів Могилянки»;
«Екологія – це я, або як економити енергію розумно»
 - ☐ Вправи:
визначення виду бізнес-моделі стартапу;
виявлення переваг та недоліків бізнес моделі
 - ☐ Тренінг практичних навичок:
побудова бізнес-моделі О. Гассмана, К. Франкенбергера та М. Шик
 - ☐ Завдання для самостійного виконання:
побудова бізнес-моделі О. Остервальдера та І. Піньє
-

3.1 Кейси

Проаналізуйте стартапи та надайте відповіді на запитання.

1. «Райські» шкарпетки від студентів Могилянки [38]

Навіть така утилітарна річ, як шкарпетки, може бути «божественною» і дарувати власнику комфорт і емоції, вважають Олексій Малицький і Філіп Литвинов, засновники компанії в виробництва шкарпеток Sammy Icon.

Ідея виробництва різнокольорових шкарпеток Sammy Icon з'явилася ще в 2012 р. Один із засновників компанії, студент Києво-Могилянської академії Олексій Малицький, хотів купити кольорові шкарпетки, але асортимент в магазинах його не влаштовував. Тоді він загорівся ідеєю виробляти яскраві шкарпетки, чим поділився зі своїм однокурсником Філіпом Литвиновим. Хлопці почали шукати можливості для організації такого виробництва – вивчали фабрики, технологію і вартість. Переговори з потенційними підрядниками не мали успіху.

Підприємці чули в основному категоричну відповідь: «У нас є кольорові моделі», хоча на перевірку шкарпетки виявлялися темними і майже однотонними. Тільки львівська фабрика погодилася відшити 200 пар. Малицький і Литвинов знайшли дизайнера, який намалював перші 11 ескізів і запустили проект в роботу.

Співвласники Sammy Icon інвестували власні кошти, розраховуючи, що 10 тис. дол. вистачить на початкові витрати: купівлю італійських верстатів і польської текстильної нитки, а також на виготовлення першої партії шкарпеток. Але реальний бюджет виявився у два рази більше. Литвинов каже, що вони зробили типові помилки новачків: неправильно намалювали макет, були не готові до дефіциту потрібної нитки і, в підсумку, отримали зіпсований продукт. «Бувало, що шкарпетки виходили не такими, як задумували. Такі партії досі зберігаються на складі», – говорить він. Побудувати процес вдалося лише через півроку.

Отримавши першу партію «ідеальних» шкарпеток, Малицький і Литвинов спробували здати їх під реалізацію в магазини. Спочатку віддавали товар друзям і знайомим, у яких були власні торгові точки. Просували свої вироби просто – через сарафанне радіо і соцмережі розповідали про новий молодіжний бренд. Невелика сума була витрачена на флаєри та візитки. Литвинов визнає – спочатку робили ставку на оффлайн-продажі, хоча через Інтернет «розкрутитися» було б простіше. Сайт зробили друзі, майже одночасно з'явилися і аккаунти бренду в соціальних мережах Facebook і Вконтакте, трохи пізніше з'явився і Instagram.

Незабаром на новий бренд звернув увагу великий ритейлер Helen Marlen. Спочатку партії були невеликими – 30-50 пар, пізніше обсяги зросли. Уже в 2013 р. друзі вирішили, що пора відкривати власні точки продажів. Перший магазин з'явився в торговому центрі «Піраміда» на Позняках у Києві, потім в «Метрограді». Зараз у хлопців тільки в Києві п'ять партнерів, а шкарпетки від Sammy Icon продаються в Росії, Фінляндії, США, Південній Кореї і Мексиці.

Весь отриманий прибуток підприємці вкладали у виробництво, витрачаючись тільки на зарплати і оплату оренду офісу. Через рік компанія почала отримувати прибуток. На ранніх етапах розвитку компанія витрачала багато коштів на розробку нових колекцій, упаковок, поліпшення виробництва, розширення експорту. У тому ж 2013 р. у Sammy Icon з'явилася і власна кур'єрська служба.

Влітку 2013 р. бренд провів свою першу кампанію на Kickstarter під 8-бітну колекцію з орнаментами старих ігор для приставок. Підприємці кажуть, що це був скоріше іміджевий хід: тоді компанія планувала виходити на американський ринок. Зібрали всього 8,9 тис. дол., але головне – клієнти з США їх помітили.

Зараз Олексій працює віддалено, відповідає в основному за бухгалтерію. Філіп займається розвитком бренду, багато їздить у відрядження. Спочатку хлопці все робили самі, іноді їм допомагали друзі. Напер вже є люди, які працюють на складі і займаються упаковкою, невеликий колл-центр. Кур'єри – дистанційні, але за якістю їх праці засновники компанії стежать ретельно. На аутсорсинг службу доставки Sammy Icon передавати не планує. «Кур'єри – це обличчя бренду. Ми вирішили, що краще навчити своїх людей», – каже Філіп.

Чимало для Sammy Icon значить і аудиторія соціальних мереж. Їх головний канал комунікації – Facebook. У сторінки бренду понад 16,5 тис. лайків – середній для українського стартапу показник. Хлопці залучають нових передплатників за допомогою стандартних акцій «лайкни і поширюй пост та виграй пару шкарпеток», але концентруються на якісних повсякденних повідомленнях. «Просто намагаємося писати так, як писали б у себе на сторінці», – ділиться Філіп. Це допомагає отримувати більше зворотного зв'язку.

Крім того, компанія намагається підтримувати лояльність покупців і періодично дарує постійним клієнтам невеликі подарунки. Допомагають зберігати лояльність і акції: одного разу спільно з кав'ярнею «Кап & Кейк» дарували каву тим, хто приходив в шкарпетках від Sammy Icon.

«Ми хочемо дарувати емоції людям», – діляться стартапери. На їх думку, люди повинні радіти шкарпеткам і отримувати приємні враження. Компанія придумала легенду, героєм якої став ангел Семмі, він супроводжує мандрівників, особливо якщо вони в фірмових шкарпетках. Так народився слоган «Зроблено в раю», а Семмі став постійним героєм публікацій на сторінках в соцмережах. Тепер він – невід’ємна частина комунікації. У кожній парі шкарпеток своя легенда. Наприклад, Семмі побував в США і з’явилися Navajo.

Як не дивно, основними покупцями бренду виявилися зовсім не хіпстери, а солідні бізнесмени і корпоративні службовці. Носять в основному у вихідні, хоча деякі дозволяють собі ходити в яскравих шкарпетках під діловий костюм. Більшість товарів купують чоловіки – приблизно 60/40, але порахувати точно складно – багато речей беруть на подарунок. Особливо це помітно перед святами – наприклад, перед Новим роком кількість замовлень зростає в 2-3 рази.

Зараз бренд Sammy Icon – це не тільки шкарпетки. Компанія випускає нижню білизну, легінси і навіть торгує окулярами Illusion Explorer. Але товар-первісток як і раніше генерує більшу частину прибутку. «Зараз у нас більше продажів офлайн, ніж через мережу», – кажуть засновники компанії. Однак, змінювати ситуацію поки не мають наміру. Литвинов, який став «обличчям» бренду, активно їздить на міжнародні виставки, популяризуючи свій продукт і просуваючи його за кордоном. У планах – Bright Tradeshow в Берліні, що допоможе знайти нових партнерів.

Загалом початкові інвестиції стартапу складали 20 тис. дол., аудиторія сторінки в Facebook – 16,5 тис., на Kickstarter залучили 8,9 тис. дол., більше 50% продажів йде на експорт.

Запитання для обговорення:

1. Яких помилок припустились автори стартапу у формуванні початкової бізнес-моделі?
2. Які способи просування та реалізації продукції використовує Sammy Icon?
3. Охарактеризуйте структуру бізнес-моделі запропонованого стартапу.

2. Екологія – це я, або як економити енергію розумно [38]

Ідея створити інтелектуальну систему енергоменеджменту для будинку у засновників українського стартапу Ecois.me виникла в громадському транспорті в результаті невдалого збігу обставин в 2013 р.

Засновники проекту Іван Пасічник та Назар Мокринський їхали під Київ у маршрутці на черговий хакатон TeslaCamp. Там на форумі розробників вони повинні були представити систему створення 3D-моделі рельєфу місцевості на основі фотознімків з квадрокоптера. Коли вже треба було виїжджати, хлопці виявили, що у квадрокоптера зламався стабілізатор камери. Проте, вони вирішили не відмовлятися від участі в заході, а по дорозі придумати абсолютно нову концепцію. Такою концепцією став сенсор, який може відстежувати споживання електроенергії побутовими приладами. Натхненням послужив пристрій американської компанії Pool Power. «Компанія Pool Power працює в галузі енергоменеджменту. Розроблений нею пристрій порівнює ваші витрати електроенергії з витратами електроенергії у ваших сусідів», – коментує маркетолог компанії Ecois.me Олександр Дятлов. Уже на хакатоні був зібраний і запрограмований прототип датчика, створені три сторінки сайту для виведення даних і представлена робота рішення. На подив, зроблений «на коліні» проект 25 серпня 2013 р. посів перше місце, а на виграні гроші засновники купили стенд на популярній київській ІТ-конференції IDCЕЕ 2013. Так з'явився перший прототип, який і привів до створення компанії.

Принцип роботи Ecois.me простий – розроблений сенсор підключається до основного електрокабеля та визначає, скільки електроенергії споживають різні прилади в квартирі. «Коли ви включаєте в мережу, наприклад, зарядку для iPhone, в електрокабелі з'являється «шум». І у кожного електроприладу він різний. Підключаючи в мережу різні прилади, ви вчите Ecois.me, вказуючи в спеціальному додатку для смартфона, який саме з них підключено до мережі. Після того як сенсор починає працювати, він визначає, наскільки енергоефективним є кожний з цих пристроїв», – пояснює систему роботи гаджета Олександр

Дятлов. На відміну від приладу Ecois.me, конкуренти «вміють» розпізнавати тільки великі пристрої (електрообігрівач, електроплита і т. ін.). «Витрати електрики на інші, більш дрібні прилади, підсумовуються і подаються просто як «інші пристрої». Те, що зробили ми – унікальне», – запевняє Дятлов.

Економити електроенергію Ecois.me допомагає за допомогою push-повідомлень на смартфон, якими підказує, наприклад, коли краще запустити пральну машину, щоб заощадити на пранні. Але це актуально для тих споживачів, у яких встановлено багатозональний електролічильник (нічний і денний тариф). Крім того, в Ecois.me є система нагадувань. Так, наприклад, якщо ви забули вимкнути праску або електроплиту, прилад визначить, що ви пішли з квартири (для цього Ecois.me моніторить стан смартфона, підключеного до програми), і відразу ж відправить нагадування. Також в Ecois.me передбачена функція інтеграції з «Інтернетом речей», яка дозволяє управляти підключеними електроприладами віддалено. За підрахунками Ecois.me, їх пристрій допомагає заощадити до 15 % електроенергії.

У 2013 р. «конкурсна» історія не закінчилася. Стартап посів друге місце на конкурсі від IDCEE в 2014 р. і отримав приз в розмірі 10 тис. євро. Потім в березні 2015 р. проект став переможцем пітч-сесії Utility Day на CeBIT в Ганновері і отримав ще 1 тис. євро від найбільшої європейської компанії RWE. Однак, найбільшу інвестицію в 80 тис. євро Ecois.me отримав в червні 2014 р. від польського інкубатора Hubraum, після чого частина його засновників і розробників переїхали жити і працювати в Краків. В обмін на інвестицію краківський Hubraum отримав 15 % частки в компанії.

Через рік, у травні 2015 р., команда Ecois.me вивела проект «розумного» сенсора на краудфандингову платформу Indiegogo, де планувала зібрати 50 тис. дол. на доопрацювання продукту і запуск у виробництво першої невеликої партії пристроїв. Вихід на Indiegogo стартапери пояснюють, з одного боку, необхідністю отримати додаткові докази працездатності бізнес-моделі для інвесторів, з іншого – потребою в зворотного зв'язку від користувачів. Без неї неможливо зробити інноваційний продукт.

Ще однією причиною стали тривалі переговори з енергокомпаніями. Вони дуже довго приймають рішення, тому команда проекту вирішила диверсифікувати свої ризики, випустивши споживчу версію продукту.

На Indiegogo Ecois.me отримав 426 попередніх замовлень на коробкові рішення. Зараз команда проекту хоче збільшити кількість замовлень до 1-2 тис. одиниць і відправити партію на виробництво – в Китай або Польщу. За розрахунками Ecois.me, сенсор буде коштувати 149 дол. для людей, які замовляють продукт до того, як він з'явився у відкритому продажі. Ціна пристрою на масовому ринку складе близько 200 дол. Найдорожчий варіант гаджета буде коштувати 469 дол. – він укладений в чорний корпус зі світлопоглинаючими властивостями, що дозволяє йому працювати на сонячній енергії. В першу чергу, команду Ecoisme, що складається з чотирьох осіб, цікавлять ринки США, Великобританії, Німеччини, Нідерландів, Франції, Австралії. Як запевняє маркетолог Ecois.me, ринок таких пристроїв в Європі вже сформувався. Світовий обсяг ринку енергоменеджменту становить близько 16 млрд. дол. «Цікавість до подібних рішень великий, адже зростає споживання електрики і ціна на неї. Так, завдяки такому пристрою ви бачите, скільки електроенергії споживає ваш чайник, і можете зробити висновок, що замінив його на новий, більш енергоефективний, ви заощадите до 50 євро на рік», – говорить Дятлов.

Наразі проект зосереджений на «шліфовці» споживчого сенсора, зборі замовлень, запуск виробництва і успішної доставки товару першим користувачам.

Запитання для обговорення:

1. Як виникла ідея стартапу Ecois.me?
2. Назвіть ключові етапи розробки стартапу.
3. Який вид бізнес-моделі можна запропонувати для стартапу?
4. Охарактеризуйте ключові блоки бізнес-моделі запропонованого стартапу.

3.2 Вправи

1. Вид бізнес-моделі стартапу (складено на основі [7; 30; 31; 39])

Відповідно до наданих описових характеристик бізнес-моделей визначте їх вид та використані підходи.

Результати занесіть у форму:

Назва стартапу	Вид бізнес-моделі ¹	Підходи та орієнтація бізнес-моделі ²

1 – посередницька, рекламна, торгова, партнерська, інформаційна, пряме виробництво, сервісна;

2 – концепція «поділу», «Довгий хвіст», багатосторонні платформи, FREE-типу, відкрита бізнес-моделі

Для заповнення таблиці скористайтесь нижченаведеними бізнес-моделями [39]:

Модель № 1: CDR KING – продаж «однодоларової» електроніки. Компанія CDR KING в США – це одна з провідних роздрібних мереж з продажу електроніки. Вони просто закупають товари в Китаї і продають їх на американському ринку. Однак відомо, що компанія продає тільки досить якісні товари за прийнятною, низькою ціною. Магазин CDR KING можна назвати аналогом торгових мереж, що працюють за принципом «все за 1 дол.», тільки CDR KING працює в сегменті споживчої електроніки. З цієї причини поняття «однодоларових» товарів для CDR KING – досить умовно. Однак покупці готові платити 10 дол., наприклад, за фени для волосся.

Модель № 2: Opower: заклик економити. Компанія Opower, що працює в сфері постачання електроенергії, за допомогою комунальних працівників веде роз'яснювальну роботу серед клієнтів, закликаючи їх використовувати менше енергії. Це незвично, тому що майже кожний бізнес намагається змусити своїх клієнтів купувати великі обсяги продукту або послуги. Ця

модель досить успішна, оскільки комунальним підприємствам часто надаються пільги або субсидії від уряду або місцевої влади за впровадження різних програм енергоефективності. Крім того, клієнти відчують себе більш задоволеними, оскільки бачать свою корисність, отримуючи можливість стати частиною програм, не кажучи вже про економію власних коштів.

Модель № 3: Trends Guide Catalan: плата за право витратити гроші. Компанія Trends Guide Catalan відкрила свій перший магазин в центрі Барселони, де відвідувачі можуть отримати безкоштовні товари з останніх надходжень. Це перша установа такого роду в Європі. Клієнти магазину повинні зареєструватися і сплачувати по п'ять євро кожні півроку. За цю плату покупець може відвідувати магазин кожні два тижні і забирати до п'яти безкоштовних продуктів, а також отримувати інформацію про новинки магазину. Метою магазину є не отримання прибутку від продажу товарів, а просування серед своїх клієнтів нових продуктів і брендів. Ні готівка, ні кредитні карти в магазині не діють, єдиний спосіб отримати за півроку 60 найменувань нових товарів – зареєструватися і заплатити п'ять євро.

Модель № 4: Trunk Club: професійний покупець. Людей, яким потрібно красиво виглядати, але у яких немає часу ходити до магазину, завжди було багато. Вирішити їх проблеми спробували автори бізнес-ідеї персональних шоперів – особистих асистентів з покупок. Замовляти персональних закупівельників через Інтернет пропонують автори проекту Trunk Club, призначеного, перш за все, для чоловіків. Потенційний клієнт зв'язується з працівниками проекту Trunk Club, розповідає про те, що він хоче купити, далі шопери з Trunk Club здійснюють закупівлі та доставляють покупцю придбане. Він, в свою чергу, може його повернути. Відзначимо, що одяг купується в магазинах, з якими у Trunk Club має партнерські угоди.

2. Переваги та недоліки бізнес-моделей

Визначте переваги та недоліки бізнес-моделей для наведених прикладів [39]:

Google: плата персональними даними. Компанія створює продукцію (пошук, Android), яку вона віддає безкоштовно (іншій стороні – партнерам), з тим, щоб спонукати користувачів (третя особа) користуватися цими продуктами. У свою чергу, Google збирає інформацію, отриману від використання своїх продуктів, і перетворює її в продукт для ще однієї особи (четвертої сторони – рекламодавця), який купує рекламну площу, таргетовану на конкретну частину аудиторії користувачів.

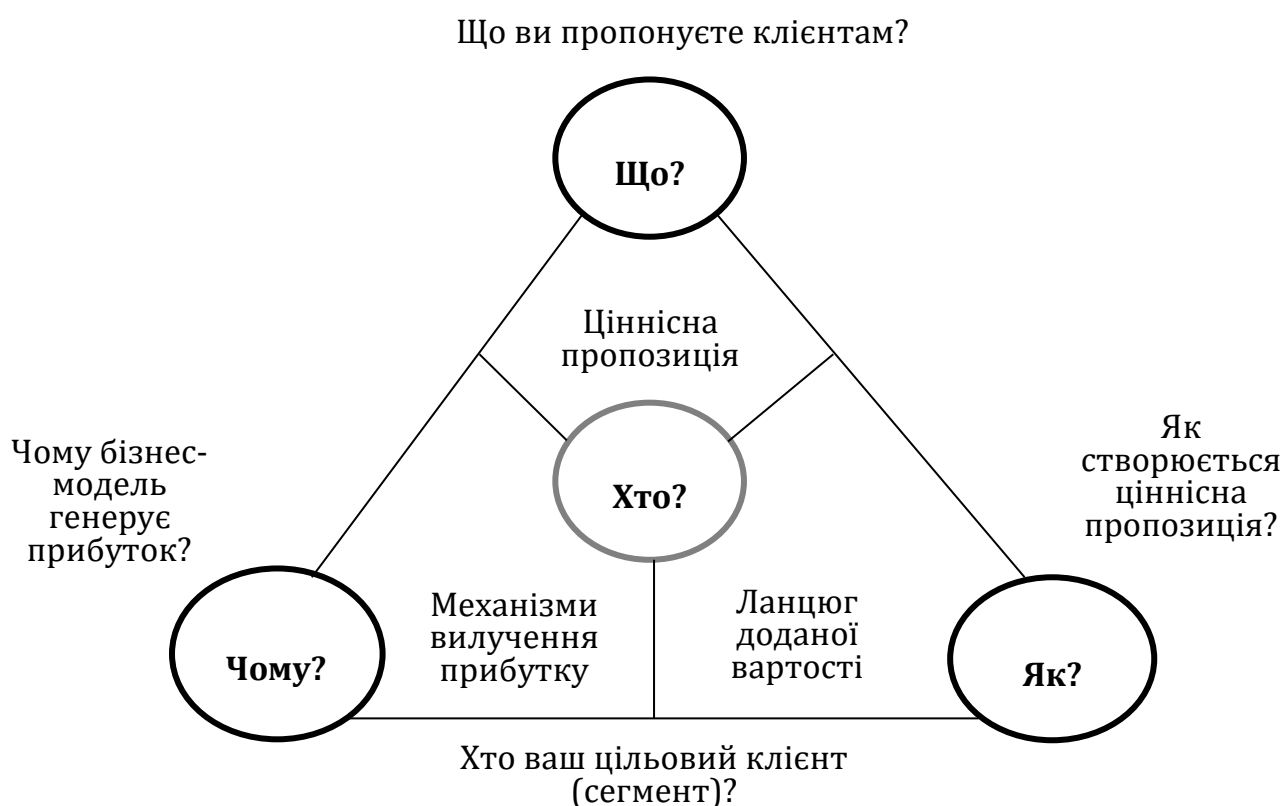
Шкарпетки поштою: як забезпечити шкарпетками всіх бажаних. Спроби продавати шкарпетки поштою – здавалося б, кого може зацікавити ця ідея. Проте, компанія «BlackSocks» («Чорні шкарпетки») за перші сім років існування продала 120 тис. пар шкарпеток, а їх покупцями стали користувачі з 25 країн світу. Розвиток ідеї «шкарпетки поштою» було реалізовано в однойменному Інтернет-проекті, автори якого продавали шкарпетки у Інтернеті на умовах періодичної підписки на свої послуги. Користувачі самі обирали, як вони хочуть отримувати шкарпетки – 3, 4 або 6 разів на рік. Важливо, що шкарпетки, які продаються у такий спосіб, були високої якості і, відповідно, ціни на них були вище, ніж середні.

Плата за копіювання тр3. Кетрі Кейн, вперше записавши музику на iPod своїх знайомих, вирішила зробити з цього бізнес. Вона оцифровувала CD-диски за 1,75 дол. за один і записувала файли на iPod своїх клієнтів. На даний момент її компанія HungryPod заробила понад 100 тис. дол. Однак невідомо, чи буде цей бізнес перспективним в умовах зростання популярності хмарних музичних сервісів.

3.3 Тренінг практичних навичок

Побудова бізнес-моделі О. Гассмана, К. Франкенбергера та М. Шик (складено на основі [4; 18])

*Проаналізуйте приклади інноваційного перетворення бізнес-моделі за канвою О. Гассмана, К. Франкенбергера та М. Шик .
Побудуйте таку модель для обраної або власної ідеї стартапу.*



Канва бізнес-моделі О. Гассмана, К. Франкенбергера та М. Шик [4; 18]

Для аналізу скористайтесь нижченаведеними прикладами [4; 18]:

Rolls-Royce. Британська компанія – виробник авіадвигунів впровадила інноваційну бізнес-модель «Оплата за льотну годину», або Power by the hour, за якої авіакомпанії купували льотні години, а не викуповували безпосередньо двигун (що,

чому). Існуюча до того часу традиція передбачала одноразові платежі у відповідності зі схемою ціноутворення на основі витрат. Rolls-Royce, навпаки, залишає за собою право володіння двигунами і несе відповідальність за їх обслуговування та ремонт (як). Таким чином, компанія генерує постійний потік доходів, скоротивши витрати завдяки підвищенню ефективності техобслуговування.

Зора. Компанія заснована в 2005 р. і є компанією-новатором, яка працює в сфері фінансових послуг. Нею першою в світі запроваджено платформу соціального кредитування (бізнес-модель «Ти – мені, я – тобі»). Вона дозволяє приватним особам позичати один одному гроші (що). Компанія зводить кредиторів, готових надати позику, і потенційних позичальників, які заздалегідь обумовлюють бажаний розмір кредиту і прийнятні терміни (як). Завдяки подібній системі кредити надаються без участі банків – безперечна перевага для кредиторів і позичальників, оскільки обидві сторони отримують більш прийнятні відсоткові ставки. Виручка Зора складається із зборів, що стягуються тільки з позичальників (чому). Крім створення нових ціннісних пропозицій (наприклад, фізичні особи виконують функції банків, пропонуючи більш привабливі відсоткові ставки), Зора вдалося змінити механізми отримання прибутку і структури ланцюжка створення вартості порівняно з традиційним банківським і фінансовим сектором.

3.4 Завдання для самостійного виконання

Побудова Business Model Canvas О. Остервальдера та І. Піньє (складено на основі [7; 34])

Відповідно до наведеного шаблону бізнес-моделі «Canvas» О. Остервальдера та І. Піньє сформууйте бізнес-модель для обраної ідеї старту за однією зі стратегій: «Від продукту», «Від клієнта», «Професіонал», «Фора», «Ресурс». Опишіть детально кожний структурний елемент бізнес-моделі.

 Фора		 Рішення		☐ Проблема		Стартап _____ Стратегія _____ _____
 Ключові партнери	 Ключові види діяльності	 Ціннісна пропозиція	 Взаємовідносини з клієнтами	 Споживчі сегменти	☒ Кроки	
	 Ключові ресурси		 Канали збуту		 Гіпотези	
 Структура			 Потоки доходів			 Метрики

Канва бізнес-моделі стартапу [7; 34]

ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ ДО РОЗДІЛУ III

1. Формирование новой бизнес-модели компании. *Агентство инвестиционного синтеза*. URL: http://www.zinsin.ru/new1206_85.htm?PHPSESSID=5374a90e141cc9ae0be2673e99df20c2.
2. Бизнес-модель: что это такое и почему о ней так много говорят. *Startup Ukraine. Первый образовательный центр для предпринимателей*. URL: <http://startupukraine.com/blog/biznes-model-chto-eto-takoe-i-pochemu-o-nej-tak-mnogo-govoryat>.
3. Студенческие стартапы: организационная поддержка в университете: Научно-методическое пособие / за ред. О.М.Теліженка, І.О. Золотарьової. Суми-Харьков, 2015. 96 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/43223/1/Studentski_startapi.pdf;jsessionid=FD560A46E18114AAEE1DA1498B2B4A4E.
4. Что такое бизнес-модель и как ее сконструировать. Бухгалтер24.Інформаційний бізнес портал: вебсайт. URL: <https://www.buh24.com.ua/chto-takoe-biznes-model-i-kak-ee-skonstruirovat>.
5. Волошин Д. Модели менеджмента для стартапов: как найти свой стиль управления. *ООО «Роем»*. URL: <https://roem.ru/30-09-2017/260111/style-upravleniya>.
6. Стартап с нуля: лучшие бизнес-модели. Ассоциация «НП «АРП-Северск». URL: <http://arp-seversk.ru/news/startap-s-nulya-luchshie-biznes-modeli/>
7. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2011. 288 с.
8. Ремесло Бизнес Моделирование. URL: <http://bizmodelgu.ru>.
- 9 . Рифьяк Ю. Lean Canvas: как сформировать и что учесть. Wikipedia знаний о маркетплейсах. URL: <https://ru.wiki.rademade.com/lean-canvas>.
- 10 . Стартап с нуля: лучшие бизнес-модели. SaaS.ru: все об облачных технологиях. URL: <http://saas.ru/articles/~startap-s-nulia-luchshiiebiznies-modieli~4109>.
11. Кравченко М. О., Лаврова А. О. Аналіз підходів до бізнес-моделювання стартап проєктів. *Актуальні проблеми економіки і управління*. 2017. Вип. 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102776/97859>.
12. Chesbrough H. W. Open business models: how to thrive in the new innovation landscape. Harvard : Harvard Business School Press, 2006. 255 p.

- 13 . Чинарьян Р. А. Клиентская составляющая ключевых концепций универсальных бизнес-моделей (часть 3). *Клиентинг и управление клиентским портфелем*. 2012. No 4. С. 246–277.
14. Чинарьян Р. А. Клиентская составляющая ключевых концепций универсальных бизнес-моделей (часть 4). *Клиентинг и управление клиентским портфелем*. 2012. No4. С. 246–277.
- 15 Чинарьян Р. А. Клиентская составляющая ключевых концепций универсальных бизнес-моделей (часть 1). *Клиентинг и управление клиентским портфелем*. 2012. No1. С.6–20.
16. Локиц, Д. Как понять свой рынок (и разрушить конкуренцию). *Бюро Бизнес Мнжинири*. URL: [http://www.bbe.kiev.ua/db_article/1703.02.BBE_Lokitz\(r\).html](http://www.bbe.kiev.ua/db_article/1703.02.BBE_Lokitz(r).html).
17. Маркова В. Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая. *ПСЭ*. 2010. №2. С. 38-42.
- 18 Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов, 2017. 423 с.
19. Лунін В. Є., Кубіна Н. Е. Формування ціннісного пропозиції клієнтам компанії на основі бізнес-моделі Canvas. *Молодий вчений*. 2015. №21.1. С. 45–49.
- 20 . Шаблон ціннісної пропозиції. *Upturn.online*. URL: <https://upturn.online/ua/2018/02/23/value-proposition-canvas>.
21. Business Model Moscow School Blog. *Business Model Moscow School Blog*. URL: <https://businessmodelmoscowschoolblog.wordpress.com/tag/бизнес-модель-пример>.
22. Battle: canvas vs matreshka. *8kstrategy*. URL: <https://8kstrategy.com/battle-canvas-vs-matreshka>.
23. Перегудов М. Почему нужно выбрать стратегию lean startup? Почему «бережливый стартап» подходит не всем. *Eduction.ru. Образовательный портал*. URL: <https://eduction.ru/pochemu-nuzhno-vybrat-strategiyu-lean-startup-pochemu-berezhlivyi-startap>.
24. Бланк С. Бережливый стартап. Компания «Интерфейс». URL: <http://www.interface.ru/home.asp?artId=39891>.
25. Lean Startup. *FinSWin*. URL: <https://finswin.com/projects/metody/lean-startup.html>.
26. Широбоков Н. Почему не нужно делать идеальный продукт. *Семь тем про Умные Бизнес-Системы*. URL: <http://sbs7.ru/pochemu-ne-nuzhno-delat-idealnyi-produkt>.
27. Рудаковский Р. Почему вашему стартапу нужен MVP. URL: <https://stfalcon.com/ru/blog/roman.rudavsky>.

28. 5 шагов к успеху по методике Lean startup. *Blog.sbssoft*. URL: <https://blog.sbssoft.ru/post/3-osnovnykh-shaga-v-metodike-lean-startup>
29. Лашков А. Шесть минусов модели Lean Startup. *Vc.Ru*. URL: <https://vc.ru/flood/2205-why-lean-startup-sucks>.
30. Сухорукова М, Тябин И. Введение в предпринимательство для ИТ-проектов. Дистанционный курс. URL: <http://www.intuit.ru/studies/courses/3467/709/info>.
31. Основные бизнес-модели монетизации стартапа. *Advertising Media*. URL: <http://advertisingmedia.ru/blog/osnovnye-biznes-modeli-monetizatsii-startapa>.
32. Тарабрин М. Б., Тарабрин К. М. Формирование бизнес-модели устойчивой производственной компании. *Корпоративный менеджмент*. URL: https://www.cfin.ru/management/controlling/business_model.shtml?printversion.
33. Как построить бизнес модель – 17 бизнес-моделей. Придумать новую или использовать старую? *СКБ Контур. Howtohostel. Школа хостельеров*. URL: <https://howtohostel.ru/kak-postroit-biznes-model-17-biznes-modelej-pridumat-novuyu-ili-ispolzovat-staruyu-skb-kontur>.
34. Гульчевская Н., Антаров И. 5 стратегий выбора своего дела. *Бизнес-Лидерство Консалтинговая группа*. URL: <http://proleadership.ru/5-strategy-vybora-svoego-dela>.
35. Менеджмент стартап проектів: підручник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти / О. А. Гавриш, В. В. Дергачова, М. О. Кравченко та ін.; за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. 337 с.
36. Почему ставка на конкурентное преимущество уже не работает в бизнесе. *ФРИИ*. URL: <https://www.iidf.ru/media/articles/money/pochemu-stavka-na-konkurentnoe-preimushchestvo-nikogda-ne-srabotaet-v-biznese>.
37. Кравченко М. О. Бізнес-модель як основа впровадження інновацій на підприємстві. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 138-142
- 38 . Истории успешных. *Kyivstar Business Hub*: URL: <http://hub.kyivstar.ua/praktika/istorii-uspeshnykh>.
- 39 . Самые необычные бизнес-модели стартапов. *Towave*. URL: <http://www.towave.ru/pub/samye-neobychnye-biznes-modeli-startapov.html>.

РОЗДІЛ IV

4

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАПУ

- ☐ **Особливості маркетингу стартапу**
 - ☐ **Методи оцінювання ринку стартапу**
 - ☐ **Управління взаємодією із споживачами стартапу**
 - ☐ **Реклама та просування продукту стартапу**
 - ☐ **Маркетингова стратегія та план маркетингу**
-

4.1 Особливості маркетингу стартапу

Ключовим елементом розвитку стартапу є маркетинговий менеджмент. Як процес планування, реалізації концепцій щодо ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів та послуг, що спрямований на обмін, який задовольняє індивідуальні та організаційні цілі кожного учасника такого процесу [1], він забезпечує розвиток стартапу в умовах невизначеності та варіативності ринку. Просування продукту стартапу, організація та дослідницька взаємодія з потенційними споживачами, формування споживчої цінності, контролювання відповідності продукту клієнтським запитам, розроблення маркетингової стратегії є завданнями, які вирішуються саме шляхом застосування інструментарію маркетингового менеджменту.

Успішна реалізація стартапу залежать від маркетингу стартапу, що забезпечує розгортання стартапу в повноцінний бізнес.

ВИЗНАЧЕННЯ

Маркетинг стартапу – сукупність інструментів та заходів із ознайомлення цільової аудиторії з ідеєю продукту/послуги, їх просування на ринок та забезпечення прихильності потенційних споживачів, залучення партнерів, інвесторів тощо [2]

На відміну від традиційного маркетингу товарів та послуг, маркетинг стартапу є складним процесом, що реалізується на підприємницьких підходах і передбачає розвиток бізнес-ідеї в умовах обмеженості ресурсів та особливої системи комунікацій (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Ключові відмінності маркетингу стартапу та маркетингу товару/послуги для існуючого бізнесу [3]

Характеристика	Маркетинг стартапу	Маркетинг
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
Особи, які 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	Грунтовно опрацьовується, розробляється покроково

Слід зазначити, що маркетинг незалежного та афілійованого стартапу є відмінними (табл. 4.2). Початком незалежного стартапу є виникнення ідеї, яка формується у більшості випадків спонтанно, вона виникає у засновника, а його логічним завершенням є перетворення на «повноцінну компанію» або продаж проекту великій корпорації [4]. У разі ж

афілійованого стартапу першим етапом є усвідомлення необхідності створення стартапу в межах компанії, а завершення – вбудовування стартапу в бізнес-модель компанії [4].

Таблиця 4.2 – Маркетингові дії в незалежних та афілійованих стартапах [4]

Ознака	Незалежний стартап	Афілійований стартап
Спосіб виникнення ідеї стартапу	Відбувається стихійно	Формування креативних груп з працівників та залучення сторонніх спеціалістів
Формування команди	Залучення до стартапу друзів, знайомих, родичів, однодумців	Відбір внутрішніх кадрів та залучення зовнішніх спеціалістів
Джерела фінансування	Цільова аудиторія – інвестори. Завдання маркетолога – залучення інвестицій На початкових етапах – самофінансування, у подальшому – венчурні фонди, краудфандінг тощо	Цільова аудиторія – акціонери та керівництво компанії. Завдання маркетолога – виявлення в портфелі бізнесів компанії коштів для покриття витрат на R&D стартапи
Траєкторія успішного розвитку	Завдання маркетолога – формування додаткової вартості стартапу, формування іміджу та позиціонування компанії. Перетворення стартапу в «повноцінну компанію». Продаж стартапу, злиття з іншими компаніями, публічне розміщення акцій	Завдання маркетолога – вбудовування стартап-проєкту в модель бізнесу компанії
Запуск проєкту в експлуатацію	Цільова аудиторія – ранні послідовники Завдання маркетолога – визначення ціни, визначення каналів збуту, просування новітнього продукту, отримання зворотної реакції від користувачів	Цільова аудиторія – ранні послідовники. Завдання маркетолога – визначення ціни, каналів збуту, просування продукту. Отримання зворотної реакції від користувачів, керівників відділів

Основне завдання маркетингу стартапу полягає у донесенні сутності ідеї до якомога більшої чисельності людей та формування у них позитивних вражень. Його реалізація на початкових стадіях стартапу є найбільш відмінною від традиційного маркетингу і передбачає виконання чотирьох загальних етапів: генерування та осмислення ідеї, тестування, дифузії ідея нового продукту та залучення споживачів і інвесторів (рис. 4.1).

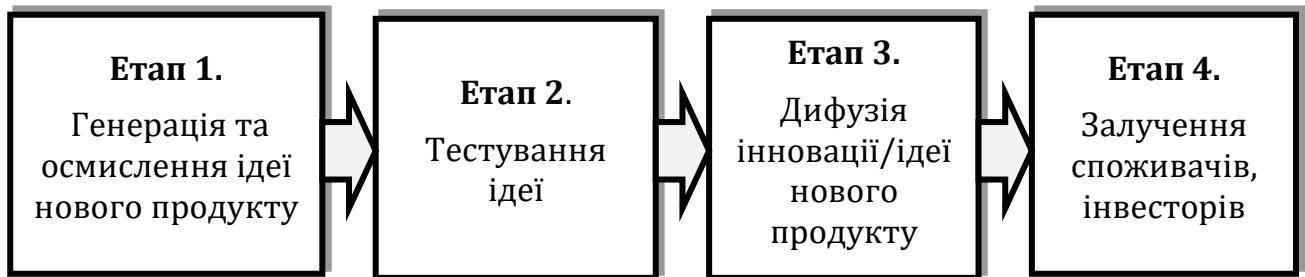


Рисунок 4.1 – Етапи маркетингу стартапу

Етап 1. Генерація та осмислення ідеї нового продукту. Як зазначають науковці – «На початку стартап – це ініціатива, започаткована на вірі, яка спирається на припущення» [5]. Більш того, на початку ідея відчувається автором тільки на рівні підсвідомості. Це ускладнює процес її донесення споживачу, інвестору, партнерам. Саме тому на цьому етапі вагомим завданням маркетингу стартапу є перетворити неусвідомлену ідею на успішну пропозицію, окреслену у концепції продукту чи послуги.

Етап 2. Тестування ідеї. Тестування ідеї допомагає розробникам чітко визначити цільову аудиторію, виявити зацікавленість потенційних споживачів. Інформація, отримана під час тестування може бути використана у процесі запуску циклу Е. Ріса «створити-оцінити-навчитися», який передбачає отримання зворотного зв'язку від потенційних споживачів інноваційного продукту та використання цієї інформації для його вдосконалення [6]. Таке тестування, що має на меті ще й ознайомлення з ідеєю потенційних споживачів стартапу включає ряд заходів:

- розміщення запиту на фінансування інноваційного проекту на краудфандинговій платформі. Метод є дієвим, оскільки

допомагає ознайомити багато людей з ідеєю нового продукту, надає можливість виявити зацікавленість потенційних споживачів та більш чітко визначити цільову аудиторію, дозволяє, 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. 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. Дифузія інновації/ідеї нового продукту. Після тестування ідеї та ознайомлення з нею потенційних споживачів починається процес дифузії, тобто проникнення ідеї на ринок. Після повного осмислення та сприйняття ідеї самим автором, необхідно щоб вона була сприйнята ринком, поширена серед споживачів та отримала не тільки схвальний відгук, але й створила ажіотаж з очікування виходу продукту. Тобто необхідно розпочинати процес дифузії інноваційної ідеї.

ВИЗНАЧЕННЯ

Дифузія інновації – процес, за допомогою якого нововведення (ідеї, предмети, технології і т. ін., що є новими для суспільства) передається комунікаційними каналами між членами соціальної системи в часі, комунікаційний процесом, протягом якого нова ідея або новий продукт приймається ринком [7]

Е. Роджерс у науковій праці «Дифузія інновацій» досліджував рівні сприйняття різних інновацій, в результаті чого було виявлено, що сприйняття інновацій споживачами

вибудовується за дзвоноподібною кривою, розділеною на п'ять частин (рис. 4.2). При цьому на початку просування продукту прихильність споживачів оцінюється 2,5% новаторів, надалі вона зростає на 13,5% послідовників, і тільки на стадії ранньої більшості до них долучаються ще 34%. Тобто стартаперам не слід розраховувати на швидке охоплення ринку у разі наявності унікальних та новаторських продуктів. Прискорення цього процесу та досягнення чисельності споживачів як ранніх послідовників є завданням маркетингу стартапу.

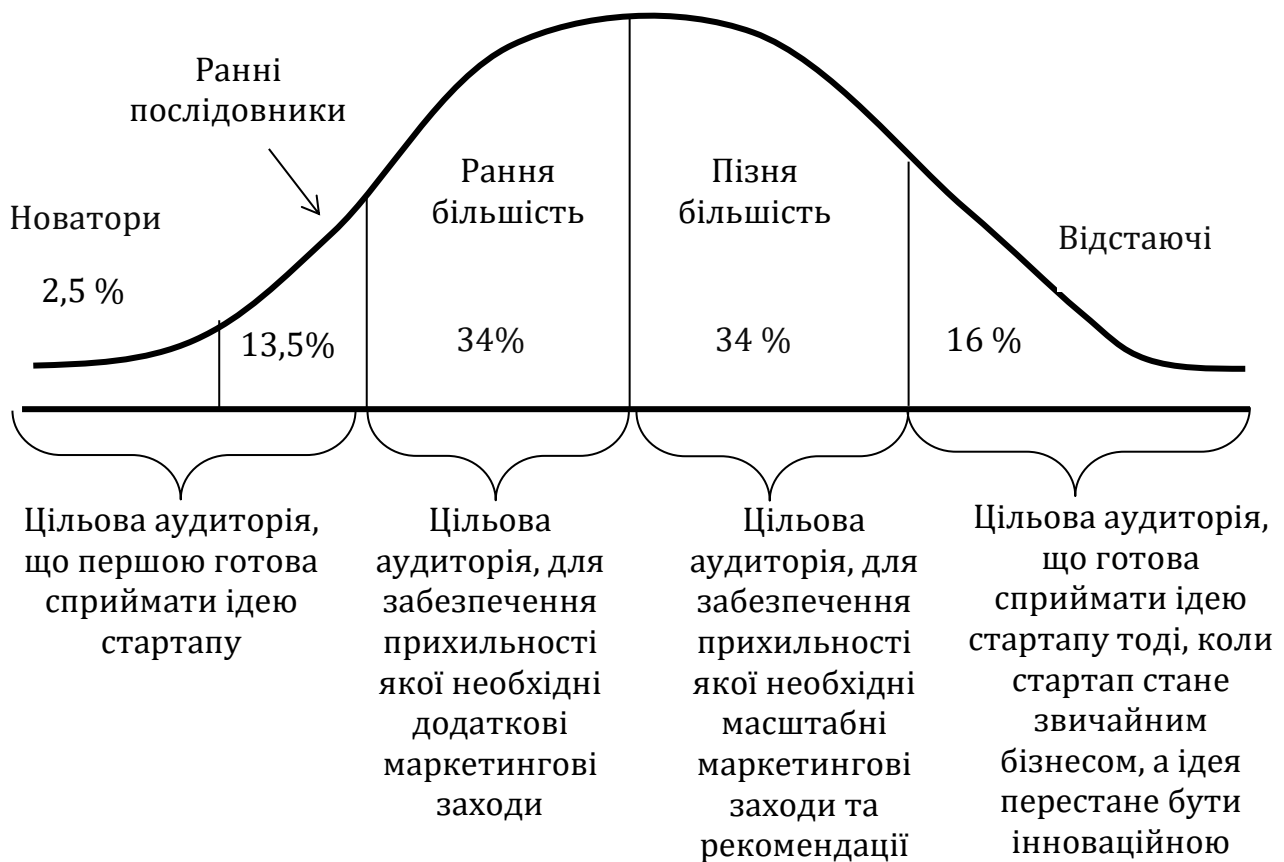


Рисунок 4.2 – Дифузна модель Е. Роджерса для сприйняття споживачами ідеї інноваційного продукту стартапу (доповнено на основі [7])

Кожна з зазначених категорій споживачів, характеризується певними особливостями [7]:

- 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, їх думку ураховують. 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 здійснюють ніяких дій і вичікують до тих пір, доки більша частина спільноти не випробує і не прийме інновацію. Іноді мотивуючим фактором для пізньої більшості є тиск соціальної групи. В інших випадках прийняття інновації зумовлюється економічною необхідністю;
- відстаючі – члени соціуму, прив'язані до минулого, до традицій і неохоче приймають нове. На той час, коли відстаючі нарешті приймають інновацію, суспільство може піти так далеко вперед, що «інновація» вже застаріє.

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 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 є члени суспільства з групи «новатори». Це можливо, якщо третій та четвертий етап маркетингу стартапів (залучення споживачів та інвесторів) відбуваються одночасно.

Пришвидшити процеси дифузії інноваційного продукту стартапу дозволяє використання моделі Ф. Басса (рис. 4.3), яка полягає в тому, що зростання чисельності споживачів пояснюється двома ефектами: ефектом реклами та ефектом міжособистісної комунікації [8]:

- ефект реклами. На початковому етапі життєвого циклу продукту переважає цей ефект, тому що майже ніхто не знає про продукт і, відповідно, не може його придбати;

- ефект міжособистісної комунікації. Зі зростанням чисельності споживачів ефективність реклами знижується, але зростає ефект міжособистісного спілкування.

Враховуючи ці два аспекти для стартапування, варто пов'язувати їх з процесами доопрацювання мінімально життєздатного продукту, коли на ефекті реклами можна вивести на ринок продукт альфа-версії, а ефект міжособистісної комунікації має бути призначений для продукту бета-версії.

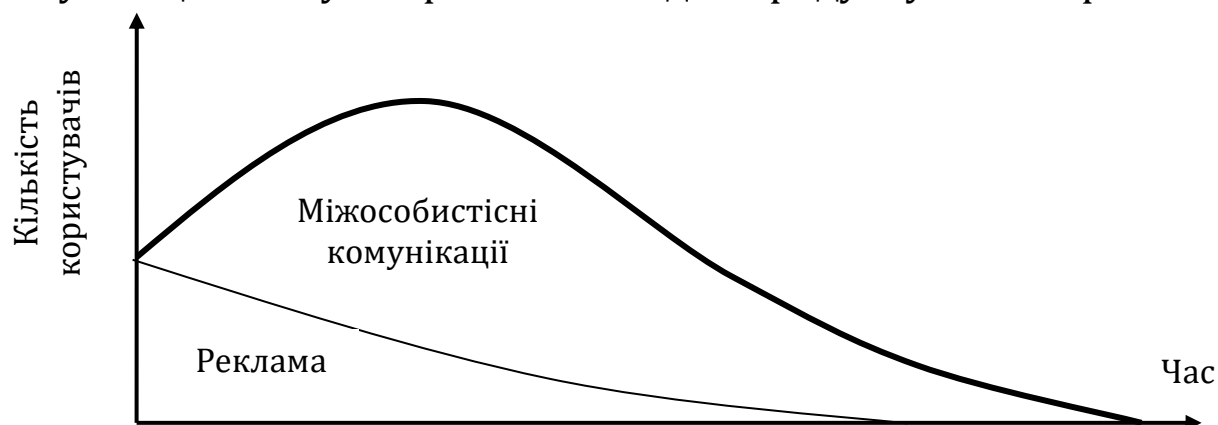


Рисунок 4.3 – Дифузна модель Ф. Басса [8]

Етап 4. Залучення споживачів, інвесторів. 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. Слід пам'ятати, що у стартапу наявний так би мовити ще один «споживач» – це інвестор. Його залучення є також важливим завданням маркетингу стартапу і передбачає використання маркетингу взаємовідносин.

Варто зазначити, що на кожній стадії стартапу (передпосівній, посівній, реалізація, зростання, розвитку) використовується відповідний їм комплекс маркетингових прийомів (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Зв'язок маркетингових моделей із стадіями стартап-проєкту [9]

№ з/п	Стадія стартапу	Маркетингова модель
1.	Передпосівна	Інформаційно-аналітична
2.	Посівна	Модель Лаутерборна 4С
3.	Реалізація	Модель 4Р для стартапу
4.	Зростання продажів в ніші	Видозмінена модель 4Р для зростання
5.	Розвиток продукту та розширення лінійки	Модель 4Р+ стратегічна

Передпосівна стадія. На передпосівній фазі пропонується використовувати інформаційно-аналітичну модель, що забезпечує виконання інформаційно-аналітичної функції з вивчення ринку і передбачає оцінювання ринкових можливостей продукту на основі застосування маркетингу ідей або маркетингу технологій [9]. Основною сферою маркетингових зусиль стає адаптація продукту до розуміння й потреб аудиторії, а засобами просування – або багато бюджетні «промоушен» кампанії, або партизанський маркетинг із точковим закріпленням на ринку [10]. На цьому етапі є також доцільним і креативний маркетинг, що має функції оцінювання потенційного

ринку і перетворення прихованого попиту на реальний, шляхом розробки нових ефективних товарів [11]. У підсумку продукт адаптується до потреб споживачів, що забезпечує клієнтську зацікавленість та майбутні продажі.

Посівна стадія. Посівна стадія стартапу може бути забезпечена комплексом моделі Лаутерборна 4С. Відповідно їй маркетинг стартапу має бути орієнтований, у першу чергу, на споживача, що розкривається у складових моделі 4С [12]:

- 1) потреби і бажання покупця (англ. *Customer needs and wants*). Тобто слід забути про продукт і вивчати потреби та бажання покупця. Потрібно продавати не те, що створено, а лише те, що захочуть купити. Необхідно залучати споживачів одного за іншим, враховуючи потребу кожного з них окремо;
- 2) купівельні витрати (англ. *Cost to the customer*). Слід не просто орієнтуватись на ціну, а враховувати витрати споживача на задоволення його потреб. Ціна завжди відносна, а вартість стає комплексним порівнянням з настільки великою кількістю різних рішень, наскільки це усвідомлює споживач;
- 3) зручність (англ. *Convenience*). Варто орієнтуватись не на дистрибуцію, а на зручність покупки. У людей більше немає необхідності йти в певне місце для придбання продукту, тому потрібно визначати як кожному суб-сегменту споживачів зручно це робити;
- 4) інформаційний обмін (англ. *Communication*). Слід звертати увагу не на просування, а на комунікації. Найкраща реклама – це створення діалогу. Просування – це спроба маніпулювання з 60-х. Тому комунікації варто вибудовувати від споживача, враховуючи їх кооперативність.

Стадія реалізації. На стадії реалізації пропонується застосовувати традиційну модель 4Р для стартапу, яка передбачає його опрацювання за такими елементами як [13]:

- 1) продукт (англ. *Product*). Продукт – це товар або послуга, які компанія пропонує клієнтам (як потенційним, так і існуючим). Це основа концепції 4Р, саме з цього етапу слід починати розробку маркетингової стратегії щодо мінімального життєздатного продукту. З позиції маркетингу

слід визначити, які функції буде виконувати продукт стартапу, яка його унікальна перевага, ступінь якості, а також наскільки широким буде асортимент та форми сервісу для кінцевого користувача. До цього ж розділу концепції належить і брендинг продукту. Необхідно розробити назву, яку можна буде зареєструвати і захистити, розробити логотип і фірмовий стиль. Не менш важлива і упаковка продукту, що має виділятися серед конкурентів, але не бути занадто оригінальною, інакше споживач може її просто не побачити, навіть якщо він цілеспрямовано шукає певний товар;

- 2) ціна (англ. *Price*). Ціна не тільки впливає на прибуток, але і на сприйняття продукту стартапу споживачем. Занадто висока чи занадто низька ціна від очікуваної може негативно вплинути на рішення про придбання і знизити довіру споживачів. Під час встановлення ціни варто варіювати цінову тактику для різних каналів збуту;
- 3) місце (англ. *Place*). У цій компоненті маркетинг-міксу розглядається модель дистрибуції товару. Продукт повинен бути не тільки в потрібному місці, але і в потрібний час;
- 4) просування (англ. *Promotion*). До комплексу входять маркетингові комунікації, які націлені як на інформування споживачів про продукт стартапу, створення або його коригування, так і на створення потреби в придбанні або повторній покупці.

Зростання продажів в ніші. На етапі зростання продажів в обраній ніші ринку пропонується використовувати видозмінену модель – модель 4P для зростання, а також маркетинг на рівні ринкових ніш, що концентрується на підгрупах, які існують в середині цих сегментів [9]. Забезпечення зростання продажів у ніші є важливим завданням для стартапу, виконання якого має забезпечити стійкий попит на його продукт/послугу. Заходи з його виконання не мають обмежуватись лише фізичним удосконаленням продукту, а включати розвиток бізнес-моделі та формування формули прибутку.

ВИЗНАЧЕННЯ

Ніша ринку – це вузько визначена група споживачів, яку звичайно отримують після ділення сегменту на під-сегменти або виділення груп споживачів із чітко вираженими особливостями, яких відрізняє прагнення отримати через придбання товару певне особливе сполучення вигоди та зручності [14]

Модифікована модель 4P передбачає додавання до традиційного маркетинг-міксу ще позиціонування, упаковку, прибуток та процес здійснення купівлі [15]:

- 1) позиціонування (англ. *Proposition / Positioning*) – допомагає відстежувати і керувати іміджем, асоціаціями і предметом бренду в свідомості цільового споживача порівняно з ключовими конкурентами;
- 1) упаковка (англ. *Pack / Packaging*) – зовнішній вигляд забезпечує помітність, окреслює фірмовий стиль, що допомагає формувати бренд;
- 2) прибуток (англ. *Profit*) – складова характеризує цільові показники рентабельності продукту стартапу і асортиментного ряду, мінімальні межі рентабельності. До даного «Р» відносять довгострокову економічну бізнес-модель бренду;
- 3) процес здійснення купівлі (англ. *Purchase*) – розуміння цього процесу допомагає правильно вибудувати комунікацію бренду – бути в правильному місці з відповідною пропозицією.

Розвиток продукту. На етапі розвитку продукту та розширення лінійки застосовується модифікована модель 4P та стратегічна модель маркетингу.

Таким чином, маркетинг стартапу покликаний допомогти розробникам визначити особливості ринку, на якому стартап буде працювати, цільову аудиторію, на яку буде спрямовано продукт/послугу, особливості взаємодії з потенційними клієнтами, ринкові можливості. На кожному етапі стартапу маркетинг має відповідні завдання та інструменти їх виконання у досягненні успіху та довготривалого закріплення на ринку.

4.2. Методи оцінювання ринку стартапу

Вагомим аспектом просування стартапу та його позиціонування є проведення ґрунтовного аналізу ринку. Такий аналіз є особливий тим, що має на меті діагностувати перспективи як неіснуючого у фізичному представленні товару чи послуги, так і наявної розробленої пропозиції у формі мінімально життєздатного продукту. Крім цього, аналіз дозволяє визначити поведінку на ринку, виявити можливості та загрози, які будуть супроводжувати стартап.

Специфічність розуміння ринку стартапу визначається його розглядом у фокусі наявних коштів, які можуть бути спрямовані на придбання пропозиції стартапу.

ВИЗНАЧЕННЯ

Ринок стартапу – це сукупність коштів, які споживачі витрачають або готові витратити на задоволення потреб [16]

Під час дослідження ринку важливо виявити ряд вагомих його факторів, які вплинуть на запуск та розвиток стартапу, зокрема обсяг ринку, потенційне зростання ринку та конкуренцію. Аналіз ринку стартапу включає ряд завдань, які слід виконати для виявлення тих його позицій, які сприятимуть запуску та розвитку стартапу, що наведено нижче [17].

Оцінювання обсягу ринку. Насамперед для стартапу важливо визначити обсяг ринку, на який він може претендувати. З цією метою застосовується метод зверху вниз / знизу вгору (рис. 4.4) та чотирирівневе оцінювання.

Метод зверху вниз. Такий спосіб є поширеним і передбачає оцінювання ринку від масштабного до конкретизованого обсягу. За його використання результати часто виходять перебільшеними або применшеними через суб'єктивність оцінки [18]. Перевагою методу є виявлення усього горизонту споживачів, які можуть стати потенційними користувачами продукту стартапу.

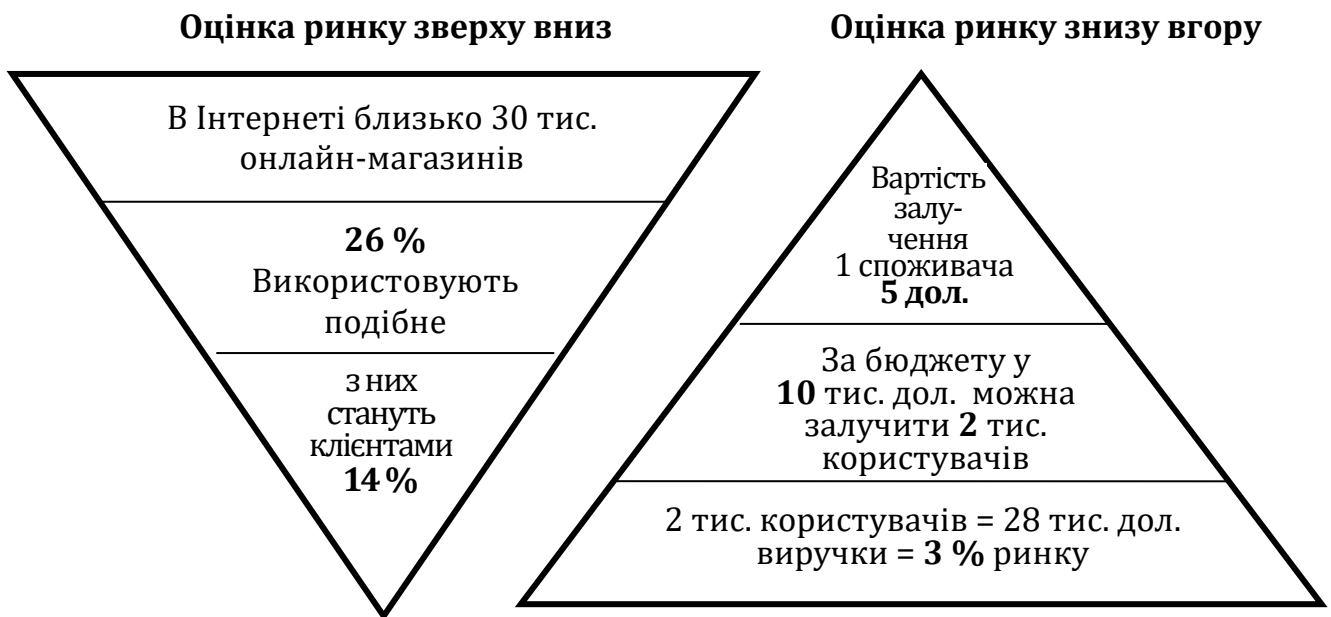


Рисунок 4.4 – Оцінювання потенційного ринку стартапу [18]

Попри зручність використання методу зверху вниз інвесторами, яким пропонується стартап, даний спосіб вважається не досить точним і потребує коригувань.

ПРИКЛАД

У світі є багато Інтернет-користувачів: майже мільярд користувачів Facebook; більше 150 мільйонів читають Facebook чи Twitter хоча б раз на день. 40 % мають проблеми з інформаційним перевантаженням. Якщо проект вирішує проблему інформаційного перевантаження, то він матиме 40 % від 150 мільйонів користувачів [18]

Метод знизу вгору. Метод базується на принципі від часткового до загального [18]. Такий метод знаходить схвальні відгуки інвесторів стартапу, оскільки дозволяє не просто визначити обсяги ринку, але й розрахувати вартість залучення споживачів (табл. 4.4).

ПРИКЛАД

Один працівник відділу продажів може здійснити 30 дзвінків на день. 8 потенційних клієнтів погодяться поспілкуватися, можливо 1 – стане реальним клієнтом. Виходячи з вартості роботи продавця і наявного бюджету, можна зрозуміти яка чисельність працівників необхідна для залучення клієнтів [18]

Таблиця 4.4 – Довіра інвесторів до методів оцінювання обсягу ринку зверху вниз та знизу на гору [18]

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 знизу вгору	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

Чотирьохрівневе оцінювання обсягу ринку. Метод передбачає також оцінювання обсягу ринку від загального до конкретного, проте є більш точнішим. Його використання передбачає поетапне оцінювання, кожне з яких має визначену мету [16]:

- 1) потенційний обсяг ринку (англ. *Potential Available Market, PAM*) – це сума всіх витрат потенційних клієнтів у світовому масштабі, які можуть мати потребу щодо продукту стартапу;
- 2) обсяг цільового ринку (англ. *Total Addressable Market, TAM*) – витрати клієнтів, яким цікавий вид продукту, включаючи тих, хто не може дозволити собі відповідну покупку. Обсяг цільового ринку є частиною потенційного обсягу ринку;
- 3) доступний обсяг обслуговуваного ринку (англ. *Served / Serviceable Available Market, SAM*) – це річний обсяг грошових

коштів, які вже витрачаються на користування продуктом або продуктом конкурента. Обсяг обслуговуваного ринку є частиною обсягу цільового ринку;

- 4) реально досяжний обсяг ринку (англ. *Serviceable & Obtainable Market, SOM*). На цьому етапі визначається обсяг коштів, які вже витрачають споживачі для придбання продукту стартапу і обсяг коштів споживачів, які будуть залучені стартапом найближчим часом.

Розрахунок обсягу ринку для стартапу за використання розглянутих рівнів оцінювання (PAM, TAM, SAM, SOM) наведено на рис. 4.5.

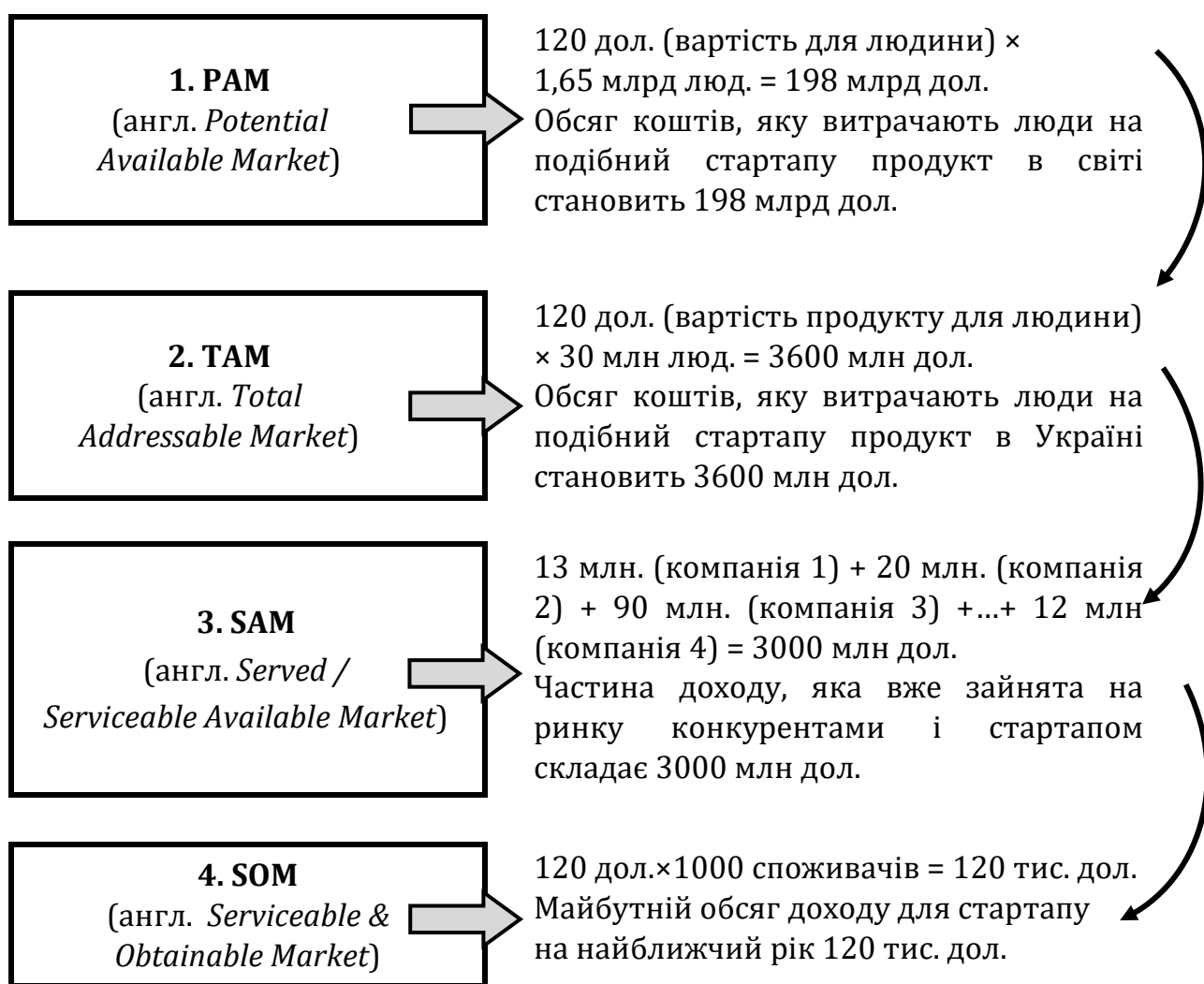


**Рисунок 4.5 – Розрахунок обсягу ринку для стартапу
(складено за прикладом [16])**

ПРИКЛАД

Приклад чорирьохрівневого оцінювання ринку стартапу [16]:

За методом РАМ ринок для компанії Coca-Cola – це всі витрати жителів Землі протягом року, які купують напої для задоволення спраги

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

За методом САМ ринок для компанії Coca-Cola – гроші покупців, які вже витрачаються на придбання газованої у Coca-Cola та інших компаній цього цінового рівня (Pepsi Co і т. ін.)

За методом SOM 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 із своїх планів і можливостей

Оцінювання цільової аудиторії та сегментування. Визначення обсягу ринку також передбачає встановлення ключових споживачів, що є найбільш важливим для стартапу, оскільки повне охоплення ринку на початкових стадіях є вкрай проблематичним. Тому конкретизація споживачів має розпочинатись з їх сегментування.

ВИЗНАЧЕННЯ

Сегментування ринку – це виділення на ринку груп споживачів, однорідних в одному або декількох аспектах їх споживання [19]

Стартапу притаманна специфіка в обранні ключових сегментів. Таке сегментування здійснюється на основі нижченаведених правил [20]:

- гостра проблема споживачів у досліджуваному сегменті виявляється на основі проблемного інтерв'ю
- орієнтація на споживачів готових платити за вирішення проблеми більше, ніж клієнти з інших сегментів, що підтверджено першими продажами / передзамовленнями;
- у команди є готовий продукт під обраний клієнтський сегмент;

- визначено канали, за допомогою яких можна залучити 50 споживачів (у разі B2B) або перші 100 тис. споживачів (в масовому B2C);
- експертно визначено, як вирішити проблему споживача, і здійснено експертизу за основними каналами залучення.

ПРИКЛАД

Для компанії «Телепорт» (лідогенерації для мікрофінансових організацій) в процесі інтерв'ю з клієнтами стало зрозуміло, що диференціатором одного з клієнтських сегментів була наявність колл-центру. У компаній з колл-центром виникала проблема обробки заявок – вони не могли самотійно обробляти Ліди (заявки на кредити). У компаній без колл-центру даної проблеми не виникало. Тому команда «Телепорт» сфокусувалася на перших, що і стало однією з головних причин зростання виручки компанії в 3,3 рази за підсумком акселерації. Команда не витратила час на нецільових клієнтів і рухалася швидше. Під сегмент компаній без колл-центру команда згодом допрацювала продукт і ціннісну пропозицію [20]

Сегментування ринку для стартапу доцільно проводити за етапами, що включають знаходження сфер застосування його продукту, звуження аудиторії, дослідження ринку виділеного сегменту споживачів [21]:

- 1) знаходження сфер застосування продукту стартапу. Перш за все визначаються потенційні сфери застосування ідеї, потім – покупці, для яких продукт має перевагу, надалі – подібність між різними категоріями споживачів;
- 2) звуження аудиторії. Слід виявити 6-12 особливо цікавих можливостей на ринку. Під час первинного дослідження ринку може з'ясуватися, що сформована пропозиція щодо застосування продукту стартапу не цікавить споживача, тому доцільно заздалегідь виявити таку проблему;
- 3) дослідження ринку виділеного сегменту споживачів. Загалом дослідження сегменту ринку має бути сконцентроване на ряді критеріїв, розкритих у табл. 4.5, та охоплювати різні галузі, в яких можливе застосування продукту стартапу.

**Таблиця 4.5 – Сегментування ринку
(складено на основі [21])**

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

Продовження табл. 4.5

Галузь	Партнери	Розмір ринку	Конкуренція	Платформа	Необхідні додаткові активи
1	7	8	9	10	11
Промисловий дизайн					
...					
Мікрохірургія					

Кожний з визначених критеріїв у *табл. 4.5* має певне завдання для сегментування ринку стартапу та подальших дій з позиції його аналізу [21]:

- кінцевий споживач. Кінцевих споживачів доцільно сегментувати, оскільки це не завжди та ж людина, яка приймає рішення про придбання продукту;
- застосування. Слід виявляти, з якою метою кінцевий споживач буде застосовувати продукт;
- переваги. Перевага, яку одержить споживач від продукту у разі його придбання: заощадження часу, отримання додаткового доходу тощо;
- провідні покупці. Бажано виявляти існування найбільш впливових споживачів («ранніх послідовників»), на яких будуть рівнятись інші, вбачаючи в них інноваційних та успішних людей, 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 для забезпечення вирішення проблем споживача;
- розмір ринку. Доречним є визначення чисельності потенційних покупців у разі досягнення стовідсоткового проникнення на ринок;
- конкуренція. За аналізу конкуренції потрібно діагностувати ринок не з точки зору пропозиції на ньому, а з точки зору попиту, тобто з позиції споживача;
- необхідні додаткові активи. Бажано виявити додаткові потреби покупця для «повного вирішення» проблеми, тобто можливості повнофункціонального використання продукту стартапу. Для цього визначають, що споживач повинен докупити для користування продуктом.

З метою аналізу обраних цільових сегментів ринку стартапу використовується методика сегментування ринку за продуктом (табл. 4.6). Процедура її застосування проходить декілька етапів [22]:

- 1) визначаються споживчі характеристики продукту стартапу;
- 2) встановлюється рівень важливості характеристик: А – принципово важлива; В – важлива; С – необов'язкова характеристика;
- 3) виділяються групи споживачів, що розрізняються за вимогам до продукту;
- 4) визначається ступінь важливості споживчих характеристик для кожної з груп;
- 5) порівнюється профіль продукту стартапу з профілями кожного сегменту і встановлюється, наскільки продукт стартапу відповідає вимогам того чи іншого сегменту;
- 6) результати порівняння профілів сегментів фіксуються за кожною характеристикою знаком «+», якщо модель «проходить», і знаком «-», якщо не задовольняє вимогам сегменту;
- 7) визначається наскільки у цілому продукт влаштовує споживачів. Для цього підраховується кількість знаків «-» і «+». Виділяються найпривабливіші сегменти з найбільшою кількістю «+».

**Таблиця 4.6 – Методика сегментації ринку стартапу
за продуктом [22]**

Споживчі характеристики (приклад)	Назва сегменту 1		Назва сегменту 2		Назва сегменту 3	
	В	+	А	+	В	+
Технічні характеристики						
Ціна						
Особливі можливості						
Надійність						
Простота використання						
Унікальність						
Дизайн						
Разом: «+»						
«—»						

Варто обирати сегмент ринку не загально, а концентруватись на вузькому цільовому сегменті. Це надасть змогу конкретизувати потреби і чіткіше визначитись з пропозицією стартапу та мінімально життєздатним продуктом. Тому так важливо встановити цільову аудиторію стартапу.

ВИЗНАЧЕННЯ

Цільова аудиторія – це група людей, які задовольняють свої потреби за допомогою пропонованого продукту [23]

Насамперед варто уточнити тип ринку, на який орієнтовано стартап: ринку товарної категорії – для продукту на ринку В2С або цільової аудиторії ділового ринку – для ринку В2В. Слід зазначити, що особливістю цільової аудиторії стартапу на ринку В2С є рівень сприйняття інновації. Описуючи цю ознаку бажано користуватись дифузною моделлю Е. Роджерса та чітко розподіляти споживачів на новаторів, ранніх послідовників, більшість, пізню більшість, відстаючих. На ринку В2В особливістю є врахування ланцюга прийняття рішення про придбання продукту стартапу. Бажано визначити осіб, які на підприємствах приймають рішення про придбання продукту та яким чином користувачі продукту можуть впливати на керівництво щодо його купівлі.

Оцінювання ринку на основі його зростання. Оцінювання наявного ринку для стартапу не завжди є доцільним методом, враховуючи унікальність продукту. Інколи стартапи спроможні створювати інновації, які у подальшому формують нові ринки. Однак, найчастіше стартапи працюють на ринках, які розвиваються та зростають. Це дозволяє зайняти власну нішу та працювати з цільовою аудиторією.

Для оцінювання ринку на основі його зростання застосовується метод, що використовує прогнози різних галузевих і аналітичних джерел [18]. Завдяки їм та визначеним темпам зростання можна виявити стадію зрілості ринку, і обрати стратегію розвитку на ньому [18].

ПРИКЛАД

Ринок зростає більше ніж на 25 % на рік, ринок більше мільярда. Тобто кожний рік з'являється незайнятий ринок на 250 млн. дол., ринок не монополізований, а бар'єри входу на ринок низькі [18]

Оцінювання конкуренції. Не менш важливим під час аналізу ринку є оцінювання конкурентів. Значна чисельність стартаперів вважають, що їх продукт унікальний і не має аналогів, а тому і конкурентів. Проте така думка є хибною. Якщо на ринку представлено продукт, який виконує ту ж функцію, що і продукт стартапу, то конкуренція наявна. Більш того ринок зайнятий підприємствами та компаніями, які можуть працювати у тій же сфері, що і стартап, і також створити подібну пропозицію для споживачів.

Для оцінювання ринку використовується *метод порівняння з конкурентами*, що полягає в прогнозуванні власних показників через результати найбільш схожих конкурентів [18]. Оскільки прямими конкурентами стартапів рідко бувають публічні компанії, то проблемою методу є пошук актуальної інформації. З оглядів, статей засновників проекту та результатів отриманих інвестицій, все ж можна дізнатися їх оцінку обсягу ринку, прогнозований темп зростання і займану частку [18]. Тобто визначаючи потенційного конкурента стартап, орієнтуючись на

нього як на умовного лідера, порівнює власні можливості та вибудовує відповідну поведінку зайняття власної частки ринку.

ПРИКЛАД

На ринку працюють більше 3 компаній. Їх виручка зростає більше ніж на 50 % на рік. Кожна отримує 100 млн. дол. Ринок не монополізований [18]

Аналіз конкурентів можна здійснювати послідовно, починаючи з їх встановлення, проведення дослідження діяльності та завершуючи порівнянням із стартапом [24; 25]:

Етап 1. Визначення конкурентів. Першим етапом оцінювання конкурентів є їх встановлення, від нього залежить коректність оцінювання конкурентної позиції стартапу.

Насамперед, аналіз конкурентів починається із складання списку можливих (табл. 4.7). Для стартаперів з обмеженими ресурсами варто скористатись пошуковими системами Інтернету, здійснити аналіз сайтів конкурентів, дослідити соціальні мережі. Крім цього не слід нехтувати і іншими можливими варіантами такими як виставки, аналітичні публікації дослідження ринку, різні огляди. Це дозволить скласти враження про насиченість ринку та оцінити наскільки високі бар'єри входження.

Таблиця 4.7 – Огляд конкурентів [24]

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

Вагомим завданням огляду конкурентів є виявлення ключових, прямих та непрямих конкурентів [25]:

- ключові конкуренти – компанії, дії яких можуть вплинути на продажі продукту стартапу;
- прямі конкуренти – компанії, що продають аналогічний товар на аналогічному ринку цільовій аудиторії стартапу;

- непрямі конкуренти – компанії, що продають товар з іншими характеристиками або абсолютно інший продукт, але працюють з цільовою аудиторією стартапу.

Процедуру розподілу конкурентів на типи можна здійснити, використавши *табл. 4.8*.

**Таблиця 4.8 – Встановлення типу конкурентів стартапу
(складено на основі [25])**

№ з/п	Назва підприємства конкурента	Короткий опис діяльності	Короткий опис продукту	Схожість із стартапом	Ключовий	Прямий	Опосередкований
1.	ТОВ			<i>Має схожість за функціональними особливостями продукту</i>	*		
2.	ПрАТ			<i>Продукт виконує схожу функцію, але є значно застарілим</i>		*	

Етап 2. Дослідження діяльності основних лідерів ринку. Для аналізу лідерів ринку після встановлення прямих та непрямих конкурентів з них обирається три-чотири. Ці конкуренти досліджуються більш ретельно. Проводиться діагностика сайтів, груп в соціальних мережах, аналіз відгуків клієнтів [24]. Слід визначити продукти, які пропонуються конкурентами, їх різновиди та асортимент, а також популярність серед споживачів.

Важливо на цьому етапі встановити силу конкурентів та визначити їх вплив на стартап.

ВИЗНАЧЕННЯ

Сильний конкурент – гравець з високою часткою ринку, інвестує в підтримку продажів продукту більше, ніж стартап, володіє потужним потенціалом [25]

Для встановлення сили аналізується список ключових конкурентів за такими показниками як частка ринку, наявність підтримки (ТВ, преса, радіо, місця продажів), рівень знання торгової марки [25]. Важливо також визначати вплив конкурента на стартап (табл. 4.9).

Таблиця 4.9 – Визначення сили конкурентів [25]

№ з/п	Назва підприємства конкурента	Підтримка	Частка ринку	Висновок, щодо впливу на стартап

З метою акумуляції попередніх досліджень та встановлення впливу конкурентів на стартап формується матриця конкурентів, на основі якої визначається поведінка стартапу. Найвагомішими серед конкурентів вважаються не тільки ті, що потрапляють у квадрант «прямі-сильні конкуренти», але й опосередковані, які можуть легко почати працювати з цільовою аудиторією стартапу (табл. 4.10).

Таблиця 4.10 – Матриця конкурентів [25]

	Прямі конкуренти	Опосередковані конкуренти
Сильні конкуренти	<i>Конкурент 1</i>	<i>Конкурент 2</i>
	Конкурент є загрозою для майбутнього бізнесу. Необхідна стратегія щодо активних дій з залучення клієнтів та захисту наявних	Конкурент є загрозою для майбутнього бізнесу. Необхідна стратегія щодо активних дій з залучення клієнтів та захисту наявних
Слабкі конкуренти	<i>Конкурент 3</i>	<i>Конкурент 4</i>
	Конкурент є джерелом зростання майбутнього бізнесу. Необхідні програми, спрямовані на залучення клієнтів цих компаній	Конкурент не є загрозою для майбутнього бізнесу, однак потрібно моніторити їх діяльність

Надалі аналізується маркетингова стратегія конкурентів, а саме інструменти, за допомогою яких здійснюється просування продукту та їх ефективність. Слід також зрозуміти точки дотику з

аудиторією та методи забезпечення взаємодії: договори, візитки, друкована продукція, сайт тощо [24]. Вагомими аспектами аналізу конкурентів стартапу вважається: аналіз алгоритму продажів, інформація про який часто розміщується на сайті компаній; канали продажу або методи продажу продукту конкурентів (холодні дзвінки, соц. мережі і т. ін.); ланцюг взаємодії з клієнтом – які етапи проходить клієнт з моменту першої взаємодії; фінансові аспекти діяльності конкурентів, зокрема кількість продажів на місяць; охоплення ринку конкурентів та частка ринку, яку вони займають [24].

Етап 3. Порівняння стартапу з конкурентами. Завершальним етапом є порівняння переваг та недоліків стартапу з конкурентами.

Завершенням аналізу має стати особисте враження стартапера про конкурентів та його аналіз щодо загроз стартапу, що також потрібно здійснювати на основі методу порівняння (табл. 4.11).

Таблиця 4.11 – Аналіз конкурентів [24]

Критерій оцінювання		Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
1		2	3	4
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			

Продовження табл. 4.11

1	2	3	4	
Фінанси	Середній обсяг продажу			
	Обсяг продажу за місяць			
Клієнти	Обсяг ринку			
Особисте враження	Досвід, позитивні та негативні враження			

Методи порівняння з конкурентами та оцінювання ринку на основі зростання аналізують ринок з різних точок зору, перший з позиції зайняття його частки, отримуючи частку конкурента, інший – з позиції розширення ринку. Тому інвестори їх по-різному оцінюють (табл. 4.12).

Таблиця 4.12 – Порівняльна таблиця методів оцінювання ринку стартапу і реакції на них інвестора [18]

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

SWOT-аналіз. Аналіз ринку як бізнес-середовища реалізації стартапу та його переваг доречно здійснювати на основі SWOT-аналізу. Він надає можливість укласти в єдину систему можливості, загрози, сильні та слабкі сторони та акумулювати проведені дослідження у бачення подальшого розвитку.

ВИЗНАЧЕННЯ

SWOT-аналіз – це метод оцінювання внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на розвиток стартап-проєкту, що дозволяє оцінити сильні і слабкі сторони бізнесу, знайти нові можливості і визначити можливі загрози [26]

Структурно матриця SWOT-аналізу стартапу має ті ж складові, що і традиційний метод, проте з певними особливостями заповнення її квадрантів, які притаманні саме специфічності стартап-проєкту (рис. 4.6).



Рисунок 4.6 – Матриця SWOT-аналізу стартапу [27]

SWOT-аналіз стартапу доцільніше проводити за методикою, яка використовується для оцінювання бізнес-проєктів, ніж традиційного методу для підприємств. Згідно з нею, такий аналіз виконується шляхом виконання ряду нижчезазначених етапів [28]:

- 1) визначення цілей і завдань. Перед тим, як виконувати SWOT-аналіз, необхідно визначити цілі його виконання. У разі стартапу такими цілями будуть позиціонування

стартапу в бізнес-середовищі, ринковому середовищі та систематизація умов розвитку;

- 2) визначення сильних сторін майбутнього бізнесу, складення їх списку. На цьому етапі визначаються характеристики і параметри бізнес-ідеї, ефективні інструменти їх досягнення, ресурси та активи, які є в розпорядженні, а також ключові компетенції команди стартапу, що забезпечує його реалізацію та розвиток;

ВИЗНАЧЕННЯ

Сильні сторони стартапу (англ. *Strengths, S*) – унікальні переваги продукту, послуги, яка пропонується стартапом, а також додаткові можливості, «фору», які забезпечать його успіх

- 3) визначення недоліків та слабких сторін. Доцільними для встановлення недоліків та слабких сторін стартапу є показники розвитку бізнес-ідеї, недостатня зацікавленість споживачів у продукті через необізнаність у його необхідності тощо. До них також відносять навички, якими не володіє стартапер і т. ін. За результатами визначення сильних та слабких сторін за списком факторів складається відповідна матриця (табл. 4.13);

ВИЗНАЧЕННЯ

Слабкі сторони стартапу (англ. *Weaknesses, W*) – недостатність ключових здатностей, компетенцій, ресурсів, які забезпечуватимуть розвиток стартапу як бізнесу, чинники програшу його у перевагах над конкурентами

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

Таблиця 4.13 – Визначення сильних і слабких сторін [29]

Ключові фактори успіху	Краще ніж у конкурентів (сильна сторона)	Гірше ніж у конкурентів (слабка сторона)
Фактор 1	<i>*Яким чином слабка сторона знижує конкурентоспроможність стартапу</i>	
Фактор 2		<i>* Яким чином сильна сторона підвищує конкурентоспроможність стартапу</i>
Фактор n		

ВИЗНАЧЕННЯ

Ринкові можливості стартапу (англ. *Opportunities*, *O*) – умови та обставини, що забезпечуватимуть масштабування стартапу на кшталт стагнуючої галузі, яка потребує заміни, послаблення конкуренції, зростання ринку тощо

- 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 розвитку стартапу. Визначаючи загрози варто враховувати як наявні, так і можливі, що можуть проявлятися у майбутньому стосовно розвитку стартапу;

ВИЗНАЧЕННЯ

Ринкові загрози стартапу (англ. *Threats*, *T*) – події, умови та обставини, що мають негативний вплив на розвиток стартапу на кшталт виходу на ринок підприємства з новим продуктом, аналогічним або близьким за функціями продукту стартапу

Після складення переліку можливостей та загроз вони мають бути оцінені. Рекомендується можливості оцінювати з

позиції потенціалу застосування, а загрози – за спроможністю нівелювання (табл. 4.14).

6) аналіз результатів міркувань і розроблення відповідних адекватних стратегій. На цьому етапі аналізуються зроблені висновки щодо кращого застосування на практиці сильних, домінуючих елементів, позицій, усунення наявних недоліків, застосування на практиці кращих можливостей, запобігання небезпеці і загрозам [28]. Варто також пам'ятати, що найбільш ефективним опрацюванням SWOT-аналізу є перетворення недоліків стартапу у його переваги, а загроз - у можливості. Його застосування дозволяє охопити комплексну картину як внутрішніх, так і зовнішніх умов реалізації стартапу.

**Таблиця 4.14 – Визначення можливостей і загроз стартапу
(складено на основі [30])**

Можливості		Загрози	
Зміст	Потенціал застосування	Зміст	Спроможність нівелювання
Нові споживачі на існуючих ринках: охоплення нових цільових груп		Зміна переваг, цінностей і стилю життя споживачів, що активізує відмову від продукту стартапу	
Можливості із збільшення частоти використання продукту споживачами		Підвищення ймовірності відмови від товарів не першої необхідності	
Розвиток технологій		Втрата конкурентних переваг (патентної переваги) за відкритого доступу до технологій	
Зростання купівельної спроможності		Зниження купівельної спроможності, підвищення чутливості до ціни	
Вихід великих гравців з ринку, покращення конкурентного середовища		Вхід великих гравців, зростання низько-вартісних пропозицій конкурентів	

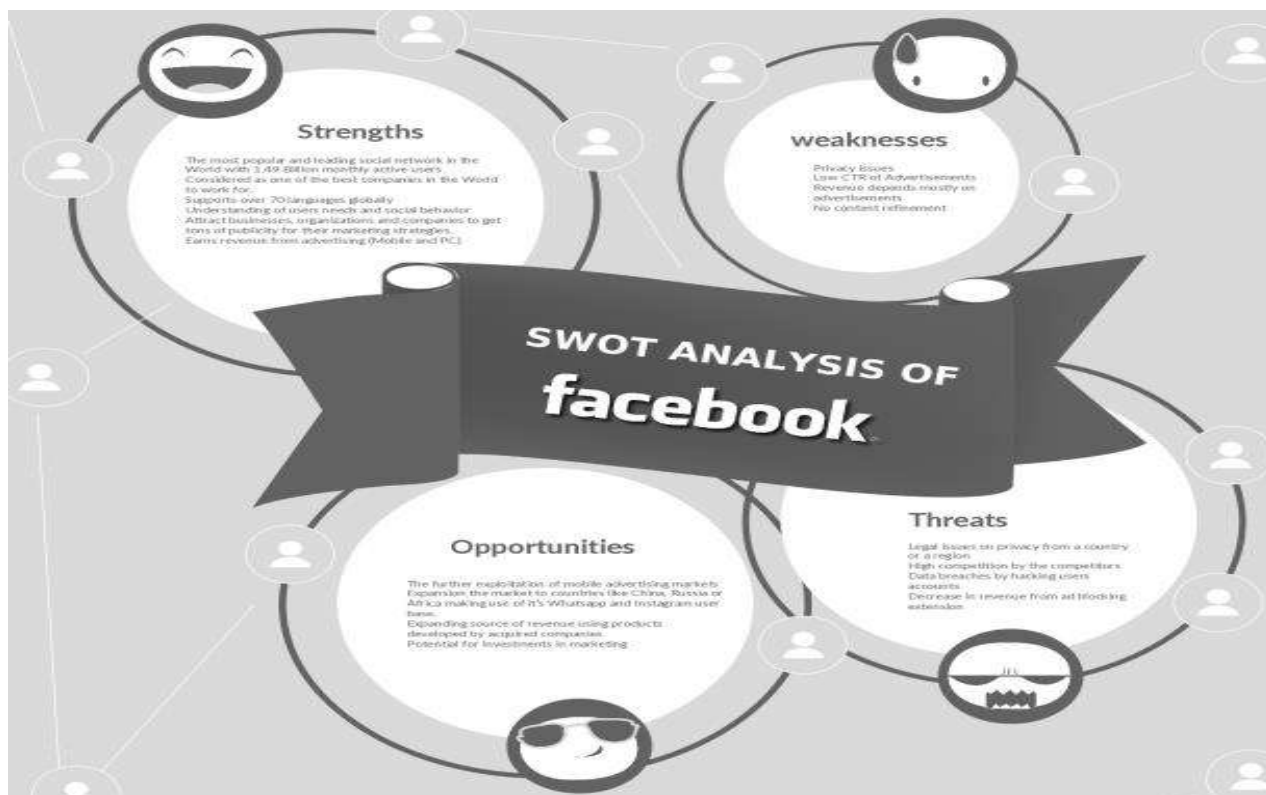
На завершення методу складається SWOT-матриця стартапу, як наведено в *табл. 4.15*.

Таблиця 4.15 – SWOT-аналіз стартап-проекту [31]

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

Таким чином SWOT-аналіз є інструментом діагностики положення на ринку та акумульованим результатом, який дає змогу розробляти стратегію подальшого розвитку.

ПРИКЛАД



SWOT-аналіз Facebook [32]

4.3 Управління взаємодією із споживачами стартапу

Ключовою особливістю маркетингового менеджменту стартапів є управління взаємодією із споживачами. Клієнтський сектор є провідним джерелом розвитку стартапу, який забезпечує як його доходи, так і зацікавленість інвесторів у продукції, що пропонується стартапом.

Для визначення, залучення та оцінювання потенційних клієнтів стартапу використовують різні методи, моделі та підходи. Серед них з позиції стартапу варті уваги модель розуміння проблем споживача С. Ентоні, М. Джонсона, Дж. Сінфілда, Е. Олтмана та методологія розвитку продукту навколо клієнта.

П'ятиетапна модель розуміння проблем споживача. Найпершим моментом для залучення клієнтів до стартапу є розуміння їх проблем. С. Ентоні, М. Джонсон, Дж. Сінфілд, Е. Олتمان пропонують п'ятиетапну модель розуміння проблем споживача, що включає дії з розуміння проблем споживачів, встановлення критеріїв оцінювання ринкової пропозиції, пошук і визначення бар'єрів, які протидіють рішенням споживача, виявлення альтернативних рішень споживача та встановлення відмінностей і спільностей у потребах та пропозиції [33; 34]:

1) розуміння проблем споживачів. Спочатку необхідно зрозуміти, які проблеми є у споживача, причому ці проблеми автори пропонують розглядати в контексті певних обставин, в яких вони перебувають. Обставини визначають вибір рішень з певного їх набору. Визначення шуканого завдання може бути формалізоване наступною моделлю:

{споживач} хоче {вирішити проблему} за {цих обставин}.

Споживач, опиняючись в тих чи інших обставинах, може мати різні проблеми. Для аналізу можливостей використання інноваційного продукту у вирішенні проблем споживача вельми зручним є застосування ситуаційних ознак потреб;

2) критерії оцінювання ринкової пропозиції. Завдання цього блоку спрямовані на з'ясування, якими критеріями користується споживач у власній оцінці ринкової пропозиції. Використання критеріїв необхідно обмежувати максимально можливою конкретикою і чіткістю формулювань. Розуміння як споживач буде використовувати новий продукт продемонструє зовнішнє відображення його глибинних мотивів, установок і рішучості усунути проблеми;

3) пошук і визначення бар'єрів, які протидіють рішенням споживача. Ці бар'єри можуть не тільки обмежувати галузь використання продукту, але і не дозволяти його застосовувати в певних обставинах.

Розуміння суті об'єктивних бар'єрів може допомогти маркетологам переконати потенційних споживачів у наявності ефективного способу їх подолання, а також повного або часткового усунення. Зокрема, одним з принципів бар'єрів для інноваційного продукту є його ціна, як правило вища порівняно з альтернативними рішеннями;

4) *альтернативні рішення споживача*. Подолання проблем споживач часто розглядає на основі наявних в його арсеналі альтернатив: продуктів-аналогів або замінників. У разі відсутності таких інноваційний продукт має підвищені шанси на успіх;

5) *відмінності та подібності у потребах та пропозиції*. Для бізнесу потрібно знайти відмінне і спільне між тим, що потрібно споживачеві та тим, якими рішеннями він може скористатися. Споживачі можуть використовувати існуючі рішення, але при цьому відчують певні незручності, можливо, не досягаючи бажаного результату. Чим точніше пропонується вирішення завдань споживача, тим краще перспективи інноваційного продукту на ринку [33; 34].

Методологія розвитку продукту навколо клієнта або методологія розвитку клієнта (англ. *Customer Development Methodology, CDM*). У взаємодії з клієнтами стартапу популярною є методологія розвитку продукту навколо клієнта, яка створена С. Бланком та удосконалена Е. Пісом.

ВИЗНАЧЕННЯ

Розвиток клієнта (англ. *Customer Development*) – це

методологія безперервного отримання зворотного зв'язку від споживача, паралельного процесу розробки продукту [35]

клієнтоорієнтований підхід до створення продукту, за якого тестування ідеї або прототипу наступного продукту відбувається безпосередньо на потенційних споживачах [36]

Як зазначає С. Бланк, модель розвитку споживачів у стартапі починається з простої причини: для вивчення та виявлення перших потенційних клієнтів компанії і розвитку розуміння того, на яких ринках вони знаходяться, потрібний окремий і самостійний процес, відмінний від процесу розробки продукту. Ці види діяльності і є процесом розвитку споживачів [37]. Первинні гіпотези про ринок і споживачів потрібно протестувати і релевантні перетворити в факти. Однак для цього слід не просто аналізувати, а фактично співпрацювати із споживачем [37].

Існує ряд правил, яких мають дотримуватись стартапери під час вивчення майбутнього споживача, зокрема ряд з них стосується того, що не слід здійснювати [38]:

- розуміти потреби і бажання всіх споживачів;
- складати список усіх властивостей продукту, які споживачі хочуть бачити, перш ніж прийняти рішення про придбання;
- передавати розробникам список усіх властивостей, які вбачають споживачі у продукті;
- створювати фокус-групи і тестувати споживачів, щоб побачити їх реакцію і виявити схильність до придбання продукту.

Основна ідея Customer Development Methodology полягає у перевірці продукту стартапу ще на рівні ідеї, з поступовим його розвитком і перевіркою на потенційних клієнтах [39]. Такий процес згідно С. Бланка відбувається на основі чотирьох стадій: виявлення споживача, його верифікація, розширення клієнтської бази та побудова компанії (рис. 4.7).

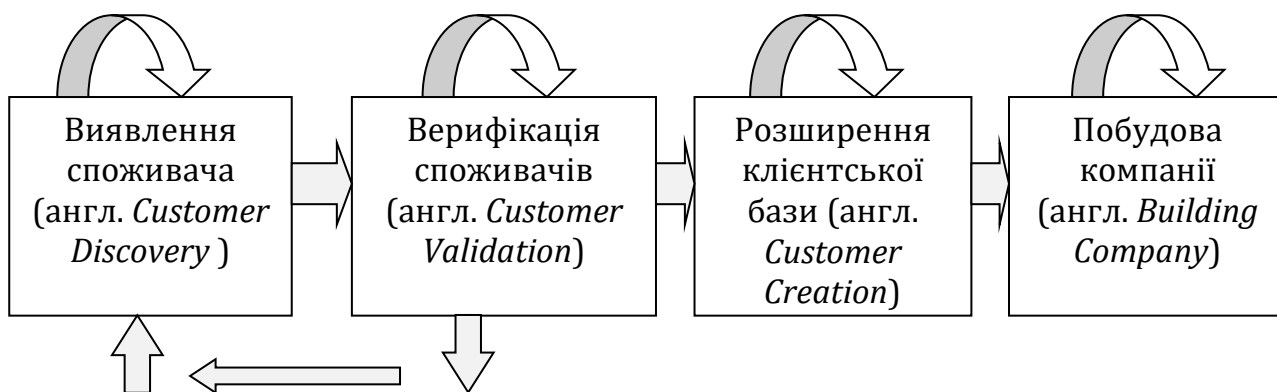


Рисунок 4.7 – Загальна схема Customer Development Methodology [37; 38]

За дослідженнями С. Бланка кожний представлений етап має власні виключні завдання, які дозволяють розвивати споживача і доопрацьовувати продукт відповідно до тієї проблеми, яку він буде вирішувати [37; 38]:

- 1) виявлення споживачів (англ. *Customer Discovery*). Мета цього етапу – з'ясувати, хто майбутні споживачі продукту стартапу і наскільки для них важливо вирішення проблеми, яку обрано як основну для стартапу. На цьому етапі вивчається правильність припущень про проблему, продукт, покупців.

Тобто на початкових етапах Customer Development Methodology проводиться робота з гіпотезами, що передбачає їх постановку, та тестування [38]:

- постановка гіпотез (англ. *state hypotheses*). Постановка гіпотез передбачає формулювання та складання списку гіпотез. Зазвичай формується 1-2 сторінки таких припущень щодо елементів, наведених на *рис. 4.8*;
- тестування гіпотез (англ. *test & qualify hypotheses*). У цій фазі тестуються гіпотези, визначені на першому етапі. Припущення не тільки перевіряються, а й змінюються на основі нової отриманої інформації. Необхідно пам'ятати, що опрацювання продукту із споживачами призначене не для того, щоб з'ясувати, чи подобається їм продукт. Його метою є перевірка припущень, у тому числі, про проблеми споживачів, їх вподобання та приховані потреби. Якщо припущення помилкові – не має значення, наскільки якісний сам продукт, він не буде користуватись попитом;

- тестування концепції продукту (англ. *test & qualify the product concept*). У третій фазі здійснюється тестування гіпотез про продукт на потенційних споживачах. Мета даного етапу – не продати продукт, а отримати зворотний зв'язок. Якщо продукт хоча б частково вирішує проблеми споживачів, розглядаються уважніше гіпотези і список властивостей. Властивості продукту розміщуються у порядку зменшення їх важливості для споживачів.

Результатом етапу є сформований список мінімальних необхідних властивостей продукту.

Напрями	Запитання
1. Продукт	Властивості Дата готовності продукту (шлях від першого релізу до фінальної версії) Вартість володіння продуктом для споживача (заміни обладнання, необхідність додаткового навчання і т. ін.)
2. Споживач і його проблема	Портрет споживача: вік, стать, рівень доходу і т. ін. Хто приймає рішення про придбання, хто є кінцевим користувачем? Карта організації та схема проходження операції з продажу
3. Канал продажів і цінова політика	Прямі продажі або необхідні посередники? Які потрібні партнери? Які канали дистрибуції? Скільки готовий заплатити споживач?
4. Створення попиту	Як покупець дізнається про вас?
5. Тип ринку	Чи існує сформований ринок з великою кількістю споживачів? Чи існує вже сформований ринок, на який можна вийти з нижчою вартістю продукту, ніж у конкурентів? Чи існує вже сформований ринок, на який можна вийти з продуктом, що має унікальні відмінні властивості? Ринку не існує, стартапом створюється новий
6. Конкуренція	Хто ваші конкуренти? Які саме властивості продукту змусять споживачів відмовитися від продуктів конкурентів?

**Рисунок 4.8 – Постановка гіпотез
у Customer Development Methodology [38]**

- 2) верифікація споживачів (англ. *Customer Validation*). На цьому етапі, за С. Бланком, розробляється стратегія продажів і маркетингу на основі випробування на практиці сформованого плану, ефективність якого підтверджено придбанням товару першими покупцями, тобто зацікавленістю споживачів у продукті стартапу.

На етапі верифікування підводяться підсумки спілкування із споживачами, при цьому верифікація продукту та бізнес-моделі відрізняється [38]:

- для верифікації продукту визначаються три найважливіші проблеми споживачів і три найважливіших властивості продукту. Якщо їх відповідність очевидна, плани розвитку продукту відповідають потребам ринку;
- для верифікації бізнес-моделі здійснюється її поновлення з огляду на всі отримані дані про споживачів. Складається докладний план продажів і доходів, уточнюється бізнес-план.

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

- 3) розширення клієнтської бази. За пропозицією С. Бланка, розширення клієнтської бази реалізується у разі наявності перших успіхів компанії щодо придбання продукту. Мета цього етапу - створити споживчий попит і сформувати канали продажу.

Результати взаємодії з споживачами та їх залучення доцільно визначати, користуючись рядом показників, зокрема показниками вартості залучення клієнта та його цінності [40]:

- вартість залучення клієнта (англ. *Customer Acquisition Cost, SAC*). Показник визначає, яка середня вартість для стартапу активізації купівлі продукту клієнтом:

$$SAC = CPA / c_1,$$

де CPA – вартість залучення клієнта;

c_1 – конверсія у перше замовлення.

- цінність клієнта (англ. *Life time Value, LTV*). На основі цього показника встановлюють скільки коштів у середньому приносить клієнт за час «життя» з сервісом або продуктом стартапу:

$$LTV = AOV \times APC,$$

де AOV – середній чек, тобто скільки в середньому заробляється за одне замовлення (англ. *Average Order Value*);

APC – середня кількість придбань на одного клієнта (англ. *Average Payment Count*).

Між показниками вартості та цінності клієнтів існує залежність [40]:

- якщо ***CAC > LTV*** – бізнес є недоцільним, оскільки витрати на маркетинг будуть більшими, ніж доходи;
 - якщо ***CAC < LTV*** – стартап може розвиватись, але слід звертати увагу наскільки цінність клієнтів є вищою за вартість, оскільки саме ці кошти будуть спрямовуватись на операційні витрати;
- 4) побудова компанії. Етап передбачає, що неформальна група, команда стартапу, яка знаходилась у пошуку споживачів, перетворюється на традиційні структурні підрозділи організації: відділи продажів, маркетингу тощо.

ПРИКЛАД

Роб Форбс був переконаним прихильником підходу, орієнтованого на споживача. Він постійно спілкувався зі споживачами і постачальниками, не просиджував в офісі, не виходив до споживачів з розповіддю про те, який продукт він збирається їм продавати. Замість цього Роб залишав офіс, щоб вислухати споживачів і щоб вивчати, які проблеми їх хвилюють. Роб був упевнений, що треба вчитися у своїх споживачів і, як результат цього навчання, регулярно оновлював версії свого каталогу *Design Within Reach*. З виходом кожного наступного випуску зворотний зв'язок зі споживачами зіставлявся з результатами продажів за останнім каталогом і вносилися відповідні зміни. Збори команди присвячувалися обговоренню того, «що не працює». У результаті, як тільки з'являвся черговий каталог, розмір середньої вартості замовлень і чисельність нових споживачів неухильно зростала [37]

Крім зазначених методик реалізації взаємодії зі споживачами та вивчення їх вподобань щодо стартапу, існує ряд нових, які також можуть застосовуватись для досліджень і управління комунікацією з потенційними клієнтами [41]:

- діалог, доступ, оцінка ризику і прозорість інформації (англ. *dialogue, access, risk assessment, transparency, DART*). Метод ґрунтується на потребі спільного створення цінності зі споживачем через діалог рівноправних сторін, доступ споживачів до продукту і вражень від нього без отримання права власності, через пробне споживання й інші механізми. DART передбачає активний діалог про ризики і переваги у разі користування новинками, забезпечення прозорості інформації, яка полегшує діалог і сприяє формуванню довіри між компанією та її споживачами;

- гейміфікація (англ. *Gamefication*) – застосування ігрових підходів та технологій для залучення споживачів у розробку і використання новинок, просування їх на ринок. Ігровими компонентами методу є: змагання учасників, рівні складності, рейтинги, нагороди, створення легенди, історії тощо. Стартаперами для просування продукту можуть використовуватись ігрові сервіси, додатки спрямовані на формування вражень, емоційну залученість споживачів;

- латеральний маркетинг – маркетинг, заснований на нестандартному, латеральному мисленні, яке характеризується спробами знайти нові точки зору, що дозволяють поглянути на проблему без обмежень логікою і асоціативними бар'єрами;

- маркетинговий євангелізм – спосіб інформування та формування думки потенційних споживачів з метою збільшення лояльності та рівня використання продуктів стартапу за допомогою донесення технічної інформації, розвитку споживачів, опори на незалежних авторитетних експертів, створення каналу зворотного зв'язку;

- метод Кано – метод був розроблений японським фахівцем Н. Кано і використовується для виявлення індивідуальної реакції споживача на позитивні і негативні питання щодо властивостей новинки. Метод також застосовується для формування матриці управління задоволеністю та незадоволеністю споживачів;

– модель Freemium – модель або стратегія просування нового продукту / послуги на ринок, яка передбачає надання користувачам безкоштовної базової (мінімальної) версії продукту або розширеної версії з обмеженим періодом роботи для ознайомлення. Далі розширена версія продукту надається за плату. Вважається, що якісна безкоштовна версія продукту надихає користувачів на просування продукту;

– сторітеллінг (англ. *Storytelling*) – спосіб передачі інформації через розповідання історій. Хороші історії, ідеї, аналогії, які володіють пояснювальною силою, переконливістю, допомагають долати бар'єри сприйняття новинок споживачами;

– схема Абеля, інноваційна арена в термінології Купера – метод пошуку потенційних сфер застосування новинок і можливих напрямів розвитку продукту і технологій. Відповідно до схеми слід шукати потенційних споживачів / можливі сфери застосування продукту, визначати потреби потенційних покупців, а також вивчати можливості розвитку технології, використовуваної під час розробки та виробництва продукту;

– тестімоніалс (англ. *testimonials*) – свідчення вдячних клієнтів, рекомендації експертів, які є важливою складовою стратегії комунікації стартапу із споживачами новинок. Наявність таких позитивних відгуків і схвалень допомагає знизити ризики споживачів щодо інноваційних продуктів і викликати інтерес до них;

– емпатичне моделювання – метод спостереження, що дозволяє виявити проблеми або неясності у зв'язку з використанням продукту споживачами. Процес спостереження, який називають зануренням у цільове середовище споживачів, «одним днем з життя споживачів», орієнтований на розуміння потреб клієнтів і виявлення проблем та невдоволь, що виникають в результаті придбання та застосування товару.

Таким чином управління взаємодією із споживачами стартапу є важливим як на ранніх так і на пізніх його етапах. Використання різних його методів дозволяє створити попит на новий продукт та забезпечити зростання частки ринку.

4.4 Реклама та просування продукту стартапу

Залучення потенційних споживачів та підтримання з ними комунікаційних зв'язків є важливими процесами протягом усього періоду реалізації стартапу. Саме тому ефективне рекламування є запорукою поширення інформації про стартап та підвищення обізнаності у ньому споживачів. Визначення ідеї та теми рекламного звернення зумовлює всі наступні етапи планування рекламної діяльності. Під час просування продукту стартапу використовуються різні методи, серед яких тестування, сарафанний маркетинг через соціальні мережі та особисте передавання досвіду споживачів щодо користування продуктом. Крім зазначених існує й ряд інших інструментів, на кшталт традиційної реклами в журналах та телебаченні, директ-мейлів і т. ін. Однак, просування продукту стартапу на ринок є кропітким процесом, що потребує специфічних методів, зумовлених ще й обмеженістю у фінансових ресурсах.

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 що свідчить дослідження Global Trustin Advertising, проведене Nielsen (рис. 4.9). Серед традиційних ЗМІ українці в певній мірі довіряють рекламі на білбордах і в журналах (по 34%). Меншим авторитетом користується інформація про товари і послуги на телебаченні (32 %), в газетах (31 %) і на радіо (30 %). Рівень довіри до нових видів реклами наближається до традиційних: так, онлайн відеорекламі довіряють 29 % респондентів, а рекламі в соціальних мережах 32 % [42]. 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 купівлі. Більшу частину українських покупців інформація стимулює придбати товар або послугу [42]:

- 81 % – здійснюють купівлю за рекомендацією знайомих;
- 69 % – впливають відгуки споживачів;
- 63 % – інформація на сайтах брендів;

47 % – реклама на ТБ;
 43 % – реклама в газетах;
 45 % – реклама в журналах;
 45 % – реклама в соціальних мережах;
 25 % – продактплейсмент в ТВ програмах.

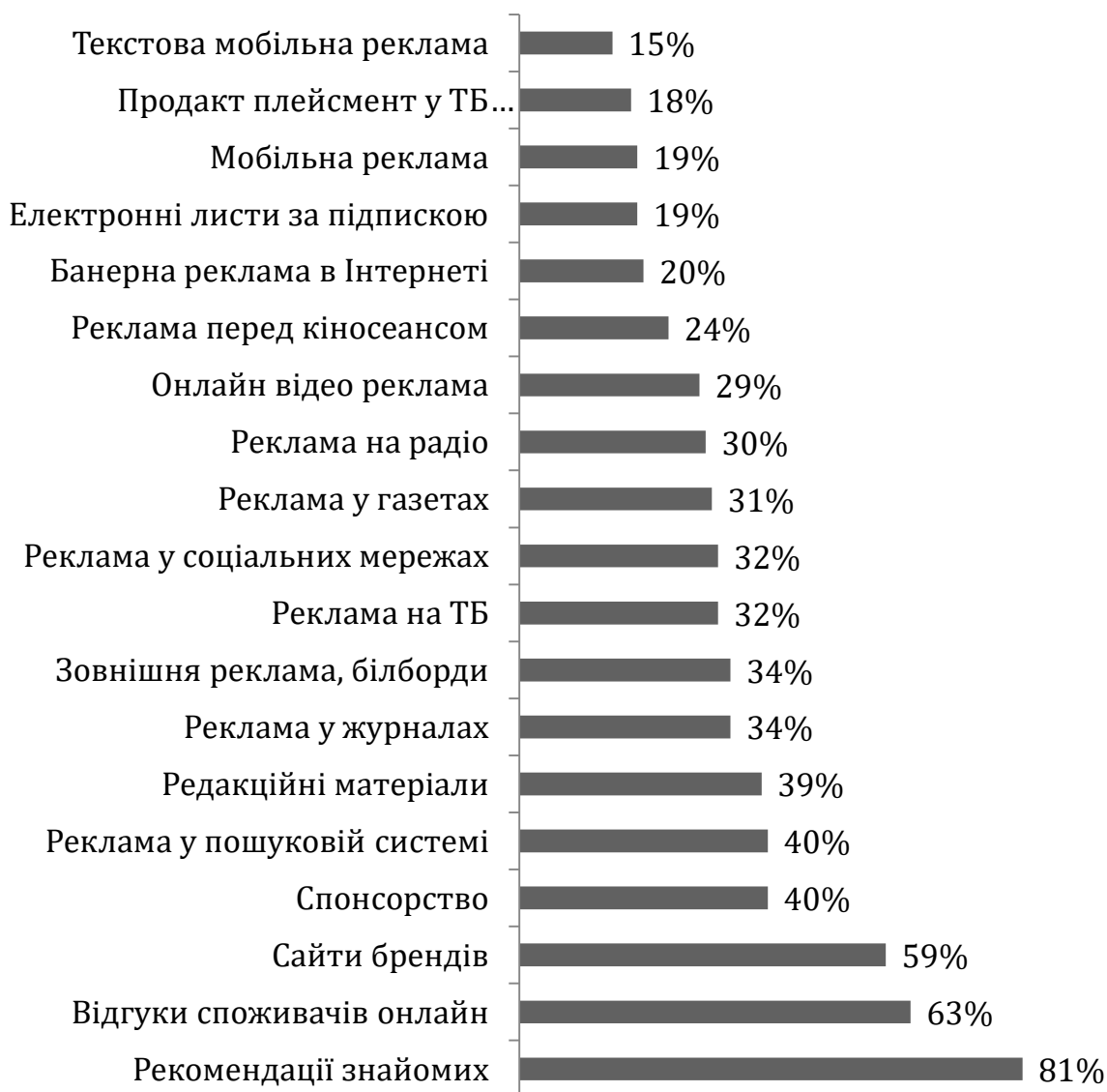


Рисунок 4.9 – Джерела інформації за рівнем довіри українців [43]

На початкових етапах брак коштів зумовлює застосовування стартаперами не вартісних маркетингових заходів, що актуалізує використання цифрового маркетингу. Тому стартаперами найбільш ефективними каналами просування та комунікації з потенційними споживачами вважається контент-маркетинг, Email-маркетинг, SEO, публікації, блоги, SMM (табл. 4.16).

**Таблиця 4.16 – Способи залучення та комунікації з потенційними споживачами стартапу
(складено з використанням [38; 44; 45; 46])**

Спосіб кому- нікації	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: 1) зацікавити його – належить до народження маркетингової воронки (підвищення знання про продукт), яка поступово забирає споживача в горнило покупок; 2) надати зрозумілі пояснення щодо способів користування інноваційним продуктом	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 відгуками	Розсилку листів бажано здійснювати від певної особи, а не автоматично. Важливо також у листі розміщувати посилання що веде до сторінки, яка корисну для споживача містить інформацію
Публікації	Інформаційні повідомлення про інноваційну ідею або стартап-компанію, що привертають увагу, підвищують впізнаваність, забезпечують необхідний рівень комунікації з ринком і споживачем	Якісна публікація в межах контент-маркетингу – це вміння писати без реклами, розуміти загальне завдання і добре розбиратися в специфіці продукту

Продовження табл. 4.16

1	2	3
Пошукова оптимізація (SEO)	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 та 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
Блоги	Сайти, на яких регулярно розміщуються статті, інформація про події та мультимедіаконтент. Статті, опубліковані в блозі компанії, відіграють важливу роль у формуванні її іміджу	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
Маркетинг у соціальних мережах (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

Загалом Інтернет-маркетинг для стартапу пропонує широкі можливості для просування. Для активного інформування споживчого сектору та презентування продукції доцільно застосовувати пошукову оптимізацію (англ. *Search engine optimization, SEO*), що дозволяє в декілька разів збільшити можливість бути поміченим потенційними клієнтами.

ВИЗНАЧЕННЯ

Пошукова оптимізація (англ. *Search engine optimization, SEO*) – метод маркетингу, що передбачає оптимізацію та налагодження видачі інформації про компанію у мережі Інтернет [47]

З метою аналізу клієнтського сектору, варто скористатись пошуковим маркетингом (англ. *Search engine marketing, SEM*). Його завданням є залучення цільової аудиторії та спонукання відвідувачів стати клієнтами компанії [48]. На основі такої технології є можливість залучати клієнтів через соціальні мережі, різні пошукові системи, аналізуючи при цьому їх уподобання.

Варто продумати і можливість мобільної реклами, зокрема використати метод текстових повідомлень (англ. *Short message service, SMS*). Така реклама вважається різновидом мобільного маркетингу, який на 30 % ефективніший традиційної Інтернет-реклами [49]. Наразі повідомлення трансформується у відео звернення з розкриттям пропонованого продукту.

ДОВІДКА

Все більше людей дивляться відео на мобільному телефоні, до 2022 року очікується 205 млн глядачів мобільного відео [49]

Для стартапу доречно також використати маркетинг у соціальних мережах (англ. *Social media marketing, SMM*). Використання таргетованої реклами, що належить в соціальних медіа до SMM сприяє залученню нових споживачів. Крім цього, можна скористатись просуванням сторінок за допомогою контенту через пости, консультування клієнтів шляхом повідомлень, що надає можливість не тільки залучати та

утримувати клієнтів, але й поширювати інформацію про стартап серед них, під час спілкування між собою [50].

ВИЗНАЧЕННЯ

Маркетинг у соціальних мережах (англ. *Social media marketing, SMM*) – технологія, що забезпечує імідж через взаємодію з цільовою аудиторією, застосовуючи моніторинг соціальних медіа, агрегацію соціальних медіа (збір контенту з різних медіа-сервісів), соціальні вкладки, соціальну аналітику (дослідження тенденцій), обладнання, соціальні мережі [51; 52]

Найпопулярніші соцмережі на сьогодні: Facebook, LinkedIn, Google+, Twitter, Reddit, Tumblr, Instagram, Pinterest. Кожна з них має свої особливості у просуванні продукту [45]:

- Facebook характеризується наявністю користувачів, яким подобається візуальний контент;
- Twitter містить значну кількість реакцій на посилання;
- LinkedIn створений для ділового спілкування у 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.

Корисним для просуванні стартапу у соціальній мережі вважається використання авторитетних користувачів. Для цього рекомендують створити їх список з розподілом за напрямками [45]:

- користувачі, яким належать найпопулярніші блоги і спільноти в соцмережі;
- користувачі, які близькі за тематикою до стартапу;
- користувачі, на які підписані провідні блогери, чиї сторінки вони читають.

Активне використання соціальних мереж в просуванні та рекламуванні стартапів, має дві часті помилки, які допускаються в маркетинговій стратегії спроби «осягнути неосяжне»: присутність компанії та її продукту на всіх доступних соціальних

майданчиках, що не дає масштабного очікуваного результату; робота з певними соцмережами тільки тому, що там є конкуренти, що не є чинником обрання тієї або іншої соціальної мережі [53]. Врахування зазначених особливостей допоможе визначити, які соцмережі нададуть можливість ширшого охоплення потрібної цільової аудиторії.

Не варто нехтувати під час просування стартапу таким технологіями Інтернет-маркетингу як: вебінари, форуми, онлайн виставки. Вебінари доцільно влаштовувати під час продажу продукції, що є інноваційною і потребує детального роз'яснення, особливо для стартапів ринку B2B. Застосування форумів допомагає клієнтам поділитися досвідом використання стартап-продуктів, або співпраці з ним. Це дозволяє підвищити імідж та довіру споживачів.

ПРИКЛАД

Helpling – стартап, що пропонує замовлення прибиральника або прибиральниці з погодинною оплатою на сайті [54]:

При цьому компанія представляє свою робочу силу незвичайним способом. Вона концентрується на тому, що це не просто прибиральники, а в першу чергу, ваші помічники. Рекламу було розміщено в трьох великих містах Німеччини у формі плакатів, які представляли предмети для прибирання в незвичайному світлі, що справило належний ефект:



Плакат реклами стартапу Helpling

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. У процесі вирішення питання щодо продажу готового продукту стартапу розрізняють різні канали збуту [55]:

- а) канал нульового рівня (канал прямого маркетингу). Він складається з виробника, що безпосередньо продає товар клієнту. При цьому продавець використовує три способи прямого продажу: торгівлю через магазини, що належать виробнику, поштову торгівлю, торгівлю в роздріб;
- б) канал одного рівня. Включає в себе ще одного посередника, зазвичай це роздрібні торговці;
- в) дворівневий канал. Включає в себе роздрібних і гуртових торговців;
- г) трирівневий канал. Складається з трьох посередників: гуртовий, дрібно гуртовий та роздрібний продавець.

Продаж продукції стартапу може також здійснюватись на основі власних та зовнішніх засобів продажу. До *перших належать* [55]:

- продаж за допомогою торгових агентів (оплачуються фіксованим окладом, до якого, залежно від продажу додаються комісійні);
- продажі за допомогою збутових філіалів. Перевагою такого способу є те, що філіали можуть забезпечити потрібний рівень сервісного обслуговування, консультаційні послуги і до того ж філіал економічно незалежний від головної фірми.

Другий комплекс засобів продажу – зовнішні засоби, які поділяють на договірних збутовиків та торгових представників [55]:

- договірні збутовики. Як правило, договірний збутовик сам забезпечує складське господарство та технічне обслуговування продукції;

- торгові представники. Такі представники надають посередницькі послуги під час укладання угод, але не купують прав власності на товар.

Продажі також здійснюються через гуртових покупців або за допомогою роздрібної торгівлі. До форм гуртової торгівлі належать: закупівельна, збутова, спеціалізована, гуртова торгівля типу «купив-відвіз», гуртова торгівля типу «постачання контейнерами», гуртова торгівля типу «just-in-time» [55]. До роздрібної торгівлі належить будь-яка діяльність із продажу товарів чи послуг безпосередньо кінцевим споживачам для їх особистого некомерційного використання, що здійснюється через кіоски, універсами, магазини самообслуговування, універмаги, торгові дома, торгові центри [55]. Стартапери мають можливість обирати будь-який з цих методів. Проте, на початкових етапах реалізації стартапу підійдуть ті методи, які є найменш вартісними, не потребують складських приміщень та не належать до масового продажу, враховуючи незначний випуск продукції на початку виходу продукту на ринок.

Не менш важливим у просуванні стартапу є побудова каналів продажу. Такі канали складаються з трьох елементів: канал залучення, інструмент продажів (рекламний креатив, Лендінг, презентація, скрипт холодного дзвінка, email-розсилка і т. ін.), продукт (функціонал, контент) і його ціна [40]. Кожний з них має власну юніт-економіку, що визначає скільки витрачається на залучення і скільки заробляється на споживачах. [40]. Зміна будь-якого елементу формує новий канал продажів. З метою ефективного використання каналів та їх обрання слід здійснювати тестування, ключовими критеріями чого практики вважають ціннісну пропозицію, залучення користувачів, мінімально життєздатний продукт, перший продаж, відповідність економіки та відповідність на масштабі [40]:

- 1) ціннісна пропозиція. Така пропозиція може відрізнитися у різних каналах. У партнерських каналах потрібні окремі ціннісні пропозиції для партнерів і клієнтів, у ланцюжку партнерів – ціннісна пропозицію для кожного;

- 2) залучення користувачів з каналу. Потрібно навчитися отримувати користувачів з каналу – довести, що вони там є, оцінити вартість залучення, вивчити їх поведінку;
- 3) мінімально життєздатний продукт (MVP). Мінімально життєздатний продукт може бути окремим для кожного каналу. У нього входить інструмент продажів і продукт. Використовуються Лендінг, презентації, мобільні додатки. Цей етап вважається закінченим, якщо створено мінімальний продукт, достатній для продажів, і вирішено проблеми клієнта в цьому каналі;
- 4) перший продаж. На цьому етапі стартап може пробути досить довго через перероблення Лендінгу, змінення ціни, рекламний креатив, відмову від одних каналів залучення на користь інших. Перший продаж доводить, що канал продажів в принципі працює і можна замислюватися про юніт-економіку;
- 5) статистично значуща кількість продажів. Для застосування юніт-економіки, потрібно навчитися отримувати в каналі таку кількість продажів, за якою можна проводити статистично значущі експерименти. На ранніх етапах десятків продажів – вже експеримент, потім їх необхідно збільшувати;
- 6) відповідність економіки. Експерименти потрібні щоб домогтися збіжності економіки, тобто щоб дохід перевищував витрати. Після кожної зміни в каналі інструментів продажу або продукту слід заміряти метрики і перевіряти відповідність;
- 7) відповідність на масштабі. Канал можна вважати таким, що масштабується, якщо продовжує сходитися економіка за подальшого збільшення обсягів трафіку. Також потрібно визначити ємність каналу і переконатися, що за такої ємності та доходу з користувача прибуток в цьому каналі достатній.

Загалом належне рекламування стартапу та його просування передбачає і навчання потенційних споживачів користування новим продуктом, формування у них усвідомлення його необхідності та важливості у вирішенні проблем.

4.5 Маркетингова стратегія та план маркетингу стартапу

Розвиток стартапу залежить від опрацьованої маркетингової стратегії та плану маркетингу, сформованого на її основі. Хаотичний вихід на ринок, не сплановані маркетингові дослідження та заходи, несистемність маркетингових комунікацій можуть призвести до зупинки стартап-проекту та втрати командою шансу на успіх. Саме продуманий напрям розвитку стартапу на ринку, сформовані та опрацьовані заходи просування є запорукою перетворення його у бізнес.

ПРИКЛАД

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 стартапу не є аморфним планом, а має бути сформульованою та сформованою як план-документ, який можна представити інвесторам. У нього включаються різні результати досліджень ринку, які доводять перспективність стартапу та визначається напрям його розвитку.

Розробка маркетингової стратегії передбачає поступове виконання комплексу завдань, об'єднаних за напрямками діяльності кожної їх групи [56; 57]:

1. *Аналіз ринку, де планується просування продукту стартапу.* Насамперед, для опрацювання стратегії аналізується ринок стартапу та здійснюється оцінювання його обсягу, основних гравців, масштабів та темпів їх зростання, галузевої специфіки (див. підрозд. 4.1). Крім цього, варто проаналізувати загальну зрілість галузі, що дозволить визначити напрями розвитку стартапу. Вивчення сфери реалізації дозволить грамотно скорегувати плани з виведення продукту на ринок.

ПРИКЛАД

У США на ринку лейкопластирів функціонувала компанія Band-Aid, яку всі знали і купували пластирі саме цього виробника. Компанія Curad, проаналізувавши ринок, зрозуміла, що вийти до споживачів із своїми пластирами їм буде складно. Тому вони вирішили внести деякі зміни у виробу: додали мультяшні малюнки. Їх товар швидко завоював популярність серед дитячої аудиторії, дозволивши компанії збільшити прибутковість [56]

2. *Визначення цілей розвитку бізнесу.* Як відправна точка маркетингової стратегії стартапу мають бути сформовані цілі розвитку бізнесу. З позиції маркетингу слід визначитись з чисельністю споживачів, обсягом ринку, бажаного прибутку, галузевої чи міжгалузевої спеціалізації, виходячи з профілю і спрямованості стартапу.

3. *Вивчення цільової аудиторії.* Після опрацювання ринку вагомим є приділення уваги кожному типу цільової аудиторії [23]:

- первинній, тобто основній аудиторії, яка виступає ініціатором покупки;
- вторинній – учасникам процесу, які допомагають з придбанням;
- широкій – аудиторії, що купує повний обсяг товару;
- вузькій, яка купує конкретизовані товари в спектрі загального обсягу.

Слід пам'ятати, що важливо мати не тільки визначену цільову аудиторію, але й опис портрету потенційного споживача, що дозволить чітко виявляти його потреби та проблему, яка закладається в основу стартапу.

ПРИКЛАД

Приклад опису портрета споживача [56]:

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, особистий Інтернет-кабінет

4. *Встановлення конкурентної позиції.* На цьому етапі варто на основі аналізу конкурентів встановити позицію стартапу в конкурентному середовищі, визначити напрями боротьби та підвищення переваг над їх пропозицією на ринку;

5. *Позиціонування.* Надалі стартапу під час розроблення стратегії доцільно перейти до позиціонування.

ВИЗНАЧЕННЯ

Позиціонування – це завдання визначення місця товару, послуги в свідомості споживача [58]

Насамперед, для позиціонування продукту стартапу на ринку варто визначитись з його концепцією, відповідно до типу продукту. Виділяють ряд таких концепцій: нова суб-категорія, лідерство у вирішенні проблеми, створення протилежного способу, відмінні характеристики, використання прихованого попиту [59]:

- нова суб-категорія. Передбачає, що продукт буде представлено тільки стартапом. Таке позиціонування може значно змінити умови конкурентної боротьби і надати вагомі конкурентні переваги;
- лідерство у вирішенні проблеми. Для оцінки цієї можливості перераховуються усі проблеми цільового ринку стартапу на основі ряду питань: Чи вирішують проблему поточні гравці ринку? Чи можливо лідирувати стартапу у вирішенні проблеми споживача? Чи буде для цільової аудиторії привабливою така пропозиція?
- створення протилежного способу. На ринку однорідних товарів, а також для продуктів, які не вирізняються за споживчими властивостями, найдоцільніше розглянути можливість дистанціювання від конкурентів за допомогою створення абсолютно нового, протилежного продукту;
- відмінні характеристики. Передбачає всі можливі властивості, за якими продукт стартапу відрізняється від конкурентів;
- використання прихованого попиту. Прихований попит – це нереалізовані потреби цільової аудиторії, які не можуть

бути вирішені жодним товаром на ринку. Стартап можете стати першим у вирішенні таких проблем і тим самим дистанціюватися від конкурентів.

ВИЗНАЧЕННЯ

Розробка позиціонування – це діяльність, спрямована на особливе уявлення споживачем товару, що відрізняється від конкурентів [58]

Розробка позиціонування складається з глибокого дослідження та створення ряду гіпотез з метою знайти місце стартапу на ринку. Її реалізація забезпечується виконанням комплексу послідовних етапів [60]:

- 1) виявлення з якими продуктами споживачі порівнюють продукт стартапу. З цієї точки зору продукт розглядається не з позиції простого порівняння, а з позиції особливостей для споживачів як інструменту виконання завдань і досягнення цілей. Для виявлення таких переваг формується список альтернатив продукту на основі розуміння споживача, якими б продуктами він користувався у разі відсутності пропонованого;

ПРИКЛАД

Розробники CRM системи вважають своїми конкурентами інші CRM, хоча для користувача очевидними альтернативами є Excel, Google Docs, паперовий щоденник [60]

- 2) визначення особливостей, які відрізняють продукт стартапу від альтернатив. З цією метою складається список особливостей продукту, в якому виділяють ті, що якісно відрізняють стартап від існуючих альтернатив;
- 3) трансформація особливостей продукту, на які звернули увагу споживачі, в перевагу. Такі дії необхідні для розуміння того, чому певна унікальність продукту корисна для споживача. Помилкою стартаперів під час визначення

особливості продукту вважається концентрація уваги на технічних моментах і фічах продукту для доведення його унікальності на ринку. Слід пам'ятати, що користувачі не розуміють продукт так само, як розробники, оскільки люди не завжди можуть швидко і легко перевести технічну особливість в реальну перевагу. Правильним підходом у визначенні особливості продукту для цільової аудиторії є фокусування виключно на перевагах і цінності для користувача;

- 4) визначення для яких споживачів переваги продукту найбільш корисні. З цією метою здійснюється сегментування ринку.

6. *Визначення рівня конверсії та цінності споживача.* Вибір продукту стартапу споживачами має бути оцінений з позицій активності його придбання. Такі результати можна отримати, визначаючи рівень конверсії.

ВИЗНАЧЕННЯ

Рівень конверсії (англ. *Conversion rate*) – це відсоткове співвідношення відвідувачів магазину, сайту, маркетингового заходу, які вчинили вибір, здійснили покупку, до загальної кількості всіх відвідувачів [61]

Залежно від специфіки стартапу, що реалізується, для розрахунку обирається відповідний вид конверсії [61]:

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

Визначення конверсії дозволяє уточнити дійсну зацікавленість споживачів у продукті та активізувати маркетингові заходи з покращення ситуації.

ПРИКЛАД

Мета сайту – продаж книги. За добу було 500 відвідувачів сайту і 35 проданих книг. Конверсія складе $35 \times 100/500 = 7 \%$ [61]

Після визначення рівня конверсії обчислюється цінність споживача, тобто скільки коштів споживач витратить поки буде користуватись послугами чи продуктами. Варто виявляти скільки із залучених клієнтів насправді стануть платоспроможними для стартапу [57].

ПРИКЛАД

Генерація 2,5 тис. дол. прибутку є більш показовою метою для маркетингового інструменту «новинна розсилка», ніж 100 нових передплатників [57]

7. *Просування та реклама продукту стартапу, канали продажу.* У маркетинговій стратегії стартапу варто чітко визначатись з каналами просування та рекламою. Реклама стартапу має бути націленою на розуміння того, чи потрібний стартап споживачам. Бажано сформувати логотип або відмінний знак, який буде підвищувати його впізнаваність.

8. *Визначення бюджету.* Для реалізації маркетингу стартапу є доцільним визначати необхідний обсяг коштів. Згідно з дослідженнями, за однакової кількості завойованих клієнтів на приваблюючий маркетинг (англ. *Inbound marketing*) витрачається на 61 % менше ніж на традиційну рекламу (англ. *Outbound marketing*), але навіть приваблюючий маркетинг – ведення блогу, активність в соціальних мережах тощо – мають свою вартість [62]. Бюджет на маркетинг слід визначити на початку проведення маркетингової кампанії, не виходячи за його межі.

Традиційно стартапам рекомендують спрямовувати на просування бізнесу 15-20 % від річного доходу (планованого) в перші п'ять років і потім поступово знижувати рівень до 5 % [63]. Проте, як показує світова практика, для сучасних реалій це не зовсім ефективно. Маркетинговий бюджет зазвичай включає в себе витрати на дослідження ринку і цільової аудиторії,

забезпечення конкурентоспроможності продукту, інформування клієнта про товар або послугу (реклама, SEO, SMM, промоакції, участь у виставках і т. ін.), створення образу бренду, організацію руху товару і збутової мережі. Всі подібні заходи повинні бути прописані в маркетинговому бюджеті [63].

ПРИКЛАД

Стартап – Інтернет-магазин товарів для домашніх тварин [57]:

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 5 тис. дол. для досягнення цієї мети. Зроблено припущення, що з 100 потенційних клієнтів лише один придбає ліжечко для свого вихованця, забезпечивши коефіцієнт конверсії у розмірі 1 %. Тепер відомо, що для того, щоб продати 100 ліжечок, необхідно охопити маркетингом близько 10 тис. власників собак

Розрізняють два види бюджетів на маркетингові заходи стартапу: бюджет на запуск продукту і річний бюджет на запуск продукту [63]:

- 1) *маркетинговий бюджет на запуск продукту.* У такому бюджеті відображені змінні витрати, пов'язані з виведенням нового товару або послуги на ринок.

Стартапам на перших етапах просування доводиться витратити на маркетинг і рекламу до 35 % від річних доходів, що зумовлено консолідацією платформ, конкуренцією на платних каналах, доступністю маркетингових інструментів, швидкістю конкурентів та насиченням ринку [63]:

- консолідація платформ. Дуополія мобільних екосистем Google / Apple стає все більш концентрованою, замкнутою і більш насиченою, через що в ці мобільні екосистеми все складніше проникнути. Щоб подолати цю складність, компанії збільшують рекламні бюджети і вдосконалюють способи просування, тому виживають лише ті, хто готовий витратити все більше коштів. Найпопулярніші мобільні додатки в світі – це в основному власність Facebook. Тоді як Google обробляє до 95 % пошукових запитів;

- конкуренція на платних каналах. Оскільки просування органічними методами ускладнюється, багато стартапів переходять на платну рекламу (рис. 4.10). Як підсумок, зростає конкуренція, що ускладнює маркетинг і знову-таки підвищує його вартість;

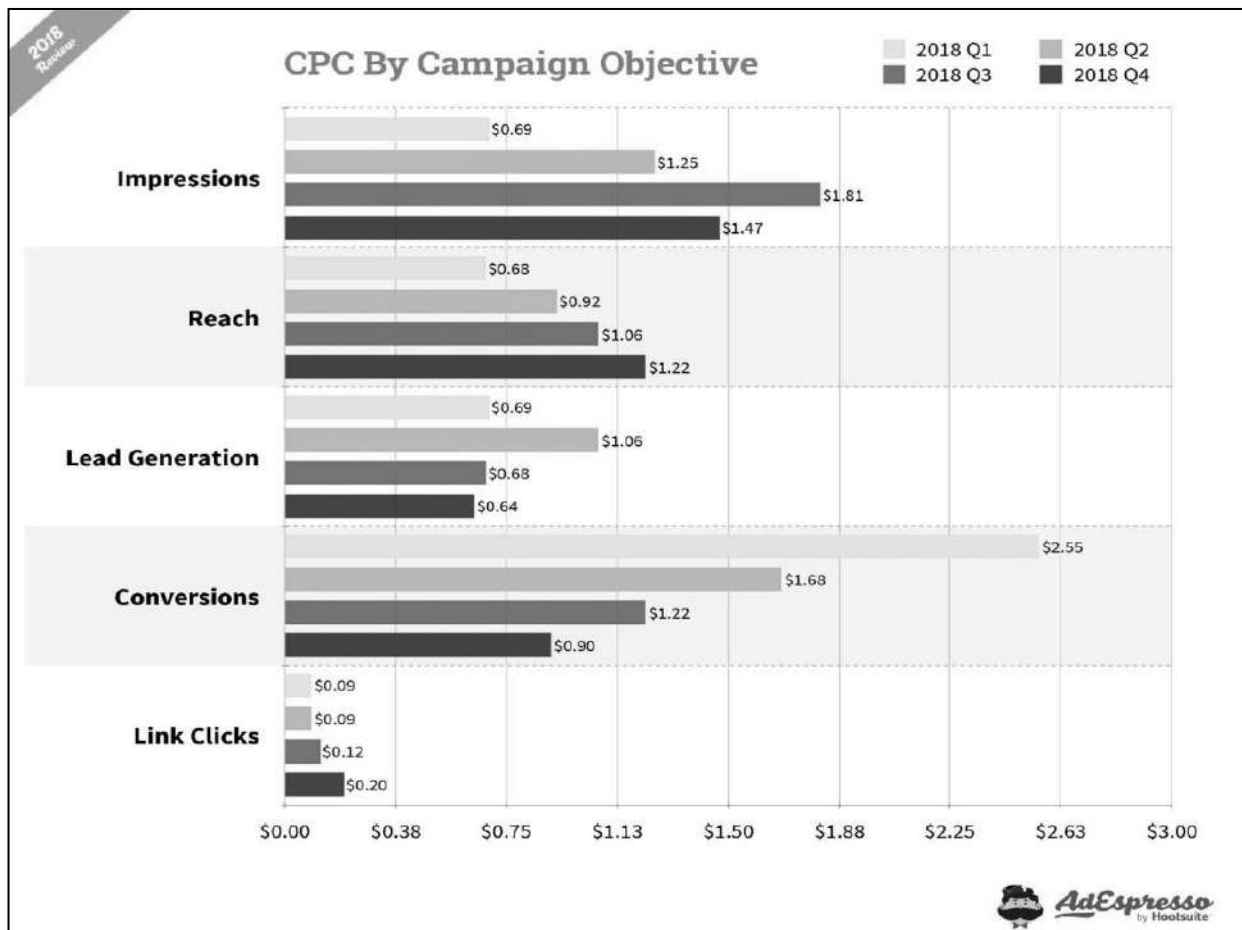


Рисунок 4.10 – Середня вартість платної реклами на Facebook [63; 64]

- доступність якісних маркетингових інструментів. Передбачалося, що цей фактор здешевить рекламу, але, як виявилось, простота і дешевизна вирівнює поле на ринку. Тобто почали використовувати якісні інструменти (і маркетологи, і бізнесмени, і блогери), а оскільки їх використовують, отже, ефект від них нівелюється. Більш того, автоматизація рутинних процесів вивільнила ресурси, які витрачаються знову-таки на рекламу;
- розумніші і швидкі конкуренти. Раніше стартапи могли розраховувати, що їх конкуренти будуть великими і повільними.

Проте, усі стали розумнішими і швидшими, особливо конкуренти. Тепер великі гравці створюють спеціальні підрозділи, які моніторять ринок, вишукуючи потенційних конкурентів, щоб їх купити або копіювати;

- ринок поступово насичується. Десять років тому стартапи в основному конкурували з нудьгою людей, зараз вони змушені конкурувати з Google, Amazon, Facebook, Instagram, YouTube, Netflix, PayPal, Uber та іншими звичними для всіх додатками, сервісами і розвагами. Вільного місця залишається все менше, а тому компанії припиняють грати в ігри з ненульовою сумою, де виграють всі, і починають грати в ігри з нульовою сумою, де переможець отримує все;
- 2) *щорічний маркетинговий бюджет на запуск продукту*. Такий бюджет формується для розрахунку щорічних постійних маркетингових витрат [63].

За даними The CMO Survey успішні компанії витрачають на маркетинг від 6 до 9 % (рис. 4.11).

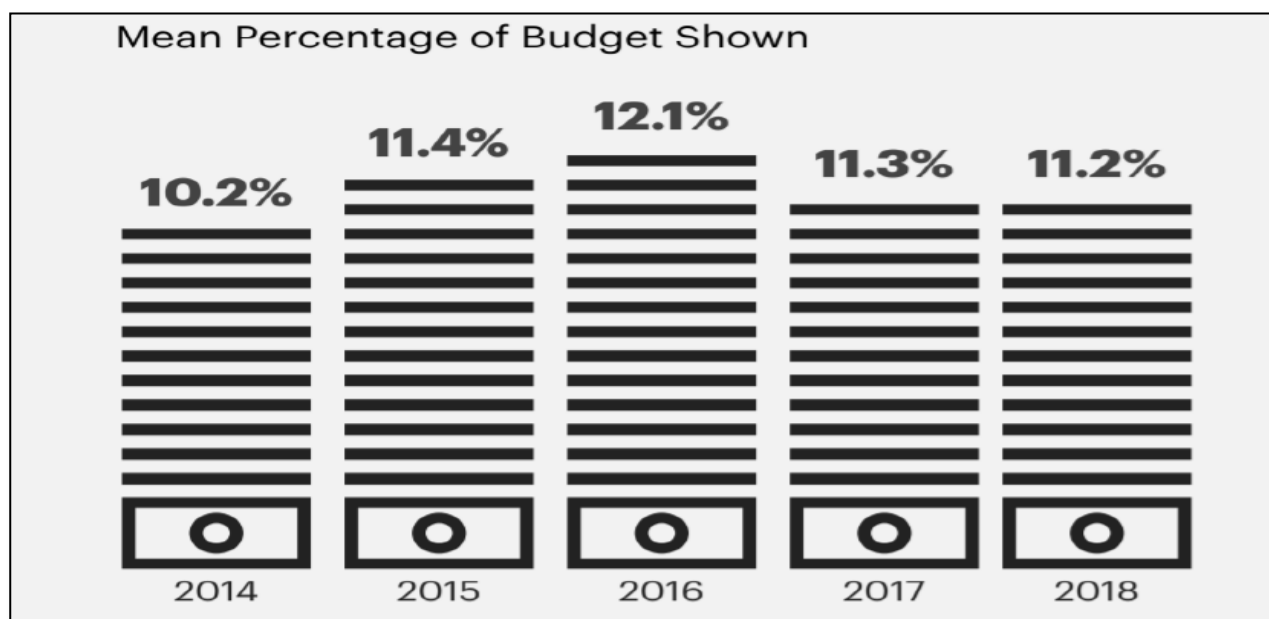


Рисунок 4.11 – Динаміка витрат на маркетинг за останні 5 років [63; 65]

Дані Marketing Charts свідчать, що у США найбільше на просування витрачають роздрібна торгівля – 22 %, автокінотеатри – 12,6 % і фінансовий сектор – 12,2 %, а найменше – медицина і фармацевтика – 2,6 % (рис. 4.12).

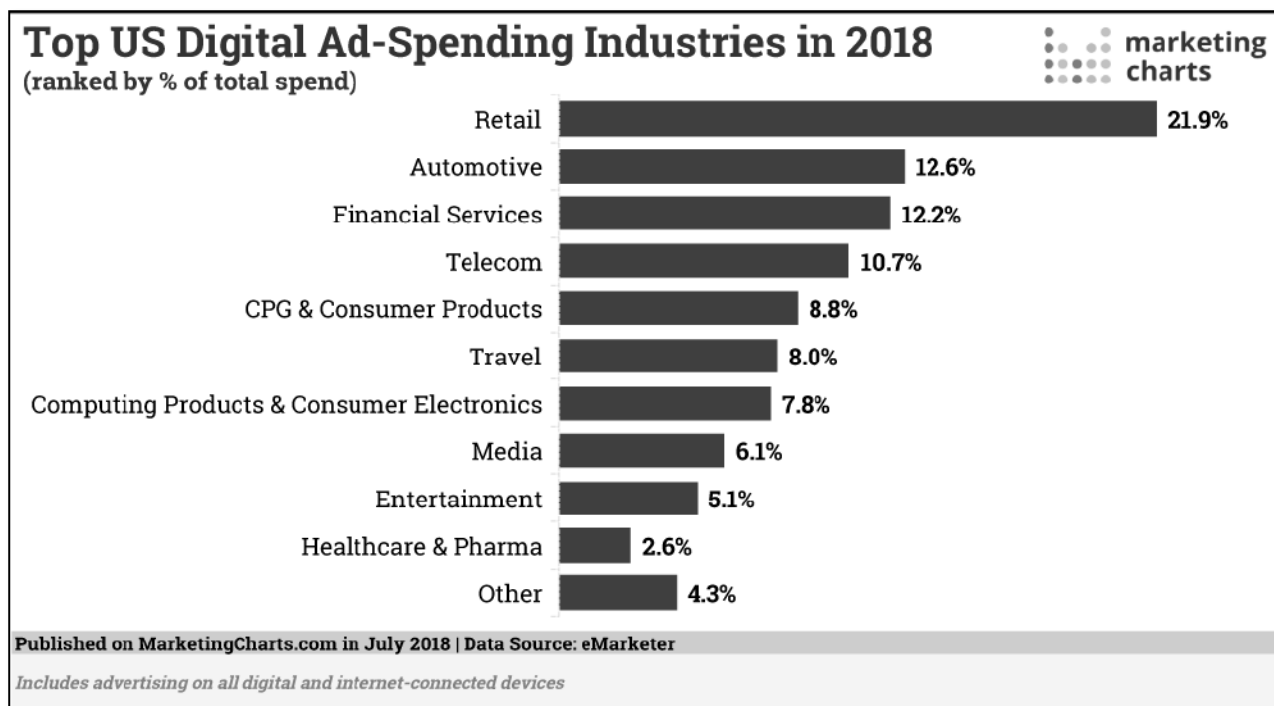


Рисунок 4.12 – Витрати бізнесу на маркетинг у США за галузями у 2018 році [63; 66]

Стартапи в середньому витрачають на маркетинг і рекламу значні суми, спрямовуючи кошти здебільшого на забезпечення взаємодії з клієнтами (рис. 4.13).

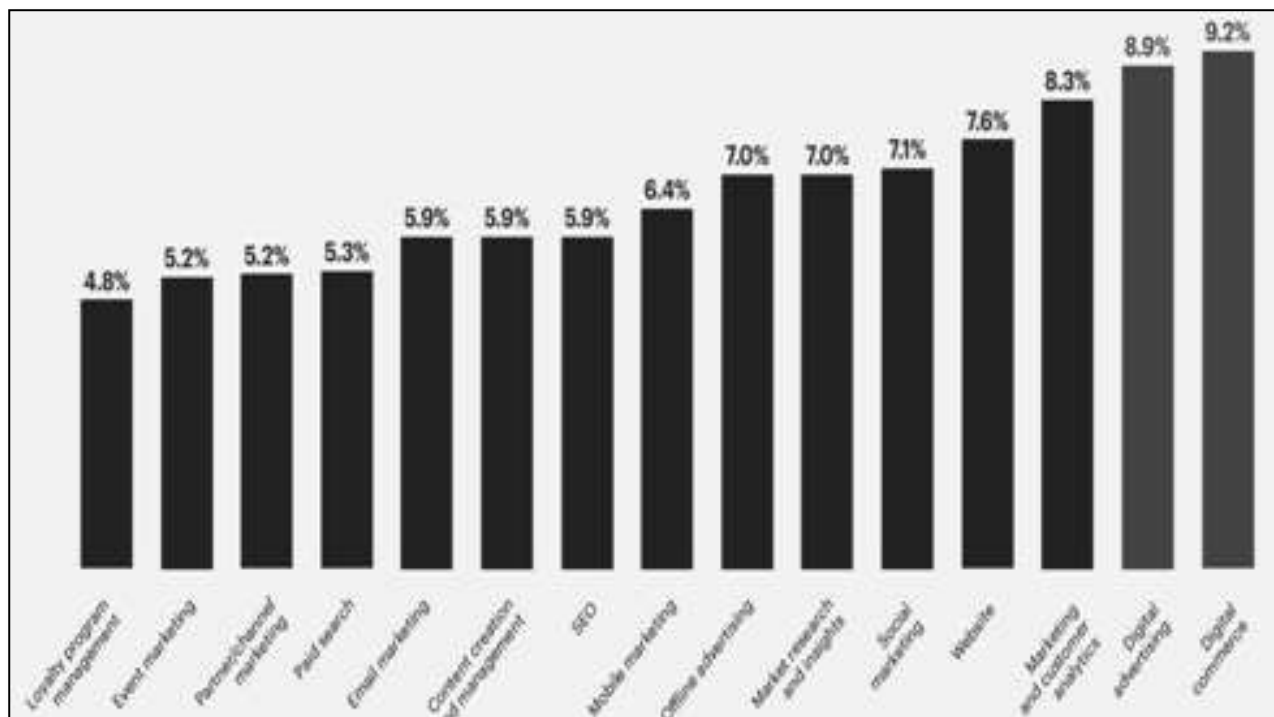


Рисунок 4.13 – Розподіл витрат стартапів на маркетинг і просування у розрізі каналів взаємодії з клієнтами [63; 65]

Для забезпечення реалізації маркетингових заходів щодо стартапу формується план маркетингу, в якому за результатами проведених досліджень чітко визначаються заплановані заходи (табл. 4.17). 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.

**Таблиця 4.17 – Структура плану маркетингу
(складено на основі [67])**

№ з/п	Назва розділу	Елементи наповнення розділу
1	2	3
1.	Цілі і завдання на найближчий рік	Вхід на ринок або створення власного ринку; переманювання клієнтів конкурентів; просування продукції – онлайн або оффлайн
2.	Місія та цінності стартапу	Чітке визначення того, чим займається стартап, до якого ринку належить, які переваги надає клієнтам (низькі ціни, висока якість, надійний сервіс тощо), у чому полягає основна філософія стартапу та які продукти / послуги пропонуються
3.	Цільова аудиторія	необхідні параметри щодо цільової аудиторії (вік, стать, дохід, купівельна спроможність, хобі)
4.	Аналіз ситуації	Інформація про продукт, його функції, переваги та відмінності від товарів конкурентів; ціни, знижки, бонуси; просування Інформація про мережу (канали) поширення – визначення каналів розповсюдження продукту Аналіз конкурентів, SWOT-аналіз Аналіз поточних продажів: на всьому ринку, у певному сегменті, за каналами розподілу, за регіонами розповсюдження Аналіз прибутковості

Продовження табл. 4.17

1	2	3
5.	Ціни і стратегія позиціонування	Яким чином стартап 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 стартап планує просувати товар / послугу
8.	Конверсійна стратегія	Визначення яким чином компанія планує підштовхнути користувачів до продажів
9.	Спільні підприємства та партнерство	Визначення супутніх товарів, які можуть бути потрібні споживачам стартапу, визначення підприємств, що займаються їх виробництвом або надають послуги, спроба з ними домовитись про співпрацю
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)

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

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ IV

1. У чому полягає ключова особливість маркетингу стартапу, які він має відмінності від традиційного маркетингу?
2. Поясніть відмінності у підходах та маркетингових діях незалежних та афілійованих стартапів.
3. Надайте характеристику етапу маркетингу стартапу «генерація та осмислення ідеї нового продукту».
4. Яким чином протестувати ідею нового продукту на основі краудфандингової платформи, опитування в соціальних мережах, надання у користування з метою тестування потенційним споживачам MVP або бета-версії продукту?
5. У чому особливість етапу маркетингу стартапу – дифузія інновації/ідеї нового продукту?
6. Розкрийте зміст дифузної моделі Е. Роджерса для сприйняття ідеї інноваційного продукту стартапу.
7. Які основні дії здійснюються з позиції маркетингового менеджменту стартапу під час реалізації етапу «залучення споживачів, інвесторів»?
8. Поясніть які маркетингові моделі слід застосовувати на передпосівній стадії стартапу, а які на посівній?
9. Які моделі маркетингу є корисними на етапах безпосередньо процесу реалізації стартапу та зростання продажів в ніші ринку?
10. Який комплекс маркетингу варто використовувати на етапі розвитку продукту та масштабування стартапу?
11. Поясніть сутність ринку стартапу, розкрийте ставлення інвесторів до методу визначення обсягу ринку – зверху в низ та знизу вгору.
12. Яким чином для стартап-проєкту застосовувати оцінювання обсягу ринку на основі РАМ, ТАМ, SOM, SOM?
13. Поясніть зміст реального досяжного ринку для стартапу.
14. Надайте характеристику етапам оцінювання конкурентного середовища стартапу.
15. Чому потрібно здійснювати дослідження основних лідерів/гравців ринку для стартапу та як встановити тип конкурентів стартапу?
16. Розкрийте особливості визначення сили конкурентів для стартапу на основі матриці конкурентів.
17. Поясніть метод оцінювання ринку на основі його зростання, який з них є показовим для інвесторів.
18. Які особливості у визначенні цільової аудиторії притаманні стартапу?
19. У чому полягають ключові відмінності SWOT-аналізу для стартапу?

20. Розкрийте особливості п'ятиетапної моделі розуміння проблем споживача С. Ентоні, М. Джонсона, Дж Сінфілда, Е. Олтмана.
21. Надайте характеристику методології Customer Development Methodology.
22. Поясніть сутність концепції продукту та як вона формується та тестується серед споживачів продукту стартапу.
23. На основі яких показників визначаються результати взаємодії з клієнтами та їх залучення для реалізації стартапу?
24. У чому полягає особливість застосування у маркетинговому менеджменті методу DART та гейміфікації?
25. Яким чином застосовувати латеральний маркетинг у генеруванні та опрацюванні ідеї стартапу?
26. Розкрийте особливості маркетинговий євангелізму під час стартапування.
27. У чому полягає доцільність застосування методу Кано в інноваційних стартапах?
28. Надайте характеристику та принцип застосування сторітеллінгу у просуванні стартапу.
29. Порівняйте тестімоніалс та емпатичне моделювання з позиції корисності під час взаємодії з клієнтами стартапу.
30. Розкрийте сегментування ринку стартапу та обрання цільових сегментів ринку за методикою важливості продукту для споживачів.
31. Розкрийте особливості просування продукту стартапу.
32. Надайте характеристику способам залучення та комунікації з потенційними споживачами стартапу.
33. Яким чином варто застосовувати соціальні мережі під час рекламування продукту стартапу?
34. Який з методів Інтернет маркетингу є доцільним у просуванні продукту стартапу?
35. Які канали продажу варто використовувати на різних етапах розвитку стартапу, яким чином їх тестувати?
36. Визначте сутність маркетингової стратегії стартапу, надайте характеристику етапам її формування.
37. Яким чином здійснюється позиціонування стартапу та продукту стартапу на ринку?
38. У чому полягають концепції позиціонування продукту стартапу як нової суб-категорії, лідерства у вирішенні проблем, створення протилежного способу, відмінні характеристики, використання прихованого попиту?
39. Які основні елементи містить бюджет маркетингу для стартапу?
40. Розкрийте структуру та зміст основних складових плану маркетингу стартапу.

- ☐ Кейси:
«AgroMonitor»;
«Від Польщі до Ямайки: як стартап з Вінниці вийшов на нові ринки»
 - ☐ Вправи:
аналіз ринку стартапу;
формування маркетингового бюджету стартапу
 - ☐ Тренінг практичних навичок:
складання робочого листа дослідження ринку стартапу;
оцінювання конкурентоспроможності продукту стартапу
 - ☐ Завдання для самостійного виконання:
виявлення впливу конкурентів на стартап;
сегментування споживачів
SWOT-Аналіз
-

4.1 Кейси

Проаналізуйте стартапи та надайте відповіді на запитання.

1. AgroMonitor [68]

Команда проекту AgroMonitor не з чуток знає, як спростити посів, контролювати всі показники і залучити великих покупців лише однією ідеєю.

В Україні не так багато компаній, які розробляють рішення для комп'ютеризації сільського господарства. Але попит народжує пропозицію. Зараз у нас є тільки два стартапи, що пропонують локальні системи моніторингу полів. Один з них – AgroMonitor, якому вдалося роздобути в клієнти Kernel group, UkrLandFarming та інших великих землевласників.

Агро і Інтернет речей. Засновник стартапу Сергій Скок спочатку не планував займатися рішеннями для агросектору. Він з командою з п'яти чоловік кілька років займався розробкою програмного забезпечення, електроніки і конструюванням, створенням облікових систем. Основним продуктом були додатки, наприклад, для Microsoft, Coca-Cola, «АВК». Крім того, інженери зацікавилися Internet of Things – вони співпрацювали з різними компаніями щодо розробок від систем моніторингу домашніх теплиць до лазерних арф для квест-кімнат і промоботів.

У результаті команді вдалося накопичити достатній досвід у побудові об'ємних інформаційних систем, якими користується велика чисельність користувачів. «Ми навчилися підключати до Інтернету практично будь-які пристрої і будувати для них веб-інтерфейси», – ділиться Сергій. Рік тому команда отримала закордонне замовлення від невеликого фермерського господарства на розробку вологомірів з онлайн-передаванням даних. Моніторинг ринку показав, що існує іноземне обладнання подібного класу, але тільки з передачею даних на флешку. «Ми виявили попит на обладнання та програмне забезпечення для моніторингу полів і не знайшли рішення, яке об'єднує обидві складові», – підкреслює він.

Господарство замовника було віддаленим, тому вирішили, що система повинна працювати дистанційно. Після недовгого періоду розробки рішення було знайдено, замовник в результаті залишився задоволений. «Ми зробили це замовлення і почали аналізувати, як можна адаптувати цю тему під український ринок. У підсумку ми стали першими (і на сьогодні єдиними), хто виробляє в Україні подібні вологоміри», – каже підприємець.

Після декількох місяців розробок команда створила апаратну платформу для об'єднання вже існуючих датчиків і почала розробляти ряд датчиків, які були занадто дорогими. Наприклад, імпорتنі датчики вологості коштують 110 дол. за 1 штуку, а з розмитненням – майже 160 дол. «Ми розуміли, що їх можна зробити дешевшими і функціональнішими. Наприклад, додати GPS-фіксацію і онлайн-передавання даних», – розповідає Сергій. Так з'явився проект AgroMonitor.

Розбір і польоти. Стартапери зробили ставку на обладнання власного виробництва. Електроніка у нього українська. Хлопці купували західні та українські датчики, розбирали і порівнювали, після чого розробляли власне рішення. Завдяки такому підходу вони створили власні переносні густиноміри ґрунту (обладнання, що дозволяє визначити необхідність обробки ґрунту) з онлайн-передаванням даних і фіксацією GPS. При цьому коштують вони в два рази дешевше закордонних аналогів. Однак густиномірів виявилося недостатньо. AgroMonitor замахнувся на більш складний проект – розробку датчиків вологості. Хороші датчики іноземного виробництва коштують дорого, ціна може досягати 6 тис. грн. «Ми вирішили, що в українських аграріїв має бути вітчизняне конкурентне за ціною обладнання», – розповідає Сергій. І через пару місяців з'явилося кілька модифікацій таких датчиків.

На всіх етапах розробки стартапери вклали близько 30 тис. дол., на які прототипували пристрої і розширили команду. На створення продукту і оплату персоналу пішло приблизно 75 % бюджету, а 25 % на – початкове просування. Сайт створювали власними силами, що здешевило витрати.

AgroMonitor орієнтувався на великі і середні агрокомпанії, оскільки їх було простіше зацікавити щодо впровадження інновацій та економії бюджетів. Але реальність виявилася дещо іншою.

Стартапери розповідають, що обладнання для «розумного землеробства» за кордоном коштує в два, три, а то і в п'ять разів дорожче. При цьому за якістю українські рішення їм нічим не поступаються. З урахуванням витрат на устаткування комплексна агростанція українського виробництва коштує 1,2 тис. дол., тоді як закордонне рішення такого ж рівня – 23 тис. дол. У цьому підприємці вбачали свою перевагу. «Ми думали, що наші конкуренти – великі іноземні виробники обладнання. Виявилося, що це сумка агронома, в якій найпростіші вимірювальні прилади», – каже Скок. За його словами, продати технологічне рішення компаніям – справа не з легких, такі ж проблеми мають їх міжнародні колеги.

Виявилося, що найкращий канал просування – особисті зустрічі з аграріями в полях, виставки та «дні поля». Беручи участь з «Майкрософт Україна» в Open Data Incubator 1991 р., розробникам вдалося провести першу в Україні конференцію «Практики точного землеробства». Завдяки цьому отримали кілька великих клієнтів – Monsanto, UkrLandFarming, «Агрорегіон». Співпраця з цими компаніями дозволило просунутися і в соцмережах. Допомогла і співпраці з виробниками дронів. Для великих клієнтів компанія запустила сервіс агрозйомки з безпілотників: на них встановлено обладнання, яке завдяки відображенню лазера дозволяє визначити дефіцит вологи та інших речовин в ґрунті.

Зараз AgroMonitor розробляє для фермерів ряд сервісів, які дозволять їм ефективно управляти своїми полями, використовуючи напрацювання великих агрохолдингів. У найближчому майбутньому компанія планує запустити сервіс автоматичних рекомендацій щодо оптимізації витрат для хліборобів.

Поки ж команда активно подорожує Україною, спираючись на розвиток програмного забезпечення та розробку сценаріїв вирощування рослин на базі даних, одержуваних з сенсорів, і веде переговори з хліборобами в Німеччині і Польщі.

Запитання для обговорення:

1. У чому полягає сутність ідеї стартапу та як вона виникла?
2. Охарактеризуйте цільову аудиторію стартапу.
3. Який спосіб просування продукту виявився найкращим?

2. Від Польщі до Ямайки: як стартап з Вінниці вийшов на нові ринки [69]

Нове покоління зв'язку 4G (LTE) в 3-5 разів швидше ніж 3G, дає більшу надійність сигналу і дозволяє стабільно працювати в місцях великого скупчення людей. Ці можливості є хорошим поштовхом для використання відео-стрімінга не тільки журналістами, блогерами і геймерами, але і для бізнесу або освітньої сфери. Стрімінг на безліч платформ одночасно може

допомогти як малому, так і великому або середньому бізнесу бути більш впізнаваним, знаходити нову аудиторію і заробляти більше.

Українським онлайн-сервісом Restream користується президент Аргентини і сейм Польщі. За чотири роки його клієнтами стали мільйон людей. Стартапери з Вінниці й Тульчина вирішили створити власний стрімінговий сервіс з нуля. За цей час компанія пройшла складний шлях і стала найпопулярнішим сервісом для онлайн-трансляцій, які можна робити на 30 платформах одночасно, включаючи Facebook, Youtube, Periscope, Twitch і інші. Ним користуються політики, ЗМІ, блогери і геймери. Сервіс забезпечив 27 млн трансляцій. Команда залучила 4,5 млн дол.

Як їм вдалося досягти такого успіху і чому не варто зупинятися, а тим більше, бояться складнощів? Засновник стартапу Restream Олександр Худа вирішив розказати його історію.

Все почалося з невдачі: «Я слухав лекцію Пітера Тіля і плакав». Історія створення Restream почалася з іншого проекту. Сім років тому молоді винахідники вирішили створити стрімінговий сервіс для університетів і шкіл. Але в Україні така послуга виявилася непотрібною. Команда розпалася. «Здаватися не хотілося. У нас уже з'явилася експертиза в відео-стрімінгу, ми зробили мільйон помилок, але залишилися тільки я і мій нинішній партнер Андрій Суржинський. Ми почали думати, щоб щось зробити зі стрімінгу. Щоб це був невеликий проект, а команда з двох чоловік могла його підтримувати на перший час», – розповідає CEO Restream Олександр Худа.

Якраз після невдачі попереднього проекту Андрій натрапив на лекцію американського бізнесмена і одного із засновників Раурал Пітера Тіля – Конкуренція – для лузерів (англ. *Competition is for losers*). У неї українець заглянув, як в дзеркало. «Я переглянув цю лекцію, потім ще раз переглянув. Потім ще 15 раз подивився, потім я дивився і плакав. Це було дуже гірко, усвідомлювати скільки помилок ми допустили», – розповідає Худа. Але духом хлопці все-таки не впали. Навпаки, вони задумалися про створення такого стрімінгового сервісу, який би

не конкурував з YouTube, Facebook, Twitch і іншими великими платформами. У ньому має бути щось унікальне.

«Ніхто не хотів позичати нам грошей, ні друзі, ні родичі». Андрій і Саша зробили робочу версію продукту і намагалися орієнтувати його на українську аудиторію. Але це знову виявилось нікому не цікаво. Майже зневірившись, хлопці вирішили писати про свій сервіс на іноземних форумах для стримерів. Вони робили це без знання англійської, за допомогою Google-перекладача. І раптом ідея спрацювала.

«Ми почали отримувати позитивні відгуки про сервіс, і кількість реєстрацій збільшувалася. Раніше нам доводилося витрачати 1 тис. дол. на рекламу, а тепер, розмістивши пару посилань, ми отримали непоганий результат», – говорить Худа. Порадившись з одним із засновників вже відомого на той час українського стартапу Petscube Ярославом Ажнюком, Андрій і Саша почали розсилати листи в усі світові медіа, інвесторам і бізнесменам, щоб отримати публікацію в ЗМІ і згодом довгоочікувані інвестиції.

«Ми були настільки відчайдушні, що писали всім: і Ілону Маску, і Річарду Бренсону, фондам A16, Sequoia, всім журналістам», – говорить співзасновник стартапу. На той момент коштів у компанії не було. За вікном був 2014 р., революція, криза. Оплачувати потужності орендованих серверів, які коштували тисячі доларів, доводилося за рахунок позик.

«Гроші брали у всіх, у кого могли. Позичали у одних знайомих і віддавали іншим. І такий період тривав майже 8 місяців», – згадує співзасновник. Команда намагалася вийти на зв'язок з журналістами світових видань, але більшість з них ігнорували стартап. «Одного прекрасного дня я повернувся втомлений і дивлюся, що у нас сплеск по трафіку. Бачу, близько тисячі людей відразу зареєструвалися. Виявилось, TechCrunch. опублікував про нас статтю. І понеслося: всі почали писати нам листи», – розповідає підприємець.

Але залучити інвестиції виявилось не так просто. Стартап кілька разів намагався потрапити в американські акселератори Y Combinator і Tech Stars. Через погану англійську говорити з іноземними інвесторами було дуже складно. Не шанували

хлопців і українські інвестори. За три з половиною роки існування стартапу їм відмовили близько 150 разів.

«Ми намагалися знайти інвестиції в Україні, але нічого не вийшло», – говорить Худа. Через 8 місяців після старту стартап нарешті отримав перші 50 тис. дол. від янголів з країн СНД. Ще через рік компанія залучила ще 500 тис. дол. А в лютому цього року компанії вдалося домовитися про велику суму вкладень – 4,5 млн дол. в обмін на частину акцій. Провідним інвестором виступила венчурна фірма Silverton Partners за участю Anorak Ventures, COLOPL, K Cube, Liquid2, Джеймса Армстронга, який був одним з перших інвесторів PayPal, і інших янголів.

Один із знайомих порадив стартаперам взяти участь в акселераторі в штаті Техас. Він допоміг з квитком, і хлопці вирішили, що поїде Саша, незважаючи на незнання англійської. «Ми зробили презентацію, попросили вчительку англійської, щоб та виправила помилки», – розповідає хлопець. Він каже, що боявся і літати і виступати публічно, тим більше, англійською. «Питаю дружину. А вона каже: «Звичайно, лети! Якщо ти там провалишся, то все одно тебе там ніхто не знає».

Звичайно ж, перша поїздка за кордон не обійшлася без пригод. В аеропорту Саша заблукав, два дні нічого не їв через хвилювання. А митися доводилося в холодному душі. «На акселераторі я ходив за всіма, як собачка. Слухав, але майже нічого не розумів», – розповідає він. Серед кількох десятків стартапів, який вийшли в фінал, Restream був п'ятий за рахунком. Саша дуже сильно переживав і випив кілька таблеток валеріани. Він вийшов на сцену, показав презентацію, розповів про сервіс. У результаті Restream посів перше місце.

«Потім до нас підійшов Толі Леріос і похвалив наш продукт. Ми тоді не знали, хто це. Потім виявилось, що він створив 5 компаній, одна з них вийшла на біржу і була продана за кілька мільярдів доларів. Він навчався і пізніше викладав в Стенфорді, навчався на одному курсі з Сергієм Бріном і Ларрі Пейджем і відмовився бути першим працівником Yahoo», – говорить Худа.

Як переможцю, стартапу запропонували пройти програму акселерації і дали кошти в обмін на акції. Але найбільшою

нагородою для команди стало те, що досвідчений ментор Толі захотів їм допомагати.

«Інвестори не побудують бізнес за тебе. А ми спочатку думали, що побудують». Як вже говорилося, залучити необхідну суму інвестицій команді довго не вдавалося. Тому стартапу доводилося заробляти гроші на розвиток самостійно. У сервісу була можливість безкоштовного стріму на 30 платформ. Пізніше творці додали і кілька функцій за гроші: це плата за кожен новий канал на одній платформі і розширене управління налаштуваннями в ході трансляції. Зараз відсоток користувачів, що платять маленький. Але все одно хлопці отримують більше тисячі оплат на місяць. «Ми вийшли на операційний нуль, всі наявні засоби інвестуємо в розвиток і збільшуємо чисельність користувачів», – зазначає Олександр.

«Нашим сервісом користується президент Аргентини, сейм Польщі і уряд Ямайки». Як розповідає CEO Restream, їх сервісом активно користуються телеканали, знаменитості, політики, не кажучи вже про блогерів і геймерів. Конкретні приклади – це телеканал Discovery, президент Аргентини, сейм Польщі і уряд Ямайки. «У клієнтів багато музикантів, Boiler Room – британське агентство, яке займається андеграундної музикою», – говорить співзасновник. Користуються сервісом і українські політики, мовники, звичайні стримери. За три з половиною роки сервіс провів близько 27 млн трансляцій. І цей контент переглянули понад 300 млн унікальних глядачів.

«Нас вже кілька разів лякали: «Давайте співпрацювати, або ми вас скопіюємо!». На сьогодні команда Restream складається з 16 людей. У неї два офіси: в Україні і США. Технічна команда стартапу знаходиться в Україні. Нещодавно компанія перенесла офіс з Вінниці до Києва. Працівники, які відповідають за фінансові питання і розвиток бізнесу, знаходяться в головному офісі компанії в Остіні (Техас). Техпідтримка сервісу розосереджена у всьому світі. «У нас є менеджер в Канаді, РФ, України і США», – говорить Худа. Орендовані серверні потужності компанії також знаходяться у всьому світі. Зараз використовується більше 150 серверів. Багато з них – в США, Європі, Азії, Латинській Америці.

«Нам багато разів пропонували співпрацювати на не вигідних умовах. Це більше було схоже на шантаж: або ви приймаєте наші умови, або ми вас копіюємо. На початку ми боялися таких розмов, але з часом починаєш усвідомлювати, що якщо вас хтось намагається скопіювати, ви вже попереду і вам потрібно продовжувати реалізовувати свої ідеї. Адже те, що копіюють ваші конкуренти, це тільки зовнішня оболонка продукту. У них немає доступу до ваших планів, баченню і культурі в команді», – говорить Худа.

«Є багато інженерів, ми їх називаємо «сеньйори-помідори», у яких запити 4-8 тис. дол. на місяць, але вони не готові орати». Зараз компанія хоче розширюватися і шукає нових працівників. Але поки не дуже успішно. З'ясувалося, що ситуація з кадрами в Києві не набагато краще, ніж у Вінниці. «У нас дуже хороші умови: ми пропонуємо опціон (право на частину акцій – Ред.) І зарплату вище ринкової. Але більшість людей не підходять нам на рівні культурних цінностей», – говорить CEO стартапу. За його словами, у технічних фахівців дуже високі очікування щодо зарплати, а працювати вони не хочуть. «Вони хочуть прийти в 10:00, попити кави і піти в 18:00. При тому, що якщо щось після 18:00 зламається, то вони не повернуться на роботу», – говорить Худа. А запити щодо зарплати – 4-5 тис. дол. на місяць.

«Нам говорили всі, що у нас не вийде. Навіть більшість інвесторів в Україні. Говорили, що ми нічого не розуміємо. Якби ми повірили в це, то зараз би Restream компанії не існувало. Головне ніколи не здаватися, швидко адаптуватися і продовжувати вчитися», – резюмує він.

Запитання для обговорення:

1. Хто є цільовою аудиторією стартап проекту? Відповідь обґрунтуйте.
2. Наскільки, на Вашу думку, запропонована авторами ідея є актуальною?
3. Які способи комунікації зі споживачем та канали просування продукції використовувались для даного стартап проекту?

4.2 Вправи

1. Аналіз ринку стартапу (складено з урахуванням [70])

Оцініть ринок для одного з розглянутих вище стартапів за наведеним шаблоном [70]:

№ з/п	Критерій	Опис	Оцінка ринку стартапу
1	2	3	4
<i>1. Аналіз потенціалу продажу продукту стартапу</i>			
1.	Обсяг ринку	Визначається потенційний обсяг ринку	
2.	Зрілість ринку	Чим нижча зрілість ринку, тим вищі перспективи для стартапу	
3.	Швидкість зміни умов ринку	Чим вище швидкість змін ринкових умов (зміна технологій, попиту, факторів конкуренції), тим вище потреба в постійному пристосуванні до нових ринкових реалій	
<i>2. Аналіз ринку з точки зору попиту та споживчих переваг</i>			
4.	Розмір цільової аудиторії	Чим ширша аудиторія, тим вище потенційний обсяг продажів	
5.	Пенетрація продукту	Чим нижче (у %) користування товаром, тим вищий потенціал зростання продажів	
6.	Прихований попит	Наявність незадоволених потреб говорить про наявність вільних ринкових ніш в сегменті	
7.	Рівень лояльності	Чим вище незадоволеність існуючим рівнем товару на ринку, тим легше переманити споживачів конкурентів	
8.	Рівень доходів споживачів	Чим вище економічна стабільність і платоспроможність споживачів, тим стійкіше можливе зростання бізнесу	

Продовження

1	2	3	4
<i>3. Аналіз умов конкуренції, бар'єрів в галузі та перспектив розвитку</i>			
9.	Наявність товарів замінників	Присутність на ринку товарів, що пропонують аналогічні властивості, але за нижчою ціною	
10.	Монополізованість каналів збуту	Чим вища монополізованість каналів продажів, тим складніше представляти продукт цільовій аудиторії	
11.	Наявність відомих брендів	Чим вище популярність брендів компаній на ринку, тим важче залучити споживачів	
12.	Обмеженість ресурсів	Обмеження у доступі до ресурсів знижують привабливість ринку	
13.	Зміна технологій	Зміна технології або очікуваний технологічний прорив може значно перевернути баланс сил в галузі	

2. Маркетинговий бюджет стартапу (складено на основі [63])

1. Оцініть засоби просування обраного стартапу з позиції команди стартапу, контактних аудиторій, споживачів.

Метрика для оцінювання: 1-3. Результати занесіть у таблицю:

Засоби	Команда стартапу	Контактні аудиторії	Споживачі
Брендинг			
Інтернет-сайт			
Соціальні мережі			
Контент-маркетинг			
Мобільний додаток			
Профільні події			
Традиційні канали			

2. Визначте складові маркетингового бюджету обраного стартапу, надайте їм стислу характеристику та приблизну вартість. Результати занесіть у таблицю:

Складова бюджету	Загальна характеристика (що включає дана складова маркетингового бюджету)	Приблизний обсяг витрат, грн
Брендинг		
Інтернет-сайт		
Соціальні мережі		
Контент-маркетинг		
Мобільний додаток		
Профільні події		
Традиційні канали		

Під час виконання завдання врахуйте нижчезазначені пояснення та поради [63]:

Брендинг. Розробка дизайну брендovаних елементів і продукції (від торгової марки і візитних карток до фірмових бланків і брошур) потрібна для створення цілісного образу компанії у клієнтів і партнерів. Залежно від розміру, сфери діяльності і цілей бізнесу на це може піти від 100 до 10 тис. дол. (зазвичай стартапи витрачають від 4 до 5 тис. дол.). Пам'ятайте, що брендинг створює перше враження про компанію, від якого залежить її успіх, тому на брендингу краще не економити.

Інтернет-сайт. Відверто кажучи, якщо вам просто потрібен сайт, то ви можете самотійно створити його за пару годин, витративши 100 доларів на доменне ім'я та хостинг. Але якщо ви хочете, щоб ваш веб-ресурс привертав увагу і продавав товари або послуги, а також відповідав брендингу, найміть веб-розробника. Профільні фахівці допоможуть з позиціонуванням, SEO, контентом і адаптацією до мобільних платформ, розроблять структуру і дизайн, а також допоможуть з налаштуванням сайту (безпека, персональні дані користувачів, платіжні шлюзи, інтеграція з соціальними мережами та інше). Залежно від

складності веб-сайт «все включено» може коштувати від 3 до 10 тис. дол.

Соціальні мережі. Вартість маркетингу в таких соціальних мережах як Instagram, Facebook, YouTube і LinkedIn в Америці і Європі, WeChat, Weibo і QQ в Китаї – від 100 до 5 тис. дол. на місяць на контент (пости, статті, графіки, меми, таблиці, відеоролики) та від 5 дол. на день на рекламу. Невеликі стартапи зазвичай витрачають на SMM до 2 тис. дол. на місяць, великі – від 10 до 100 тис.

Контент-маркетинг. Вам потрібен стабільний, якісний контент, щоб привернути увагу, трафік і долари до вашого бізнесу. Створювати контент можна за допомогою: фрілансерів – від 500 дол. на місяць; штатних працівників – безкоштовно; користувачів – безкоштовно; внутрішньої команди копірайтерів, редакторів, дизайнерів і т. ін. – від 3 до 30 тис. дол. на місяць.

Мобільний додаток. Більшість людей заходять в Інтернет і користуються веб-сервісами (магазини, служби доставки, стрімінг відео або аудіо) за допомогою мобільних пристроїв, при цьому 80 % таких користувачів вважають за краще робити це через додаток, а не браузер. Тому для успіху стартапу необхідний мобільний додаток, розробка якого коштує від 5 до 250 тис. дол.

Профільні події. Відвідування різних профільних заходів – це, мабуть, найпростіший спосіб просування. На один такий захід може піти до 5 тис. дол. (авіаквитки, проживання, харчування, підготовка презентації). Таких заходів на рік може бути кілька, наприклад, у сфері відеоігор шість великих подій: E3, Gamescom, IgroMir, Tokyo Game Show, Brasil Game Show і Paris Games Week.

Традиційні канали. До традиційних маркетингових каналів належать телебачення і радіо, зовнішня реклама, друковані ЗМІ та журнали, а також різні заходи. Вартість маркетингу для таких каналів залежить від країни, галузі, складності, часу і безлічі інших чинників. Так, реклама в регіональному ЗМІ може коштувати 5 дол. за одну колонку, тоді як ціна реклами під час трансляції Суперкубка може дійти до 5 млн дол. за 30 секунд ефіру.

4.3 Тренінг практичних навичок

Робочий лист дослідження ринку стартапу

Для обраного стартапу проведіть загальне дослідження ринку, на який спрямовано продукт стартапу. Результати занесіть у робочий лист [71]:

1. Визначте продукти або послуги, які пропонує стартап

2. Охарактеризуйте загальні типи споживачів, які використовуватимуть продукт або послугу.

3. Де знаходяться ці потенційні споживачі?

4. Зазначте, чому і коли їм можуть знадобитись ваші товари чи послуги. Якщо Ви не впевнені, попросіть потенційних клієнтів повідомити вам.

5. Як часто клієнтам потрібно буде купувати те, що Ви пропонуєте?

6. Опишіть переваги, які ваш продукт чи послуга пропонує клієнтам. Які конкретні проблеми вони вирішують? Який «біль» вони знімають?

7. Як потенційні клієнти вирішують ці проблеми чи заповнюють ці потреби зараз?

8. Перелічіть своїх відомих конкурентів – місцевих, національних та онлайн.

9. Чим ваша послуга або продукт відрізнятиметься від ваших конкурентів? У чому унікальність вашої пропозиції?

10. Як ви плануєте знайти клієнтів? (Позначте все, що стосується)

☐ Звичайна пошта (листи, листівки тощо)

☐ Веб-сайт

☐ Безкоштовні повідомлення в соціальних мережах

☐ Роздача листівок

☐ Оголошення (друк)

☐ Email-маркетинг та електронна пошта

☐ Персональні дзвінки з продажу

☐ Платна реклама в соціальних мережах

☐ Платна медійна реклама в газетах чи журналах

☐ Оголошення на Жовтих сторінках

☐ Реклама з уст в уста та реферали	☐ Формальні групи лідерів
☐ Мережа на ділових зустрічах	☐ Виставки
☐ Оголошення по радіо та телебаченню	☐ Реклама в пошукових системах (наприклад, AdWords)

Інше (охарактеризуйте):

11. Як люди зараз дізнаються про цей продукт або вид послуг?
(Не здогадуйтесь! Вийдіть і запитайте потенційних клієнтів)

☐ Звичайна пошта (листи, листівки тощо)	☐ Email
☐ Пошук у мережі Інтернет	☐ Персональні дзвінки з продажу
☐ Через соціальні медіа	☐ Платна реклама в соціальних мережах
☐ Реферали серед друзів та знайомих	☐ Платна медійна реклама в газетах чи журналах
☐ Оголошення (друк)	☐ Оголошення на Жовтих сторінках
☐ Реклама з уст в уста та реферали	☐ Формальні групи лідерів
☐ Мережеві групи	☐ Інтернет-розсилки
☐ Оголошення по радіо та телебаченню	☐ Реклама в пошукових системах (наприклад, AdWords)

Інше (охарактеризуйте):

12. Складіть список бажань конкретних осіб або підприємств, які були б зацікавлені у тому, що ви продаєте

13. Скільки коштів у вас є на рекламу щомісяця?

14. Скільки ви витратите на кожен із цих методів маркетингу? Майте на увазі, що «публікація безкоштовної реклами та соціальних медіа потребує часу, а час – це кошти».

Розсилки (включають вартість поштових відправлень, списки розсилки, якщо вони будуть орендовані, та роздруковані), грн	
Персональні дзвінки з продажу, грн	
Членство в організації та збори за збори, грн	
Оголошення, грн	
Вартість часу, витраченого на соціальні медіа, грн	
Друкована медійна реклама, грн	
Оголошення з оплатою за клік пошукової системи, грн	
Платна реклама в соціальних мережах, грн	
Віконні вивіски та рекламні плакати, грн	
Створення та обслуговування веб-сайтів, грн	
Послуги прес-релізів, грн	
Інше (вказіть)	

15. Порівняйте очікувані методи пошуку клієнтів та витрат із способами, якими потенційні клієнти вказали, що найбільше користуються для пошуку подібних продуктів або послуг. Потім вирішіть, які кроки потрібно зробити, щоб клієнти могли купувати у вас. Перелічіть їх нижче та встановіть цільові дати їх виконання.

Дія	Дата початку	Орієнтовна вартість	Фактична вартість	Контрольна дата	Результат

2. Конкурентоспроможність продукту стартапу (складено на основі [59; 72])

На основі експертного оцінювання (3-4 експертами), оцініть конкурентоспроможність MVP обраного стартапу, використовуючи нижченаведену анкету [72]:

АНКЕТА № експертної оцінки конкурентоспроможності продукту стартапу «MVP»

«_____»
(назва продукту)

Експерт: _____
(ПІБ)

Експерт на свій розсуд проставляє рівноважні коефіцієнти від 0,1 до 1,0 з кроком 0,1 напроти вказаних параметрів. Загальна сума коефіцієнтів не повинна бути більше 1,0.

Параметр	Уточнення властивості	Значення коефіцієнта		
		Продукт стартапу	Близький за функціями продукт-аналог 1	Близький за функціями продукт-аналог 2
Ринкові властивість продукту (обов'язкові властивості)				
Властивості продукту від споживачів (визначають вибір продукту)				
Вирішення проблеми та потреби				
Всього		1,0	1,0	1,0

_____ Підпис експерта

2. Визначте та оцініть варіанти концепцій позиціонування.

Кожний параметр оцініть за 3-х бальною шкалою. Концепції, які набрали в результаті оцінки найбільшу кількість балів будуть найефективнішими стратегіями позиціонування [59]:

Концепція позиціонування	Довіра	Однозначність	Унікальність
Нова суб-категорія			
Лідерство в вирішенні проблеми			
Створення протилежного способу			
Протиставлення конкуренту			
Відмінні характеристики			
Використання прихованого попиту			

Концепція позиціонування	Запам'ятовуваність	Підкреслює властивості продукту	Відповідає потребам цільової аудиторії	Сума балів
Нова суб-категорія				
Лідерство в вирішенні проблеми				
Створення протилежного способу				
Протиставлення конкуренту				
Відмінні характеристики				
Використання прихованого попиту				

3. Деталізуйте обрану стратегію позиціонування продукту за позиціями, наведеними в таблиці [59]:

Параметри	Зміст параметру для стартапу
Цільова аудиторія	Визначте загалом цільову аудиторію відповідно до її складових
Географічні критерії	Розміщення цільового споживача
Соціально-демографічні критерії	Стать, вік, вид діяльності, дохід/ розмір підприємства, галузь і т. ін. (у разі B2B)
Поведінкові критерії	Що впливає на придбання продукту
Точки диференціації та їх аргументування	Визначте усі основні відмінні властивості продукту, кожен з них аргументуйте з позиції її реалістичності для покупця
Зміст стратегії	Одним реченням визначте позиціонування продукту стартапу

4.4 Завдання для самостійного виконання

1. Вплив конкурентів на стартап [24; 25; 73]

Складіть матрицю впливу конкурентів на стартап за процедурою наведеною у підрозділі 4.2 (табл. 4.7–4.11):

1. Складення списку можливих конкурентів
2. Виявлення ключових конкурентів
3. Визначення сили конкурентів
4. Встановлення впливу конкурентів

Зробіть висновки щодо конкурентоспроможності стартапу. Надайте характеристику стратегічній поведінці під час стартапування стосовно конкурентної боротьби:

	Прямі конкуренти	Опосередковані конкуренти
Сильні конкуренти	Конкурент 1	Конкурент 2
Слабкі конкуренти	Конкурент 3	Конкурент 4

2. Сегментування споживачів [22]

На основі методики сегментування споживачів (підрозд. 4.2) оберіть цільові сегменти ринку для стартапу:

Споживчі характеристики	Назва сегменту 1		Назва сегменту 2		Назва сегменту 3	
	А, В, С	+ /-	А, В, С	+ /-	А, В, С	+ /-
Разом: «+»						
«—»						

Важливість характеристик: А – принципово важлива; В – важлива; С – необов’язкова характеристика.

«+» / «-» – характеристика влаштовує/не влаштовує споживачів

3. SWOT-аналіз [31]

Складіть матрицю SWOT-аналізу обраного стартапу. З цією метою попередньо сформууйте та оцініть сильні та слабкі його сторони, можливості та загрози на основі табл. 4.13–4.14

	Сильні сторони 1. 2...	Слабкі сторони 1. 2...
Можливості 1. 2..		
Загрози 1. 2..		

ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ ДО РОЗДІЛУ IV

1. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. М.: «Ростинтер», 1996. 704 с.
2. Kopishynska K. The key principles of the startup marketing. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2018. Vol.. 4. Issue 6. P. 61-68.
3. 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.
4. Мулик Л. І., Солнцев С. О. Маркетинг незалежних та афілійованих стартапів. Маркетинг незалежних та афілійованих стартапів. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. №14. С. 336-342.
5. Бланк С., Дорф Б. Стартап: настольная книга основа теля / пер. с англ. Москва: Альпина Пабlishер, 2014. 614 с.
6. Рис Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / пер. с англ. Москва: Альпина Пабlishер, 2012. 251 с.
7. Диффузные модели распространения инноваций. *Викинаука*. URL: http://ru.science.wikia.com/wiki/Диффузные_модели_распространения_инноваций.
8. Диффузная модель Ф. Басса. *Компания InTrends*. URL: <http://intrends.me/diffuznaya-model-f-bassa.html>.
9. Токарев Б.Е. Концепция многоуровневого маркетинга инновационного стартапа *Вестник университета*. 2017. № 3. С. 154–164.
10. Пан Л. В. Маркетинг нових ідей як сучасна модель розвитку взаємовідносин зі споживачем. *Наукові записки* 2007. Т. 68. С. 57–60.
11. Глушакова Т. И. Креативное мышление в рекламе и что ему способствует. *Marketing.spb* . URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/advert/creative_mind.html.
12. Комплекс маркетинга – модель 4С. *Маркетопедия. Онлайн энциклопедия маркетинга*. URL: <http://marketopedia.ru/39-kompleks-marketinga-model-4c.html>.
13. 4P маркетинга. Основная модель концепции маркетинг-микса. *Z&G.Branding*. URL: https://zg-brand.ru/statiy/marketing/4p_marketinga_osnovnaya_model_koncepcii_marketing-miksa.
14. Маркетинг на рівні ринкових ніш. *HELPIKS*. URL: <https://helpiks.org/7-53424.html>.

15. Как разработать маркетинг микс для товара: наглядный пример. *Powerbranding*. URL: <http://powerbranding.ru/osnovy-marketinga/4p-5p-7p-model/podrobnyi-primer>.
16. Как оценить рынок стартапа. *Венчурный Акселератор*. URL: <https://1va.vc/news/kak-otsenit-rynok-startapa.html>.
17. Гавриш, О. А., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Розробка стартап-проектів. Конспект лекцій: навчальний посібник для студентів спеціальностей 151 – «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології» та 152 – «Метрологія та інформаційно-вимірвальна техніка». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 188 с. URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/29447>.
18. Методы оценки потенциального рынка для Сколково. *Сколково*. URL: <https://sk.ru/news/reading/b/advisorblog/archive/2013/02/05/metody-ocenki-potencialnogo-rynka-dlya-startapa.aspx>.
19. Виноградова О. Сегментация рынка для стартапов. *Маркетинг, Психология, Mind Maps*. URL: <https://ola-vinogradova.livejournal.com/102065.html>.
20. 7 инструментов масштабирования стартапа. *Акселератор ФРИИ. Spark*. URL: <https://spark.ru/startup/546dae36cfa4a/blog/12070/7-instrumentov-masshtabirovaniya-startapa>.
21. Олет Б. Сегментация рынка. Путеводитель предпринимателя. 24 конкретных шага от запуска до стабильного бизнеса. *Management.com.ua* URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark272.html>.
22. Стерхова С.А. Инновационный продукт: инструменты маркетинга: учеб. Пособие. Москва: Дело, 2009. 296 с.
23. Целевая аудитория: как ее определить и зачем это нужно. *Rubarb*. url. URL: <https://rubarbs.com/article/target-audience-how-to-define-it-and-why>
24. Как провести анализ конкурентов стартапа. *Венчурный Акселератор*. URL: <https://1va.vc/webinars/kak-provesti-analiz-konkurentov-startapa.html>
25. Правильно выбираем конкурентов. *Онлайн – энциклопедия по маркетингу и рекламе*. URL: <http://powerbranding.ru/competition/kak-opredelit-konkurentov>.
26. SWOT-Анализ. 5 главных правил, которых стоит придерживаться. *Geniusmarketing.me*. URL: <https://geniusmarketing.me/lab/swot-analiz-5-glavnykh-pravil-kotorykh-stoit-priderzhivatsya>.
27. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с.
28. SWOT-Анализ вашего бизнес-проекта. *Homestartup*. URL: http://homestartup.ru/pub_swot.html.
29. SWOT анализ менее чем за 1 час: теория и практика. URL: http://powerbranding.ru/marketing_lessons/swot-analisis

30. SWOT анализ: методика определения угроз и возможностей. *Онлайн — энциклопедия по маркетингу и рекламе*. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/ugrozy-vozmozhnosti>.
31. Шаблон для заполнения бизнес-плана. *Novsu* URL: www.novsu.ru/file/1004536.
32. SWOT-анализ: основные элементы, правила составления, советы + примеры. *Lafounder.com*. URL: <https://lafounder.com/article/swot-analiz>.
33. Токарев Б. Е. Маркетинг посевной стадии стартапа инновации. *Вестник ГУУ*. 2018. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-posevnoy-stadii-startapa-innovatsii>.
34. Энтон С. Джонсон М., Синфилд Дж, Олтман Э. Руководство инноватора: Как выйти на новых потребителей за счет упрощения и удешевления продукта; Пер.с англ. Москва: Альпина Паблишерз : Юрайт, 2011. 346 с.
35. Мауриа А. Running Lean. Пересказ одной из лучших книг о стартапах. *Habr*. URL: <https://habr.com/ru/post/243263>.
36. Идея методологии customer development. *Isdef.org* URL: <https://www.isdef.org/ru/info/wiki/Customer+development>.
37. Бланк С. Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов. Москва: Альпина Паблишер, 2014. 368 с.
38. Сухорукова М., Тябин И. Введение в предпринимательство для ИТ-проектов. *Дистанционный курс*. URL: <http://www.intuit.ru/studies/courses/3467/709/lecture/21817>.
39. Менеджмент стартап проєктів : підручник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти / О. А. Гавриш, В. В. Дергачова, М. О. Кравченко та ін.; за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. 337 с.
40. Трекшн-карта, или как сфокусироваться только на нужном. *Startup Magic*. URL: <http://startupmagic.ru/2014/09/trekshn-karta-ili-kak-sfokusirovatsya-tolko-na-nuzhnom>.
41. Маркова В. Д. Маркетинг в сфере инноваций: классификация задач и инструментов. *Вопросы современной экономики*. 2013. № 4. С. 25-37.
42. Питання довіри: Який рекламі вірять українці (дослідження). *Finance.ua*. URL: <http://news.finance.ua/ua/news/-/360208/pytannya-doviry-yakyj-reklami-viryat-ukrayintsi-doslidzhennya>.
43. Winning strategies for an evolving media landscape : Global trust in advertising report. *Nielsen* URL: <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/apac/docs/reports/2015/nielsen-global-trust-in-advertising-report-september-2015.pdf>.

44. Продвижение стартапа и контент-маркетинг. *Хабахабр*. URL: <https://habrahabr.ru/post/297800>.
45. Разработка маркетинговой стратегии для стартапа. С чего начать? *Uniconsulting*. URL: <https://www.uniconsulting.ua/razrabotka-marketingovoj-strategii-dlya-startapa-s-chego-nachat>.
46. 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. Pp. 61-68.
47. Романенкова О. Н. SEO-продвижение как эффективный инструмент интернетмаркетинга. *Стратегии бизнеса*. № 1 (3) 2014 С. 120-124.
48. Разумов Д. Що таке пошуковий маркетинг (SEM). *About marketing*. URL: <https://aboutmarketing.info/internet-marketynh/shcho-take-poshukovy-marketynh-sem>.
49. Власюк Н. Мобільна відеореклама: тенденції 2020. *Marketer*. 2019. URL: <https://marketer.ua/ua/mobile-video-advertising-trends-2020>.
50. Бояринова К. О., Ступак Г. В. Застосування технологій інтернет-маркетингу в управлінні проектами розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 11 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7415>.
51. Cambria E., Grassi M., Hussain A., Havasi C. Computing for Social Media Marketing. *Multimedia Tools and Applications*. 2011. Vol. 59., Issue 2. P. 557-577.
52. Грищенко О. Ф., Нешева А. Д. Соціальний медіа маркетинг як інструмент просування продукту підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 86-96.
53. Реклама для стартапов. Студия дизайна и рекламы. *Хайнекс*. URL: <http://hinex.ru/reklama-dlja-startupov>.
54. Эффективная реклама для стартапа. *PromoAtlas* URL: <http://promoatlas.ru/effektivnaya-reklama-dlya-startapa>.
55. Вибір каналів збуту товарів. *Marketing-helping*. URL: <http://marketing-helping.com/konspekti-lekczy/20-kurs-lekczyj-dispiplna-qosnovi-marketinguq/372-vibr-kanalv-zbutu-tovarv.html>.
56. Маркетинговая стратегия стартапа – залог удачного запуска продукта. *Rubarb*. URL: <https://rubarbs.com/article/startup-marketing-strategy-the-key-to-a-successful-product-launch>.
57. Яшева Г. Стратегия маркетинга для стартапов. *Витебский бизнес-центр*. URL: <http://www.vitinvest.by/node/4333>.
58. Бомж-подход к разработке позиционирования стартапа – на примере Prodvigator.ru. *Vc.ru*. URL: <https://vc.ru/flood/12851-hobo>
59. Создаем позиционирование «с нуля». *Онлайн-энциклопедия по маркетингу и рекламе*. URL: <http://powerbranding.ru/pozicionirovanie/razrabotka-strategii>.

60. Позиционирование 2.0: короткий путь от осла до единорога. *Lafounder.com*. URL: <https://lafounder.com/article/positioning>.
61. Записки маркетолога. URL: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_u/conversion_rate.
62. Бізнес-планування: навчальний посібник / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. Київ: Знання, 2013. 173 с.
63. Шепетюк И. Стоимость маркетинга и рекламы для стартап-бизнеса. *Merehead.com*. URL: <https://merehead.com/ru/blog/marketing-and-advertising-costs-for-a-startup-business>.
64. Understanding Facebook Ads Cost – 2018 (& 2019) Benchmarks! *Adespresso.com*. URL: <https://adespresso.com/blog/facebook-ads-cost>.
65. McIntyre E., Virzi A. – M. Gartner for Marketers CMO Spend Survey 2018–2019 *Marketers Proceed Into Uncharted Waters With Confidence*. Gartner. URL: http://images.gartnerformarketers.com/Web/Gartner/%7Bb5a5ad17-bf4c-4ce4-adb3-4eed347852c8%7D_CMO_Spend_Survey_Note_Repackage_FINAL.pdf.
66. Which Industries Spend the Most on US Digital Advertising? *Marketingcharts*. URL: <https://www.marketingcharts.com/advertising-trends/spending-and-spenders-105020>.
67. Как сделать маркетинг-план для стартапа. *Yagla*. URL: <http://yagla.ru/blog/marketing/kak-sdelat-marketingplan-dlya-startapa>.
68. Истории успешных. *Kyivstar Business Hub*. URL: <http://hub.kyivstar.ua/praktika/istorii-uspeshnykh>.
69. От Польши до Ямайки: как стартап из Винницы вышел на новые рынки. *Ліга.Бізнес*. URL: <https://biz.liga.net/all/it/interview/ot-polshi-do-yamayki-kak-startap-iz-vinnitsy-vyshel-na-novye-rynki>.
70. 5 групп факторов для оценки привлекательности рынка. *Онлайн-энциклопедия по маркетингу и рекламе*. URL: <http://powerbranding.ru/rynok/ocenka-privlekatelnosti>.
71. Market Research Worksheet. *Business Know-How*. URL: <https://www.businessknowhow.com/Marketing>.
72. Щербань В.М., Козубенко Л.Д. Товарна інноваційна політика: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2006. 400 с.
73. Анализ конкурентов на практике: 10 шагов. *Онлайн-энциклопедия по маркетингу и рекламе*. URL: <http://powerbranding.ru/competition/kak-opredelit-konkurentov>.

5

РОЗДІЛ V

ОРГАНІЗАЦІЯ СТАРТАПУ: ВІД КОМАНДИ ДО ПІДПРИЄМСТВА

- ☐ Формування та масштабування команди стартапу
 - ☐ Менторинг у стартапі
 - ☐ Янгол-синдикати, акселерація та бізнес-інкубування стартапів
 - ☐ Створення підприємства на основі стартапу
-
-

5.1 Формування та масштабування команди стартапу

Ефективність реалізації стартапу залежить від трьох компонентів: ідеї, команди та фінансування. Без інноваційної ідеї стартап набуває ознак розвитку звичайного бізнесу. Відсутність фінансування може значно затримати реалізацію стартапу, що призводить до появи конкурентів та втрати бажаної частки на ринку. Команда ж відіграє одну з ключових ролей у реалізації стартапу. Від її ефективності залежить і генерування ідеї, і створення мінімально життєздатного продукту, і масштабування стартапу у повноцінне підприємство.

ВИЗНАЧЕННЯ

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

Насамперед зазначимо, що функціонування та завдання команди стартапу значно відрізняється від звичайної проєктної команди. Ці відмінності можна спостерігати на всіх етапах розробки проєкту: від визначення цілей проєкту до просування готового продукту або послуги на ринок. Найбільш специфічним при стартапуванні є підбір команди, в яку має входити аналітична група (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Порівняльний аналіз особливостей функціонування стартап-команди та звичайної команди (складено авторами на основі [2])

№ з/п	Етап	Звичайна команда	Стартап-команда
1.	Обговорення ідеї	Не приділяється багато уваги оскільки рішення є відносно типовими	Залучення команди максимальне. Стартап-команда надає бізнес-експертизу, стратегію, розробку концептуальної частини. І тільки після детального опрацювання починає розробку
2.	Деталізація, технічне завдання	Для традиційного проєкту технічне завдання є ключовим, у якому формується цілісне бачення, а відхилення у процесі виконання є незначними	Використовуються тільки гнучкі методології для швидкої перевірки ідей. Технічне завдання стає застарілим через два місяці, оскільки з'являються нові думки, переглядається бачення проєкту. Поруч з розробником працює аналітична група для швидкої перевірки ідеї на життєздатність
3.	Підбір команди	Зазвичай за проєктом закріплюється визначена команда виходячи з бюджету і необхідних навичок / досвідченості розробників	Комплектація команди: 1) наявність аналітичної групи, оскільки без аналізу цільової аудиторії, тестування ідей – стартап не здійсниться; 2) масштабованість. Стартап зростає швидко, тому до команди приєднуються потрібні додаткові фахівці; 3) закріплення команди. Команда закріплюється за проєктом не тільки на весь період розробки, але і після запуску – це гарантує, що підтримка проєкту буде відбуватися максимально оперативно, без витрат на ознайомлення нового розробника
4.	Розвиток і підтримка	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

Формування команди є кропітким процесом, що потребує уточнень ролей та компетенцій її учасників, термінів створення, питань щодо стимулювання (табл. 5.2). Від опрацювання зазначених аспектів залежить ефективність та злагодженість співпраці учасників команди, її спроможність розвивати стартап.

Таблиця 5.2 – Питання, що потребують відповідей до початку формування команди стартапу (складено на основі [3])

Питання	Пояснення
У які терміни команда повинна бути сформована?	Слід визначати чіткі терміни формування команди, оскільки претендентам потрібно буде встановлювати конкретні дати початку робіт
Хто ключові люди в створюваній команді (тобто учасники, без яких робота неможлива або неефективна)?	Доцільно розставляти пріоритети щодо пошуку однодумців, їх професійності та кваліфікації. Варто певні послуги віддати зовнішнім підрядникам, наприклад, бухгалтерію, call-центр
Чи є можливість використовувати для пошуку персоналу додаткові джерела?	Потрібно визначити можливість звернення до кадрового агентства, до рекрутера-фрілансера для допомоги в пошуку учасників команди
Яка роль у кожного члена команди?	Бажано уточнювати, які завдання потрібно вирішувати кожному учаснику команди, зони їх відповідальності. Також слід визначитись, які вимоги до претендентів є ключовими
Як мотивувати членів команди?	Варто отримати детальну інформацію про цінність стартапу для майбутніх учасників команди, які переваги та вигоди вони очікують від участі

Формування команди стартапу є процесом розвитку відносин та взаємодії її учасників. Якщо у них відсутня співпраця, значно різняться погляди або не реалізуються домовленості, команда швидше за все зруйнується. Для утворення дійсної команди доцільно використовувати модель її розвитку Б. Такмана (рис. 5.1).

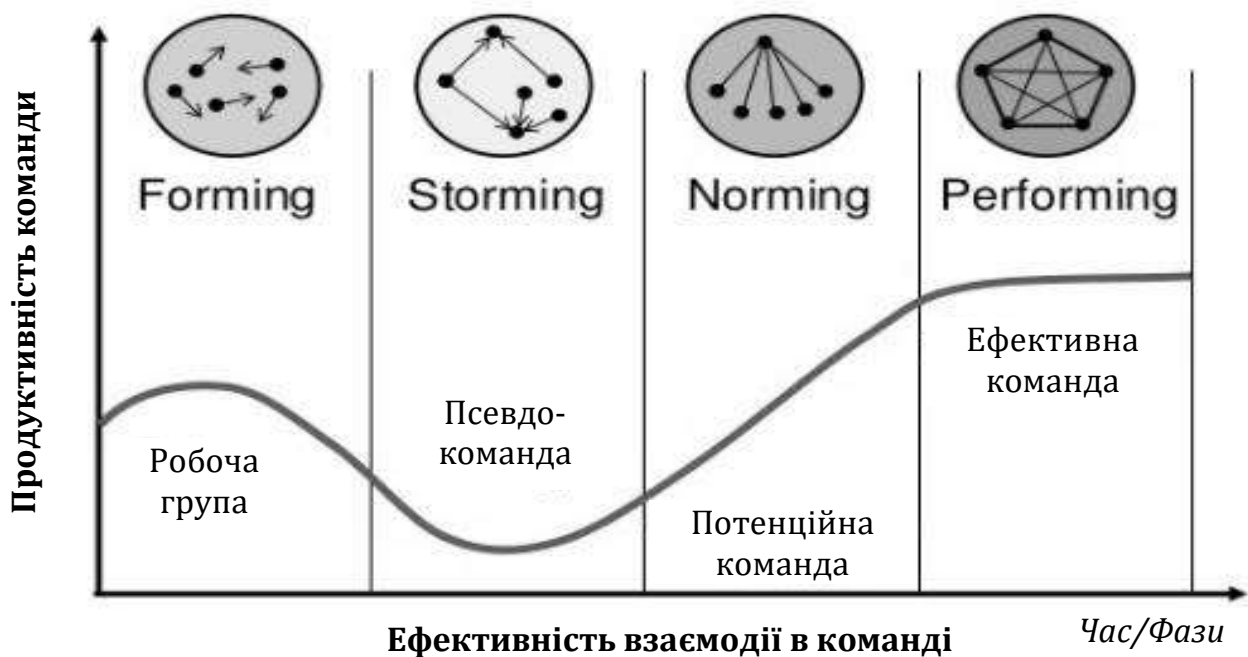


Рисунок 5.1 – Модель розвитку команди Б. Такмана [4]

Модель розвитку команди Б. Такмана розкривається у п'яти ключових етапах: знайомство, бурління, нормалізація, функціонування, завершення [5; 6]:

- 1) знайомство (англ. *forming*). Лідер команди відіграє головну роль на цій стадії, оскільки ролі учасників команди і їх відповідальність ще не з'ясовані. Стадія може тривати до тих пір, доки не з'явиться реальне завдання, над яким учасникам потрібно буде працювати разом, і вони не почнуть знайомитися один з одним. За рекомендаціями практиків керівнику проєкту необхідно залучити учасників команди в обговорення завдань, цілей; детально роз'яснити обов'язки і відповідальність кожного. На цій стадії будуть ефективні спільні командоформуючі заходи: тимблдинги, майстер класи, воркшопи;
- 2) бурління (англ. *storming*). На цій стадії учасники починають випробовувати на міцність рамки і межі, встановлені на попередній стадії. Нажаль багато команд розпадаються через конфлікти між учасниками. Керівник проєкту повинен оперативно вирішувати конфлікти, діяти превентивно і не доводити справу до кризових ситуацій. Бажано створити умови і атмосферу в якій учасники команди обговорюють

різні точки зору, поважають чужі ідеї і спільно приймають рішення. Важливо на цій стадії контролювати виконання прийнятих правил гри і домовленостей, планувати завдання таким чином, щоб у конфліктній стадії вже були досягнуті проміжні цілі;

- 3) нормалізація (англ. *norming*). Ця стадія настає, коли учасники команди починають залагоджувати розбіжності, цінувати сильні сторони своїх колег і поважати авторитет лідера команди. У команді розвивається сильна прихильність командної мети, і лідер може спостерігати значний прогрес у продуктивності команди. Керівник проєкту вже може надати більше незалежності в ухваленні рішень команді, делегувати виконання деяких функцій окремим учасникам. Доцільне розміщення команди в одному місці, використання переговорних для нарад, налаштування різних каналів комунікацій, офісні дошки, фліпчарти, зони відпочинку і т. ін. Слід проводити брейнсторм щодо поліпшення поточних процесів;
- 4) функціонування (англ. *performing*). Кожний учасник на цій стадії відчуває себе невід'ємною частиною команди, і навіть поява нових учасників не знижує ефективності. Рекомендується не втрачати фокус з загального прогресу проєкту, періодичних і контролів. Рекомендується спільне обговорення проблем та прийняття рішень;
- 5) завершення (англ. *adjorming*). Проєктні команди створюються на певний період, і навіть функціональні команди можуть бути розформовані в процесі реструктуризації та переходу стартапу до формування підприємства.

Формування команди стартапу можна розглядати з позиції його життєвого циклу, тобто команда змінюється у процесі розвитку стартапу. Для усвідомлення її структури та ролей учасників доцільно скористатись методикою Дейва МакКлюра «H2D – a hacker, hustler, and designer» (рис. 5.2). Згідно його пропозиції учасників такої команди представляють як: людина-ресурси, продюсер (англ. *hustler / outside*), людина-продукт,

автор (англ. *hacker / builder*), людина-процеси, що відповідає за операційну діяльність (англ. *designer/ experience*) [7]:

- людина-ресурси, продюсер (англ. *hustler / outside*). Її завданням є пошук нових ніш, основні переговори, пошук людей, коштів, контактів, контрактів, спілкування з клієнтами, пошук продуктів, забезпечення проєкту ресурсами, експертиза ринку;
- людина-продукт, автор (англ. *hacker / builder*) – мозок проєкту, автор продукту, експерт у темі, розробник, відповідає за створення і виробництво продукту;
- людина-процеси (англ. *designer/ experience*) – контент, дизайн, email-маркетинг, управління рекламними кампаніями, підтримка, логістика, доставка.

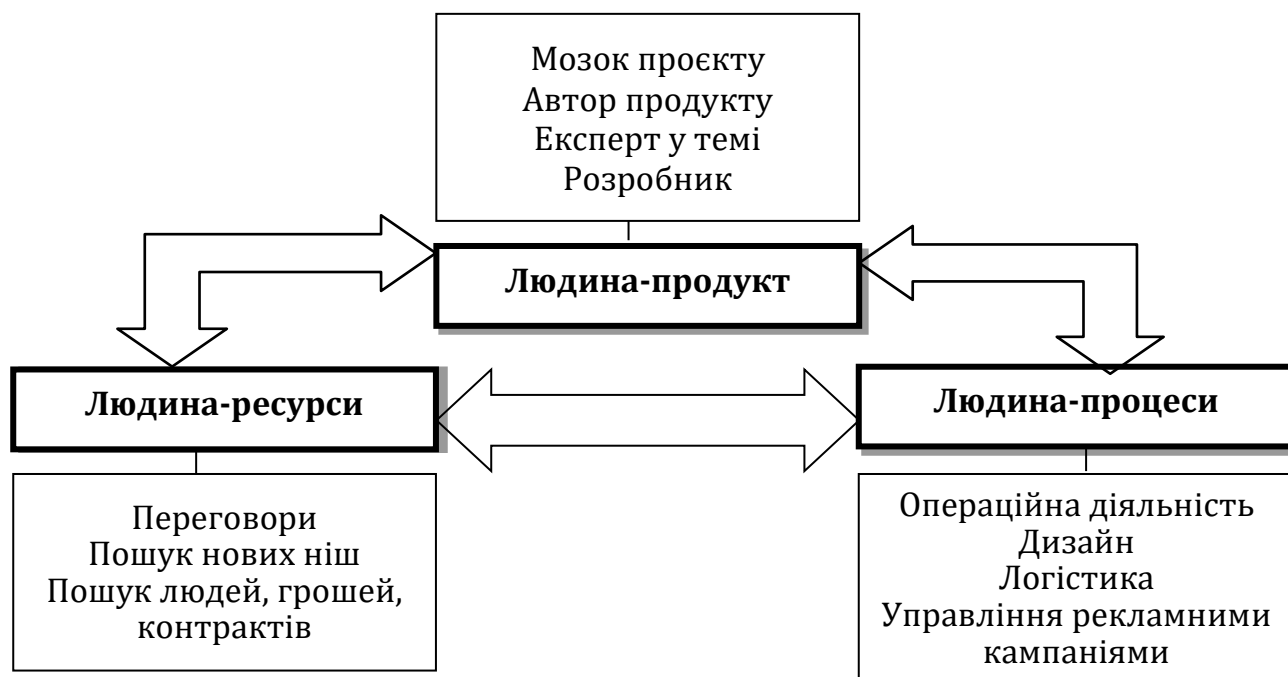


**Рисунок 5.2 – Мінімально життєздатна команда стартапу
(складено на основі [7])**

Відповідно до зазначеного поділу за ролями та функціями, команда стартапу з розвитком зростає. При цьому до ключових учасників на кожному новому етапі додаються ті особи, функції яких необхідні в реалізації стартапу [7; 8]:

1) *мінімальна команда* (англ. *Minimum team*):

$$1+1 = 2 \quad \text{Людина-продукт} + \text{Людина-ресурси} \\ \text{(Автор} + \text{Продюсер)}$$

Мінімальна команда утворюється шляхом пошуку автором продукту продюсера, який зможе забезпечити необхідними ресурсами, логістикою, допоможе у дослідженні ринку, активізує продажі і т. ін. Людина-продукт як продюсер бізнесу, організатор, *підприємець*, у свою чергу, шукає авторів і їх продукти, які він зможе просувати на ринку;

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

$$1+2 = 3 \quad \text{Людина-продукт+ Людина-ресурси+} \\ \text{Людина-процеси} \\ \text{(Виробництво + Продаж + Логістика)}$$

Команда з двох людей – мінімальна. Вона здатна до запуску і перших продажів, але не придатна до щоденної стабільної роботи. З цією метою команда потребує людини, яка займеться операційною діяльністю, тобто потрібна «людина-процеси»;

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

$$2+3 = 5 \quad \text{Управління, виробництво, продаж,} \\ \text{логістика, фінанси.}$$

Ще двох людей до команди запрошує «Людина-ресурси». Зі зростанням бізнесу до проєкту доцільно долучати ще одного продавця на допомогу так званому продюсерові. При цьому діяльність з продажів може розподілятися між ними за принципом ринків B2B / B2C або збут / робота з клієнтами тощо. Зі зростанням бізнесу виникає потреба в обліку, аналітиці, бухгалтерії, платежах, контролі витрат. Тому до команди долучаються економіст / фінансист / аналітик. Разом, команда набуває вигляду [7; 8]:

- генеральний директор, підприємець – людина-ресурси (англ. *Hustler*), його функціями є продажі й клієнти, підбір команди, фінанси, бачення проєкту, спілкування з інвесторами, відстеження основних ключових показників успіху (KPI).
- комерційний директор (англ. *Sales&Marketing*), який відповідає за продажі і / або генерацію лідів. У разі якщо

продажами підприємець, то комерційний директор зосереджує увагу на трафіку/ лідгену тощо;

- експерт (англ. *Builder*) – людина яка відповідає за розвиток функціоналу та підтримку сайту;
- фінансовий директор, адміністратор (англ. *Finance*) забезпечує контроль витрат, платіжні системи, звітність, аналіз метрик, веде бухгалтерію;
- операційний або виконавчий директор (англ. *Designer, Delivery*), здійснює саппорт, логістику, доставку і т. ін.

ПРИКЛАД

Агентство з ретушування фотографій працювало у звичному режимі. Вони робили всю роботу вчасно, були в міру ініціативні. Склад команди, за словами керівника, був приблизно таким: два працівники, готових працювати на знос, і два любителі праці від дзвінка до дзвінка з обідом і чаєм, щоб розвіятися, ще один – перебіжчик, людина-настрій. Один із працівників, хто мав звичку працювати «доки не зробить» змінює місце роботи. Відповідно, на одного обов'язкового члена команди починає припадати два любителі поговорити. Саме тому нового члена команди розшукували довго і старанно.

Стартапер, будучи знавцем психології та основ командоутворення (можливо просто елементарної логіки), шукав того, хто збалансує команду. Коли був найнятий працівник, який став прикладом працездатності для кожного, вага поступово змістилася на чашу, де робота і результат важливіші, ніж графік

У результаті компанія вийшла на світовий ринок і тепер її послугами користуються англійські, австралійські і фінські фотографи [9]

Кожна стадія реалізації стартапу передбачає певний набір учасників команди з відповідними завданнями, які забезпечують перехід до наступного етапу стартапу. При цьому команда масштабується, проходячи початкову стадію, стадію запуску продукту, зростання та розширення та ведення бізнесу [10]:

Початкова стадія стартапу. На стадії формування та започаткування стартапу команда масштабується з стартапера до залучення як учасників стартапу інвесторів, маючи при цьому комплекс відповідних етапам завдань, наведених на *рис. 5.3.*

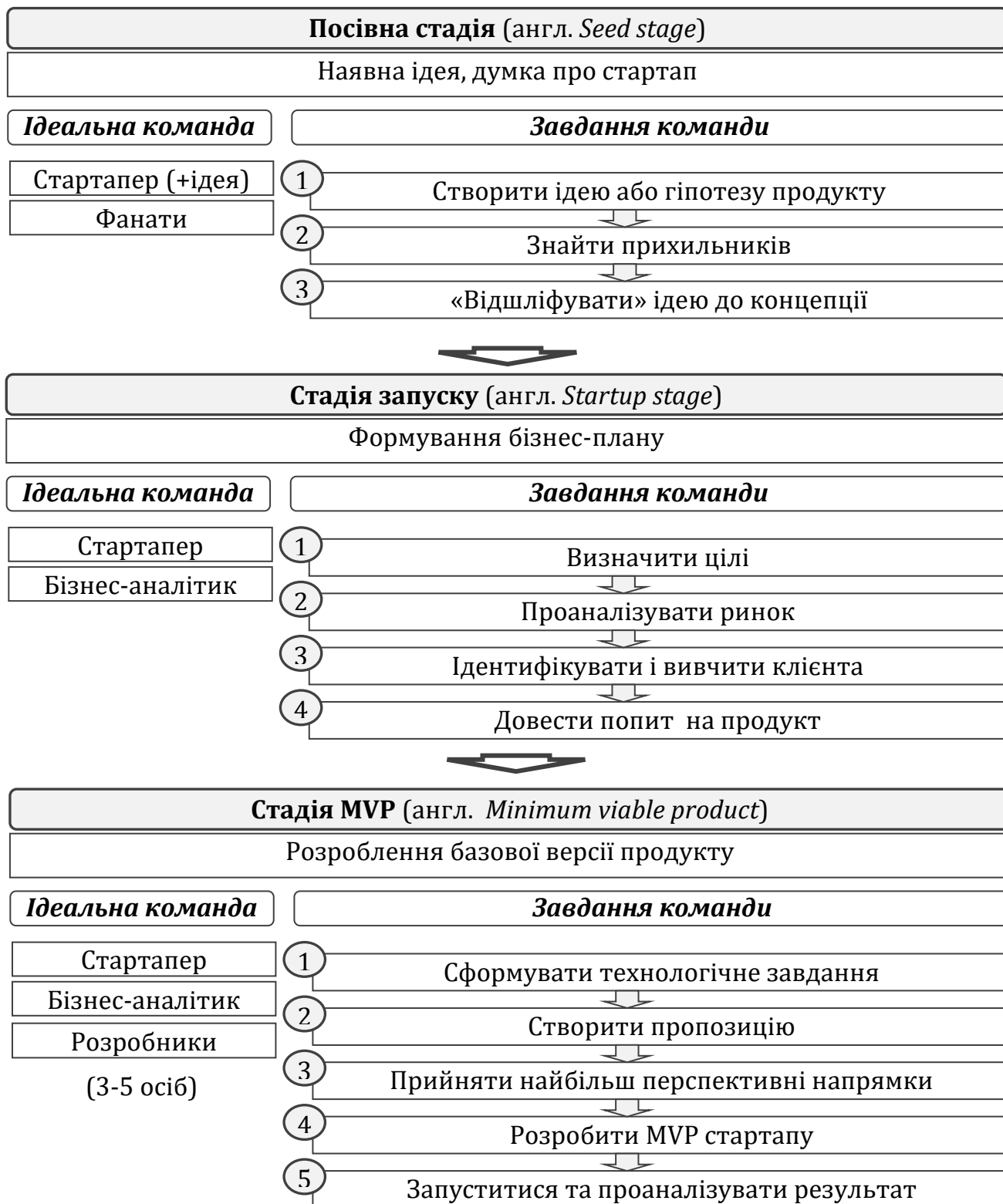


Рисунок 5.3 – Завдання ідеальної команди на початковій стадії стартапу (складено на основі [10], початок)



Рисунок 5.3 – Завдання ідеальної команди на початковій стадії стартапу (складено на основі [10], закінчення)

Запуск продукту. Другий етап передбачає запуск продукту та інтенсивну кампанію з просування бренду. Ідеальна команда стартапу на цьому етапі масштабується до семи осіб, а її завдання визначаються активною кампанією з просування продукту, його тестування шляхом взаємодії зі споживачами та регулярне удосконалення на основі зворотного зв'язку. Пошук інвесторів також вважається завданням цього етапу, проте порівняно з попередньою стадією, ними мають стати венчурні фонди, великі фінансові організації, які можуть підтримати стартап масштабним фінансуванням (рис. 5.4).



Рисунок 5.4 – Завдання ідеальної команди на стадії запуску стартапу (складено на основі [10])

Зростання та розширення. Третій етап передбачає зростання та розширення стартапу, а завданням ідеальної команди стають різнопланові і стосуються організації, ринкової активності, корпоративної культури (рис. 5.5).

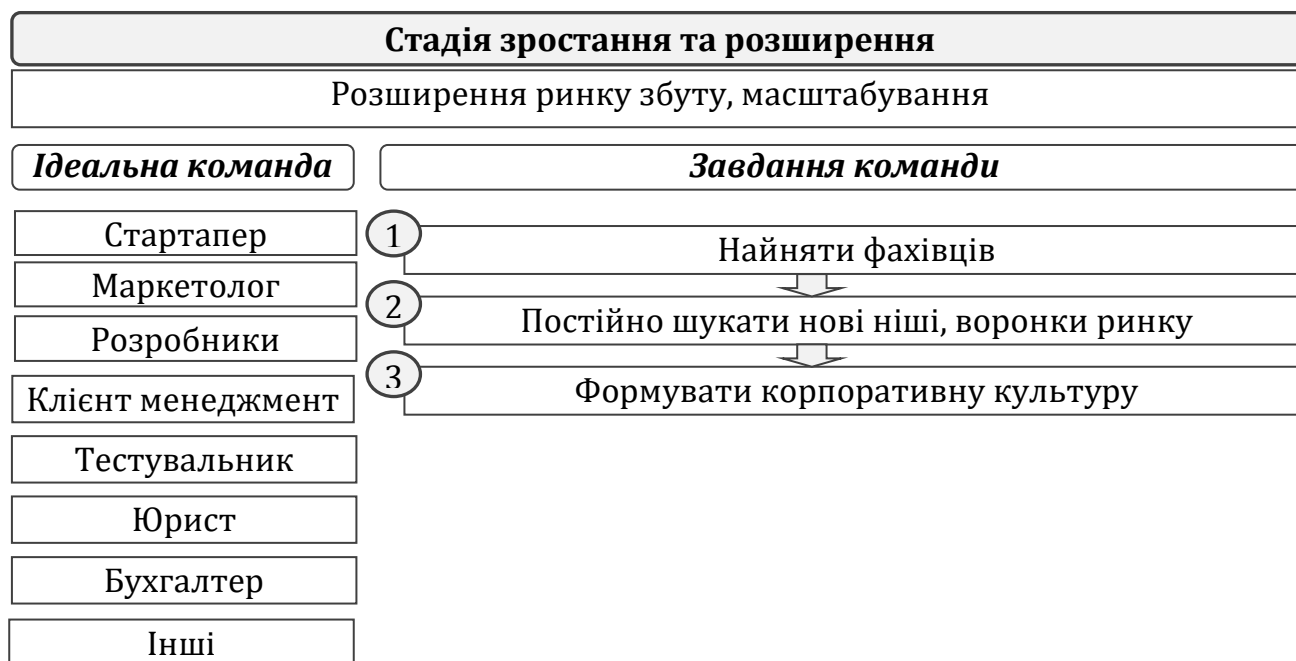


Рисунок 5.5 – Завдання ідеальної команди на стадії зростання та розширення (складено на основі [10])

Ведення бізнесу. Четвертий етап характеризується зрілістю та початком ведення бізнесу, завданнями ідеальної команди будуть такі, які наведено на рис. 5.6.



Рисунок 5.6 – Завдання ідеальної команди на стадії ведення бізнесу (складено на основі [10])

Автор праці [8] розглядає процес формування команди стартапу, тобто зміну кількості учасників проекту на різних етапах відповідно до математичної послідовності Фібоначчі. Основні зміни в компанії відбуваються під час зміни чисельності людей. З кожним новим етапом – 8, 13, 21, 34, 55 людей істотно змінюється структура команди та ускладнюються комунікації [8]:

- 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. д. до тих пір, доки транзакційні витрати на комунікації всередині не починають перевищувати зовнішню цінність компанії для ринку. Тоді вона перестає існувати.

Важливу роль у формуванні команди та подальшій співпраці її учасників відіграє лідер. Лідером може вважатись і розробник, і аналітик, і експерт, залежно від того, хто веде команду до успіху. Проте, у будь-якому разі, йому буде притаманна одна з наведених характеристик [11]:

- «виконавець». Такі лідери знають, як здійснити задумане, можуть перетворити будь-яку ідею в реальність;
- «впливовий». Допоможуть 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;
- «стратегі». Фокусують команду на майбутні перспективи. Збирають і аналізують інформацію, допомагають команді приймати більш обґрунтовані рішення. Націлені на майбутнє.

Формування команди стартапу є відповідальним та складним етапом розроблення стартапу, адже від неї 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.

Підбір команди стартапу супроводжується певними труднощами, подолання яких можливе за умови їх ідентифікації та визнання (табл. 5.3).

Команда стартап-проекту з позиції управління має бути вмотивована. Традиційними методами для її мотивації в практиці використовуються частка компанії, опціони, інші відсотки від рівня активності у виконанні стартап-проекту. Проте, важливим для засновників стартапу є саме опціони. Це забезпечує зацікавленість учасників стартап-проекту у його розвитку.

ВИЗНАЧЕННЯ

Опціон учасника команди (англ. *Employee Stock Options, ESOP*) – це його право купити певну кількість акцій компанії за заздалегідь визначеною ціною протягом певного періоду часу [12]

Таблиця 5.3 – Типові труднощі під час формування команди стартапу [3]

Проблема	Варіант вирішення проблеми
Відсутність необхідного досвіду	Якщо досвіду у засновника немає і поставлене завдання незрозуміле, якщо він усвідомлює, що виконати його не зможе, краще повідомити про це команду. Варто знайти грамотного керівника проєкту, з яким можна буде вирішувати виникаючі питання разом і який поділиться із засновником досвідом
Мінімальний бюджет	Часто стартапи не мають достатнього фінансування, учасникам команди доводиться працювати тільки розраховуючи на успішну реалізацію проєкту в майбутньому. Непросто знайти бажаючих працювати за ідею, отримуючи зарплату нижче середньої, 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 над проєктом	Якщо учасники команди стартапу набираються в регіонах, доцільно залучити до роботи рекрутера, що працює в режимі фріланса і проживає в регіоні. З проблеми і труднощами при формуванні проєктної команди рекрутер може мати на будь-якому етапі. Подолати їх допоможе позитивний настрій, хороша самомотивація та допомога професійного керівника

На ранній стадії стартапам важко оцінити вартість створюваного бізнесу та визначити, кому з членів команди слід виділяти його частку. За досвідом практиків, розподіл часток між членами команди має здійснюватись за певними правилами та принципами [13]:

- опціони слід давати тільки ключовим людям;
- не доцільно виділяти усю частку одразу. Її розмір варто прив'язувати до певних KPI.

Під час розподілу опціонів між учасниками команди для зниження ризиків отримання ними акцій без належної

зацікавленості у розвитку стартапу застосовується вестинг (англ. *vesting schedule*).

ВИЗНАЧЕННЯ

Вестинг (англ. *Vesting Schedule*) – надання опціону учаснику команди не повністю, а частинами протягом певного періоду [12]

Формально Вестинг вважається функцію від часу F , яка в момент часу T_0 (дата видачі опціону) приймає значення 0, а в момент часу T_1 (закінчення періоду Вестингу) дорівнює кількості виданих опціонів (акцій) (рис. 5.7). Типовий вид функції T – чотири роки з кроком (кліфом) в один рік [12]:

- на інтервалі від T_0 до $(T_0 + 1$ рік) функція дорівнює 0, тобто, якщо член стартап-команди звільниться через рік, він не отримає нічого;
- на інтервалі від $(T_0 + 1$ рік) до $(T_0 + 4$ роки) функція зростає рівномірно. Тобто, якщо опціон виданий на 100 акцій, через рік роботи учасник команди зможе використовувати опціон на 25 акцій. Якщо пропрацює два роки – вже на 50, якщо чотири роки – на всі 100 акцій.

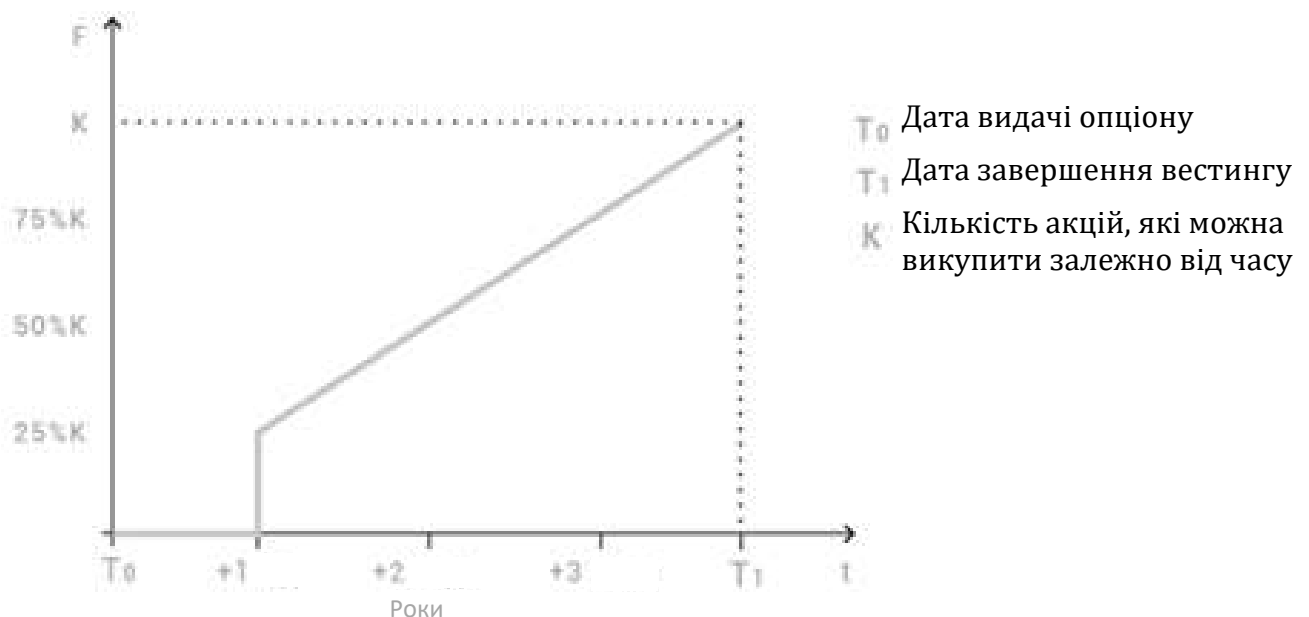


Рисунок 5.7 – Графік чотирирічного вестингу з кліфом в 1 рік [12]

ПРИКЛАД

Припустимо, компанія видала члену команди опціон на купівлю 100 акцій з вестингом чотири роки і кліфом в один рік (див. рис. 5.7). Через рік, коли людина вже може використовувати опціон на 25 акцій, компанію раптом купують. Такі ситуації регулюються параметром «прискорення Вестингу» (англ. vesting acceleration), який визначає, що станеться з опціонами у разі, якщо продаж компанії трапиться раніше повного закінчення vesting schedule. Буває повна відсутність vesting acceleration. Інший варіант – full vesting acceleration, коли незалежно від моменту продажу компанії (навіть якщо це сталося на наступний день після видачі опціону) працівник отримає прибуток від продажу 100 акцій [12]

Розподілити частки між учасниками команди з позиції їх розміру можна і на основі рівня внеску праці у формування та розвиток стартапу. З цією метою варто використати метод, запропонований професором підприємництва в бізнес-школі при Carnegie Mellon University Ф. Демлером (англ. F. Demmler), що складається з таких етапів [14; 15]:

Крок 1. Визначаються основні елементи вкладу в створення стартапу [15]:

- *ідея.* Компанія не існувала б, якби не було первісної ідеї;
- *підготовка бізнес-плану.* Саме в процесі роботи над цим документом опрацьовуються деталі, продумуються слабкі місця, складається стратегія просування. І, хоча написання бізнес-плану – етап безсумнівно важливий і трудомісткий, привести його в життя – завдання на порядок складніше;
- *компетентність.* Наскільки стартапер та його партнери компетентні в сфері (галузі) стартапу? Досвід роботи, зв'язки, розуміння технологій є ключовими факторами успіху практично у будь-якому бізнесі;
- *залученість і ризики.* Наскільки партнери залучені до справи і переживають за її успіх, наскільки великі ставки для кожного з них;
- *обов'язки.* Розподіляється відповідальність між учасниками та виконавцями.

Крок 2. Відносна важливість факторів. Для кожної компанії співвідношення важливості кожного фактора буде різним:

наприклад, ресторану ідея не така важлива, як хороша кухня і налагоджений сервіс, а для ІТ-стартапу – принципово нова технологія. Для оцінювання важливості кожного фактора використовується шкала від 0 до 10 (табл. 5.4).

Таблиця 5.4 – Оцінювання важливості факторів і внеску кожного учасника команди стартапу [14; 15]

Фактор	Вага	Учасник 1	Учасник 2	Учасник 3	Учасник 4
Ідея	7	10	3	3	0
Підготовка бізнес плану	2	3	8	1	0
Компетентність	5	6	4	6	4
Залученість і ризику	7	0	7	0	0
Обов'язки	6	0	6	0	0

Крок 3. Оцінювання особистого внеску кожного учасника (табл. 5.5). Таке оцінювання здійснюється відповідно до запитань: Хто працював над бізнес-планом?; У кого основні зв'язки з лідерами індустрії?; Хто займається залученням інвестицій? Хто займається виведенням продукту на ринок?, за якими встановлюється участь кожного учасника команди.

Таблиця 5.5 – Визначення дольової участі у стартап-проекті кожного учасника [14;15]

Фактор	Учасник 1	Учасник 2	Учасник 3	Учасник 4	Всього
Ідея	70	21	21	0	112
Підготовка бізнес плану	6	16	2	0	24
Компетентність	30	20	30	20	100
Залученість і ризику	0	49	0	0	49
Обов'язки	0	36	0	0	36
<i>Разом</i>	<i>106</i>	<i>142</i>	<i>53</i>	<i>20</i>	<i>321</i>
<i>Відсотки</i>	<i>33,0</i>	<i>44,0</i>	<i>17,0</i>	<i>6,0</i>	<i>100,0</i>

Не менш важливим для забезпечення норм функціонування команди є подальший найм та оформлення працівників, що за умов стартапування носить дещо специфічний характер [16]:

- для формування команди за обмежених ресурсів, її частин може бути залучена на основі аутсорсу, парт-тайму;
- за використання аутсорсу, доцільно застосовувати фултайм – якщо необхідна залученість працівників, але фінансові можливості є обмеженими;
- якщо більша частина команди залучена до штату слід використати фултайм, а на аутсорс надавати тільки деякі, другорядні функції.

Крім зазначеного варто розуміти, що засновками стартапу можуть бути не тільки члени команди, але й інші стейкхолдери, які також залучають як учасники стартап-команди. До таких можуть належати партнери-інвестори, учасники команди тощо [16]:

- 1) *партнери, близькі до рівноправних*. Рівноправні партнери найчастіше разом запускають проєкт. У цьому випадку у кожного з них наявна значна частина в проєкті. Або можливий варіант, коли партнера залучають під певну компетенцію. Залученість у цьому випадку є повною, і партнер, який має значну частку, має і відповідні фінансові вкладення у розвиток стартапу;
- 2) *засновник та інвестор, який є трекером*. Партнер-інвестор, зазвичай – це бізнес-ангел, якого залучають у проєкт з першими результатами. Залученість є неповною. Функції такого партнера прирівнюються або до ментора або до трекера, тобто він ділиться досвідом і зв'язками;
- 3) *співзасновники, які вирости з членів команди*. Такі засновники не вносять фінансові вкладення, а за форматом роботи залишаються підлеглими лідеру проєкту.

Команда є ключовою перевагою стартапу, поряд з продуктом. Саме на неї звертають увагу інвестори. Професійний інвестор не профінансує стартап, якщо не буде впевнений, що команда злагоджена, і зможе досягти відмінного результату. Саме команда є вирішальним фактором розвитку стартапу.

5.2 Менторинг у стартапі

Розвиток стартапу як молодії, недосвідченої організації потребує консультаційного супроводу. Інколи такий супровід можуть надавати бізнес-янгели. Проте, традиційною основою супутньої підтримки стартапів є менторство. Його використання забезпечує консалтингову підтримку членам команди і дозволяє масштабувати стартап з меншою кількістю помилок.

ВИЗНАЧЕННЯ

Менторство, або менторинг (від англ. *Mentoring* – наставництво) – наставництво, взаємодія досвідченої людини, експерта, який досяг значних вершин у своїй діяльності, бізнесі з менш досвідченим, початківцем людиною, стартапером (протеже) [17]

Менторинг вважається певним методом навчання працівників, їх супроводом у виконанні різних завдань. Однак, з точки зору стартапу – це навчання більш досвідчених стартаперів, бізнесменів, бізнес-янгелів з членами команди стартапу, її лідером з приводу процесів, процедур розвитку нового бізнесу. Менторинг має суттєві відмінності від коучингу і спрямований на навчання, а не на самонавчання (табл. 5.6)

Таблиця 5.6 – Відмінності менторингу від коучингу [18]

Коучинг	Менторинг
Спрямований на продукування здатностей та навичок	Поєднує ознаки коучингу та викладацької діяльності
Спрямований на активізацію процесів самонавчання та саморозвитку	Реалізується через надання теоретичних знань, прикладів та виконання завдань на основі їх поєднання
Застосовується безперервний зворотній зв'язок в процесі спільного аналізу ситуацій та проблем	Застосовується зворотній зв'язок, але акцент робиться на теоретико-практичну базу

Ключовою фігурою під час менторства є особа – ментор, який залучається до команди стартапу. Його участь у ній є тимчасовою, а діяльність спрямовується на передавання знань та досвіду молодій команді. У разі тісної співпраці з ним розробляються заходи розвитку стартапу, його масштабування та стратегія. Ментор одночасно є тимчасовим учасником команди, і коучером, і наставником. Його завдання полягає у спрямуванні команди стартапу у вірному напрямі, скеровуванні діяльності на ефективні дії на ринку, правильну організацію взаємовідносин з інвесторами, клієнтами тощо. Проте, незважаючи на наявність ряду позитивних моментів менторства, воно має і певні негативні аспекти (*табл. 5.7*).

Таблиця 5.7 – Переваги та недоліки менторства [17]

Переваги	Недоліки
Довірчі відносини	Ментори в силу своєї авторитарності можуть жорстко нав'язувати свою думку без урахування зворотного зв'язку
Зниження кількості виробничих, навчальних помилок, в бізнесі	На підприємствах ментор несе матеріальну відповідальність за довірених йому протеже
Для менторів є справжнім задоволенням ділитися накопиченими практичними навичками і знаннями	Відсутність довірчих відносин між протеже і ментором
Для протеже супровід ментора – це можливість відчувати себе впевненіше і вчитися у кращих	Недостатня увага протеже
Отримання корисних зв'язків через ментора	Велика кількість критики

Менторство має багато різновидів, тому застосовуючи його у стартапі потрібно визначатись з метою його провадження. Зокрема, менторство поділяється на види, викладені у *табл. 5.8*.

**Таблиця 5.8 – Види менторингу
(складено на основі [19; 20; 21])**

№ з/п	Вид меторингу	Характеристика
1.	Індивідуальний менторинг	Ментор взаємодіє з протеже «один-на-один»
2.	Груповий меторинг	Один ментор взаємодіє з групою протеже, які поєднані загальними цілями та завданнями. Такий вид менторингу може застосовуватись під час супроводження стартап-команди
3.	Колективний менторинг	Колектив менторів взаємодіє з колективом протеже. Зазвичай використовується на великих підприємствах
4.	Формальний менторинг	Структурні програми, в яких до ментора прикріплюють протеже. Формати залежать від програм менторингу
5.	Природний менторинг	Більш досвідчений працівник пропонує менш досвідченому допомогу
6.	Менторинг на одному рівні	Працівники з приблизно однаковим досвідом діляться один з одним тим, що недавно дізналися. Зазвичай у них загальні кар'єрні цілі, життєві інтереси та розуміння один одного
7.	Ситуативний менторинг	Здійснюється тоді, коли один працівник час від часу підтягує іншого. Член команди є строгим спостерігачем і порадником для іншого
8.	Менторинг за запитом	Виникає у разі прохання протеже до ментора узяти над собою професійне шефство
9.	Еволюційний менторинг	Націлений на розвиток працівника від новачка до досвідченого фахівця, його головна мета – особистісний ріст і професійне навчання
10.	Споносороване менторство	Є більш одностороннім і працює за схемою «ментор – протеже». Наставник зазвичай старше за віком і веде учня до певної мети, використовуються 85 % компаній. З точки зору стартапування такий менторинг є доцільним під час супроводу стартапу бізнес-яголами
11.	Проектний менторинг	Полягає у розвитку потенціалу фахівців у процесі виконання спеціально підбраного робочого проекту. Цікавий підхід використовує ментор NASA і The Walt Disney Company Мітч Метьюс

Підбір менторів для стартапу також має свої особливості. Слід зазначити, що крім різновидів менторства існують і різновиди безпосередньо менторів, які можуть залучатись до стартапу. Поділ менторів за сферами діяльності дозволяє обрати відповідного для стартапу [22]:

- 1) технологічні ментори. Такі методи працюють саме над удосконаленням продукту, технології;
- 2) ментори у сфері маркетингу. Допомагають розробити професійний план просування;
- 3) ментори в сфері продажів. Підказують, як працювати з клієнтами і формувати клієнтські бази;
- 4) венчурні ментори. Мають професійний досвід у питаннях, пов'язаних із залученням інвестицій.

Ментори відрізняються один від одного і за типом. Тому їх вибір для залучення у стартап має бути зваженим та враховувати специфіку реалізації менторської діяльності за кожним таким типом [21]:

- 1) першовідкривачі. Це експерти в індустрії в цілому або в окремому напрямі. Такий ментор має досвід саме в тому напрямі, у якому розвивається стартап, бачить найкоротший шлях в системі і процесах, чітко робить те, чого протеже тільки належить навчитися;
- 2) резонатор. Таким ментором вважається колега, який може вислухати і прокоментувати ідеї. Він нічому особливо не вчить – просто дає зворотний зв'язок на основі своїх відчуттів і досвіду. Фактично це перша фокусна група з однієї особи для стартапу;

ДОВІДКА

За результатами дослідження вчених з Університету Берклі, перевірка ідей з ментором-резонатором допомагає знаходити більше рішень, а обговорення завдань – на 25 % більше ідей [21]

- 3) магніт успіху. Ментори цього типу служать рольовою моделлю успіху – просто тому, що вони досягли висот.

- Ідеально, якщо вони з суміжної або далекої індустрії – тоді конкретні рішення не копіюються, а стартапери надихаються;
- 4) адвокат. Ментор цього типу буде допомагати стартаперу просуватися швидше, ніж він спроможний самотійно. Адвокат максимально занурюється в кар'єру підопічного. Іноді занадто директивно та інвазивно, але це має позитивний ефект;
 - 5) дзеркало. Цей ментор добре знається на особі стартапера, розуміється на силі, слабкостях, цілях і можливостях. До нього можна звернутися за віддзеркалюванням – тобто такий ментор розповість та оцінить стан стартапу та його розвитку у максимально реалістичному представленні;
 - 6) зворотний ментор. Такий ментор розкриває стартап зі зворотного боку, інколи ним може виступати і клієнт/споживач.

ДОВІДКА

У P&G був топ-менеджер, який щоліта брав інтерна – і той розповідав йому, як виглядає ситуація очима «молодшого». Такий зворотній зв'язок дає можливість зловити тренди, в яких живе нове покоління, і відкрити альтернативну точку зору [21]

Залучення менторів до стартапу передбачає покладення на них ряду специфічних функцій, які включають не тільки розробку стратегій розвитку стартапу, але й формуванні команди, розвитку управлінських якостей, навчання застосування управлінських підходів, маркетингового інструментарію тощо. Загалом такі функції утворюють п'ять груп [23]:

1. *Допомога в розробленні стратегії розвитку бізнес-плану і стартапу.* Найчастіше засновники стартапів сприймають свої проекти як власних дітей, що може перешкодити лідерові об'єктивно оцінювати компанію: її майбутнє, планування і реалізацію. Тому професійний ментор зобов'язаний працювати не тільки з рядовими учасниками стартапу, а й з його керівником. Так забезпечується об'єктивний погляд на весь проект цілком, а не загострюється на окремих етапах і

вихованцях. Цей погляд, безсумнівно, особливо важливий тому, що ментор не прив'язаний емоційно до проєкту, що дозволяє йому з боку побачити помилки, які засновники не хочуть або не можуть розгледіти.

2. *Участь у затвердженні ключових рішень розвитку проєкту.* Для того щоб проєкт став успішним, команді необхідно мати єдине бачення і чітко розуміти, що їй необхідно зробити для досягнення запланованого результату.

3. *Навчання вихованців мистецтву організації зустрічей і проведення ділових переговорів.* Безсумнівно, на початкових етапах функція з організації зустрічей і ведення переговорів лягає на плечі ментора, але, оскільки він є тимчасовим членом команди і його сприяння носить здебільшого характер наставництва, то з часом дана прерогатива лягає на плечі одного з учасників стартапу або лідера проєкту. Тому професійному менторові необхідно передати необхідні знання в даній сфері відповідному вихованцю або всій групі в цілому.

4. *Прийняття участі у формуванні команди стартапу.* Ефективний розвиток команди може обернутися складним завданням. Важливо пам'ятати, що кожний вихованець приносить в стартап свій унікальний досвід, свої вміння, знання, компетенції. Якісний ментор вправний у формуванні уявлень про те, як учасники команди можуть ефективніше взаємодіяти, залишаючись при цьому зосередженими на загальних завданнях і цілях проєкту.

5. *Допомога у розвитку лідерських якостей і стилю управління.* Ментор може допомогти в оцінюванні окремих лідерів і в безпосередньому визначенні їх сильних і слабких сторін. Він вміє працювати практично з усіма типами лідерів, це необхідно для визначення якостей важливих для вирішення того чи іншого завдання, від правильного розподілу обов'язків до врегулювання конфліктів. Професійний ментор допомагає визначити той стиль керівництва, який влаштовує і самого лідера і його команду.

6. *Сприяння в залученні інвесторів.* Оскільки ментором часто є людина з досвідом, він може залучатись у процеси та допомагати у пошуку інвесторів стартап-проєкту [23].

ПРИКЛАД

Багато підприємців вдавалися до допомоги менторів, хоча в їх біографіях про це не згадується [20; 22]:

Наставником Стіва Джобса був Білл Кемпбелл. Він встиг попрацювати футбольним тренером в Колумбійському університеті і топ-менеджером в декількох компаніях

Ментором Марка Цукерберга став інвестор Роджер Макнеймі. Під його керівництвом програміст навчався керувати компанією. Цукерберг до числа своїх менторів також відносить першого президента Facebook Шона Паркера. Він співпрацював з соцмережею ще на перших етапах існування, допоміг розширити аудиторію, а також залучити інвестиції від фонду Пітера Тіля

Катерина Фейк з Flickr була ментором Чеда Дікерсона, засновника Etsy. Алі і Хаді Партові.

Підприємці з Кремнієвої долини, були менторами Дрю Х'юстона і Араша Фірдоусі, засновників Dropbox

Колишній глава Google Ерік Шмідт у своїй книзі «Як працює Google» зазначив, що навіть якщо CEO – суперзірка, йому все одно потрібен ментор. Адже і у переможців Олімпіади є тренери.

Ментори спостерігають з боку і підказують, як поліпшити результат

Важливим для реалізації стартапу є пошук ментора. Відповідно до цілей, які ставить перед собою стартап-команда, особливо стосовно того, чи стартап перетвориться у власне підприємство, чи стане частиною корпорації або ж буде проданий підприємству, як ментори можуть залучатись стартаперами, які мали власний досвід у його масштабуванні, спеціалісти бізнес-янголів, що вкладають власні кошти у стартап, фахівці та професіонали підприємств на які спрямовано стартап. Залежно від процесу та умов залучення ментора до стартапу, його діяльність може бути безкоштовною або ж оплачуватись з майбутніх доходів стартапу. Як правило це складає 3-5 %. Найбільш використовуваними джерелами пошуку менторів стартапери-практики пропонують нижчезазначені [17; 24; 25]:

Бізнес-акселератор. У межах бізнес-акселератора постійно проводяться різні програми, тренінги, надається експертна

підтримку менторів, коучів, тьюторів в обмін на частку прибутку. Одним із підходів щодо пошуку менторів через акселератори є використання спеціальних інтернет-порталів, які називаються стартап-акселераторами (рис. 5.8). Це організація, що має власний Інтернет-портал, де відвідувачам пропонують скористатися допомогою інших, більш просунутих організацій, готових поділитися власним досвідом за певну винагороду. За використання акселераторів основний акцент ставиться на сферу їх діяльності, ефективність віддачі, зафіксовану статистичними даними, а також фінансові умови, на які готова погодитися компанія для реалізації поставлених завдань [25].

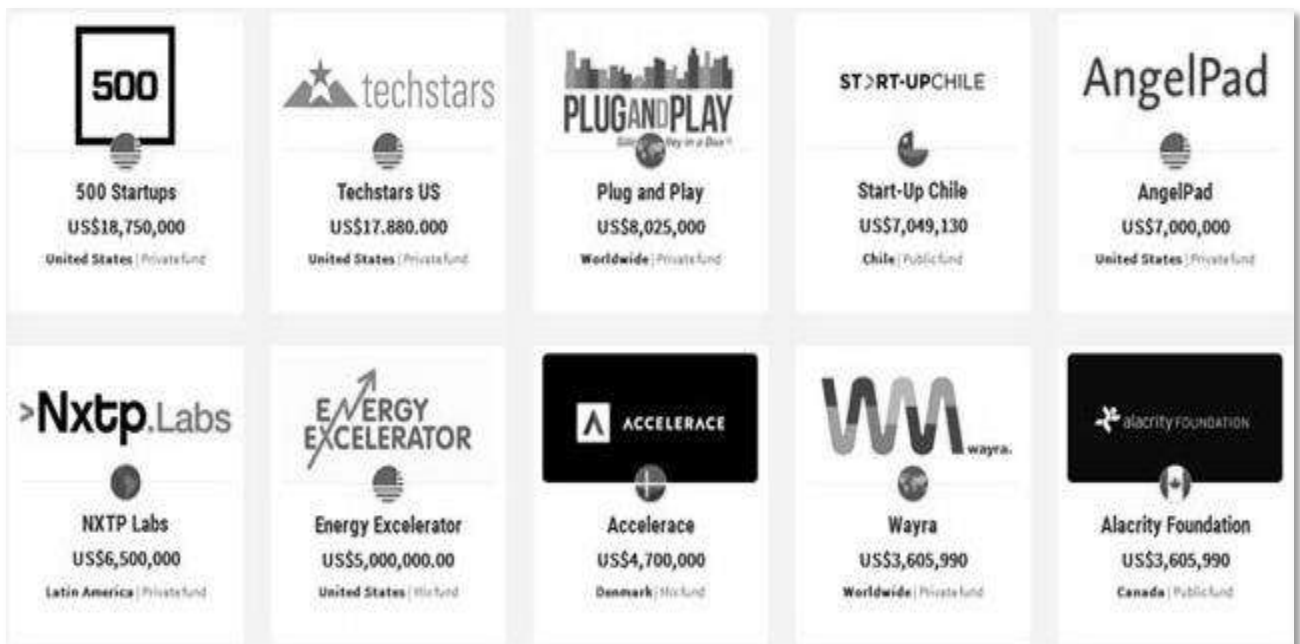


Рисунок 5.8 – Приклади спеціальних Інтернет-порталів – стартап-акселераторів [25]

Самостійний пошук. За такого джерела доцільно дізнаватися про лідерів і виходити на їх контакти. Варто використовувати відвідування заходів, конференцій, де відомі спікери-лідери діляться інноваціями та розробками. Бажано проявляти ініціативу і знаходити можливість в перерві або після конференції підійти до спікера, представитися і коротко розповісти про свій проєкт, попросити контакти [25]. Крім цього самостійний пошук менторів передбачає ряд джерел [24]:

- профільні заходи та конференції. На таких заходах експерти сфери діляться своїм досвідом, кейсами, досягненнями. Тут легко знайти тих, хто може надихнути та поділитися експертизою. Велика перевага таких заходів у тому, що стартапер одразу можете познайомитися з людиною і зав'язати контакт;
- медіа – doc, хабр, medium, slideshare. Варто обрати ресурс, куди пишуть професіонали галузі стартапу, і знайти автора, у якого є чому повчитися;
- школи, курси, воркшопи. Професіонали, які проводять такі заходи можуть стати менторами або підказати де знайти необхідних саме стартапу менторів;
- LinkedIn – дає можливість знаходити людей за потрібними навичками, досвіду, цікавим компаніям;
- професійні групи та спільноти. За використання такого джерела доцільно з'ясувати, де збираються люди потрібної професії, де вони обговорюють професійні питання;

ДОВІДКА

Активні київські спільноти – Behance (для дизайнерів), Product tank (для product-менеджерів), Employer branding community (для HR-ів та маркетологів, яким цікава тема бренду роботодавця) [24]

- Networking-вечірки. Такі вечірки бувають тематичні, наприклад Changemakers networking збирають активних громадських діячів, Silicon drinkabout party – людей зі сфери технологій та інноваційних індустрій;
- рекомендації лідерів думок. У разі застосування такого джерела варто підписатись на тих осіб, хто задає тренди у напрямі розроблюваного стартапу. По-перше, вони вже можуть стати віртуальними наставниками. По-друге, такі люди часто діляться цікавою інформацією, новинами та інструментами, які можуть дати корисні інсайти;
- актуальне оточення. За такого джерела слід використовувати найближче оточення стартапера – друзі, колеги, родичі, які

можуть знати того, хто може старти ментором стартап-проєкту;

- спільноти проєктних менеджерів та заходи, де вони збираються;
- члени української асоціації IPMA.

Важливим є не тільки знайти відповідного ментора для стартапу, але й зацікавити його у співпраці. Варто бути не нав'язливим у своєму проханні професійної допомоги. Практики рекомендують підходити до цього процесу розважливо. Зокрема, скласти лист чи повідомлення так, щоб на нього відповіли. У плані листа до ментора слід відповісти на ряд питань [24]:

- Хто ви?
- Як і звідки дізналися про його/її експертизу? Про яку саме?
- Чому вона цінна і цікава для вас?
- Яка у вас зараз поточна потреба? Конкретний запит?
- Прохання приділити 20-30 хвилин часу на зустрічі або у режимі скайпу.
- Подякувати.
- Якщо ні, попросити пораду і рекомендації, до кого ще звернутися.

Крім цього варто дотримуватись ще ряду порад [24]:

- 1) *потрапляння в досвід.* Важливо, щоб сфера експерта і та, яку сформульовано у запиті стартапера, збігалися;

ПРИКЛАД

Якщо ви цікавитесь дизайном логотипів, то не варто писати веб-дизайнеру чи дизайнеру інтер'єрів. Або оберіть інший контекст, у якому ви збігаєтесь:

«Ми з вами були у одній студентській організації, мені дуже цікаво знати, як ви будували кар'єру далі. Як вам вдалося використовувати цей досвід у подальшому?» [24]

- 2) *відповідь на запитання «Чому пишуть саме мені?».* Слід пояснювати адресату, як стартапер вийшов на нього, чому звернутися по допомогу саме до нього;

ПРИКЛАД

«Прочитав вашу статтю на Harry Monday. Мене дуже надихнула ваша робота і те, як просто ви пояснили незрозумілі для мене речі. Я б дуже хотіла досягти такого ж рівня професіоналізму, як у вас...» [24]

- 3) конкретний запит (не абстрактний!) — чого хоче досягти стартапер?

ПРИКЛАД

«Мені важливо дізнатися, які саме вимоги до проєктних менеджерів у міжнародних компаніях» або «Хотів би дізнатися, як виглядає зсередини робота рекрутера в ІТ-компанії» [24]

- 4) попередній досвід. Слід розповісти, що вже зроблено для розвитку стартапу, що було зроблено самостійно, що вдалося, а що ні, чому вирішили звернутись за допомогою;

ПРИКЛАД

«Я відвідала декілька заходів для Інтернет-маркетологів, підписана на професійні видання, регулярно читаю блоги компаній-лідерів ринку. Але інформація дуже різна, іноді суперечить одна одній. Мені б дуже хотілося поспілкуватися з експертом зі сфери, щоб краще зрозуміти, як працює Інтернет-маркетинг в Україні і з чого краще розпочати» [24]

- 5) дотримання ділового етикету. Слід пам'ятати про грамотний лист, ввічливе прохання, вдячність.

ПРИКЛАД

«Я не займу у Вас більше 20-30 хвилин, але ця інформація дуже допоможе мені у моєму розвитку. Можливо, у Вас буде змога зв'язатися у Skype, щоб не віднімати багато вашого часу. Буду вдячна за відповідь» [24]

Бажано також для подальшої співпраці з ментором урахувати формат роботи з ним. Серед таких форматів оптимальними вважаються онлайн- або оффлайн-спілкування, рівень «+1, +2» [24]:

- онлайн- або оффлайн-спілкування. Якщо для стартапу важливо зустрічатися з ментором особисто, то слід врахувати географічне обмеження і шукати наставника тільки у місті, де базується стартап. Якщо є цікавою експертиза людини з іншого міста або країни, доцільно обирати формат — онлайн-менторство;
- рівень «+1, +2». Не варто прагнути отримати як ментора людину, яка посідає дуже далеку від вашої позицію. Тобто якщо ви шукаєте ментора для розвитку стартапу, який знаходиться на початкових стадіях, доцільно шукати такого ментора, який має схожий досвід. У разі ж масштабування стартапу бажано шукати вже професійнішого ментора, який має досвід у розвитку стартапу до рівня підприємства.

У менторингу застосовуються різні техніки взаємодії з протеже, серед яких доцільним для застосування у стартапі вважаються супровід, посів, каталізація, приклад [17]:

- 1) супровід. При ньому наставник супроводжує протеже у всіх виконуваних ним діях і завданнях;
- 2) посів – це техніка спрямована на найближчу зону розвитку протеже (інформація, дії ментора в присутності протеже, але поки йому незрозумілі);
- 3) каталізація – поглиблення, різкий розворот мислення в новому напрямі;
- 4) демонстрація ментором навичок на власному прикладі;
- 5) підведення підсумків – аналіз, «збір врожаю».

ДОВІДКА

Згідно з дослідженням міжнародної некомерційної організації Endeavor, 30 % керівників успішних компаній Нью-Йорка, які працюють в сфері ІТ, вдавалися до послуг менторів [22]

Загалом взаємодія з ментором здійснюється за певною дорожньою картою та передбачає ряд поетапних кроків: формування питань та цілей, планування та пошук ресурсів, рух до створення MVP, постійне підтримання, мотивація, результат (рис. 5.9).



Рисунок 5.9 – Процес взаємодії з менторами стартапу [26]

Під час взаємодії ментора та протезе, кожний з них має відповідні власні завдання та правила реалізації взаємовідносин (табл. 5.9). Стартапер за такої співпраці не є простим слухачем ментора, він має проявляти ініціативу та пропонувати ментору ті питання, з якими має проблеми у процесі виконання стартап-проекту. На початку їх взаємодії команді стартапу варто зафіксувати домовленості з ментором на основі «Контракту на розвиток», що забезпечить чіткість та формат співпраці.

**Таблиця 5.9 – Завдання ментора та стартапера під час менторингу
(адаптовано на основі [27])**

Ментор	Стартапер
Бере участь у стартапі на добровільній основі	Формує запит на менторинг, мету та питання для опрацювання
Обирає стартапер чи команду, яку він бажає розвивати	Бере відповідальність за власний розвиток на себе, не перекладаючи її на ментора
Виділяє час на регулярні зустрічі	Довіряє досвіду ментора та його розумінню галузі і сфери діяльності
Консультує стартапер у складних ситуаціях	Бере участь у різних заходах за рекомендацією ментора
Проводить розбір ситуацій на практиці стартапера	Активно задає питання, розбирає практичні ситуації з практики ментора та власної практики
Створює конструктивний зворотній зв'язок на особистих навичках та поведінці стартапера	Систематично оцінює свої уміння, навички та прогрес у розвитку, ініціює зворотній зв'язок
Формує підтримку в плануванні та організуванні стартапера	Проявляє ініціативу під час контактів з ментором
Включає стартапера у свою мережу контактів	Докладає зусиль для налагодження ефективного діалогу з ментором

Доцільно планувати річний цикл менторингу у разі повного залучення ментора у стартап-проект [27]. Такий цикл передбачає пошук та підбір менторів, формування пар ментор-протеже, реалізацію установочної зустрічі, системну співпрацю з ментором, зустрічі для встановлення результатів та підведення підсумків (табл. 5.10). Варто зауважити, що відповідальність за досягнення успіху стартапу навіть під час співпраці з ментором повністю покладається на стартапера та його команду, а ментори при цьому виконують дорадчі функції, скеровуючи учасників стартапу у вірному напрямі та упереджуючи помилки у розвитку. Взаємодія з ментором не передбачає вирішення усіх проблемних аспектів стартапу, проте дозволяє сконцентруватись на тих, які не дозволяють йому потрапити у долину смерті.

**Таблиця 5.10 – Річний цикл менторингу
(адаптовано на основі [27])**

①	②	③	④	⑤
Вибір ментора для стартапу	Формування пар ментор-стартапер/учасники команди	Установча зустріч – визначення тем співпраці	Співпраця з ментором	Зустрічі з підведення підсумків
Пошук стартапером ментора або через акселератор або самостійно	Формування пар для взаємодії відбувається на основі критеріїв, важливих для ефективної взаємодії	Знайомство ментора з протеже. Обговорення ключових домовленостей про формат взаємодії. Формування ключових цілей	Підбір та розбір різних ситуацій. Обговорення прогресу в досягненні поставлених цілей	Обговорення результатів розвитку стартапер та стартапу. Обговорення подальших перспектив розвитку стартапу
Дії та відповідальність стартапера	Обрання 3-5 менторів Спрямування запиту до ментора з коротким обґрунтуванням мети менторингу	Підготовка до зустрічі. Формування запиту до ментора про очікування від співпраці	Взаємодія з ментором в обраному форматі. Визначення та дотримання частоти очних зустрічей	Підведення підсумків. Обговорення досягнення цілей менторингу

Формат та частота зустрічей з ментором визначаються безпосередньо за домовленістю між стартапером та ментором. Такі зустрічі можуть бути або індивідуальні, або з стартап-командою. Вони також можуть включати спільне відвідування заходів, організованих бізнес-інкубатором чи акселераторам щодо розвитку стартапу, а також передбачати взаємодію з інвестором якщо ментор кваліфікується на фінансових аспектах розвитку стартапу. Загалом у більш розширеному варіанті взаємодія стартапера з ментором включає ряд кроків, які докладно розкрито у *табл. 5.11*.

Таблиця 5.11 – Правила та етапи співпраці стартапера з ментором (адаптовано на основі [27])

№ з/п	Етапи співпраці	
	Заходи	Дії стартапера
1	2	3
Етап 1 – Знайомство з ментором		
0	Підготовка до зустрічі	Ознайомтесь зі сферою діяльності ментора Сформуйте цілі розвитку стартапу, над досягненням яких слід працювати з ментором Визначення напрямів допомоги ментора у розвитку стартапу
<i>Сценарій зустрічі</i>		
1.	Знайомство з ментором	Попросіть ментора розповісти про себе: основні етапи кар'єрного зростання, розвитку його стартапу і т. ін. Коротко розкажіть про себе та про очікування від співпраці з ментором, яка допомога ментора у розвитку стартапу або стартапер буде доцільною Взнайте очікування ментора про участь у стартапі
2.	Обговорення ключових домовленостей про формат взаємодії	Домовтесь про загальні правила, за якими буде відбуватись співпраця з ментором протягом періоду взаємодії: частота зустрічей, тривалість, місце проведення зустрічей
3.	Обговорення цілей розвитку стартапера	Розкажіть ментору, яких цілей прагнете досягти протягом співпраці. Обговоріть стартап та ключові його позиції, де б стартапер міг реалізувати потенціал Обговоріть які знання, уміння навички та досвід є необхідно отримати від ментора для досягнення поставлених цілей Опираючись на досвід ментора та його бачення стратегічних завдань, оберіть дії, які допоможуть отримати необхідні знання, уміння та навички

Продовження табл. 5.11

1	2	3
4.	Завершення зустрічі	Підведіть підсумки зустрічі, домовтеся про «домашнє завдання» Подякуйте ментору за зустріч, визначте дату подальшої зустрічі Приділіть 5 хв. тому, щоб письмово зафіксувати усі думки після зустрічі – що вдалося/не вдалося на даній зустрічі, що потрібно обговорити наступного разу
Етап 2 – Зустрічі з розвитку		
0	Підготовка до зустрічі	Коротко прогляньте список домовленостей, які були зафіксовані після першої зустрічі з ментором Згадайте ті теми, які було обговорено та які теми потрібно обговорити Згадайте про професійні чи управлінські завдання, які є найбільш складними для реалізації
<i>Сценарій зустрічі</i>		
1.	Вітання	Нагадайте ментору про що спілкувались минулого разу
2.	Обговорення прогресу у досягненні цілей та вибір 1-2 тем для опрацювання на зустрічі	Розкажіть про прогрес в досягненні цілей стартапу. Оцініть наскільки досягнення відповідають поставленим цілям, власну наявну задоволеність успіхам Вислухайте думку ментора – як він оцінює ваш успіх. Взнайте, що на його погляд можна було б зробити більш ефективно Розкажіть про професійні або управлінські завдання, які на поточний момент необхідні стартапу. Особливу увагу приділіть тим, які є найбільш проблемними для вирішення Разом з ментором оберіть 1-2 ключові ситуації або завдання, які потрібно буде розібрати або вирішити на наступній зустрічі

Продовження табл. 5.11

3.	Детальний розбір ситуацій, які є складними для реалізації стартапу	Детально опишіть ситуацію, яка є складною для реалізації стартапу Розберіть ситуацію, намагайтесь сфокусувати проблему, визначити ключові бар'єри. Спираючись на досвід ментора, сформууйте способи подолання існуючих бар'єрів. Поцікавтесь у ментора як він допоможе у вирішенні таких ситуацій
4.	Завершення зустрічі	Підведіть підсумки зустрічі, визначте теми, які будуть обговорюватись наступного разу. Подякуйте ментора за зустріч, визначте дату наступної зустрічі Приділіть 5 хв. тому, щоб письмово зафіксувати усі думки після зустрічі – що вдалося/не вдалося на даній зустрічі, що потрібно обговорити наступного разу
Етап n – Зустріч з підведення підсумків		
0.	Підготовка до зустрічі	Коротко прогляньте список результатів, які були зафіксовані на початку співпраці з ментором та оцініть, які були досягнуті протягом співпраці
Сценарій зустрічі		
1.	Вітання	Подякуйте ментору за участь у стартапі
2.	Обговорення прогресу у досягненні цілей та вибір 1-2 тем для опрацювання на зустрічі	Розкажіть ментору чи відбувся розвиток стартапу за період співпраці з ним Вислухайте думку ментора про досягнення стартапу Разом з ментором обговоріть позитивні та негативні аспекти реалізації програми розвитку стартапу, ключові бар'єри, які були присутні. Окремо доцільно зупинитись на цілях, які так і не були досягнуті
3.	Розбір складних ситуацій для стартапера	Розкажіть як буде відбуватись подальший розвиток стартапу. Взнайте думку ментора щодо того, що може мати значення для подальшого розвитку стартапу
4.	Завершення зустрічі	Підведіть підсумки співпраці з ментором

Співпраця з ментором залежить не тільки від нього, але й від спроможності стартапера сприймати навчання. Стартаперу для забезпечення ефекту менторства бажано володіти певними навичками, які сприятимуть продуктивній взаємодії [27]:

- *встановлення контакту*. Перш ніж почати конструктивну взаємодію з ментором, необхідно встановити довірчий контакт. Основна мета встановлення контакту – створення сприятливої і дружньої атмосфери для подальшої взаємодії. Тому необхідно демонструвати повагу, позитивне ставлення і щирий інтерес до ментора усіма можливими способами: в словах, в жестах, у вчинках;
- *«активне слухання»* – це сукупність способів поведінки, що дозволяють адекватно розуміти співрозмовника і одночасно показувати йому свою увагу і доброзичливість. Активне слухання підвищує ефективність спілкування, дозволяє уникнути непорозумінь, конфліктних ситуацій і помилок. Важливо не просто чути співрозмовника, але і давати йому зрозуміти, що до нього проявляється щирий інтерес;
- *зворотній зв'язок* – дає можливість ментору побачити себе стартаперу з боку в тій чи іншій ситуації, дозволяє йому зрозуміти і відчувати, реакцію, наслідки, які викликали його дії. Доречно застосовувати розвиваючий зворотній зв'язок, який передбачає конкретику, ґрунтування на фактах, відсутність двоякого тлумачення, використання обмеженої кількості тем, зосередження навколо однієї-двох ключових сфер, питання, спрямовані на узгодження сприйняття ситуації і на прояснення позиції іншої сторони з обговорюваного питання, конструктивізм;
- *задавання розвиваючих питань*. Людина краще навчається, коли сама знаходить відповіді на свої питання, а не отримує готові рішення. Тому одне з найважливіших умінь ментора – задавати такі питання, які дозволяють стартаперу самостійно прийти до вирішення поставленої проблеми;
- *відповідальність у взаємодії*. Така відповідальність проявляється у прийнятті рішень і / або подальшій реалізації дій, що ведуть до досягнення мети стартапу [27].

На завершення співпраці з менторами доцільно оцінювати її результати. З цією метою можна скористатись адаптованою до менторингу стартапу формою, наведеною в *табл. 5.12*.

**Таблиця 5.12 – Оцінювання результатів взаємодії з ментором
(адаптовано на основі [27])**

<i>Тривалість менторингу: (вказати період)</i>				
<i>Регулярність зустрічей (відмітити)</i>				
*	Частіше, ніж один раз на місяць		Рідше, ніж один раз на місяць, але частіше, ніж один раз на два місяці	
	Один раз на місяць		Один раз на два місяці	
<i>Оцінювання прогресу у досягненні цілей стартапу</i>				
Ціль 1. Формування маркетинг-плану розвитку стартапу		Немає прогресу		Повністю досягнута
	*	Частково досягнута, потрібний подальший розвиток		Досягнута з перевищенням
Ціль 2. Підготовка угод з інвесторами		Немає прогресу		Повністю досягнута
		Частково досягнута, потрібний подальший розвиток	*	Досягнута з перевищенням

Багато стартаперів, які пройшли шлях розробки та реалізації власного стартап-проєкту, стають менторами. Крім них, спеціалісти та фахівці різних напрямів також можуть виконувати роль ментора у стартапі. Проте, є певні правила та навички, які слід розвивати для забезпечення компетентностей ментора [28]:

- 1) слухати. Коли стартапер приходить з сумнівами і питаннями, іноді досить вислухати його думку для вирішення проблеми. Найчастіше у стартапера вже є готове рішення проблеми. Але він в ньому сумнівається. Правильне слухання допоможе менторові розібратися з ситуацією;
- 2) формувати об'єктивність. Будь-яка проблема підключає емоції, а вони заважають правильному прийняттю рішень. Ментор повинен дивитися на ситуації стартапера неемоційно. Формувати у нього об'єктивний погляд на проблему, щоб рішення стартапера було правильним, а не миттєвим;
- 3) пропонувати ідеї. Досвід і мудрість ментора дозволяють стартаперу отримувати стільки інформації, скільки він би самостійно не знайшов;
- 4) змінювати акценти. Якщо стартапер дивиться на проблему під певним кутом, ментор повинен надати йому можливість змінити «кут зору». Подивитися на ситуацію в широкому контексті або поміняти своє сприйняття;
- 5) сперечатися. Конфронтація – досить жорсткий, але дієвий спосіб надихнути стартапера. Тактовна полеміка підштовхне його на роздуми і до прийняття рішення;
- 6) заохочувати. Будь-яка людина має потребу в психологічному схваленні своїх дій. Стартаперу важливо схвалення від авторитетної людини;
- 7) шукати варіанти. Спільний мозковий штурм допомагає знайти всі можливі варіанти і підштовхує стартапера дивитися на проблему широким поглядом.

Підсумовуючи вищезазначене, відзначимо, що найголовнішим є те, що ментор має бути професіоналом у тій сфері, в якій пропонує допомогу стартаперу, мати досвід стартапування, або співпраці з такими проєктами, вміти не тільки консультувати, але й навчати та передавати досвід. З іншого боку стартапер має сприймати поради ментора, інтерпретувати їх на проєкт та намагатись на поєднанні досвіду ментора та власного розвинути стартап у повноцінний бізнес.

5.3 Янгол-синдикати, акселерація та бізнес-інкубування стартапів

Розвиток стартапів в умовах недостатності досвіду стартаперів, обмеженості ресурсів та необхідності залучення значних фінансових вкладень потребує пошуку спеціалізованих установ та інституцій для подальшого розвитку. Серед таких інфраструктурних об'єктів, які підтримують стартапи виділяють янгол-синдикати, акселератори та стартап-інкубатори.

Найактивнішими, хто проявляє зацікавленість щодо інвестування стартапів, є бізнес-янголи, які об'єднуються у янгол-синдикати.

ВИЗНАЧЕННЯ

Янгол-синдикат – це група фізичних та юридичних осіб, яка на добровільних засадах розглядає проекти ранніх стадій розвитку на предмет спільного інвестування в них [29]

Венчурні синдикати формуються як професійними інвесторами (в т. ч. інвестиційними фондами), так і приватними інвесторами – бізнес-янголами. Традиційно такі синдикати утворюються через накопичення коштів, спільне управління ними, що надає змогу знижувати ризики. Особливо це стосується стартапів. Такі синдикати здебільшого мають особливості венчурних фондів та вирізняються швидкістю прийняття рішень щодо спрямовування інвестицій.

Модель янгол-синдикату схожа у США, Європі та Азії. Це інвестиції на чеки від 10 тис. дол. до 1 млн дол. Модель передбачає одного янгола (приватна інвестиція) або групу інвесторів / синдикатів, зацікавлених в інвестуванні у стартап на початковій стадії зростання. Більше половини стартапів у світі працюють за такою моделлю [30]. Вона ефективна на ранніх етапах зростання компаній, і є доцільною у разі недостатньої кількості венчурних фондів чи венчурних компаній на ринку. Фінансування стартапів янголами передбачає їх активну участь у

реалізації стартапу, включаючи менторинг [30]. Загалом такі синдикати мають ряд переваг для їх використання у стартапуванні, зокрема [29]:

- синдикація угод – інструмент мінімізації і диверсифікації ризиків без утворення фонду (у разі якщо створення фонду є ще не рентабельним);
- зручна форма організації фінансування між передпосівною (англ. *pre-seed stage*) та посівною стадіями (англ. *seed stage*);
- можливість створення колективу – носія досвіду, компетенції якого можуть бути об'єднані. У венчурному фонді існує окрема юридична особа – керуюча компанія, тоді як синдикат найчастіше управляється його учасниками;
- наявність лідируючого інвестора – учасника синдикату, що володіє найбільшою часткою акцій у спільній або синдикуваній угоді за прямою інвестицією, а також приймає найактивнішу участь в угоді. Наявність такого інвестора сприяє мінімізації ризиків інших інвесторів синдикату.

Іншим суб'єктом інфраструктурного забезпечення стартапів є бізнес-інкубатори або стартап-інкубатори.

ВИЗНАЧЕННЯ

Стартап-інкубатор (від англ *incubate* – висиджувати) – організація, яка займається підтримкою молодого бізнесу на усіх етапах його розвитку: від розробки ідеї до її комерціалізації (отримання прибутку), і найчастіше отримує за допомогу певний відсоток акцій у компаніях [31]

Стартап-інкубатор є організацією, діяльність якої спрямована на різноаспектну підтримку стартапів, у тому числі з питань забезпечення фінансування. Зазвичай, підтримка починається на стадії зародження та продовжується аж до стадії утворення компанії, підприємства. Проте, стартап-інкубатор має певні відмінності від бізнес-янголів та синдикатів [32]:

- а) стартап-інкубатор так само, як і фонд посівних інвестицій, виділяє кошти на фінансування стартапу на ранній стадії. На відміну від Фонду, для того щоб звернутись за допомогою в

інкубатор досить тільки наявності ідеї, сформувати команду і зареєструвати компанію можна пізніше. Для початку співпраці з бізнес-інкубатором ідея повинна бути чітко продуманим планом, переконливим задумом;

- б) стартап-інкубатор як і бізнес-янгол бере безпосередню участь у всіх організаційних питаннях стартапу. Створюються сприятливі умови, для того щоб ніщо не відволікало стартаперів від роботи над проектом: надається можливість дешевше орендувати офіс і виробничі приміщення, здійснюється просування продукції або послуг, вирішуються різноманітні адміністративні питання, надається технічна, фінансова, управлінська та маркетингова підтримка, контролюються процеси бухгалтерського обліку та податкової звітності, займаються пошуком і підбором персоналу тощо;
- в) стартап-інкубатор займається консультуванням і допомогою у виборі оптимальної організаційно-правової форми підприємства і створення статутних та реєстраційних документів, побудові оптимальної системи управління.

Існують різні види бізнес-інкубаторів, які зумовлюють обрання та інкубування тих чи інших стартапів (табл. 5.13).

Таблиця 5.13 – Види стартап-інкубаторів [33]

№ з/п	Вид бізнес-інкубатора	Спеціалізація
1.	Класичний	Послуги для малого бізнесу будь-якого профілю
2.	Частина технопарку	Спрямований на роботу в сфері високих технологій, за підтримки інноваційних підприємств
3.	Для економічного розвитку	Діяльність підтримується і регулюється регіональними органами влади. В інкубаторі вирішуються завдання для розвитку економічного сектора
4.	З адаптації незахищених верств населення	Підтримуються підприємці, у яких працюють представники етнічних меншин, люди з обмеженими можливостями, колишні військові і т. ін.
5.	Онлайн	Об'єднує постачальників послуг. Одержувачам послуг надається вільний доступ до бази даних

Потрапивши до стартап-інкубаторів стартап отримує ряд переваг. Насамперед це фактично безкоштовний офіс, оргтехніка, яку можна використовувати для активізації бізнесу, а також доступ до Інтернету. Крім цього стартап-інкубатори мають навчальні програми та різнопланову підтримку, а саме [31; 34]:

- *інвестування в стартапи*. На ранніх стадіях стартапи потребують фінансування, доки вони тестують бізнес-моделі і розробляють продукти. Варіанти фінансування через інкубатори варіюються і можуть бути доступні у формі позик або інвестицій в обмін на капітал. Крім того, стартапи можуть скористатися робочим простором, пропонованим інкубаторами, скорочуючи витрати на оренду офісу та накладні витрати. Вони також пропонують можливість ділитися ресурсами з іншими стартапами, що дозволяє їм найкращим чином використовувати отримані кошти;
- *підключення стартапів до інвесторів*. Інкубатори можуть потенційно заощадити час і гроші засновників, підключивши їх до своїх мереж венчурних капіталістів і бізнес-янголів. Вони можуть познайомити з тими, хто найкраще підходить для типу стартапу. Може також надаватись стартовий капітал і безпосередньо стартап-інкубатором;
- *наставництво і навчання*. Досвідчені підприємці проводять тренінги з основ бізнесу і допомагають у створенні привабливого бізнес-плану. Інкубатори також пропонують заходи, на яких можна попрактикуватися в поданні пропозиції потенційним спонсорам або партнерам, поспілкуватися з ними. Командам дають ментора. За стартапом закріплюють фахівця, який є найбільш компетентним у сфері проєкту. Окрім того, деякі стартап-інкубатори пропонують консультації бухгалтерів, юристів, маркетингологів.

За дослідженнями компанії Gust and Fundacity Global Accelerator Report стартап-інкубатори найбільше зацікавлені в стартапах, присвячених Інтернету речей, Великим даним, тобто проєктам пов'язаним з Індустрією 4.0. Проте, є певна зацікавленість у енергоефективності та дронах (рис. 5.10).

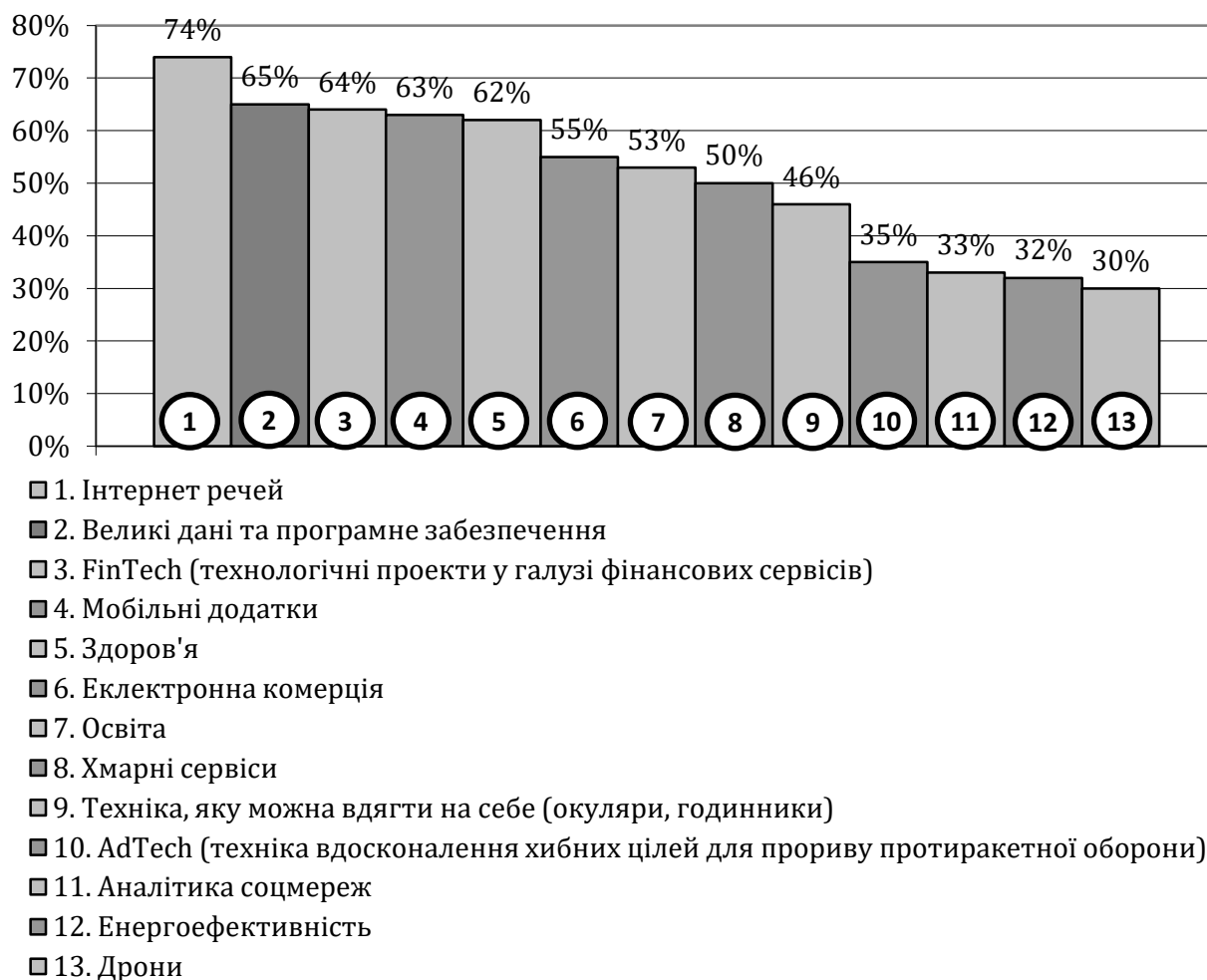


Рисунок 5.10 – Інтереси стартап-інкубаторів щодо галузей стартап-проектів [31]

Важливим етапом інкубування є вибір стартап-інкубатора відповідного цілям та особливостям стартапу. Практики визначають ряд чинників, які мають визначати такий вибір [35]:

Насамперед варто визначити, чи сфокусований інкубатор на ті послуги, які необхідні стартапу, надалі встановити наскільки складно потрапити до нього.

ДОВІДКА

TechStars або Y Combinator скрупульозно проводять відбір, аналізуючи перспективність ідеї і працездатність команди [35]

Доцільно проаналізувати яким чином та з якими стартапами працював стартап-інкубатор, які успіхи були ними досягнуті, яка частина стартапів опинилась у так званій «долині смерті».

ДОВІДКА

Rocket Internet не дарма вважається одним з кращих в Європі – він допоміг розвинути свій бізнес відомим і популярним компаніям Lamoda, Zalando, eDarling і Groupon. А Y Combinator свого часу взяв участь у становленні одного з найуспішніших українських стартапів Petcube [35]

Важливо також довідатись, які програми навчання пропонує бізнес-інкубатор і кого з ключових менторів можуть запропонувати для розвитку стартапу.

ДОВІДКА

Наставники Tech Stars реалізувалися не лише в структурі інкубатора, але і в великих світових компаніях серед яких Amazon (менеджер з розробки ПО Ахмед Абдулла), Facebook (менеджер з продуктів Аш Вахі), Google (менеджер з продажу Алекс Вогенталлер) [35]

Якщо головна мета пошуку стартап-інкубатора – це недороге робоче місце, то бажано звернути увагу на його місце розташування. На перших етапах учасникам стартапу доведеться буквально жити в своєму офісі, тому розташування недалеко від будинку буде важливим [35].

Відбір стартапів до стартап-інкубатора є суворим, проте і стартапери допускаються ряду помилок починаючи процес інкубування, або навіть пошуку бізнес-інкубатора. Серед таких помилок ключовими є орієнтування стартапу тільки на внутрішній ринок, не відповідність стартап-інкубатора стартапу, залученість до продажів тільки одного члена з стартап-команди, наявність ідеї замість бізнес-плану, небажання ділитися та вимагання коштів, занадто раннє або занадто пізнє інкубування, обрання тільки одного інкубатора, незлагоджена команда, відсутні дослідження ринку, співпраці з аудиторією [31; 36]:

1. *Орієнтування стартапу на внутрішній ринок.* Помилкою проєктів на початковому етапі розвитку є фокусування на розвитку саме на внутрішньому ринку та відсутність розробленої можливої стратегії на зовнішньому. Стартапер та його команда (або команда стартапу) мають визначитись, для якого ринку планується продукт, і з цією пропозицією приходити в інкубатор.

2. *Не відповідність стартап-інкубатора стартапу.* Перед тим як іти до інкубатора необхідно вивчити всю доступну інформацію про нього для розуміння релевантності стартапу сфері діяльності інкубатора, індустрії, яку він підтримує.

3. *Залученість до продажів одного члена з стартап-команди.* Якщо в команді 10 розробників, які розробляють ідеальний, на їх думку, продукт, а людина від бізнесу або продавець всього один, це справляє негативне враження на керівництво бізнес-інкубатора. Продавати ідею або продукт повинні усі члени команди.

4. *Наявність ідеї замість бізнес-плану.* Часто стартапери приходять зовсім без бізнес-плану, а тільки з описом ідеї, яка може бути ще й занадто вузькоспеціалізованою. Представникам інкубатора потрібно здогадуватись, як продавати, які канали для цього використовувати, яка цільова аудиторія.

5. *Небажання ділитися та вимагання коштів.* Стартапери інколи вважають, що унікальну ідею можуть «забрати» і доведеться віддавати занадто великий відсоток. Насправді, умови інвестування в стартап у компаній дуже різні. Переконавання, що усе, що потрібно для успіху стартапу – це інвестиції, також не сприятиме залученню до стартап-інкубатору, адже відсутня інша мотивація розвитку проєкту.

6. *Занадто раннє або занадто пізнє інкубування.* Важливо заявитися в інкубатор на правильній стадії розвитку. Деякі стартапи приходять занадто рано, ще на рівні ідеї або прототипу. Нажаль далеко не всі інкубатори беруть такі проєкти. Часто в інкубатор звертаються пізно ті стартапи, які неправильно порахували швидкість витрачання коштів (англ. *Burn Rate*).

ВИЗНАЧЕННЯ

Burn Rate (від англ. швидкість згоряння) – це швидкість, з якою компанія витрачає грошові резерви для фінансування поточної діяльності до отримання позитивного грошового потоку [37]

7. *Обрання тільки одного інкубатора.* Не слід зупинятись на одному інкубаторі, особливо у разі відмови. Можливо також спробувати подати стартап до інвестиційних центрів у різних

країнах. Крім того, ідею потрібно тестувати і «продавати» на «стартап-мітапах» і зустрічах з інвесторами.

8. *Незлагоджена команда.* Бізнес-інкубатор мало цікавлять стартапи, учасники команди якого не мають мотивації, не до кінця розуміють, хто чим займається, які ролі у проєкті виконують або не домовилися про розподіл прибутку.

9. *Відсутні дослідження ринку, співпраці з аудиторією.* За відсутності у стартаперів відповідей щодо конкурентів, цільової аудиторії, прогнозованого прибутку, бізнес інкубатор не зацікавиться ним. Варто приходити на інкубування з підготовленою та оформленою ідеєю та демонструвати активність у просуванні стартапу [31; 36].

Світова практика доводить необхідність створення стартап-інкубаторів, які дійсно формують умови для розробки, просування та реалізації стартап-проєктів (табл. 5.14). В Україні також наявна потужна база стартап-інкубаторів (табл. 5.15).

Серед вітчизняних стартап-інкубаторів доцільно відмітити *інкубатор Sikorsky Challenge*, який працює з 2014 р. та займається підтримкою стартап-проєктів на етапах створення стартап-компанії, посівного інвестування та комерціалізації інноваційного проєкту [38]. У бізнес-інкубаторі надаються робочі місця, лабораторії 3D-моделювання та друку. Він забезпечує навчальними програмами, консультаціями фахівців з юридичних питань, прав інтелектуальної власності, маркетингу тощо. Інкубатор організує пошук та взаємодію стартаперів з інвестором. У ньому традиційно інкубуються випускники Стартап школи Sikorsky Challenge, а також приймаються команди з цікавими технологічними ідеями. Подаватися можуть як студенти і випускники ВНЗ, так і сторонні підприємці [38].

Інкубатор Sikorsky Challenge працює у структурі Стартап школи Sikorsky Challenge та є частиною інноваційної екосистеми Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», яка також охоплює інноваційне технологічне середовище «Sikorsky Lab», центр інтелектуальної власності, венчурний фонд Sikorsky Challenge.

Таблиця 5.14 – Провідні світові стартап-інкубатори (складено на основі [39; 39; 40])

№ з/п	Назва	Країна	Програма	Типи стартапів
1	2	3	4	6
1.	YCombinator	США	Команда отримує доступ не тільки до інвестицій, але і до кола провідних менторів та підприємців світу. Y Combinator час від часу проводить акції, що дозволяють отримати інвестиції та допомогу не лише проектам з готовими MVP або першими результатами на ринку, але й компаніям, що знаходяться на етапі розробки ідеї	Різні типи стартапів
2.	Techstars	США	Згідно із статистичними даними тільки 10 % компаній, в які вклався Techstars, не досягають успіху. Середня сума інвестицій в одну компанію становить близько 3 млн дол.	ІТ-проекти
3.	Founder Institute	США	Навчальна програма (4 місяці) включає і вечірні заняття раз на тиждень. Кращі випускники беруть участь в бонус-пулі (преміальному фонді), премія розподіляється між адміністраторами, ментором і резидентами програми згідно пропорції 40/30/30. Кращим випускникам надається первинне фінансування для розвитку і просування на ринок ідеї. Ментори проекту є представниками венчурних фондів або бізнес-янгелами. Інкубатор отримує 3,5 % акцій за ринковою вартістю	Різні типи стартапів
4.	Seedcamp	Велико-британія	Інвестує в проекти на посівний стадії. Сума вкладень – від 50 до 75 тис. євро в обмін на 3-7 % компанії. Подати заявку можна за допомогою спеціальної анкети на сайті інкубатора	Різні типи стартапів

Продовження табл. 5.14

1	2	3	4	6
5.	Startupcootcamp	Великобританія	Інвестиції як в компанії, так і в окремих підприємців. Надають 15 тис. євро. Основна мета – забезпечити стартапи зв'язками, які допоможуть їм досягти успіхів і вийти на світовий ринок. Заявка на участь подається через сайт інкубатора	Різні типи стартапів
6.	Startup Yard	Чехія	Пропонує командам 4 місяці навчання в Празі, допомогу менторів та 30 тис. євро. Заявка на участь подається через сайт інкубатора	Big data і мобільні технології
7.	Chinaaccelerator	Китай	Двічі на рік компанія набирає перспективні проекти на різних стадіях розвитку та інвестує 30 тис. дол., отримуючи 6 % компанії. Для проходження програми команді проекту необхідно переїхати до Шанхаю на 3 місяці	Різні типи стартапів
8.	Innovyz	Австралія	Тривалість програми складає 9 місяців. На час навчання команда проекту повинна переїхати в Австралію. Подавати заявку на сайті можуть як окремі підприємці, так і цілі компанії	Інноваційні технології
9.	Hub:raum	Польща	Надає місце у коворкінгу в Кракові та менторство. Пропонують до 80 тис. дол., частка у стартапі – від 10 % до 30 %	Різні типи стартапів

Таблиця 5.15 – Стартап-інкубатори в Україні (складено на основі [31])

№ з/п	Назва	Місто	Особливості	Пропозиції щодо інкубування	Дохід інкубатора
1	2	3	4	5	6
1.	WannaBiz	Одеса	«Школа стартаперів», з майстер класами з менторами і запрошеними фахівцями. Для кожного стартапу підбирається відповідний ментор	<i>Відбір команд</i> (2 місяці). Інкубатор обирає 3-4 основні проєкти і 8-10 запасних. Для основних стартапів виділяється офіс для роботи і 20 тис. дол. стартового капіталу. Команди в запасі фінансування та офісів не отримують, але беруть участь у роботі з менторами і, найімовірніше отримають інвестування в наступних сесіях <i>Супровід</i> (1 місяць). Надається допомога випускникам у залученні інвестицій на наступних раундах	Частка 10-25 %. Розмір частки варіюється залежно від обсягу фінансування, нематеріального внеску і т. ін.
2.	Happy Farm	С. Щасливе, в Київській області	Проводиться 2 повних цикли: від відбору команд до випуску. Кожний стартап супроводжується досвідченими венчурними бізнесменами з наглядової ради	<i>Навчальна програма</i> (2 місяці) включає колективні та індивідуальні навчальні сесії <i>Стажування</i> в США (1 місяць). Стартапи направляються у Кремнієву Долину для неформальних зустрічах з інвесторами, бізнес-акселераторами, інкубаторами, ІТ-компаніями, можливими партнерами <i>Пост-девелопмент</i> (2 місяці). Інкубатор допомагає доопрацювати проєкт, а також знайти і залучити інвестора	Частка 15 % корпоративних прав у стартапі. Послуги на 70 тис. дол., з яких 15 тис. дол. – стартовий капітал

Продовження табл. 5.15

1	2	3	4	5	6
3.	iHUB	м. Київ	Акселератор є складовою частиною міжнародної мережі Seed Forum, що працює в більш ніж 40 країнах світу. Мережа має пул з 16 тисяч інвесторів і 5 тисяч менторів	<i>Інфраструктура.</i> Має офісні приміщення на 30 робочих місць з обладнаною технікою <i>Менторство.</i> Для кожного проєкту ментор і тренер підбираються індивідуально Проводяться колективні семінари і тренінги <i>Глобальна мережа, тематичні події.</i> Інкубатор надає випускникам доступ до світової бази Early adopters для проведення тестів продукту на реальній аудиторії, надає допомогу в роботі з партнерським бізнес-інкубаторами та акселераторами за кордоном <i>Інвестування.</i> Дає доступ до інвестиційних конференцій у більш ніж 40 країнах світу	Не отримує частки в проєкті. Навчання коштує 399 грн на місяць, перший місяць безкоштовний
4.	Polyteco	м. Київ	Інкубатор для IT-сфери, створений на базі КПІ ім. Ігоря Сікорського. Інкубатор тісно співпрацює з науковим парком «Київська політехніка»	<i>Інфраструктура.</i> Приміщення КПІ ім. Ігоря Сікорського <i>Експертиза і консультації.</i> Учасники можуть попросити про консультації будь-якого ментора чи фахівця КПІ <i>Інвестиції.</i> За тенденцій до зростання, інкубатор пропонує його інвесторам (венчурним фондам або янголам) <i>Подальший розвиток.</i> Подальший розвиток проєкту проводиться в науковому парку «Київська політехніка»	5-20 % частки в статутному капіталі стартапу отримує КПІ ім. Ігоря Сікорського. Стартовий капітал не надається

Продовження табл. 5.15

1	2	3	4	5	6
5.	GrowthUP	м. Київ	GrowthUP виділився в окрему структуру від безкоштовної Академії Підприємництва BayView Innovations і став першим українським інкубатором	Навчальна сесія (1 місяць / 45 годин). Всі охочі зможуть взяти участь нарівні з 10-20 відібраними стартапами Поїздка до Європи і Долини (2 місяці). Представник від кожного кращого проєкту відправляється до Європи, а потім в Кремнієву Долину для зустрічі з менторами і експертами. За час поїздки стартап зможе отримати 1-2 попередніх заявки на патент або торговельну марку. Всі витрати та невелику стипендію учасникам проєкту оплачує інкубатор Співпраця із світовими інкубаторами. Випускники можуть подавати заявки в 10 світових інкубаторів Інвестиції. Надає рекомендації для інвестування бізнес-янголам Супровід. Інкубатор бере на себе надання випускникам доступу на різні заходи і знайомство з інвесторами наступних раундів Партнером GrowthUP є європейський венчурний фонд Mangrove Capital Partners. Almaz Capital, B2V, DFJ, Runa Capital та інші	5% частки від статутного капіталу проєкту. Вхід в навчальну сесію 1200 грн для кожного проєкту

Співпраця з бізнес-янголом або янгол-синдикатом має певні ризики для стартапера, оскільки такі інвестори інколи прагнуть контролювати весь процес реалізації проєкту, а також претендують на значну частку не тільки прибутку, але й права власності на розробку, закладену в інноваційний стартап. Для стартапів, які мають на меті власний розвиток у незалежну від інвестора компанію доцільніше користуватись послугами акселераторів.

ВИЗНАЧЕННЯ

Бізнес-акселератор (англ. *Business accelerator, Startup accelerator, Seed accelerator*) – соціальний інститут підтримки стартапів, установи, що реалізують програми інтенсивного розвитку компаній через менторство, навчання, фінансову та експертну підтримку в обмін на частку капіталу компанії [33]

Акселератори та стартап-інкубатори мають суттєві відмінності між собою. Насамперед для стартаперів-початківців, які знаходяться на стадії формування ідеї і складання плану, буде корисний стартап-інкубатор. Мета його підтримки – допомогти ініціатору ідеї остаточно її оформити, скласти бізнес-план, визначити цільову аудиторію тощо [41]. На відміну від інкубатора стартап-акселератор працює з проєктами, які вже існують в готовому до реалізації виді і потребують лише додаткових фінансових ресурсів і менторської підтримки [41]. Інкубатор, створений для того, щоб плавно провести молодий проєкт через всі етапи становлення, акселератор є інструментом інтенсивної точкової підтримки проєкту, що оформився на певному етапі реалізації: зібрана команда фахівців, створений прототип тощо [42]. Якщо інкубатор може вести проєкт роками, то в акселераторі стартап-команди проводять в середньому один – три місяці [42]. На відміну від інкубаторів, які зацікавлені в тому, щоб стартапи залишалися і платили орендну плату, інтерес акселераторів проявляється в закінченні співпраці з поточною групою стартапів через три місяці, отримавши свою частку

дисконтованого капіталу [43]. Загалом ключові відмінності бізнес-інкубаторів та акселераторів вдало демонструє рис. 5.11.

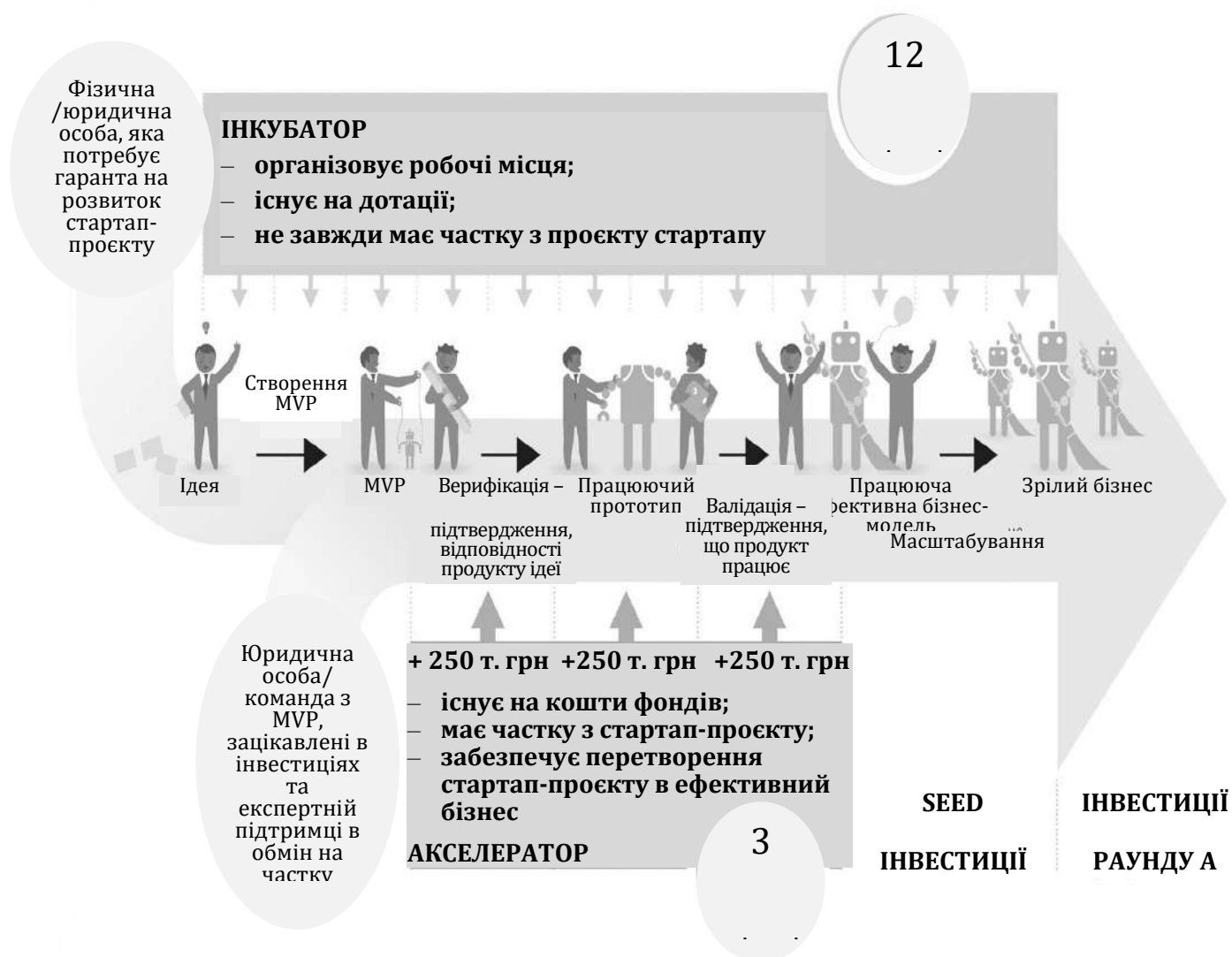


Рисунок 5.11 – Відмінності стартап-інкубатора та стартап-акселератора [33]

Таким чином, бізнес-акселератори є певними інститутами, які підтримують підприємництво на початкових стадіях, шляхом надання інфраструктурної, інформаційної та навчальної підтримки. Їм притаманна практика залучення інвесторів для стартапу, використання менторства. Перевагою стартап-акселераторів є застосування акселераційної програми, що ґрунтується на наставництві та супроводі співпраці стартаперів з інвесторами. Завданням акселераторів є перетворення стартапу в повноцінний бізнес, що дозволяє їм у подальшому отримувати прибутки на вкладені поряд з інвесторами власні інвестиції.

ПРИКЛАД

Приклад програми акселерації вітчизняного акселератора LvBS (Центр підприємництва УКУ) [44]:



*Програма акселерації акселератора LvBS
(Центру підприємництва УКУ)*

Бізнес-модель акселераторів будується на тому, що вони отримують від стартапів частку з прибутку (приблизно до 5 %), які потім можуть продати, зокрема і венчурній компанії чи фонду. При цьому стартап отримує не значні інвестиції, а тільки ті, які необхідні для розвитку на відповідному етапі. У разі успішності стартапу, акселератор може стати і акціонером утвореної стартап-компанії.

ПРИКЛАД

Акселератор отримав частку в розмірі 10 % від проєкту N. Проєкт N пройшов програму акселерації, виріс і став помітним гравцем на ринку. Корпорація Google (тобто Alphabet) вирішила придбати цей стартап за 10 млн дол. У цьому випадку акселератор отримує 10 % від суми купівлі 1 млн дол. [45]

Поміж іншого, акселератори характеризуються рядом особливостей функціонування та роботи зі стартапами, які доцільно поділяти на особливості прийняття проєктів на акселерування, вимоги до стартап-команди, програму акселерації, менторство, фінансування та інвестиції:

1. Прийняття проєктів на акселерування. В акселератор приймаються проєкти, які вже мають прототип, або так званий мінімально життєздатний продукт для виведення його на ринок і перетворення в повноцінний продукт, затребуваний споживачами [33]. Статистика говорить про те, що майже всі акселератори приймають різні стартапи, незалежно від того, яку бізнес-модель вони використовують, оскільки зацікавлені у продукті стартапу та командах, що здатні швидко змінювати і масштабувати бізнес-модель [46]:

- 82 % акселераторів шукають стартапи, які продають програми та SaaS-продукти;
- майже дві третини акселераторів цікавляться продуктами, пов'язаними з мобайлом або інтернетом промов;
- близько половини акселераторів готові прийняти стартап, який продає споживчий продукт або фізичний пристрій.

За іншими дослідженнями для 41 % акселераторів неважливо, яку індустрію представляє стартап, 38 % шукають компанії пов'язані з даними і аналітикою, 29 % – ІТ-стартапи, 23% – проєкти, пов'язані з віртуальної / доповненою реальністю або фінансовими сервісами, близько 15 % акселераторів – стартапи, які працюють у сферах сільського господарства, зв'язку, телекомунікації, електронної комерції, освіти, енергетики, розваги / медіа / спорт, ігровій, охорони здоров'я, транспорту і туризму [46].

2. Стартап-команда. Обов'язковою умовою є наявність команди не менше ніж дві особи. Як правило, команда стартапу переселяється в приміщення акселератора і протягом терміну програми навчається на досвіді менторів, консультантів, експертів та інших команд. Процес акселерації завершується демонстраційним днем, коли учасники акселератора представляють проєкти потенційним інвесторам [33; 42].

3. *Програма акселерації.* Підбір проєктів в акселератори проводиться на конкурсній основі, тривалість акселерації фіксована, програма навчання заздалегідь прописана, за її ходом стежать ментори, а фінальна мета – отримання інвестицій і перетворення стартапу в масштабований бізнес [33; 42]. Традиційно такі програми можуть тривати до 6-7 місяців і передбачати участь у них менторів, бізнес-янголів інших стейкхолдерів стартапу, як наставників.

У кожного бізнес-акселератора існує власна політика. Залежно від неї, участь стартапів в таких програмах може бути платною або безкоштовною. Час роботи акселератора з кожним конкретним проєктом не тривалий. Зазвичай вона розподілена на «сесії» [47]:

- протягом першого місяця команди, які беруть участь у проєкті, отримують від експертів поради, настанови і всю необхідну інформацію. Таке навчання включає в себе лекції, майстер-класи, стажування, спілкування з успішними підприємцями, аудиторами, інвесторами, а також розробниками суміжних проєктів;
- протягом другого місяця стартап займається безпосередньо розробкою ідеї;
- протягом третього місяця починають здійснюватись перші продажі.

4. *Менторство.* У межах акселерації ментори і експерти допомагають стартапам зробити крок на рівень повноцінного продукту з точки зору маркетингу, продажів, юридичних питань. Часто розробники проєкту мають інженерну освіту і сконцентровані на продукті, але, нажаль, не мають досвіду та відповідних знань у сфері ведення бізнесу. Тому ключовий момент акселерації – це отримання галузевої і бізнес-експертизи від провідних фахівців ринку [33]. Програми проводять ментори – топ-менеджери з технологічних компаній, або венчурні інвестори, які відомі своїми успішними інвестиціями в стартапи, або люди, які вже запустили і управляють власними проєктами, або і перші, і другі, і треті [48]. Менторські схеми тривають протягом усього періоду акселераційної програми з активною частиною у аналітиці проблем стартапу [48]. Більшість

акселераторів мають від 50 до 200 менторів. Ментори висвітлюють різні питання, важливі для стартапів, стежать за збалансованою системою показників дотримання дисциплін, необхідних для запуску і розвитку успішного бізнесу [43]. Ментори зазвичай не оплачуються, вони просто хочуть допомогти і бути частиною екосистеми. Іноді у ментора виникає персональна зацікавленість у стартапі і він може домовитись із стартапом про частку у капіталі за консультаційні послуги. Іноколи консультанти здійснюють прямі янгольські інвестиції і стають учасниками консультаційного раунду [43].

5. *Фінансування та інвестиції*. Акселератори можуть надавати як посівні інвестиції, так і сприяти приверненню уваги сторонніх інвесторів. Проєктам, які пройшли через відомі акселератори, набагато простіше спілкуватися з потенційними інвесторами, засобами масової інформації, майбутніми користувачами продукту. У середньому проєктам надаються початкові інвестиції з порогом приблизно 25 тис. дол. в обмін на частку у розмірі 2 % – 40 % [33; 42].

Загалом акселерування має ряд переваг для стартапу за напрямками нетворкінгу, ментоської підтримки, навчання та для пезентування (англ. *Demo Day*) [49]:

- нетворкінг. Акселератори дозволяють значно розширити мережу контактів, стартапери знайомляться один з одним, з експертами та інвесторами, отримуючи корисні контакти на кілька років вперед;
- менторська підтримка. Участь в акселераторі надає можливість зустрітись з професійними експертами з різних галузей, які допомагають визначити та опрацювати слабкі місця проєкту і дають необхідні поради;
- навчання. Програма навчання дозволяє за 2-3 місяці максимально «прокачати» проєкт (без акселератора тривалість розвитку проєкту є значно довшою). Це дозволяє навчитися правильно складати доповідь (Пітч), оцінювати ринки, позиціонувати свій продукт, створити MVP у дуже стислі терміни з максимальною ефективністю;
- Demo Day. Як завершення програми більшість акселераторів влаштовують Demo Day, на який запрошують інвесторів і

представників корпорацій. І хоча йдуть в акселератор не за інвестиціями, не варто недооцінювати можливість познайомитися з інвесторами та представити їм проєкт – у майбутньому такі знайомства стануть у нагоді.

Запорукою розвитку стартапу є правильний вибір акселератора. Тому починаючи цей процес слід звернути увагу на ряд рекомендацій, наданих практиками. Ключовими чинниками обрання акселератора ними вважаються: сфера, етап розвитку стартапу, кількість проєктів у наборі акселератора та бренд [50]:

- 1) *сфера зацікавленості акселератора.* Акселератори не завжди універсальні. Кожний з них може мати певну сферу діяльності стартапів з якими працює;

ДОВІДКА

Спеціалізація акселераторів [50]:

Каліфорнійський акселератор LightSpeed Innovations спеціалізується на аерокосмічних технологіях

Make in LA працює переважно зі стартапами, які займаються апаратним забезпеченням

Український GrowthUP займається здебільшого технологічними стартапами

- 2) *етап розвитку стартапу.* Одні акселератори припускають розвиток стартапів на ранній стадії. Інші – шукають компанії, у яких вже є готовий продукт. Слід об'єктивно оцінювати стартап і визначати, яка програма підійде найкраще;

ДОВІДКА

Щоб потрапити в акселеративну програму вітчизняного Eastlabs, досить просто мати перспективну ідею, в яку повірять інвестори. У той же час нью-йоркський VentureOut пропонує інтенсивну програму тривалістю у тиждень, яка передбачає роботу з вже готовим продуктом [50]

- 3) кількість проєктів в наборі. В середньому, в одну програму акселератора потрапляють 10-15 стартапів. Попадання в невеликий набір, до 10 проєктів, забезпечить більш тісну співпрацю з наставниками і більше уваги до проєкту. У той же час потрапляння у великий набір, більше 15 стартапів, дозволить розширити базу контактів і збільшить ймовірність подальшої співпраці між учасниками;
- 4) бренд. Гучне ім'я акселератора на кшталт Tech Stars, Y Combinator або Amplify стане величезним плюсом в майбутньому – під час набору працівників, у B2B продажах і пошуку нових інвестицій.

Проте, важливий і інший бік – яким чином акселератору знайти стартап. З цього приводу пропонується ряд джерел якісного промоушену стартапу для потрапляння в акселератор [46]:

- рекомендація ментора. Ментори, крім навчання, можуть визначити та надавати рекомендації, який стартап варто взяти;
- випускники та працівники акселератора. Якщо новий стартап порекомендує стартап, який пройшов програму акселератора, шанси на прийом можуть істотно вирости. Тому варто відвідувати стартап-заходи, розповідати про проєкт працівникам програми акселератора або інвесторам;
- соціальні мережі. Під час спілкування з акселератором у соціальних мережах слід пам'ятати, що недоцільно тільки рекламувати стартап. Варто цікавитися акселератором, що може викликати зацікавленість до стартапу.

Зазначена інформація є корисною і стартаперам, оскільки пошук для обох учасників процесу є важливим етапом у забезпеченні ефективного функціонування. Крім цього стартапери матимуть розуміння де їм розміщувати інформацію, щоб акселератор зацікавився ними для подальшої співпраці. У світі та в Україні існує багато акселераторів, які залучають стартап-проєкти. Здебільшого найактивнішими є акселератори США, Великобританії, Сінгапуру. Ключові з них наведено в *табл. 5.16*. В Україні активність проявляє акселератор EastLabs, що працює з різними типами стартапів.

Таблиця 5.16 – Провідні акселератори стартапів (складено на основі [39; 40; 51])

№ з/п	Назва	Країна	Програма	Типи стартапів
1	2	3	4	5
1.	500 Startups	США	Seed-програма триває приблизно чотири місяці	Техногенні стартапи
2.	Y Combinator	США	Акселераційна програма триває протягом трьох місяців	Dropbox, Airbnb і Reddit
3.	Ameren Accelerator	США	Працює в партнерстві з Університетом Міссурі, UMSL Accelerate і Capital Innovators	Проривні компанії, які вирішують енергетичні проблеми
4.	Angel Pad	США	Програма триває три місяці, її проходить всього 12 стартапів. Програмою керує родина – чоловік і дружина. Вони працюють з кожним фаундером і забезпечують доступ до наставникам з досвідом в своїх галузях	Buffer, Postmates
5.	MuckerLab	США	Програма триває від 3 місяців до 2-х років	Різні типи
6.	Techstars	США	В межах 90-денної практичної акселераційної програми пропонується стартапам фінансування і доступ до ресурсів	ІоТ, роздрібні технології і мобільності
7.	Alchemist Accelerator	США	Шестимісячна програма. Всі події, включені в програму, є необов'язковими для фаундера, крім демо-дня. Є мережа наставників з інвестиційних фондів і великих компаній	Mobilesan і MightyHive
8.	Amplify	США	Програма триває від чотирьох до восьми місяців і пропонує фаундеру гнучкі умови, інвестиції та ресурси. Замість демо днів проводяться невеликі showcases для інвесторів	Технологічні стартапи

Продовження табл. 5.16

1	2	3	4	5
9.	Dreamit	США	Ряд унікальних програм: наприклад, road show для інвесторів як одна з можливостей для демонстрації стартапів, коучингу і спілкування. Наставництво включає прямі контакти з корпоративними партнерами для отримання зворотного зв'язку і навіть платні пілотні програми для запуску продукту або послуги стартапу	Технології для охорони здоров'я і освіти
10.	StartX	США	Надає значні ресурси, а також наставництво від більш ніж 200 серійних підприємців і венчурних капіталістів з великих компаній, а також допомогу та експертизу для цілого ряду галузей	Різні типи
11.	JFDI.Asia	Сінгапур	Відбирає проекти двічі на рік. Сума інвестицій складає 55 тис. дол. за 8,88 % компанії. Плюс, інкубатор забезпечує підтримку проектів, спілкування з менторами тощо	Створення платформ для медіа та ринків
12.	EastLabs	Україна	Має більш ніж 100 менторів з різних країн, у тому числі з України. Надає кожному проекту 20 тис. дол. Інвестиційна програма може бути продовжена за рішенням інвестиційного комітету EastOne Group. Знайомить своїх випускників з іноземними та українськими інвесторами, підбираючи для них спонсора. Команди можуть звертатися за консультацією як члени суспільства випускників EastLabs. EastLabs отримує 15 % частки в стартапі	Різні типи

5.4 Створення підприємства на основі стартапу

З розвитком стартап-проєкту настає час його перетворення у підприємство. Ці дії потребують ряду заходів та прийняття управлінських рішень на кшталт обрання організаційно-правової форми підприємства, визначення усіх переваг та недоліків, а також передбачає нові виклики для команди стартапу. Перехід від стартапу до підприємства створює нові проблеми щодо підбору кадрів, офіційне оформлення працівників, укладання чи переукладання угод між створеним підприємством та партнерами, які необхідно буде вирішувати паралельно з подальшим розвитком стартапу. Загалом перетворення стартапу в підприємство відбувається за етапами, наведеними на *рис. 5.12*.



Рисунок 5.12 – Етапи перетворення стартапів у підприємства [52; 53; 54]

Науковці та практики вважають, що першочерговим та визначальним аспектом заснування стартапу є його тривалість до тих пір, доки компанія здатна створювати нове і припиняється щойно зупиняється процес творчості [55]. Правильне закладення юридичного фундаменту стартапу полягає не у пошуку найбільш оптимальних шляхів досягнення максимального прибутку, а у створенні бізнесу, що у довгостроковій перспективі матиме

високу ціну завдяки унікальності та високому попиту на стартап-продукт [55].

Організаційна структура стартапу повинна, насамперед, забезпечити єдність дій усієї команди компанії (топ – менеджерів які здійснюють поточне керівництво, директорів, які ухвалюють стратегічні рішення та працівників, що втілюють їх у життя) на довготривалу перспективу [55]. Неефективне вирішення цієї задачі на початковому етапі діяльності стартапу неминуче призведе до майнових втрат його учасників у майбутньому, незалежно від того, яку організаційно-правову форму його функціонування вони обрали [55]. Формування організаційної структури починається ще на етапі команди, в якій функції та ролі розподілено за напрямками розвитку стартапу, а у майбутньому і функціональних підрозділів.

ПРИКЛАД

У 1990 році вартість Hewlett – Packard становила 9 млрд доларів. Потім настало десятиліття винаходів. У 1991 р. компанія випустила за доступною ціною DeskJet 500C – перший у світі кольоровий принтер. У 1993 р. завдяки зусиллям компанії на ринку з'явився Omnibook один з перших суперпортативних ноутбуків. Ще рік потому Hewlett-Packard розпочала продаж officeJet, першого у світі апарату, який суміщав функції принтера, факса та сканера. Активна ринкова експансія принесла свої плоди: до середини 2000-х рр. ринкова вартість компанії зросла до 135 млрд дол. Але з кінця 2002 р., коли Hewlett – Packard розпочала кампанію ребрендингу, вона припинила займатись винаходами. Як наслідок до 2005 р. ринкова капіталізація компанії впала до 70 млрд дол. [55]

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:

- фізична особа-підприємець (ФОП);
- приватне підприємство (ПП);
- товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

Доцільність таких форм для стартапу з юридичної та економічної точки зору розглянемо на прикладі дослідження Г. В. Прохорової [55]:

Фізична особа-підприємець. Невеликі стартап-компанії здебільшого здійснюють свою діяльність через фізичних осіб – підприємців. Цей варіант є легальним, та оптимальним з позиції оподаткування. З моменту державної реєстрації фізичної особи як підприємця та одержання свідоцтва про державну реєстрацію вона отримує підприємницьку право- та дієздатність. Перевагами започаткування стартапу фізичною особою підприємцем слід вважати [55]:

- відсутність встановлених законодавчих вимог щодо наявності коштів, необхідних для початку його функціонування;
- спрощену процедуру реєстрації підприємницької діяльності за місцем проживання фізичної особи;
- самостійну організацію власної діяльності.

Безумовною перевагою вважають і те, що стартапер працює сам на себе, не зобов'язаний формувати статутний капітал, не зобов'язаний документально оформлювати будь-яке із своїх рішень. Стартапер працює із підрядниками на основі договорів та не зобов'язаний зараховувати їх в штат [56]. Але суттєвим недоліком для такого підприємця є те, що, він обмежений власними коштами, у разі боргів, які пов'язані з реалізацією проєкту, фізична особа – підприємець несе відповідальність усім своїм майном.

За умови розширення стартапу чи започаткування, поряд з основними, суміжних видів діяльності, які підлягають ліцензуванню, підприємство необхідно реорганізовувати у юридичну особу [55]. Проте стартаперу варто вирішити реєструвати чи не реєструвати стартап як підприємство. Це можна здійснити зваживши усі переваги та недоліки, наведені в *табл. 5.17*. Однак, реєструвати юридичну особу недоцільно якщо стартап ще не є проєктом, а існує лише у вигляді ідеї, або ж передбачає півот, чи потенційні клієнти не проявляють зацікавленості у продукті стартапу, а наявний дохід не покриває поточні витрати.

Таблиця 5.17 – Переваги та недоліки переведення стартапу у організаційно-правову форму – ФОП [57]

Переваги	Недоліки
Дозволяє виглядати легітимно перед потенційними інвесторами	Стартап відразу опиняється під прицілом податкових та інших «зацікавлених» органів
Надає можливість мати офіційний рахунок суб'єкта господарювання в банку	Засновникам потрібно вести бухгалтерію та подавати декларації про доходи (навіть ФОП повинен заповнювати Книгу обліку доходів, яку податкова може попросити для перевірки)
Для юрособи – визначити внесок кожного учасника та захистити інтереси всіх членів, якщо хтось захоче вийти з проєкту	Факт сплати податків. Проте, можна обрати спрощену систему оподаткування

Приватне підприємство. Приватним підприємством визнається підприємство, що діє на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства та його (їх) праці чи з використанням найманої праці. Приватним є також підприємство, що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання – юридичної особи [55]. Тобто особливістю приватного підприємства, заснованого фізичною особою (фізичними особами), є можливість використання його власником (засновником) на свій розсуд як своєї, так і найманої праці. Зважаючи на відсутність в законі будь-яких спеціальних вказівок щодо управління приватним підприємством, воно здійснюється в порядку і на умовах, визначених статутом, у тому числі на основі поєднання прав власника (власників) приватного підприємства щодо використання належного йому (їм) майна та принципів самоврядування трудового колективу (колективний договір) [55]. Існують певні чинники, які визначають, що стартап доречно чи не доречно оформлювати у формі приватного підприємства, зокрема [55]:

- доречно за ситуації, коли співвласники майбутнього стартапу є одночасно винахідниками та (або) розробниками

певного інноваційного продукту, а його створення не потребує додаткового інвестування. Це пов'язано, насамперед, з відсутністю законодавчих вимог щодо органів та процедур корпоративного управління приватним підприємством, що дозволяє його учасникам оперативно та без зайвої бюрократії вирішувати поточні та стратегічні бізнес-задачі стартапу;

- доречно, якщо необхідна участь у корпоративному управлінні інших учасників стартапу (винахідники, інженери, співавтори), які не є засновниками новоствореного підприємства. Залучення власного майнового капіталу може відбуватись на підставі їх особистого внеску у розвиток бізнес-ідеї;
- недоречно, якщо стартап створюється у формі приватного підприємства одним або декількома інвесторами, які не повною мірою розуміють його місію, очікують отримання прибутку у короткостроковому періоді та налаштовані активно впливати на поточне корпоративне управління особисто або через призначену дирекцію. За таких обставин, створення стартапу у формі товариства з обмеженою відповідальністю є більш прийнятним.

Механізм функціонування приватного підприємства слабо врегульований. Ця форма підприємництва не вельми знайома іноземним інвесторам (на відміну від ТОВ – Ltd). Проте, така форма дозволяє водночас самостійно визначити, як працюватиме приватне підприємство (порядок внесення вкладів, хто за що відповідає, механізм вибуття учасників), передбачивши ці положення в статуті [57].

Товариство з обмеженою відповідальністю. Товариством з обмеженою відповідальністю визнається товариство, що має статутний капітал, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Учасники товариства несуть відповідальність в межах їх вкладів [55]. Ті учасники товариства, які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями у межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з учасників. Стартап, утворений на базі залученого інвестиційного капіталу у формі

ТОВ, з огляду на ефективність корпоративного управління, має більші можливості щодо реалізації своєї бізнес – стратегії ніж приватне підприємство [55]. Переваги товариств з обмеженою відповідальністю як організаційно-юридичної форми стартапу полягають у такому [56; 57]:

- засновники несуть відповідальність за наслідки своєї діяльності виключно майном підприємства;
- розмір статутного капіталу може бути будь-яким, від одної копійки до мільйонів гривень. У цьому випадку закон не обмежує засновника у праві вибору. Крім того, статутний капітал стартап-бізнесу може формуватися протягом такого періоду часу, який засновники для себе самі визначають;
- спрощена система управління підприємством;
- для іноземних інвесторів функціонування стартапу саме у формі юридичної особи викликає більше довіри, ніж просто до підприємця.

Серед недоліків доцільно виділити складнощі в усуненні фаундера з засновників товариства.

Загалом основні переваги та недоліки обрання зазначених організаційно-правових форм для реєстрації стартапу наведено у *табл. 5.18*.

Акціонерне товариство. Серед вітчизняних дослідників діяльності стартапів поширеною є думка про недоцільність діяльності стартапів у формі акціонерного товариства, однак П. Тіль у своїй книзі «Від нуля до одиниці» (Нотатки про стартапи, або як створити майбутнє) зазначає: «Той, хто віддає перевагу частині акцій вашої компанії перед розрахунком готівкою, демонструє бачення перспективи і готовність працювати над збільшенням вартості компанії в майбутньому» [55]. Переважна більшість успішних стартапів з багатомільярдами прибутками створені і діють у формі акціонерних товариств.

Акціонерне товариство, за процедурою його створення та реєстрації є однією з найбільш складних організаційно – правових форм діяльності суб'єктів господарювання.

Таблиця 5.18 – Переваги та недоліки організаційно-правових форм стартапу (складено на основі [58; 57])

Організаційно-правова форма	Переваги	Недоліки
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 на себе	У разі невдачі проєкту, 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 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 проєкту, 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

Використання організаційно-правової форми акціонерного товариства для стартапу є проблематичним та складним для стартапів. Цьому сприяють декілька факторів [55]:

- для такої новоствореної господарської структури як стартап, кількість реєстраційних процедур для створення акціонерного товариства надто бюрократизована;
- за умови створення стартапу в Україні, за невизначеності його прибутковості навіть у довготривалій перспективі, законодавчі вимоги стосовно розміру статутного капіталу АТ та здійснення щорічних відрахувань до резервного фонду стають неприйнятними;
- суттєвою перешкодою створення стартапів у формі акціонерних товариств за участі іноземного інвестора є невідповідність норм вітчизняного та іноземного права, які регулюють питання корпоративного управління акціонерними товариствами. Застосування норм міжнародного приватного права дозволить укласти та виконати зазначену угоду з іноземними акціонерами українських акціонерних товариств за межами України відповідно до законодавства країни, яку обирають сторони.

Попри вищенаведені законодавчі неузгодженості, функціонування стартапу у формі акціонерного товариства не тільки створить належне правове підґрунтя для ефективного досягнення бізнес-цілей компанії зі значними майновими та людськими ресурсами, а й дозволить забезпечити дієвий захист майнових прав учасників та залученого інвестиційного капіталу, оскільки [55]:

- 1) вибір інвестором країни для створення компанії під стартап, у яку він буде вкладати ресурси, залежить від двох основних критеріїв: розташування цільового ринку, на якому проєктна компанія буде генерувати прибуток від продажу продукту чи сервісу та ступеню захисту його інвестицій. Інвестору необхідна впевненість, що його вкладення будуть надійно захищені;

- 2) придбання акцій стартапів належить до агресивних інвестицій. Вкладаючи у стартап – підприємство власний капітал шляхом купівлі певної частини акцій або всього контрольного пакету інвестор розуміє існуючі ризики та іде на них свідомо;
- 3) створення стартапу у формі акціонерного товариства не тільки об'єднує однодумців, які поєднані спільною ідеєю створення нового продукту та усвідомлюють, що реальні прибутки підприємство отримає лише у довгостроковому періоді, а також залучає його учасників до процесу вирішення питань, які визначають основні цілі діяльності новоствореного суб'єкту господарювання;

ДОВІДКА

«...стартапи не мусять платити високі заробітні плати, тому що спроможні запропонувати дещо краще – частку власності у капіталі компанії як однієї з форм компенсації, що може ефективно заохочувати людей на шляху до створення вартості в майбутньому» (П. Тіль) [55]

- 4) для створення і апробації інноваційного продукту чи технології потрібен час. Стартапери, які усвідомлюють, що отримання доходів від стартапу можливе лише у довготривалій перспективі (за умови стимулювання колективу працівників не тільки шляхом виділення окремих часток у статутному фонді, а й залучення їх до прийняття управлінських рішень) створення стартапу у формі акціонерного товариства, вбачається доцільним та економічно обґрунтованим.

Обрання тієї або іншої організаційно-юридичної форми для створення підприємства залежить від стадії, на якій знаходиться стартап-проект, розподілу власності на стартап та плану розвитку. Загалом її вибір може бути повністю довільним. Проте, саме товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) є найбільш оптимальним підприємством, що реалізує стартап.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ V

1. Розкрийте сутність команди стартапу та поясніть дії на підготовчих етапах формування команд стартап-проєкту.
2. Надайте характеристику команді за методологією Дейва МакКлюра.
3. Охарактеризуйте мінімальну команду стартапу та функції її учасників.
4. У чому полягає особливість мінімальної життєздатної команди?
5. Надайте характеристику мінімальній ідеальній команді.
6. Визначте труднощі, які присутні під час формування команд стартапу.
7. Розкрийте модель розвитку команди стартапу на прикладі моделі Б. Такмана.
8. Яким чином відбувається масштабування команди стартапу на посівній стадії?
9. Розкрийте особливості ідеальної команди стартапу та її завдання на етапі запуску продукту.
10. Розкрийте специфіку ідеальної команди та її завдань на етапах стартапування – зростання та розширення і ведення бізнесу.
11. Порівняйте особливості функціонування стартап-команди та звичайної команди.
12. Поясніть сутність опціону в розподілі часток майбутнього підприємства стартапу.
13. Яким чином здійснюється вестинг під час розподілу часток бізнесу стартапу?
14. Яким чином мотивується команда стартап-проєкту?
15. На яких умовах здійснюється оформлення працівників стартапу?
16. Розкрийте сутність менторингу в стартапі.
17. Порівняйте менторинг, наставництво та коучинг з позиції доцільності застосування в стартапі.
18. Які переваги має менторство у стартапуванні?
19. Визначте види менторингу у стартапі.
20. Розкрийте сутність поняття ментор та його функції.
21. Надайте характеристику типам менторів, які можуть брати участь у стартапі.
22. Яким чином здійснюється пошук ментора для стартапу?
23. Надайте характеристику формам співпраці з менторами та підходи до підвищення їх зацікавленості у консультуванні стартап-проєкту.
24. Яким чином формується річний цикл менторингу?

25. Надайте характеристику ключовим діям на першому етапі співпраці з менторами – знайомство.
26. Охарактеризуйте сценарій зустрічі з менторами стартапу.
27. Які ключові питання вирішуються менторами та стартаперами на зустрічах з розвитку?
28. Надайте характеристику особливостям взаємодії стартапер та ментора на етапі зустрічі з підведення підсумків співпраці.
29. Які ключові навички має мати стартапер для ефективної співпраці з менторами?
30. Розкрийте структуру контракту на розвиток з менторами.
31. Яким чином страта перу перепрофілюватись у ментори?
32. Поясніть сутність, принципи роботи янгол-синдикатів.
33. Розкрийте особливості моделі янгол-синдикатів.
34. Розкрийте сутність та принципи функціонування стартап-інкубатора.
35. У чому полягають ключові відмінності стартап-інкубатора та акселератора?
36. Які послуги надає інкубатор для стартаперів?
37. Надайте характеристику критеріям обрання бізнес-інкубатора/ стартап-інкубатора для реалізації стартап-проєкту.
38. Визначте помилки стартаперів в інкубуванні.
39. Поясніть зміст акселерування та надайте визначення акселератору.
40. Які наявні особливості участі стартапу у бізнес-акселераторі?
41. Розкрийте принципи функціонування бізнес-акселераторів.
42. Поясніть бізнес-модель акселератора.
43. Яким чином та за якими критеріями слід обирати акселератори для стартап-проєкту?
44. Які результати отримує стартап у процесі та після акселерування?
45. Надайте характеристику вітчизняним бізнес-інкубаторам та акселераторам.
46. Розкрийте особливості функціонування закордонних акселераторів та бізне-інкубаторів.
47. Визначте ключові етапи перетворення стартапу у підприємство.
48. Надайте характеристику та розкрийте переваги та недоліки використання ФОП для стартап компанії.
49. Охарактеризуйте доцільність застосування приватного підприємства у стартапування.
50. Обґрунтуйте доцільність використання товариства з обмеженою відповідальністю як форми підприємства для стартапу.

- ☐ Кейси:
 - «Наочна кібербезпека»;
 - «З додатком на виставку»;
 - «AveEva: як навчитися слухати поради і збільшити виручку у п'ять разів»
 - ☐ Вправи:
 - аналіз порад «Гіду зі створення команди стартапу»;
 - розподіл часток між засновниками стартапу методом М. Демлера
 - ☐ Тренінг практичних навичок:
 - складання контракту на розвиток у менторстві;
 - оцінювання результатів розвитку менті
 - ☐ Завдання для самостійного виконання:
 - формування та масштабування команди стартапу
-

5.1 Кейси

Проаналізуйте стартапи та надайте відповіді на запитання.

1. Наочна кібербезпека [59]

У 2014 р. Андрій Безверхий і його колеги Руслан Міхальов і Олександр Бредіхін вирішили, що Україні не вистачає проактивних сервісів захисту від кібератак. Вони розробили модульну платформу Cyber Operations, яка допомагає візуалізувати прогалини в інформаційній безпеці. Так з'явилася SOC Prime – перша в Україні компанія, яка побудувала платформу захисту від кіберзагроз.

Творці компанії, Андрій Безверхий і двоє його партнерів, працювали в сфері інформаційної безпеки більше семи років.

Тонке налаштування і впровадження комплексних рішень у цій галузі вимагає великих витрат часу і знань, тому у розробників народилася ідея автоматизувати повторювані операції, наприклад, діагностику систем інформаційної безпеки, що застосовуються у всьому світі. При цьому обмін інформацією повинен бути максимально безпечним. А інтерактивна візуалізація процесів у виді метрик і трендів для топ-менеджменту стала родзинкою майбутнього проєкту. Так з'явилася платформа CyberView. Програма аналізує потік вхідних даних і перетворює інформацію в доступні для всіх ілюстрації та діаграми. Таким чином, користувач отримує зрозуміле відображення взаємозв'язку процесів, процедур і людей і усуває прірву між тим, що написано на папері, і реальною картиною.

Перші півтора місяці компанія існувала за власні кошти. Обладнання, необхідне для розробки і тестування системи, підприємці придбали в кредит, а віртуальну мережу створили на базі домашніх комп'ютерів. Вони орендували коворкінг в «Часописі», де компанія і провела перші півроку. У той період партнери активно розробляли першу версію продукту. У стартовому складі команди було всього шість чоловік, п'ять з яких мали досвід в інформаційній безпеці від чотирьох до семи років і один з досвідом більш семи років у веб-розробці. Натепер в компанії 16 людей, серед яких і кістяк колективу.

Оскільки в Україні, на відміну від більшості країн ЄС, недостатньо присутні цільові інвестфонди, орієнтовані на ІТ, пошук інвесторів був ускладнений. «Перші півроку ми зустрічалися з потенційними інвесторами і в тісних стосунках із бізнес-інкубатором GrowthUP», – говорить Андрій Безверхий. І вже в на початку 2015 р. SOC Prime отримала перші інвестиції – 75 тис. дол. Кошти розробники шукали, не маючи готового продукту: був лише досвід, ідея і деякі напрацювання. Але знайшлися ті, хто повірив у проєкт – Gravia VC і Леонід Подобедов, акселератор GrowthUP і UAngels (співтовариство бізнес-ангелів в Україні). На отримані гроші команда змогла розробити першу версію платформи і запустити «пілоти» в Україні. Завдяки інвестиціям вдалося розширити команду до

семи чоловік. Новий фахівець присвятив свій час збору коштів. До цього фандрайзингом доводилося займатися вечорами, вихідним або замість обіду, тому що основний час розробники присвячували продукту.

Друга спроба отримати гроші від інвесторів також була успішною. Завдяки спільноті українських бізнес-ангелів UAngels в червні 2015 р. SOC Prime вийшла з обкатаною технологією на європейський ринок, збільшивши команду вдвічі. А вже в серпні отримала перших партнерів і клієнтів в Західній Європі. Так, в 2015 р. компанія посіла друге місце в інвестиційному конкурсі від Almaz Capital з кібербезпеки, а в лютому 2016 р. виграла секцію B2B на SVOD EU в Ірландії. А завдяки допомозі локальних фондів AVentures Capital і TA Ventures компанія веде діалог з Intel Capital і HPE Ventures.

Через відсутність конкурентів на українському ринку SOC Prime досить швидко залучила непогану клієнтську базу. До кінця 2015 р. вона працювала з такими великими структурами, як OTP Bank, Starlight Media, УкрСиббанк, «Воля». Зараз, за словами Андрія Безверхого, платформу використовують компанії в країнах СНД і ЄС з різних галузей: легкої промисловості, фінансової сфери, медіа, телекому, а також інтернет-провайдери, спеціалізовані компанії з кібербезпеки, включаючи постачальників послуг. Завдяки цьому SOC Prime припинила збір коштів і отримала прибуток.

Залученню клієнтів сприяє і активна участь компанії в локальних і міжнародних конференціях з ІТ-безпеки. Це значно допомогло вибудувати власну партнерську мережу. Істотна частина зусиль спрямована на активну присутність у соціальних мережах і спеціалізованих ресурсах з безпеки, але в рекламу і SMM у зв'язку з економією не було вкладено жодної копійки. «На кожному з форумів, сайтів, сторінок в соціальних мережах ми намагаємося зробити видимими свою експертизу і готовність допомогти», – каже Безверхий. Цільовий ресурс – LinkedIn. Тут загальна мережа контактів компанії складає більше 2 тис. фахівців. Все це – реальні контакти.

Наразі компанія, крім продажу та подальшого розвитку платформи, активно допомагає українським підприємствам боротися з атаками шкідливими угруповання як BlackEnergy, від яких вже постраждали кілька обленерго. Розслідуванням цих інцидентів займаються провідні фахівці з кібербезпеки компаній ESET, iSight, Trend Micro і інших. SOC Prime теж до них приєдналася. На основі відкритих розробок і власної технології, вони створили комплекс заходів і програмного забезпечення, які допомагають виявити, зупинити діючі і запобігти майбутнім атакам BlackEnergy. Як і будь-яка інша українська компанія, SOC Prime має проблему своєчасного отримання оплат і бюрократією. Однією з найбільших технічних проблем у роботі Андрій Безверхий називає складність підстроювання продукту під побажання клієнта. «Іноді дуже складно говорити клієнтам «ні» у разі запиту чергових «фіч», але це доводиться робити для збереження цілісності рішення. Інакше загубиться єдине бачення платформи», – підкреслює засновник компанії.

У планах компанії – удосконалити платформу так, щоб підлаштовуватись до підприємств будь-якого розміру. У наступному році фахівці з безпеки планують вихід на ринок США і Азії. Найбільший проєкт в розробці зараз включає інсталяцію продукту на 160 країн. У SOC Prime впевнені, що компанія буде тільки зростати. «Ніші в безпеці, в яких працюємо ми, показують стабільне зростання від 13 % до 30 % щорічно. І, судячи з аналітики Gartner і Forrester, найближчі п'ять років темпи не сповільняться», – прогнозує Безверхий.

Отже, стартап отримавши перші інвестиції у розмірі 75 тис. дол., має 16 працівників, а найбільший проєкт охоплює 160 країн.

Запитання для обговорення:

1. У чому полягає сутність запропонованої ідеї та, на Ваш погляд, наскільки актуальною є запропонований проєкт?
2. Як формувалась команда стартапу?
3. Яким чином відбувалось масштабування команди, що супроводжувало цей процес?

2. 3 додатком на виставку [59]

Українська компанія Attendify стала лідером у розробленні додатків для заходів. Серед її клієнтів – Google і Bloomberg. Attendify – онлайн-конструктор мобільних додатків. Але не звичайних, а для заходів. Організовуєш виставку – простіше дати відвідувачам можливість скачати програму з розкладом, картами локацій, добіркою новин і матеріалів. Зробити це можна у три кроки, без залучення дорогих дизайнерів і розробників.

Стартап заснували українці Михайло Балясний (CEO) і Артем Яремчук (COO) у 2011 р. Спочатку платформа мала назву KitApps. Михайло раніше вже заснував софтверну компанію Shift Labs, у Артема до KitApps був досвід роботи проєкт-менеджером в Vivex Invest. Також він був співзасновником аукціону Koreikoff.

Уже на той момент було зрозуміло, що з часом кожна компанія захоче собі мобільний додаток, але не всі зможуть дозволити собі розробку. Тоді партнери вирішили робити конструктор мобільних додатків – платформу, за допомогою якої маленькі компанії зможуть робити собі програму без наймання дорогих розробників і веб-дизайнерів. Згодом команда вирішила сфокусуватися виключно на організаторах заходів і отримала більш співзвучну з івент-середовищем назву – Attendify.

Ідея виявилася вельми вдалою. Мобільний додаток – дуже недешеве задоволення, яке може і не відразу окупитися. У США, наприклад, розробка стандартного додатка для конференції на iOS і Android може коштувати від 5 тис. дол. до 50 тис. дол. При цьому потрібно вивчити портфоліо розробника і завантажити додатки, які він робив для інших івентів. Можливо, варто навіть зв'язатися з одним з його клієнтів безпосередньо і поцікавитися досвідом. Attendify передбачає обмеженість бюджету організатора, а процес створення програми максимально спрощений і автоматизований. Їх додаток – це такий закритий Facebook про конкретний івент. У додаток можна додати рекламу – вона виглядає як спонсорські пости на Facebook, що може працювати так: якщо спонсор івенту – Microsoft, компанія пропонує всім учасникам залишити e-mail і брати участь в розігріш Хbox. Організатор після заходу зможе передати спонсору звіт.

Стартап спочатку розвивався на свої кошти, а також проєкт підтримав український інвестор, пов'язаний з індустрією івентів. У 2013 р. в проєкт вклав кошти фонд TMT Investments – сума інвестицій зростає до 200 тис. дол. Стартапу час від часу надходять пропозиції від фондів, але поки що команда не поспішає піднімати інвестиції. За останній рік компанія зростає в 8 разів за доходами, але стартап реінвестує виручку. Зараз Attendify майже повністю орієнтується на закордонний ринок – близько 80 % клієнтів знаходяться в США. Світова індустрія івентів оцінюється в 100 млрд дол. на рік – тільки в США щорічно проходить близько 2 млн заходів.

Команда стартапу зростає з двох до 25 осіб. Звичайно, сервіс більше орієнтований на США і Європу. «У США практично будь-який івент вже серйозно розглядає додаток як додатковий інструмент у своєму «чекліст», поряд зі сторінкою івенту в Facebook і продажем квитків через онлайн-сервіс, типу Eventbrite», – говорить Артем. Перших клієнтів на Заході підприємці шукали за допомогою холодної розсилки. «Ми намагалися писати нормальною, людською мовою, а не в стилі «дорогий сер, хочемо вам запропонувати ідеальний продукт для вашого бізнесу», – згадує співзасновник стартапу. Однією з перших відгукнулася GDS – компанія, яка проводить близько 80 івентів на рік. У результаті компанія купила додатки на всі 80 івентів. Правда, в 2012 р. додаток коштував всього 249 дол., стартап ще не вивчив ринок і поставив ціну «зі стелі».

А ось міжнародна фармакологічна компанія AstraZeneca вийшла на Attendify самостійно. Це компанія зі штатом в 20 тис. працівників, і до цього вона ніколи не купувала додатків. Цікаво те, що за результатами роботи, організатор AstraZeneca GCE Summit, фактично став адвокатом бренду для стартапу. Він рекомендував продукт для офісів компанії в інших країнах, і навіть його дружина, яка працює організатором заходів в іншій компанії, стала клієнтом Attendify. «Я б ніколи не подумав, що фармацевти настільки активні – постять божевільну кількість фото, пишуть в месенджери. Спочатку фото івенту і доповідей, а закінчилося фотографіями котейлів у барі. Божевільний engagement – на 500 учасників близько 3000 фотографій», –

згадує Артем. Люди продовжують користуватися додатком і після закінчення івенту, що для індустрії нетипово.

В Україні «покриття» у компанії ще невелике. «Але нішеві заходи, розраховані на «просунуту» аудиторію, як, наприклад, конференція «8Р» або «Cisco Expro Ukraine» виразно виграють від мобільного застосування, оскільки відсоток власників смартфонів серед відвідувачів таких івентів дуже великий», – підкреслює співзасновник стартапу. На його думку, ринок мобільних додатків для івентів в Україні тільки розвивається, тому важливо «застовпити» місце, тоді і з'являться клієнти.

На рахунку проєкту вже кілька нагород. У 2015 р. проєкт Attendify потрапив в шорт-лист кращих українських стартапів за версією The Next Web. А ще в 2012 р. став «стартап року» за версією AIN.ua. Резюмуючи – натеper заснована в 2011 р. команда стартапу налічує 25 осіб, серед їх клієнтів – Google і Bloomberg, а річна передплата – від 399 дол. до 599 дол.

Запитання для обговорення:

1. Наскільки актуальним в Україні є запропонований авторами проєкт?
2. Чи скористалися б Ви особисто запропонованим додатком?
3. Сформуйте власне бачення, яким чином формувалась команда старатапу, які могли б бути ролі та функції учасників, особливості роботи команди на кожному з етапів розробки стартап-проєкту.

3. AveEva: як навчитися слухати поради і збільшити виручку у п'ять разів [60]

23-річна Анастасія Андріжинеvска запустила AveEva – конструктор одягу за індивідуальними розмірами – у 2016 р. Але вибудувати прогнозований обсяг продажів і комунікацію з клієнтами у сервісу не виходило. Тоді засновниця звернулася в бізнес-акселератор і зрозуміла, що їй заважала зацикленість на минулому бізнес-досвіді. Вона розповіла, як навчилася відмовлятися від власної думки, збільшила виручку в п'ять разів за місяць і чому збір контактів допомагає знайти нові ніші.

До запуску сервісу з конструювання одягу Анастасія Андріжиневська займалася трьома власними рекламними проєктами: розвивала маршрутне телебачення, брендований таксі і випускала інформаційне видання для туристів. «У трьох попередніх проєктах мене не влаштовувало, що я займаюся оффлайн-рекламою. За фактом: спамом і сміттям. Мені не вистачало можливості безмежного масштабування і власного продукту, який приносив би користь», – пояснює Анастасія.

Закривши свої рекламні проєкти, Анастасія узяла відпустку на півроку. Обдумуючи новий бізнес, вона згадала, що хотіла бути дизайнером одягу. Розробка сервісу AveEva почалася в січні 2016 р., а вже в квітні на сайті компанії можна було замовити спідницю за індивідуальними мірками. На першому етапі Андріжиневська вклала в проєкт особисті кошти: найняла технолога швейного виробництва та розробника сайту. Майже через рік роботи, в січні 2017 р., проєкт отримав кошти від приватного інвестора в обмін на 10 % компанії. Ці кошти пішли на покращення функціоналу сайту і розробку маркетингової стратегії. Наразі на сайті сервісу можна замовити пошиття спідниці, сукні або блузи за розмірами і отримати поштою ексклюзивну річ за ціною мас-маркету.

Але контекстна реклама і співпраця Андріжиневської з фешн-блогерами не давали відчутного результату: реклама демонструвала життєздатність проєкту, але клієнтів було небагато, заробляти не вийшло. Продажі були безсистемні і не прогнозовані. Вибудувати рекламну стратегію і спланувати продажі не вдавалося.

Взимку 2016 р. Андріжиневську покликали в заочний акселератор ФРІІ, після якого вона потрапила і в очний. Анастасія прийшла в акселератор з затребуваним продуктом, потрібно було вибудувати регулярний потік продажів. Але засновниця просто не запускала рекламу! Тиждень за тижнем на трекшн-мітингах ми чули, що в її бізнесі це не працює. Тільки ближче до середини акселерації вдалося вмовити її спробувати включити рекламу – і все вийшло. Такого роду опір трапляється часто – і у підприємців-початківців, і у досвідчених. Якщо використовувати тільки ті методи, які ви вже пробували, то і результати не будуть змінюватися. Щоб стрибнути вище, потрібно пробувати нове:

збирати думки, ідеї та погляди на вашу ситуацію від різних людей, формулювати найнесподіваніші гіпотези і максимально швидко їх тестувати.

За порадою ФРІІ Анастасія звернула увагу на таргетинг в Facebook і Instagram. До цього до таргетованої реклами вона ставилася вкрай недовіжливо: здавалося, що продукт складний для просування через таку «холодну» комунікацію. Завдяки таргетингу за місяць відбулося п'ятикратне зростання виручки.

У акселераторі ФРІІ дали рекомендації: виявилось, можна і потрібно просто поговорити, зібрати контакти, взяти телефон і особисто поспілкуватися. До сих пір у картині світу Анастасії комунікація з замовниками завершувалася уточнюючими запитаннями на замовлення (а якщо таких не було, то і діалогу не було взагалі). Виявилось, багато хто із задоволенням обговорять проблеми, які їх хвилюють. Такий простий спосіб, але потрібно було зробити зусилля над собою – зателефонувати незнайомій людині і почати діалог, а також повірити, що це корисно і працює.

Найефективнішим способом виявилось просити контакт у тих дівчат, які залишали якийсь запит, але після відповіді зберігали мовчання. На прохання вони залишали свої номери і активно відповідали на запитання, допомагаючи з'ясувати основні бар'єри. Стартапом було використано Customer development (custdev) – методологію розробки продукту на основі вивчення потреб клієнтів за допомогою проблемних інтерв'ю, яка входить у програму ФРІІ як серія воркшопів. Виявилось, що є три основні бар'єри придбання виробів на нашому сайті: дистанційність індивідуального замовлення («Я замовлю, а мені не підійде»), побоювання невірно зняти мірки і нерозуміння якості і фактури матеріалу на фотографіях. Стартап працює над цими бар'єрами: пояснюємо клієнтам, що коригуємо виріб у разі проблем з посадкою, а матеріал можна подивитися на відео і у нас в офісі, мірки теж можна зняти в офісі. Ми зараз готуємо відеоінструкцію, як знімати мірки.

У результаті контактів з клієнтами нас знайшли сегменти з проблемою, яку наш сайт з легкістю вирішує. Це подружки наречених, малорухливі громадяни, family look (одяг в одному стилі або в одній колірній гамі для пари або всієї родини),

вінчальні сукні та інше. Клієнти допомогли доопрацювати сайт: ми впровадили нові фішки. Наприклад, додали кнопки «Отримати додаткову консультацію», «Приїхати і подивитися матеріали» та інші. Виявилось, що приїзд до офісу майже завжди конвертується в покупку з хорошим чеком. Це дало, в тому числі, зростання показників виручки.

Анастасія ще хотіла б впровадити омніканальність (взаємна інтеграція розрізнених каналів комунікації в єдину систему) для охоплення максимально широкої аудиторії, взаємодіяти з аудиторією оффлайн, створити більш зручний сценарій взаємодії клієнта з нашим сервісом. Також потрібно попрацювати над розширенням товарного асортименту для збільшення ретеншена (відсоток клієнтів, що повернулися) і LTV клієнтів (весь сукупний прибуток, який компанія отримує з одного клієнта). В цілому зробити максимальний упор на маркетинг, створити канал на YouTube на двох мовах, а в перспективі вивести його на міжнародний ринок.

Запитання для обговорення:

1. Наскільки доцільним було звернення стартаперів до акселератору?
2. Визначте переваги та недоліки співпраці з акселератором.
3. Які ключові послуги акселератору призвели до розвитку стартапу?

5.2 Вправи

1. Гід зі створення команди стартапу [61]

На основі ознайомлення з порадами щодо створення команди стартапу («Гід зі створенню команди стартапу»), визначте ті, які стануть корисними під час реалізації обраного або запропонованого Вами стартапу.

Результати аналізу занесіть до нижченаведеної форми:

Поради	Доцільність / недоцільність використання	Коментар з обґрунтуванням
Порада 1. Вибір способу організації роботи команди		
Порада 2. Пошук тімліда		
Порада 3. Реєстрація компанії		
Порада 4. Пошук розробників		
Порада 5. Пошук команди		
Порада 6. Творча атмосфера в команді		

Гід зі створення команди стартапу [61]:

Порада 1. Вибір способу організації роботи команди. Оберіть між аутсорсингом, віддаленою та власною командами розробки:

Способи	Переваги	Недоліки
1	2	3
Аутсорс	<i>Готові команди.</i> Вам не доведеться самотійно шукати розробників і налагоджувати взаємодію між ними <i>Швидкий старт.</i> Проект запускається відразу ж, без довгого пошуку фахівців <i>Ризики.</i> Низькі ризики не здійснення проекту <i>Виконання проекту.</i> Аутсорсингова команда буде активно працювати над проектом. Для них це буде не в перший раз	<i>Прозорість роботи.</i> Під виглядом економічного варіанта можна отримати дорожчий, може постраждати також і якість. Мета стартапу – витратити мінімум ресурсів, а мета аутсорсингової компанії є прямо протилежною <i>Прогалини.</i> Аутсорсери можуть спеціально залишати прогалини в якості і виправляти проблеми на наступних етапах розробки, що знову буде оплачено стартапером

Продовження

1	2	3
Аутсорс (продовження)	<i>Гнучкість.</i> За низького завантаження частину розробників перекинуть на інший проєкт, і це не буде оплачуватись стартаперами. У разі високого завантаження аутсорсери залучать додаткових фахівців	<i>Низька гнучкість у прийнятті рішень.</i> Завдяки формалізму взаємодії з аутсорсерами, стартап буде витрачати зусилля на координацію робіт і все одно можете отримати результат, який не відповідає очікуванням
Все в одному офісі	<i>Прозорість роботи.</i> Команда буде займатися тільки проєктом. Є можливість виправляти недоліки та пропонувати покращення у роботі команди. Стартапер може повністю керувати проєктом. У будь-який час можна згорнути проєкт або змінити	<i>Тривалість.</i> На пошук розробника йде 1,5-2 місяці. <i>Витрати.</i> Високі витрати на підтримання команди. Розробникам потрібно забезпечити соцпакет, офісне приміщення, робочі місця, доброзичливу атмосферу. До всього вони вимогливі і розпещені великими компаніями
Віддалена робота	<i>Витрати.</i> Не потрібно витрачати кошти на офіс. Навіть якщо розробники живуть у вашому місті, багатом комфортніше працювати з дому Простіше знайти працівників	<i>Складнощі в організації роботи.</i> Необхідні системи управління проєктами, віддаленої парної розробки та відеоконференції. Потрібно врахувати різницю в часових поясах, яка може завадити спільній роботі

Порада 2. Пошук тімліда. Стартаперу знадобиться людина, яка зможе надати експертну оцінку проєкту і розповість, які потрібні інструменти для його виконання, інфраструктура, і як скоро буде готова перша версія продукту. Знаючи, як виглядає технічна сторона проєкту, можна почати пошук розробників. Тімлід братиме участь у співбесідах і збирати команду. Після найму перших розробників він буде грати роль лідера: оцінювати пріоритети завдань, координувати роботу, покращувати процеси, допомагати в складних ситуаціях.

Тімлід може стати працівником стартап-компанії або працювати на основі оформленої партнерської угоди. Для цього реєструється ТОВ і домовляються про частку кожного у статутному капіталі.

Порада 3. Реєстрація компанії. Заздалегідь визначте, де і як зареєструвати компанію. Якщо ви реєструєте компанію на території України, ТОВ – кращий варіант для стартапу з трьох причин: а) залучення інвесторів і партнерів. Отримати частку бізнесу в ПП можна, а до ТОВ може приєднатися будь-яка чисельність партнерів (до 50 засновників); б) опції для працівників. Працівники зможуть стати власниками компанії, їм буде цікавіше вивести проєкт на ринок; в) продаж компанії. Якщо компанія підвищує цінність на ринку, можна отримати кошти та перейти до нового проєкту.

Порада 4. Пошук розробників. Пошук працівників є найбільшою проблемою стартапу після стартового капіталу. Розробників менше, ніж потрібно ринку, і вони обирають між безліччю проєктів. Тому за ризик і невизначеність варто пропонувати ціну вище середньої. Кращий варіант – найняти знайомих розробників. Для стартапів звичайні сайти для пошуку працівників працюють погано. Бажано розміщувати вакансії, але не чекати безлічі відгуків.

Порада 5. Пошук команди. Найпоширеніша схема роботи команди – двоє розробників працюють в парі, а третій виправляє помилки.

Порада 6. Творча атмосфера в команді. Для підприємця кращий спосіб втратити стартап – керувати ним. За словами Пола Грема, лідера Y Combinator: «Менеджмент – проблема, яка в стартапі виникає, тільки якщо він демонструє серйозні успіхи». Тому на етапі зародження стартапу варто повністю зосередитися на маркетингу, продажах та залученні інвестицій, а в команді забезпечити творчу атмосферу. Якщо розробники активно спілкуються між собою, у них є час, щоб поговорити і обмінятися думками. Під час обговорень можуть народжуватися нові ідеї. І, навпаки, добре, якщо розробник може приділити час завданням, сенс яких він не здатний пояснити.

2. Розподіл часток між засновниками стартапу методом Ф. Демлера

Розподіліть частки між засновниками обраного вами стартапу методом Ф. Демлера, професора підприємництва в бізнес-школі при Університеті Карнегі-Меллон [15]:

Крок 1. Ідентифікуються основні фактори, що визначають вклад кожного учасника в створення стартапу. Вони можуть бути, наприклад, такими (або іншими залежно від специфіки проєкту): участь у розробленні ідеї, участь у підготовці бізнес-плану, компетентність, учасника, залученість і ризики учасника, обов'язки та відповідальність учасника.

Крок 2. Визначається відносна важливість факторів. Для кожного стартапу співвідношення важливості факторів буде різним залежно від специфіки. Для її оцінювання застосовується шкала від 1 до 10:

Фактор	Важливість
Участь у розробленні ідеї	
Участь у підготовці бізнес-плану	
Компетентність, учасника	
Залученість і ризики учасника	
Обов'язки та відповідальність учасника	
...	

Крок 3. Оцінюється особистий внесок кожного засновника:

Фактор	Засновник 1	...	Засновник N
Участь у розробленні ідеї			
Участь у підготовці бізнес-плану			
Компетентність, учасника			
Залученість і ризики учасника			
Обов'язки та відповідальність учасника			
...			

Крок 4. Залежно від сумарної зваженої оцінки кожного засновника шляхом нормування визначається частка його участі у стартапі.

5.3 Тренінг практичних навичок

1. Контракт на розвиток у менторстві

Розгляньте та заповніть шаблон контракту на розвиток для обраного або запропонованого стартапу

Формуляр контракту на розвиток [27]:

Дані про учасників програми

ПІБ:

Посада

Телефон

E-mail:

Менті	Ментор

Домовленості, яких було досягнуто

Період менторінгу

Періодичність очних зустрічей

Ініціатором очних зустрічей є

Орієнтовна тривалість зустрічей

Чи можливе дистанційне проведення зустрічей (телефон, Skype, Zoom тощо)

Як часто менті може звертатись до ментора за допомогою і порадами між зустрічами

Пріоритетний спосіб зв'язку для менті

Пріоритетний спосіб зв'язку для ментора

Цілі розвитку для менті

Зазначте цілі розвитку на період програми менторінгу

Дата:_____ Дата:_____

Підпис менті _____ Підпис ментора _____

2. Оцінювання результатів розвитку менті

На основі кейсу 3 «AveEva: як навчитися слухати поради і збільшити виручку у п'ять разів» заповніть формуляр оцінки результатів розвитку стартапера за участі менторів

Формуляр оцінки результатів розвитку [27]:

Дані про учасників програми

ПІБ:

Посада

Телефон

E-mail:

Період менторінгу

Менті	Ментор
З _____ 20__ по _____ 20__	

1. Регулярність зустрічей (позначте один з варіантів відповіді)

- ☐ Частіше, ніж раз на місяць
- ☐ Рідше, ніж 1 раз на місяць, але частіше ніж 1 раз на 2 місяці
- ☐ Рідше, ніж 1 раз на 2 місяці
- ☐ 1 раз на місяць
- ☐ 1 раз на 2 місяці
- ☐ Взагалі не зустрічались

2. Як Ви оцінюєте прогрес у досягненні цілей розвитку?

Ціль 1	☐ Немає прогресу	☐ Повністю досягнута
	☐ Часткові досягнення, необхідний подальший розвиток	☐ Досягнута з перевищенням
Ціль 2	☐ Немає прогресу	☐ Повністю досягнута
	☐ Часткові досягнення, необхідний подальший розвиток	☐ Досягнута з перевищенням
Ціль 3	☐ Немає прогресу	☐ Повністю досягнута
	☐ Часткові досягнення, необхідний подальший розвиток	☐ Досягнута з перевищенням

Коментар

5.4 Завдання для самостійного виконання

Формування та масштабування команди стартапу

Сформууйте та масштабуйте команду стартапу за наведеними етапами

1. Складіть календарний план-графік реалізації стартапу за формою [62]:

№ з/п	Стадії стартап-проєкту	Період реалізації, номер місяця з початку виконання робіт					Вартість етапу, грн
		1	2	3	...	n	
1	Pre-seed						
2	Seed						
3	MVP						
...							
n	Всього грн.						

2. Сформууйте склад команди та завдання її учасників на кожному етапі розвитку стартапу згідно рис. 5.3-5.6 підрозділу 5.1., додаючи учасників на нових етапах реалізації:

Стадія стартапу	Завдання учасників	Учасники команди	Освіта	Досвід роботи	Спеціалізовані знання	Витрати, тис. грн
<i>Pre-seed</i>	Згенерувати ідею продукту, на основі комп'ютерного моделювання сформувати модель прототипу	<i>Стартапер</i>	Вища технічна	У стартапуванні відсутній, інженера-конструктора 2 роки	Інженерні	10
<i>Seed</i>		<i>Бізнес-аналітик</i>				
....						

3. Сформулируйте карту команды стартапа за запропонованою формою [63]:

КОМАНДА

ЗАСНОВНИКИ

Фото засновника	СЕО (Генеральний директор)	- Роль (чим займається) - Трудова історія - Загальна інформація - Освіта
Фото засновника	СТО (Технічний директор)	- Роль (чим займається) - Трудова історія - Загальна інформація - Освіта

КЛЮЧОВІ СПІВРОБІТНИКИ

Фото співробітника	- Ім'я - Роль (чим займається) - Досвід	Фото співробітника	- Ім'я - Роль (чим займається) - Досвід

МЕНТОРИ / РАДНИКИ

Фото ментора	- Ім'я - Роль (чим займається) - Досвід	Фото ментора	- Ім'я - Роль (чим займається) - Досвід

ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ ДО РОЗДІЛУ V

1. Команда. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Команда>
2. Разработка стартапа: этапы и их специфика. *Студия Михаила Кечинова*. URL: <https://mkechinov.ru/startup-phases.html>.
3. Формируем стартап-команду в условиях ограниченных временных рамок. *Директор по персоналу*. URL: <http://www.hr-director.ru/article/65949-qqq-16-m9-formiruem-startup-komandu>.
4. Что нам стоит Scrum построить: интервью с Agile-коучем Василием Савуновым. *Хабр*. URL: <https://habr.com/ru/post/352608>.
5. Lugovoi O. Модель Брюса Такмана. *Drive projects*. URL: <http://www.driveprojects.com/2017/02/bruce-tuckman-forming.html>.
6. Бобков А. Этапы формирования команды. *HRTIME.ru*. URL: <https://hrtime.ru/material/etapy-formirovaniia-komandy-29356>.

- 7 Hacker, hustler, designer ... analyst? *Solve for interesting*. URL: <http://solveforinteresting.com/hacker-hustler-designer-analyst>.
8. Черняк А. Минимальная команда стартапа (MVT) и числа Фибоначчи. *Бизнес-модели вокруг нас*. URL: <http://biznesmodeli.ru/minimalnaya-komanda-startapa-mvt-i-chisla-fobinachchi>.
9. Настоящая команда: кого брать на стартап-ковчег и что дальше делать с творческими процессами. *Spark – тусовка технологических проектов*. URL: <https://spark.ru/startup/flowlu/blog/28965/nastoyaschaya-komanda-kogo-brat-na-startap-kovcheg-i-cto-dalshe-delat-s-tvorcheskimi-protsessami>.
10. Жизненный цикл стартапа: from zero to hero. *Artjoker*. URL: <https://artjoker.ua/ru/blog/zhiznenny-tsikl-startapa-from-zero-to-hero>.
11. Федорова Т. Технологический стартап. Как создать эффективную команду? *Инновационный бизнес-инкубатор*. URL: <http://ibi.vvsu.ru/latest/article/10330950>.
12. Климонтович В. К. Как правильно выдать опционы команде стартапа. *Секрет Фирмы*. URL: <https://secretmag.ru/opinions/vladimir-klimontovich.htm>.
13. Как собрать команду и работать с ней. *ФРИИ*. URL: <https://www.iidf.ru/media/articles/lifehacks/kak-sobrat-komandu-i-rabotat-s-ney>.
14. Распил стартапа. Калькулятор Деммлера. *Хабрахабр*. URL: <https://habrahabr.ru/company/poido/blog/106867>.
15. Demmler F. The founders' pie calculator. *Carnegie Mellon University*. URL: <http://www.andrew.cmu.edu/user/fd0n/35%20Founders%27%20Pie%20Calculator.htm>.
16. Формирование и мотивация команды. *ФРИИ*. URL: <https://www.iidf.ru/media/articles/lifehacks/formirovanie-i-motivatsiya-komandy>.
17. Менторство – что это такое, кто такой ментор, как его найти, как стать ментором? *Как-Бог*. URL: <http://kak-bog.ru/mentorstvo-cto-eto-takoe-cto-takoy-mentor-kak-ego-nayti-kak-stat-mentorom>.
18. Наставничество (менторство). *Mental-Skills*. URL: <https://www.mental-skills.ru/dict/nastavnichestvo-mentorstvo>.
19. Что такое менторство или менторинг? *Финансовый гений. Финансовая грамотность*. URL: <https://fingeniy.com/cto-takoe-mentorstvo-mentoring>.
20. Волошин Д. Менторинг в стартапе: когда его внедрять и как извлечь максимум пользы. *Vc.ru*. URL: <https://vc.ru/flood/40866-mentoring-v-startape-kogda-ego-vnedryat-i-kak-izvlech-maksimum-polzy>.
21. Руденко Х. 6 Типов менторов: как выбрать подходящий. *Образовательная платформа LABA*. URL: <https://l-a-b-a.com/blog/786-zachem-vvudit-praktiku-mentorstva-v-kompanii>.

22. Ментор: как найти и не потерять? *GoTech Arena. Место встречи технологических компаний*. URL: https://www.gotech.vc/novosti/novosti_gotech/mentor.
23. Откидышева А. В. Потенциал ментора стартапов в профессиональном образовании и повышении квалификации специалистов. *Вестник Шадринского государственного педагогического университета*. 2015. №2 (26). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/potentsial-mentora-startapov-v-professionalnom-obrazovanii-i-povyshenii-kvalifikatsii-spetsialistov>.
24. Мазур А. Як знайти ментора? Покрокова інструкція від Анни Мазур. *Happy monday*. URL: <https://happymonday.ua/kak-najti-mentora>.
25. Ментор стартапов — лучший друг для старта и роста. *ViaFuture*. URL: <https://viafuture.ru/sozдание-startapa/mentor-startapov>.
26. Сопровождение и трекинг инновационных команд. *Факторика*. URL: <https://www.factorica.ru/coaching>.
27. Пособие менти. Программа менторинга. Академия Росатома. 36 с. URL: <https://rosatom-academy.ru/media/poleznye-materiali/posobie-menti>.
28. Парфентьева Л. Почему лучше быть ментором, а не учеником. *Biz.mann-ivanov-ferber*. URL: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2019/02/26/pochemu-luchshe-byt-mentorom-a-ne-uchenikom>.
29. Аналитический обзор рынок синдицированных венчурных сделок и краудинвестинга. М. 2003. 58 с. URL: https://rb.ru/media/upload_tmp/pbk_2013_01_2.pdf.
30. Лаурс И. Инкубаторы, акселераторы, ангел-синдикаты – что нужно знать об инвестировании в стартапы. *Ceo club*. URL: <https://ceoclub.com.ua/notes/venture>.
31. Що таке стартап-інкубатор і як туди потрапити? *Studway.Com*. URL: <https://studway.com.ua/startap-inkubator>.
32. Стартап-инкубатор. *E-xecutive*. URL: <https://www.e-xecutive.ru>.
33. Путь от идеи до успешного бизнеса. Часть 3. Бизнес-инкубаторы и бизнес-акселераторы. *Spark – тусовка технологических проектов*. URL: <https://spark.ru/startup/bhags/blog/35702/put-ot-idei-do-uspeshnogo-biznesa-chast-3-biznes-inkubatori-i-biznes-akseleratori>.
34. Бизнес-инкубатор – колыбель успешного стартапа. *Mentamore*. URL: <https://mentamore.com/biznes/biznes-inkubator.html>.
35. Как выбрать идеальный бизнес-инкубатор. *Business views*. URL: <https://businessviews.com.ua/ru/state/id/kak-vybrat-idealnyj-biznes-inkubator-1496>.

36. Мзоков В. Почему стартапы не попадают в бизнес-инкубаторы – семь ошибок. *Dombase*. URL: <https://rb.ru/opinion/pochemu-ne-poradayut>.
37. Burn rate: что это за показатель, как его вычислить и почему он так важен. *Lpgenerator*. URL: <https://lpgenerator.ru/blog/2019/06/24/burn-rate-cto-eto-za-pokazatel-kak-ego-vychislit-i-pochemu-tak-vazhen>.
38. Бизнес-инкубатор Sikorsky Challenge. *Стартап школа Sikorsky Challenge*. URL: <https://www.sikorskychallenge.com/incubator>.
39. Що таке стартап-інкубатор і як туди потрапити? *Studway.Com*. URL: <https://studway.com.ua/startap-inkubator>.
40. Северова И. Стартап-инкубаторы и акселераторы мира: обзор по странам. *Ubr*. URL: <https://ubr.ua/market/startup-time/startap-inkubatory-i-akseleratory-mira-obzor-po-stranam-361225>.
41. Различия между инкубатором и акселератором для стартапов. *Status quo*. URL: https://www.sq.com.ua/rus/news/novosti_partnerov/29.03.2018/razlichiya_mezhdu_inkubatorom_i_akseleratorom_dlya_startapov.
42. Что такое стартап-акселератор и с чем его едят? *ВБТ*. URL: <https://vtbrussia.ru/tech/cto-takoe-startap-akselerator-i-s-chem-ego-edyat/#carddevelopment1>.
43. Романс Э. Настольная книга венчурного предпринимателя. Москва: Альпина Паблишер, 2014. 248 с.
44. Що таке бізнес-акселератор і для чого він твоєму стартапу. *Lviv.com*. URL: <https://lviv.com/urban/shcho-take-biznes-akselerator-i-dlia-choho-vin-tvoiemu-startapu>.
45. Стартап-акселератор: идти или не идти? *Dombase*. URL: <https://rb.ru/howto/accelerate>.
46. Елкина В. На что смотрят акселераторы при отборе стартапа. *Dombase*. URL: <https://rb.ru/story/how-they-choose>.
47. Бизнес-акселераторы. *Startup-house*. URL: <http://startup-house.ru/stati-pro-startapu/link/biznes-akseleratory>.
48. Что такое стартап-акселератор и где его найти? *Inventure*. URL: <https://inventure.com.ua/analytics/articles/cto-takoe-startap-akselerator-i-gde-ego-najti>.
49. Примака К. Зачем идти в стартап-акселератор? *Medium Corporation*. URL: <https://medium.com/@KirillVC>.
50. Бигай К. Что нужно учитывать, чтобы выбрать идеальный бизнес-акселератор. *BusinessViews*. URL: <https://businessviews.com.ua/ru/state/id/cto-nuzhno-uchityvat-ctoby-vybrat-idealnyj-biznes-akselerator-1497>.

51. ТОП-10 акселераторов, которые помогают стартапам расти. *Startupnetwork.kz*. URL: <https://startupnetwork.kz/news/top-10-akseleratorov.html>.
52. Касич А. О., Джура А. М. Стартапи як форма підприємницької діяльності: поняття, значення, зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №2. С. 24-31.
53. Bosma, N. Meijaard, J. and van Popta, G. Learning in the business start-up process (Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs). 2002. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/7074583.pdf>.
54. Salamzadeh, A. and Kesim, H. Startup Companies: Life Cycle and Challenges The 4th International Conference on Employment. *Education and Entrepreneurship*. 2015. URL: [https://www.researchgate.net/publication/280007861_Startup_- Companies_Life_Cycle_and_Challenges](https://www.researchgate.net/publication/280007861_Startup_-_Companies_Life_Cycle_and_Challenges).
55. Прохорова Г.В. Організаційно – правові форми діяльності стартапів. *Business Law Electronic Resource*. URL: <https://www.businesslaw.org.ua/organizaciino-pravovi-formy-diyalnosti-startapiv>.
56. Вітліна М. О. Організаційні форми створення стартапів. *Науково-дослідний інститут правового забезпечення інноваційного розвитку*. URL: <http://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/Vitlina.pdf>.
57. Підодвірні Ю. Як оформити стартап: юридична тяганина. *Studway*. URL: <http://studway.com.ua/startup-issue>.
58. 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>.
59. Истории успешных. *Kyivstar Business Hub*. URL: <http://hub.kyivstar.ua/praktika/istorii-uspeshnykh>.
60. Вилисов В., Богомолова А. Кейс AveEva: как научиться слушать советы и увеличить выручку в пять раз. *INC*. URL: <https://incrussia.ru/understand/kejs-aveeva-kak-nauchitsya-slushat-sovety-i-uvelichit-vyruchku-v-pyat-raz>.
61. Носков М. Гид по созданию команды стартапа. *Контур.Эльба*. URL: <https://e-kontur.ru/blog/15677>.
62. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навчальний посібник / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'янка. Київ: КНЕУ, 2002. 379 с.
63. Королев И. Шаблон инвестиционной презентации. *Slideshare.net*. URL: <https://www.slideshare.net/ikorolev1/ver-13-edition>.

6

РОЗДІЛ VI

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СТАРТАПУ

- ☐ Джерела інвестування стартапів
 - ☐ Оцінювання інвестиційної привабливості та вартості стартапів
 - ☐ Співпраця стартаперів з інвесторами
 - ☐ Участь інвестора у розвитку стартапу та його вихід
 - ☐ Презентування стартапу для інвестора
-

6.1 Джерела інвестування стартапів

Венчурне фінансування стартапів відбувається відповідно до етапів їх реалізації. Реалізація кожного наступного етапу розвитку проєкту потребує додаткового залучення інвестицій і, відповідно, додаткового раунду фінансування. Виділяють такі основні раунди фінансування стартапів [1; 2]:

«Янгольський» раунд (передпосівний раунд фінансування) є найпершим етапом залучення інвестицій, на якому продукт ще не розроблений, стартап не започаткований, у майбутнього засновника серед напрацювань зазвичай є лише цікава ідея. Зовнішні інвестори нечасто вкладають кошти на цьому етапі, оскільки він є надзвичайно ризикованим.

Раунд 0 (нульовий або посівний раунд фінансування) відповідає посівній стадії розвитку стартапу. На цій стадії проєкт може отримати відносно невеликі кошти для завершення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, створення прототипу продукту або послуги та його перевірки на споживачах. З огляду на високу ризикованість таких вкладень, інвесторів, які наважуються їх здійснювати називають бізнес-янголами.

Раунд А (перший раунд фінансування) відповідає стадії стартап проєкту. Як правило, на цій стадії кошти спрямовуються

на організацію основної діяльності за проектом, маркетингові дослідження, подальше розширення виробництва і збут продукції. Інвестиції здійснюють інституціональні інвестори – венчурні, інвестиційні та державні фонди. Перший раунд фінансування коливається в межах від 100 тис. дол. до 2 млн дол. З точки зору залучення інвестування цей етап є найскладнішим для реалізації стартап-проектів, оскільки складним є процес переконання інвесторів в доцільності вкладення коштів у високо ризикову ідею. Виокремити з багатьох стартап проектів один дійсно перспективний, з високим процентом майбутньої прибутковості, стає непростим завданням перед інвесторами, адже за статистикою з десяти проінвестованих проектів лише один має значний ринковий потенціал. Однією з умов отримання необхідного фінансування на цьому етапі є функціонування підприємства вже протягом мінімум року та підтверджена життєздатність ідеї стартапу. Тим не менш, даний раунд фінансування також передбачає великий ступінь ризику, тому в майбутньому інвестор прагне отримати значні прибутки. У разі позитивних оцінок бізнесу інвестиції цього раунду спрямовуються на проведення додаткових маркетингових досліджень, доопрацювання продукту або послуги, створення бізнес-плану, формування команди проекту тощо.

Раунд В (другий раунд фінансування) здійснюється на стадії відтворення та масштабування стартапу. Він передбачає вкладення коштів в активне зростання стартапу, оптимізацію і масштабування продукту на різних ринках (розширення виробництва, маркетингова компанія, збутова політика і диверсифікація продукції). Шанси стартапу на отримання інвестування на цьому етапі розвитку є вищими, оскільки ризик менше, вже здійснено детальний аналіз та прогноз ринку щодо обсягів виробництва та збуту продукту. Інвестування здійснюють кредитні та банківські установи у розмірі від 2,0 до 15,0 млн дол.

Раунд С (третій раунд фінансування) відповідає стадії експансії стартапу. Фінансування даної стадії здійснюється шляхом випуску акцій публічного товариства, продажу ліцензій на виробництво продукції чи франшиз для виробництва продукції. Додаткові ресурси необхідні для розширення

виробництва, програми маркетингу, нарощення оборотного капіталу, модифікації продукції. Стартап на цій стадії є привабливим для інвесторів, оскільки досяг беззбитковості та має постійно зростаючі прибутки. Розмір інвестицій третього раунду коливається у межах від 7,0 до 10,0 млн дол.

Раунд D (перехідне фінансування стартапу) здійснюється на стадії екзиту, коли компанія перестає бути власне стартапом. Інвестори ранніх стадій хочуть вийти з бізнесу шляхом продажу своїх часток власності інституціональним інвесторам або новим чи старим командам менеджерів, які в свою чергу прагнуть розширення чи розвитку діяльності підприємства. Інвестиції необхідні для здійснення передпродажної підготовки стартапу. Даний раунд фінансування також може передбачати придбання інших компаній, злиття, а його гравцями можуть бути: хедж фонди, інвестиційні банки, приватні інвестори. Більш докладно стратегії екзиту стартап проєктів будуть розглянуті далі [1; 2].

Чинники, що обумовлюють інвестиційну привабливість стартапу на кожному наступному раунді фінансування, відображено на рис. 6.1.

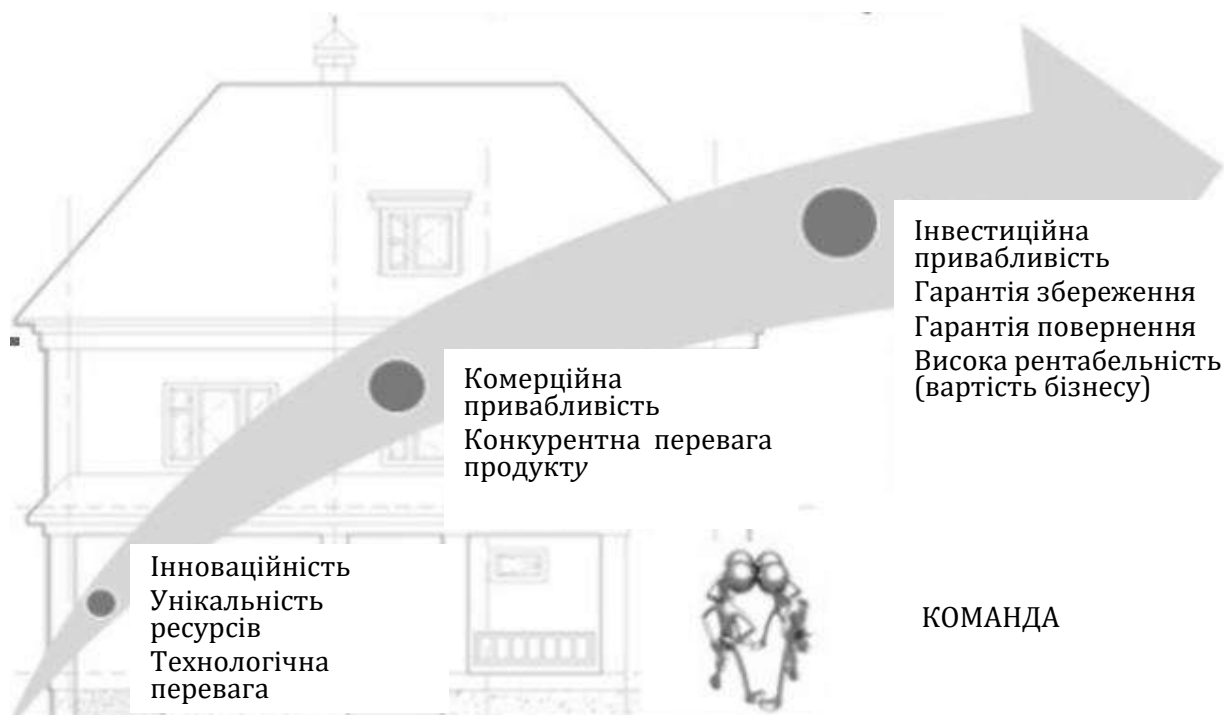


Рисунок 6.1 – Чинники, що визначають привабливість стартапу для інвестора на кожному етапі його реалізації [3]

Розміри фінансових вкладень у стартап зростають по мірі його розвитку. Залежно від мотивів, що спонукають інверсорів вкладати кошти в такий ризикований бізнес, та гарантій повернення виділяють два види інвестування:

- *венчурне інвестування* – ризикове вкладення коштів в обмін на певну частку в компанії, яке здійснюється венчурним інвестором з метою отримання доходу від продажу цієї частки в майбутньому [1];
- *інвестування з відкладеним поверненням* – класичне вкладення коштів інвестором з необхідністю обов'язково повернення з метою отримання певної частки прибутку від реалізації проекту в майбутньому, коли він стає прибутковим.

Венчурне інвестування. Основним джерелом фінансування стартапів є венчурний капітал. Типовими об'єктами інвестицій венчурного капіталу є новостворені технологічно орієнтовані компанії малого бізнесу, які, з огляду на притаманний їм високий рівень ризику підприємницької діяльності, мають обмежений доступ до традиційних джерел фінансових ресурсів [4]. Вихід компанії на фондовий ринок 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 [5].

Ринок венчурного капіталу складається з двох секторів: неформального, представленого індивідуальними інвесторами, і формального (інституційного), представленого венчурними та іншими фондами (рис. 6.2).

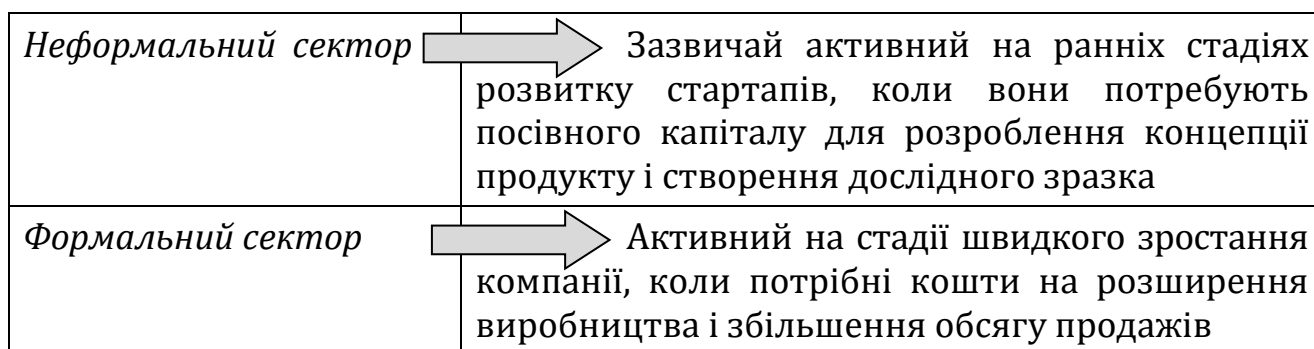


Рисунок 6.2 – Спеціалізація інвестицій формального та неформального секторів ринку венчурного капіталу [6]

Неформальний сектор. Стартапи на початкових стадіях, які є найбільш ризиковими, фінансуються, як правило, приватними особами – бізнес-янголами.

ВИЗНАЧЕННЯ

Бізнес-янгол – це приватний венчурний інвестор, що надає експертну підтримку та забезпечує фінансування інноваційних компаній і стартапів на ранніх стадіях їх розвитку

Часто бізнес-янголами стають успішні підприємці, топ-менеджери великих компаній та керівники венчурних інвестиційних фондів, які мають практику ведення бізнесу і можуть стати менторами інвестованих ними стартапів. Загалом виділяють такі категорії бізнес-янголів [7]:

- *корпоративні янголи* – колишні топ-менеджери великих міжнародних корпорацій, які під час звільнення отримали значну грошову компенсацію. Ці активи вони і використовують для інвестицій. Середній розмір вкладень корпоративних янголів – близько 1 млн дол. Корпоративні бізнес-янголи часто претендують на керівні ролі в компанії і обирають для інвестування зазвичай тільки один стартап;
- *янголи-ентузіасти* – приватні інвестори, що не мають досвіду інвестування та професійної підготовки. Як правило, такі інвестори оперують невеликими сумами – близько 10 тис. дол. і обирають відразу кілька напрямів для інвестування та зазвичай не беруть участі в управлінні компанією;
- *підприємницькі янголи* – найбільш активні інвестори, які паралельно з інвестуванням активно займаються комерцією. Зазвичай, з метою зібрати перспективний інвестиційний портфель вони вкладають у стартапи доволі великі суми – 200-500 тис. дол. На участь в управлінні компанією вони, як правило, не претендують;
- *мікрокеруючі янголи* – менеджери середньої ланки, які вкладають кошти одразу в декілька стартапів, при цьому беруть на себе повноваження щодо управління компаніями

і претендують на посади в раді директорів. Розмір вкладень зазвичай невеликий;

- *професійні янголи* – займаються інвестуванням коштів у проекти, що відповідають сфері їх професійних інтересів. Розмір вкладень зазвичай середній 25-200 тис. дол. Для зменшення ризику такі інвестори схильні до спільного інвестування стартапів разом з іншими приватними особами.

У 80 % випадків бізнес-янголи активно беруть участь в управлінні проінвестованими ними компаніями. Участь в управлінні може бути різною у кожному конкретному випадку [8].

ДОВІДКА

Найбільша європейська мережа бізнес-янголів (англ. European Business Angel Network, EBAN) об'єднує 62 асоціації приватних венчурних інвесторів з 22 країн Європи. Кількість активних бізнес-янголів у Європі складає понад 250 тис. Кількість проектів, в інвестуванні яких беруть участь бізнес-янголи, в 30-40 разів перевищує кількість проектів, проінвестованих венчурними фондами [7; 8]

В Україні також існує декілька професійних об'єднань приватних венчурних інвесторів [9]:

- *iClub* – закрыта спільнота для приватних інвесторів, створена фондом TA Ventures. Клуб бере на себе юридичний, аналітичний, фінансовий супровід угод, навчання нових членів. iClub робить акцент на інвестиціях в технологічні компанії з потенціалом глобального зростання. Для інвестицій в український проєкт комісія клубу не передбачається;
- *UAngels* – асоціація та нетворкінг-платформа для підприємців і приватних інвесторів, які прагнуть створювати локальні або міжнародні синдикати. Об'єднання шукає проєкти, об'єднує бізнес-янголів, навчає їх, забезпечує інші види підтримки;
- *Investment Mosaic* – закритий інвестиційний клуб, який об'єднує представників інвестиційного бізнесу, приватних інвесторів, підприємців та галузевих експертів. Організатором клубу є інвестиційний брокер InVenture Investment Group;

- *Startup.ua* – онлайн-платформа, де засновники стартапів шукають фінансування від приватних інвесторів і венчурних фондів. Спільнота проводить конкурс «Битви стартапів» для взаємодії з потенційними інвесторами.

За даними асоціації UAngel, середній розмір інвестицій українського бізнес-янгела складає 20-60 тис. дол. Найбільш привабливими для українських приватних венчурних інвесторів є такі напрями інвестування як електронна комерція, онлайн-сервіси, програмне забезпечення, великі дані, фінансові, медичні та біологічні технології, аналітика та кібербезпека [9].

Формальний (інституційний) сектор. Фінансування стартапів на більш пізніх стадіях розвитку, коли новостворені компанії потребують залучення значно більших сум фінансування, найчастіше здійснюють спеціальні інститути – венчурні фонди, інші інвестиційні інститути, пенсійні фонди, страхові компанії, урядові агентства і міжнародні організації [6].

ВИЗНАЧЕННЯ

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 [10]

Залежно від етапів розвитку стартапів, на фінансування яких зорієнтовані інститути спільного інвестування, виділяють три типи фондів [11]:

- *фонди посівних інвестицій* (англ. *seed funds*) – інвестують в стартапи на етапі проведення досліджень і розробок, проєктування продукту або послуги, затвердження концепції бізнесу (*посівний раунд*);
- *фонди ранніх стадій* (англ. *early stage funds*) – інвестують новостворені стартап компанії на етапі розвитку, тестування продукту або організації виробництва і продажів (*раунд А або В*);

- *фонди пізніх стадій* (англ. *later stage funds*) — інвестують у стартап-компанії, які вже випускають товари або послуги, генерують дохід або чистий прибуток, однак, потребують додаткового капіталу для активного росту і розширення діяльності (*раунд C або D*).

Притоку інвестицій в українські стартапи сприяє діяльність Української асоціації венчурного капіталу та прямих інвестицій (англ. *Ukrainian Venture Capital and Private Equity Association, UVCA*), яка створена за зразком Європейської асоціації венчурного і приватного капіталу InvestEurope. До складу UVCA входить біля 50 фондів – лідерів міжнародного та українського інвестиційного ринку: Almaz Capital, AVentures Capital, Digital Future, Horizon Capital, HP Tech Ventures та ін. Асоціація представляє інтереси інвесторів перед урядом, сприяє поліпшенню інвестиційного та бізнес-клімату України, допомагає налаштовувати контакти між стартапами та інвесторами, акумулює інформацію про вітчизняний ринок стартапів [12]. За її даними, фонди готові інвестувати в розвиток стартапу від 50 тис. дол. до 10 млн дол. залежно від стадії проєкту і типу фонду [12].

Формальний і неформальний сектори ринку венчурного капіталу є взаємозалежними, проте, як зазначалось, мають різні пріоритети щодо спрямування інвестицій. Це накладає відбиток на процес організації взаємодії між ними та стартаперами (*табл. 6.1*).

Таблиця 6.1 – Відмінності у підходах неформальних і формальних інвесторів щодо організації взаємодії зі стартаперами [3]

Критерій порівняння	Неформальний інвестор (бізнес-янгол)	Формальний інвестор (фонд, компанія)
Кількість тижнів до отримання коштів	13,5	9,6
Кількість бізнес-контактів інвесторів	68	29
Кількість зустрічей з інвесторами	45	27
Середній обсяг залучених коштів, дол.	989 118	1 995 952
Перевищення від очікуваної суми, %	18,9	36,8
Обсяг фінансування у перерахунку на бізнес-контакт, дол.	17 210	91 830

Український фонд стартапів. У 2019 р. за ініціативою Кабінету Міністрів України в Україні створено Український фонд стартапів (УФС) – державний фонд фінансування стартапів. Вимоги до проєктів, що можуть подаватись на участь у конкурсі щодо інвестування такі [13]:

- фінансуються лише українські комерційні стартапи, що розробляються з орієнтацією на світові ринки;
- проєкт повинен знаходитись на ранніх стадіях розвитку (передпосівній або посівній);
- проєкт повинен бути високотехнологічним (цільові сегменти фінансування: штучний інтелект, доповнена реальність, Великі дані, блокчейн, кібербезпека, медицина та охорона здоров'я, подорожі, фінансові технології, освітні технології, робототехніка, програмне забезпечення, виробництво, електронна комерція, Інтернет речей тощо);
- проєкт повинен мати команду.

Краудфандинг. Одним з відносно нових форм інвестування в стартапи є краудфандинг.

ВИЗНАЧЕННЯ

Краудфандинг (від англ. *Crowdfunding, crowd – натовп, funding – фінансування*) – колективна співпраця людей, які добровільно об'єднують свої кошти або інші ресурси, як правило, через Інтернет-платформу, щоб підтримати стартап або інші проєкти [14]

Краудфандинг є моделлю найбільш демократичного фінансування нових чи вже існуючих стартап-проєктів за рахунок добровільних внесків багатьох інвесторів (спонсорів чи бекерів), які отримують за це матеріальну чи нематеріальну винагороду [15]. Комунікації між засновниками проєкту та інвесторами відбуваються через спеціалізовані Інтернет майданчики або краудфандингові платформи [15]. Поширеними сферами краудфандингового інвестування є проєкти, орієнтовані на вирішення суспільних проблем.

Виникнення краудфандингу у сучасному розумінні пов'язане з економічною кризою 2008 р., коли економічні агенти, що традиційно виділяють та розподіляють кошти за напрямками

витрат (фінансові посередники або державні установи), значно обмежили доступ бізнесу до фінансових ресурсів [1]. Краудфандинг став відповіддю ринку на скорочення можливостей банківського кредитування, зробивши фінансові ресурси більш доступними для невеликих компаній і окремих осіб [1].

До ключових переваг краудфандингу належать [1]:

- підтримка перспективних соціальних та інших проєктів локального масштабу, що не цікавлять венчурних інвесторів;
- демократизація процесу фінансової підтримки проєктів завдяки розширенню спектра можливих краудінвесторів;
- створення прозорого та ефективного механізму народного фінансування проєктів;
- менша залежність фінансування від циклічності розвитку економіки, яка значно впливає на поведінку інших інвесторів;
- для краудінвесторів виникає можливість отримати дохід та (або) долучитися до соціально-значущих проєктів.

Разом з тим, обмеженнями краудфандингу є [1]:

- складність збору коштів для виконання великих масштабних проєктів: технологія краудфандингу більше підходить для залучення невеликих разових інвестицій;
- розкриття інформації про сутність проєкту не завжди відповідає інтересам засновників, оскільки інноваційна ідея може бути скопійована конкурентами;
- рішення краудінвесторів щодо фінансування проєкту базується лише на тій інформації, яку надає розробник проєктів.

На будь-якій краудфандинговій платформі взаємодіють два типи учасників [16]:

- автор проєкту, засновник бізнесу або ідеї. Саме він та його команда викладають проєкт на сайт;
- бейкери, зареєстровані користувачі, що одноразово або на регулярній основі переказують кошти на підтримку того чи іншого проєкту.

Інфраструктурним інструментом краудфандингу є краудфандингові платформи. Перелік найбільш відомих краудфандингових платформ наведено у *табл. 6.2*.

Таблиця 6.2 – Характеристика найбільш відомих глобальних краудфандингових платформ

Назва	Характеристика	Сайт
Kickstarter	Найбільша глобальна краудфандингова платформа, що спеціалізується в основному на фінансуванні креативних проєктів: зйомки кіно, створення відеоігор, коміксів, музики, техніки, гаджетів тощо	kickstarter.com
IndieGogo	Багатопрофільна глобальна платформа для фінансування благодійних проєктів, стартапів різних типів, особистих подій тощо	indiegogo.com
RocketHub	Платформа створена за аналогією Kickstarter, спеціалізується на фінансуванні проєктів, пов'язаних з мистецтвом, бізнесом, наукою, суспільно важливих та соціальних заходів	rockethub.com
PeerBackers	Універсальна платформа краудфандингу, яка практично не має жодних обмежень щодо напрямів фінансування проєктів. Проєктом може бути як просто ідея, так і вже працюючий бізнес	peerbackers.com
Booomerang	Одна з найуспішніших європейських краудфандингових платформ. Спочатку акцент робився на інвестуванні творчих проєктів, але наразі основним напрямком інвестування є соціальні та суспільно значущі проєкти	booomerang.dk
Joby	Відносно молода краудфандингова платформа, що спеціалізується на фінансуванні проєктів в галузі екології	ioby.org

Поступово культура краудфандингу формується і в Україні. Набуває обертів діяльність вітчизняних краудфандингових платформ, особливістю яких є те, що вони орієнтовані, головним чином, на підтримку соціальних та культурних благодійних проєктів, водночас, підтримка бізнес проєктів є незначною [15]. Українські платформи за обсягами профінансованих проєктів значно поступаються зарубіжним [15]. Інформація про найбільші вітчизняні краудфандингові платформи наведена у *табл. 6.3*.

Таблиця 6.3 – Характеристика найбільших українських краудфандингових платформ [1]

Назва	Характеристика	Сайт
Українська біржа благодійності	Платформа діє виключно на засадах благодійності та спеціалізується на фінансуванні соціальних проєктів у сфері охорони здоров'я, освіти, культури, охорони навколишнього середовища	ubb.org.ua
Спільнокошт	Платформа зорієнтована на інвестування наукових досліджень, проєктів у сфері освіти, охорони здоров'я, літератури, музики, журналістики тощо	biggggidea.com
Na Starte	Краудфандингова платформа, що збирає кошти на стартапи, комерційні проєкти, громадські ініціативи, бізнес ідеї, а також діє як магазин передпродаж	na-starte.com
GoFundEd	Платформа була створена для фінансування проєктів у сфері освіти та навчання, з 2020 року збирає кошти виключно для реалізації проєктів за програмою «Школа 3.0»	gof.org.ua

Таким чином, стартап передбачає залучення інвестицій, джерела яких мають розмаїтість та використовуються залежно від потреби, проєкту та рівня ризику вкладення коштів.

6.2 Оцінювання інвестиційної привабливості та вартості стартапів

Оцінювання вартості та інвестиційної привабливості стартапу необхідне як для його розробників, так і для потенційних інвесторів. При ухваленні рішення щодо участі у фінансуванні проєктів інвестори зазвичай оцінюють їх за рядом параметрів [17]:

- цільова аудиторія та затребуваність проєкту;
- ризики проєкту та можливість їх мінімізації;
- можливість контролю за просуванням проєкту;
- передбачувана норма прибутку проєкту;
- глибина прогнозів за фінансовими та маркетинговими параметрам проєкту;
- стабільність зростання сфери бізнесу, на яку спрямований проєкт;
- перспективи виходу з проєкту.

Важливим етапом оцінювання інвестиційної привабливості є ідентифікація та розуміння чинників, які її визначають. Чинники умовно можуть бути розділеними на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх чинників, що визначають інвестиційну привабливість стартапу, належать [17]:

- *інвестиційна привабливість території* визначається політичною, економічною ситуацією в країні, регіоні, досконалістю законодавчої та судової влади, рівнем корупції в регіоні, розвиненістю інфраструктури та людського потенціалу території. Оцінювання інвестиційної привабливості держав і регіонів здійснюють рейтингові агенції (Standard & Poors, Moody's, Fitch);
- *інвестиційна привабливість галузі* визначається рівнем конкуренції в ній, її поточним розвитком та фінансовим станом, динамікою та структурою інвестицій, темпом зростання цін на фактори виробництва, темпом зростання обсягів виробництва, станом інфраструктури, рівнем складності виробничого процесу, кадровою складовою тощо.

Внутрішні чинники, що визначають інвестиційну привабливість стартапу, можуть бути поділеними на чотири категорії, наведені на *рис. 6.3*.



Рисунок 6.3 – Внутрішні чинники, що визначають інвестиційну привабливість стартапів (складено за [18])

Очевидно, що вартість стартапу має різні значення на різних етапах реалізації. Змінюється також точність її оцінювання – на більш пізніх стадіях розвитку можна точніше оцінити стартап. Тому для оцінювання на різних етапах застосовуються різні показники, методи та моделі.

Популярною моделлю, що часто застосовується для оцінювання стартапів інвесторами на ранніх стадіях, є так звана модель «4М». (від англ. *Market* – ринок, *Model* – бізнес-модель, *Management* – управління, *Momentum* – інерція) [19]:

- *ринок* (англ. *Market*). Оцінювання ринку зводиться до аналізу галузі та рівня конкуренції в ній. З точки зору перспективності, чим більше галузь і чим швидше вона зростає, тим краще. З точки зору конкуренції, чим нижчий її рівень, тим краще. Галузі, де стартап «першопроходець», є привабливішими для інвестування;
- *модель* (англ. *Model*). Оцінювання бізнес-моделі зводиться до аналізу загальної бізнес-моделі та індивідуальної економічної моделі. Бізнес-модель відображає, яким чином

компанія планує отримувати дохід, а економічна модель – показники монетизації стартапу;

- *управління* (англ. *Management*). Оцінювання управління проводиться за показниками довіри до засновників, їх досвідченості у стартапуванні, спільного досвіду роботи в команді, комфортності співпраці інвестора зі стартаперами (особливо, якщо йдеться про інвестора, який фінансує стартап на ранніх стадіях розвитку);
- *інерція* (англ. *Momentum*). Оцінюється швидкість масштабування стартапу, яка є найбільш важливим показником при прийнятті рішень щодо його фінансування.

У підприємців та інвесторів різні точки зору щодо визначення цінності та відповідно вартості проєкту. Показником, що дозволяє звести їх до єдиного виміру, є дивергенція.

Показник дивергенції вперше був запропонований досвідченим бізнес-янголом Л. Віллалобосом, який зацентрував увагу на маловивченому аспекті венчурного інвестування: доходи для інвестора в стартап-компанії не збільшуються пропорційно ринковій вартості компанії. Прибуток для власника акцій у компанії на ранній стадії її розвитку заснований на збільшенні оціночної вартості отриманих інвестором акцій. У міру збільшення оціночної вартості компанії ціна акцій збільшується повільніше, а може навіть зменшуватися. Цю відмінність у динаміці оціночної вартості компанії та ціни акції відображає дивергенція [20].

ВИЗНАЧЕННЯ

Дивергенція (від англ. *Divergence* – відмінність) – показник, що відображає різницю між темпами зростання оціночної вартості стартап-компанії та ціни отриманих інвестором акцій [20]

Від розуміння та уміння проаналізувати цей показник виграють в рівній мірі і підприємці, і інвестори. Навіть в найуспішніших стартапах показник дивергенції коливається в діапазоні 3-5.

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 відповідає 15-кратному збільшенню оцінки вартості компанії. Однак, внаслідок «розмивання» частки власності, ціна акцій інвестора практично напевно не збільшиться в 15 разів і не становитиме 30 дол. за акцію. Швидше за все, ціна збільшиться дець в 3 рази і становитиме 6 дол. за акцію (у випадку, якщо інвестор, який вклав 4 млн дол. до цього моменту має 20% компанії).

$$D(\text{дивергенція}) = \frac{15 \text{ (збільшена оцінка вартості компанії)}}{3 \text{ (збільшення вартості акцій інвестора)}} = 5$$

Таким чином, дивергенція складає 5, що відповідає розмиванню (зменшенню) частки інвестора в 5 разів, наприклад, із 100% до 20% [17; 21]

Іншим аспектом оцінювання інвестиційної привабливості стартапів є оцінювання ризикованості інвестицій. Будь-яке підвищення прибутковості інвестицій супроводжується підвищенням ризику. Тут немає лінійної залежності, що і приваблює венчурних інвесторів. Зазвичай показник доходності консервативних проєктів складає приблизно 3 %. Якщо прийняти усталену статистику успішності стартапів – 10 % від тих, що стартували, врахувати плату за ризик, частку інвестора в проєкті і прийняти середній термін виходу стартапу на наступний етап фінансування в 3 роки, отримаємо бажану прибутковість інвестицій в стартап – 200-500 % річних, що означає очікуване зростання вартості проєкту в 6-5 разів [17].

ПРИКЛАД

Розрахунок очікуваної прибутковості стартапу [17]:

$$\text{Консервативна ставка (10\%)} \times \text{Плата за ризик (30\%)} \times \text{Відсоток успіху (10\%)} / \text{Частка інвестора (50\%)} = ((1 + 0,1) \times (1 + 0,3) \times (1 + 0,1)) \times 100 / 0,5 = 315\%$$

Витратний метод (відновний). Метод дозволяє оцінити ефективність витрачання грошових коштів командою стартапу, і є зручним для інвестора при урегулюванні питань вартості стартапу зі стартаперами з підприємцями. Втім даний метод не враховує вартість інтелектуальної власності, оцінку особистої ініціативи стартапера та інших нематеріальних цінностей. Він дозволяє оцінити реальні фінансові витрати на створення аналогічного проєкту, виходячи з таких положень [22]:

- вартості праці фахівців, які працюють над проєктом;
- витрат на юридичне оформлення, ліцензування і патентування;
- витрат активи, основні фонди тощо;
- витрат на викуп частки у інвесторів попереднього раунду;
- витрат на аутсорсингові послуги третіх осіб (маркетингові дослідження, підготовка технічного завдання тощо);
- поточних витрат на рекламу та просування проєкту.

Метод Д. Беркуса. Метод застосовується для проведення доінвестиційного оцінювання стартапу та передбачає корегування його вартості, визначеної, наприклад, за допомогою відновного методу, шляхом введення певних емпіричних коефіцієнтів (у відносному вимірі) або надбавок (в абсолютному вимірі). Коефіцієнти можуть вводиться за такими показниками [23]:

- привабливість ідеї – 20-40 %;
- професійність менеджменту проєкту – 20-80 %;
- наявність висококваліфікованого ментора – 10-40 %;
- унікальність ринкової позиції – 10-20 %;
- наявність реалізованого прототипу – 20-40 % тощо.

В окремих випадках показники стартапу враховуються у його вартості в абсолютному (грошовому) вимірі. Рекомендоване значення надбавок змінюється залежно від кон'юнктури ринку, проте сам автор рекомендує додавати порядку 500 тис. дол. за позитивну оцінку кожного з показників [23]:

- привабливість ідеї;
- наявність реалізованого прототипу
- професійність менеджменту проєкту;
- сформовані стратегічні відносини;
- організоване виробництво або початок продажів продукту.

ПРИКЛАД

Оцінювання стартапу методом Д. Беркуса [24]:

Попередня оцінка відновним методом – 1 400 тис. дол.

Перспективність ідеї – 300 тис. дол.

Наявність опрацьованої технології та прототипу – 500 тис. дол.

Професійність команди – 300 тис. дол.

Налаштований випуск продукту – 100 тис. дол.

Здійснений вихід на ринок – 200 тис. дол.

Разом – 2 800 тис. дол. Це дає приблизне уявлення про те, скільки за попередніми даними коштує стартап.

За словами Д. Беркуса, вартість попередньої грошової оцінки стартапу не повинна перевищувати 2 000 тис. дол.

Метод визначення норми прибутку через майбутню вартість інвестицій. Базується на оцінюванні майбутньої вартості (англ. *Forward Value*) інвестицій в стартап [22]:

$$FV = PV (1 + r)^N,$$

де FV – майбутня вартість інвестицій через N років;

PV – поточна вартість інвестицій на даний момент;

r – внутрішня норма рентабельності проєкту,

N – тривалість періоду, протягом якого кошти інвестора працюють в проєкті, тобто кількість років до виходу інвестора з стартапу.

ПРИКЛАД

При внутрішній нормі рентабельності 50% річних та періоді інвестування 3 роки майбутня вартість 100 тис. дол. інвестицій дорівнює [17]:

$$FV = 100 \text{ тис. дол.} \times (1 + 0,50)^3 = 450 \text{ тис. дол.}$$

Метод визначення норми прибутку через кінцеву вартість компанії. Метод передбачає обчислення кінцевої вартості (англ. *Terminal Value*) компанії у разі виходу інвестора. Відповідно до нього орієнтуються на стан компанії конкурента, або аналогічної компанії. Потім за ключовим показником, або

комбінацією ключових показників (кількість клієнтів, обсяг продажів, частка ринку тощо) визначають необхідну частку власності в акціонерному капіталі компанії. Для того, щоб визначити необхідну інвестору частку в акціонерному капіталі, слід розділити майбутню вартість інвестицій на прогнозовану кінцеву вартість компанії у разі виходу з інвестиції [22].

ПРИКЛАД

(Продовження)

Якщо прогнозований чистий дохід старту складе 100 тис. дол., а середнє співвідношення ціни до чистого доходу для компаній-аналогів – 15, то прогнозована вартість компанії становитиме:

$$TV = 100 \text{ тис. дол.} \times 15 = 1,5 \text{ млн дол.},$$

$$\text{а частка в капіталі (частка власності)} = 450 \text{ тис. дол.} / 1,5 \text{ млн дол.} = 30 \text{ \%}.$$

Метод визначення норми прибутку через розрахунок доінвестиційної і післяінвестиційної вартості старту. Метод передбачає розрахунок доінвестиційної і післяінвестиційної вартості старту [22].

ПРИКЛАД

(Продовження)

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 складає $3,33 \text{ млн дол.} - 1 \text{ млн дол.} = 2,33 \text{ млн дол.}$

Метод оцінювання потенційної аудиторії за прибутковістю одного клієнта. Метод є найбільш точним економічним методом розрахунку майбутньої вартості проекту, що спирається на стандартний метод оцінки бізнесу за доходом (дохідний метод), виходячи з усередненої орієнтовної оцінки прибутковості одного клієнта у сфері, на яку зорієнтований стартап, та експертної або прогнозованої оцінки кількості клієнтів на певному етапі розвитку проекту [25].

ПРИКЛАД

Усереднений дохід від одного клієнта ігрового додатку до соціальної мережі становить 10 дол. на рік. Вартість залучення одного передплатника нового ігрового додатку – 5 дол. При рекламному бюджеті в 50 тис. дол. можна очікувати до 10 тис. передплатників. Відповідно річний дохід стартапу складає 100 тис. дол. на рік [22]

Метод оцінювання перспективної вартості, заснований на мультиплікаторах. Найбільш популярним мультиплікатором є співвідношення вартості компанії до її виручки. Для того, щоб порахувати мультиплікатор, аналітики знаходять інвестиційні угоди зі схожими компаніями, обчислюють їх мультиплікатор і знаходять його середнє по ринку, галузі або сфері значення. Чим вище маржинальність стартапу, тим вище мультиплікатор. Його середнє значення коливається в діапазоні 2-5. Застосування методу виправдано на пізніх стадіях фінансування [22].

Метод розрахунку вартості за моделлю *Ave Maria*. Термін є вільним скорочення від англ. *Acquisition* – залучення, *Value* – цінність, *Engagement* – ангажемент, *Monetization* – монетизація, *Retention* – утримання, *Intellectual Property* – інтелектуальна власність. Автором моделі є М. Крайнов. Модель передбачає аналізування комбінації оцінок стартапу, що формуються за такими запитаннями [26]:

- залучення нових клієнтів (англ. *Acquisition*). Яка аудиторія проєкту, який її розмір, як її можна і характеризувати? За допомогою яких каналів та партнерів можна залучити таку аудиторію? Скільки людей можна залучити як клієнтів?
- цінність (англ. *Value*). Скільки коштує клієнт? Яка вартість залучення клієнта за різними каналами? Що впливає на вартість залучення? Яка гранична вартість залучення?
- ангажемент (англ. *Engagement*). Опис дій щодо залучення активних та пасивних споживачів продукту стартапу та суміжних дій. Оцінюється взаємодія споживачів між собою;
- монетизація проєкту (англ. *Monetization*). Яким чином показники кількості та активності споживачів будуть

конвертовані у виручку проєкту? В який момент споживач себе окупить? Додатково визначаються способи монетизації для різних споживчих сегментів;

- *утримання клієнтів* (англ. *Retention*). Опис того, як змусити повернутися клієнта, перетворити його в постійного споживача, переконати його заплатити за членство або статус. Як буде розподілятися бюджет між залученням нових клієнтів і утриманням старих? Порівнюється дохід, отриманий від одного клієнта, вартість його залучення та утримання;
- *інтелектуальна власність* (англ. *Intellectual Property*). Як компанія захищає себе від підступів конкурентів, від відтоку співробітників, від копіювання інноваційної ідеї?

Даний метод не дає точних оціночних характеристик проєкту, але є зручним для проведення порівняння різних проєктів при виборі пріоритетних напрямів інвестування.

Метод ПВН (PVN). Назва є аббревіатурою вислову «пальцем в небо» і передбачає оцінювання та відбір проєктів без проведення спеціальних обчислень, спираючись виключно на власну інтуїцію та професійний досвід. Є, напевно, найпоширенішим методом оцінювання стартапів, оскільки незважаючи на свою антинауковість, оцінки, отримані на основі цього методу часто є найбільш надійними і достовірними [22].

Метод скорингу (англ. *Scorecard Method*). Автором методу є інвестиційний бізнес-янгол Б. Пейн. Метод є також відомим як метод Білла Пейна або метод бенчмаркінгу (англ. *Bill Payne Method, Benchmark Method*). Цей метод передбачає порівняння стартапу, який розглядається щодо інвестування, з іншими компаніями і коригування оцінки. Такі порівняння можуть бути здійснені тільки для оцінювання компаній, які знаходяться приблизно на однакових стадіях розвитку, що відповідають посівному та першому раундам інвестування. Метод реалізується у декілька кроків [27]:

1. Визначення середньої оцінки компаній в регіоні та в галузі. Середня оцінка в регіоні може змінюватися залежно від стану економіки та конкурентного середовища. Проте в

більшості регіонів вона не значно змінюється залежно від галузі та сектору економіки.

2. Визначення оцінки стартапу. Стартап порівнюється з подібними компаніями та відповідно коригується їх середня оцінка за такими факторами з урахуванням вагових коефіцієнтів:

- 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 %.

ПРИКЛАД

Нехай середня оцінка компанії 1,5 млн дол., а сумарне значення факторів – 1,075. Тоді вартість компанії складе: $1,075 \times 1,5 \text{ млн дол.} = 1,61 \text{ млн дол.}$ [22]:

Визначення факторів для порівняння

Фактори для порівняння	Ваговий коефіцієнт фактору	Оцінка фактору для стартапу	Значення фактору для стартапу
Наявність сильної команди	max 30 %	125%	0,3750
Розмір ринку	max 25 %	150%	0,3750
Продукт і технологія	max 15 %	100%	0,1500
Конкурентне оточення	max 10 %	75%	0,0750
Маркетинг, канали продажів	max 10 %	80%	0,0800
Потреба в додаткових інвестиціях	max 5 %	100%	0,0500
Інші фактори	max 5 %	100%	0,0500
Разом			1,0750

Метод врахування факторів ризику (англ. Risk Factors Scores, RFS). Метод передбачає визначення початкової базової вартості

стартапу та її наступне коригування за 12 факторами ризику, притаманних стартапам на етапі розвитку. Найскладнішим завданням для цього методу, як і для більшості аналогічних методів оцінки, є знаходження інформації про подібні стартапи [24].

ПРИКЛАД

Нехай початкова базова вартість стартапу 1,5 млн дол. Тоді з урахуванням впливу факторів ризику її сумарне значення становитиме 2,75 млн дол. [22]:

Визначення вартості стартапу з урахуванням впливу факторів

<i>Ризикові фактори</i>	<i>Вплив фактору</i>	<i>Грошова оцінка впливу фактору</i>	<i>Вартість стартапу з урахуванням впливу фактору</i>
<i>Ризики менеджменту</i>	<i>Дуже низький</i>	<i>+500 тис. дол.</i>	<i>2,0 млн дол.</i>
<i>Стадія бізнесу</i>	<i>Середній</i>		<i>2,0 млн дол.</i>
<i>Законодавчі та політичні ризики</i>	<i>Середній</i>		<i>2,0 млн дол.</i>
<i>Виробничі ризики</i>	<i>Середній</i>		<i>2,0 млн дол.</i>
<i>Ризики збуту та виробництва</i>	<i>Середній</i>		<i>2,0 млн дол.</i>
<i>Ризики фінансування та залучення капіталу</i>	<i>Середній</i>		<i>2,0 млн дол.</i>
<i>Ризики конкуренції</i>	<i>Дуже високий</i>	<i>-500 тис. дол.</i>	<i>1,5 млн дол.</i>
<i>Технологічні ризики</i>	<i>Середній</i>	<i>+250 тис. дол.</i>	<i>1,75 млн дол.</i>
<i>Ризики судових процесів</i>	<i>Дуже низький</i>	<i>+500 тис. дол.</i>	<i>2,25 млн дол.</i>
<i>Міжнародні ризики</i>	<i>Середній</i>		
<i>Репутаційні ризики</i>	<i>Дуже низький</i>	<i>+500 тис. дол.</i>	<i>2,75 млн дол.</i>
<i>Потенційно вигідний вихід</i>	<i>Середній</i>		
<i>Сумарна оцінка стартапу</i>			<i>2,75 млн дол.</i>

Метод порівняльних транзакцій. Метод порівняльних транзакцій передбачає покрокове порівняння стартапу з іншими аналогічними проєктами за одним або декількома найбільш важливими для даного бізнесу показниками. Таким показником може бути щомісячний періодичний дохід, кількість залучених працівників, кількість відділень, кількість активних споживачів тощо [24].

ПРИКЛАД

Якщо проводити оцінку стартапу у порівнянні з іншими аналогічними проєктами, використавши для порівняння два показники – дохід та кількість активних споживачів, то, залежно від використаного показника, стартап оцінюється в суму від 685 дол. до 6 736 дол. [24]:

<i>Проєкт для порівняння</i>	<i>Обсяг продажів</i>	<i>Коефіцієнт доходу</i>	<i>Коефіцієнт кількості активних споживачів</i>
<i>Проєкт 1</i>	957	3,0	2,3
<i>Проєкт 2</i>	647	3,3	6,4
<i>Проєкт 3</i>	327	1,9	1,5
<i>Проєкт 4</i>	737	5,4	0,2
<i>Проєкт 5</i>	6248	8,6	5,7
<i>Проєкт 6</i>	39087	7,3	4,0
<i>Проєкт 7</i>	6576	12,1	31
<i>Проєкт 8</i>	4258	8,3	3,5
<i>Проєкт 9</i>	3798	3,4	1,1
<i>Середньозважений коефіцієнт</i>		7,6	6,7
<i>Індикативні значення показників</i>		90 дол.	1000
<i>Оцінка бізнесу</i>		685 дол.	6 736 дол.

Загалом обрання того або іншого методу оцінювання вартості стартапу залежить від етапу його реалізації та бачення привабливості інвестором.

6.3 Співпраця стартаперів з інвесторами

Провідне місце у забезпеченні перспектив залучення інвестицій у стартап займає характер взаємодії підприємців з інвесторами. Відносини засновників стартапу з інвестором – це партнерство, яке здебільшого призводить до взаємної вигоди. Однак, інвестор прагне отримати максимальний прибуток, а стартапер – самореалізуватися як засновник великої компанії. Це часто породжує конфлікти між ними. За статистикою, основними причинами конфліктів є [28]:

- непорозуміння під час оцінювання стартапу. В основі стартапу лежить інновація – актив, який в принципі неможливо точно оцінити, особливо на ранніх стадіях. Тому інвестор, який купує частку в стартапі, завжди прагне занижити оцінку, а стартапер – завищити. Частково проблему вирішують механізми післяінвестиційного коригування часток;
- неліквідність часток у в стартапі. Стартапи – непублічні компанії, їх акції не обертаються на біржі та не мають універсальної ринкової вартості. Це робить частки в стартапі неліквідними: засновник і інвестори ранніх стадій не зможуть їх позбутися, якщо ніхто не захоче її купити. При цьому участь в стартапі, нехай і високо оціненому, не приносить прибутку сама по собі. Це формує «феномен оцінки»: стартап може бути оціненим дуже високо, тому фактичний заробіток в нього буде на порядок меншим, а засновники на початкових етапах можуть не отримати взагалі нічого, оскільки всі інвестиції підуть на зростання.

З метою уникнення конфліктних ситуацій та спрощення процесу залучення інвесторів у бізнес-плані або презентації стартапу обов'язково повинні бути відображені економічні показники, зокрема: бізнес-модель, очікувана кількість клієнтів, конверсія, середній дохід від одного клієнта, очікувана динаміка зростання тощо [29].

ПРИКЛАД

Підприємець створив стартап в формі акціонерного товариства з статутним капіталом 10 тис. дол. (1 млн акцій з номінальною вартістю 1 цент кожна). Через тиждень він попросив батька інвестувати в стартап 500 дол., запропонувавши за це одну акцію. Батько погодився. Незважаючи на те, що фактично батько подарував синові цю суму, тепер стартапер зовсім чесно може говорити журналістам, що:

- *інвестори оцінили його стартап в 500 млн дол. (1 млн акцій по 500 дол.);*
- *вартість стартапу за тиждень виросла в 50 тис. разів (з 10 тис. дол. до 500 млн дол.), що дасть результат в 15,6 млрд відсотків річних для майбутніх інвесторів [28]*

Іноді засновники стартапу вважають, що чим з більшим числом інвесторів вони поспілкуються, тим більше шансів залучити фінансування отримають. На жаль, це не так. Безумовно, вийшовши на зв'язок з багатьма інвесторами, стартапер забезпечить собі проведення більшої кількості ділових зустрічей з ними, однак це не означає залучення більших обсягів інвестицій. Із *рис. 6.4* видно, що як такої залежності між кількістю інвесторів, з якими вдалося вийти на контакт, і обсягами вкладених у стартап коштів і не існує. Набагато ефективніше знайти інвесторів, які будуть дуже зацікавленими в стартапі, і концентрувати свою увагу в першу чергу на співпраці з ними.

Проведення переговорів з інвесторами є складним комунікаційним процесом. Фахівці із числа успішних стартаперів виділяють низку виразів, використання яких необхідно уникати на переговорах [30]:

- *«Моя бізнес-ідея – це секрет, деталі я розкривати поки не буду».* Такий підхід позбавляє можливостей спільної роботи;
- *«У мене немає коштів на те, щоб зробити прототип».* Якщо потенційний бізнесмен не може самостійно розпочати проєкт хоча б на стадії розроблення, то як він зможе керувати великим бізнесом?;
- *«У нас не все добре в команді», «Я лише один засновник, сам бізнес вести не планую, в майбутньому думаю найняти*

- хорошого управлінця». Інвестори в першу чергу інвестують проєкти з ефективною професійною командою засновників;
- «Інвестиції потрібні на рекламу, щоб залучити якомога більше клієнтів, та продавати їм рекламу». Це демонструє, що бізнес-модель стартапу є недієздатною. Бізнесмен хоче продавати гривню за дев'яносто п'ять копійок?;
 - «У мене є (будуть) ще кілька проєктів». Це дасть зрозуміти інвесторові, що перед ним лише генератор ідей, який не здатний вести бізнес.

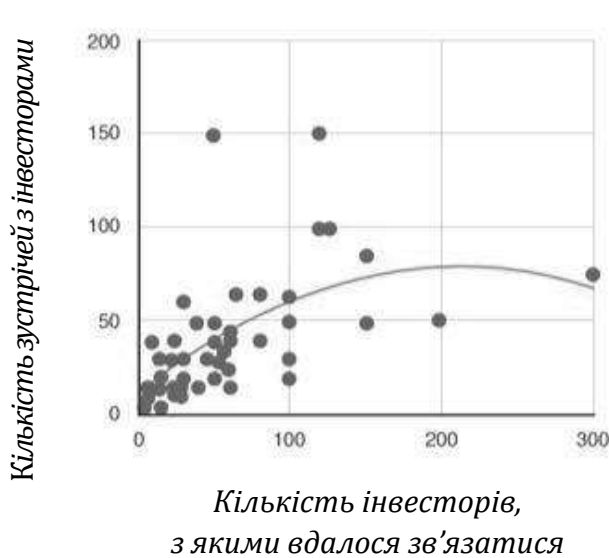


Рисунок 6.4 (а) – Залежність кількості зустрічей з інвесторами від кількості інвесторів, з якими вдалося зв'язатися [3]

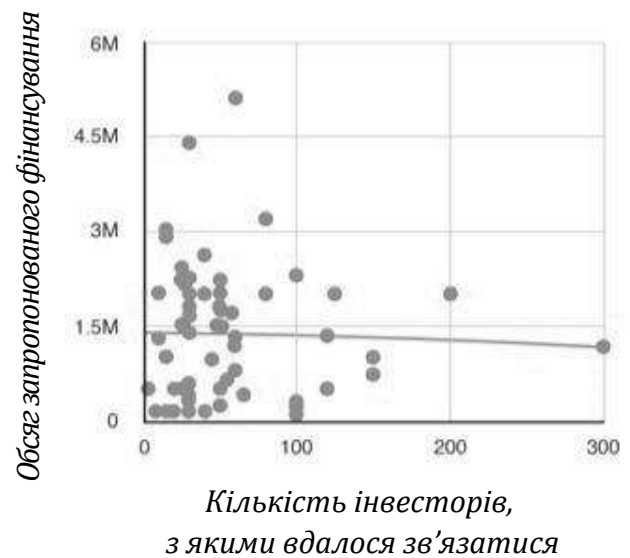


Рисунок 6.4 (б) – Залежність обсягу залучених коштів від кількості інвесторів, з якими вдалося зв'язатися [3]

Важливим та найскладнішим з точки зору доведення інвестиційної привабливості стартапу є фінансування раунду А. За статистикою, на одну реалізовану угоду щодо фінансування раунду А припадає дев'ять угод щодо посівного фінансування. Втім, якщо стартапер зможе залучити кошти в раунді А, подальший процес інвестування буде легшим, ніж у випадку з залученням перших інвестицій на посівній стадії проєкту. Така процедура триває менше, приносить більше коштів та вимагає меншої кількості інвесторів, ніж у випадку з посівним інвестуванням (рис. 6.5) [3].

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.

Рисунок 6.5 – Особливості фінансування раунду А та раунду посівних інвестицій [27]

Співпраця між інвестором та підприємцем передбачає укладання таких документів [31–34]:

1. Інвестиційний меморандум. Це документ, призначений для потенційних інвесторів, який повинен презентувати проєкт та його інвестиційну привабливість. Це стартовий документ, складений для того, щоб привернути увагу інвестора. Він розсилається потенційним інвесторам та містить мінімум інформації, необхідної для того, щоб визначити відповідність проєкту інтересам інвестора

В інвестиційному меморандумі подається опис проєкту та його основні переваги. Внутрішнє наповнення інвестиційного меморандуму може бути різним у залежності від його конкретних цілей, але, як правило, даний документ містить такі розділи: оцінка ринку, виробничий план, організаційний план, фінансовий план, загальний план розвитку стартапу, інвестиційний план, вимоги до партнерів, контактна інформація.

Інвестиційний меморандум має відповідати ряду вимог [31]:

- повинен містити чіткий алгоритм дій щодо налаштування оптимальної співпраці між зовнішніми інвесторами та власниками компанії в післяінвестиційний період;
- має бути реалістичним та відображати тільки досяжні показники. Найбільш поширеною помилкою при розробленні меморандуму є прагнення прикрасити ситуацію;

- повинен містити інформацію про сферу застосування розробки і відображати інноваційну складову продукту через опис його конкурентних переваг. Щоб довести привабливість проєкту інвестору, необхідно підкреслити унікальність ідеї, технології, продукту, галузі або ринку, команди тощо;
- повинен акцентувати увагу на ефективності команди. Як зазначалось, більшість інвесторів вважають основною умовою, що забезпечує успіх стартапу, ефективну команду;
- повинен містити достовірні розрахунки щодо фінансового забезпечення стартапу;
- має відображати план та форму взаємодії стартапу з інвестором в інвестиційний період і план виходу інвестора з проєкту. При цьому слід враховувати, що участь інвестора в проєкті може бути активною, яка передбачає, що інвестор увійде до складу керівників підприємства та отримає можливість брати участь у вирішенні основних питань, та пасивною, яка передбачає, що інвесторові відводиться лише роль контролера, який стежить за тим, щоб прибутковість стартапу відповідала прогнозам.

2. *Інвестиційна пропозиція.* Інвестиційна пропозиція також є презентаційним документом, але розробляється зазвичай на для представлення стартапу та залучення додаткових інвестицій на пізніших стадіях його розвитку. Тому інформація щодо стартапу, яка міститься в пропозиції, є більш повною та точною і складається зазвичай з таких розділів: резюме (англ. *Executive Summary*), історія компанії та власність (англ. *Company history and Ownership*), продукти та (або) послуги (англ. *Products and (or) Services*), управлінський і виробничий персонал (англ. *Management and Labour*), опис галузі, ринку та характеру конкуренції (англ. *Industry, Market and Competitive performance*), операційний план (англ. *Operations*), фінансова історія (англ. *Financial History*), стратегічний план (англ. *Strategic plan*), фактори ризику та стратегія їх зниження ризиків (англ. *Risks and Risk reduction strategies*), фінансовий прогноз (англ. *Financial forecasts*),

потреба у фінансуванні (англ. *Summary of Financing requirements*), урядова підтримка (якщо є) і законодавство (англ. *Government support and Regulations*), фінансова пропозиція (англ. *Financial proposal*) та за потребою додатки (англ. *Applications*) [30; 34].

На думку досвідченого стартап-підприємця М. Цвіллінга, засновника та керівника Startup Professionals, для того, щоб пояснити інвесторам, чому для запуску проєкту необхідна саме визначена сума коштів в пропозиції повинні бути відображеними вісім основних показників: 1) майбутня вартість стартапу; 2) тип інвестора; 3) стадія розвитку стартапу; 4) потреби у інвестиціях; 5) умови інвестування; 6) транші; 7) напрями використання коштів та запланований термін повернення 8) інвестицій [35].

ПРИКЛАД

Коментарі М. Цвіллінга щодо подання інформації для інвесторів за окресленими показниками [35]:

1) Майбутня вартість проєкту:

Якщо проєкт знаходиться на ранній стадії, а його капіталізація не досягає 1 млн дол., просити у інвестора 5 млн дол. недоцільно, оскільки за таку суму інвестор може купити п'ять аналогічних стартапів. Проте, можна попросити 200-300 тис. дол. у обмін на 20-30% компанії

2) Тип інвестора:

Зазвичай бізнес-янгели не розглядають запити, що перевищують 1 млн дол., а венчурні фонди – менше 2 млн дол. Якщо необхідна сума не перевищує 100 тис. дол., то стартаперу доцільно звернутись до друзів

3) Стадія розвитку стартапу:

Якщо проєкт все ще на стадії ідеї, а його оцінки ґрунтуються на особистих підрахунках, то слід попросити інвестиції у родича чи друга. Бізнес-янгели зазвичай вкладають у компанії на ранній стадії, а фонди хочуть бачити готовий продукт, ринок і прогнозований прибуток

4) Потреби у інвестиціях:

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 стартапу 400 тис. дол., то слід запросити суму на 25 % більше – 500 тис. дол.

5) Умови інвестування:

Тут відображаються умови випуску простих та привілейованих акцій, умови та гарантії проміжного фінансування тощо

6) Транші:

Фінансування за умовами інвестиційної угоди проводиться поетапними траншами з прив'язанням до певних планових показників. Так інвестори страхують свої ризики втрати коштів, у разі, якщо проєкт не досягає поставлених цілей. Тому слід визначати розміри та кількість траншів і зазначити їх у пропозиції

7) Напрями використання коштів:

Інвестору надається перелік напрямів використання коштів, причому інвестиції мають бути спрямованими виключно на досягнення основної мети. Не треба витратити кошти на дорогий офіс або представницьке авто. Навіть зарплата керівництва в цей час повинна бути мінімальною

8) Запланований термін повернення інвестицій:

Інвестор має бачити прибуток, який він отримає від вкладених коштів у разі виходу з компанії. Для цього потрібно бачити її заплановану вартість. Зазвичай інвестори очікують десятикратне повернення інвестицій із розрахунку, що успіху досягає приблизно кожен десятий стартап

3. Лист про зобов'язання або Погодження умов. Завершальною стадією переговорів з інвесторами є фіксація досягнутих домовленостей у вигляді Листа про зобов'язання (англ. *Commitment Letter*) або Погодження умов (англ. *Term Sheet*). Надалі на підставі цих домовленостей буде складено на підписано повноцінний договір. Ці документи, як правило, не мають юридичної сили. Зазвичай вони стосуються конфіденційності угоди та ексклюзивності домовленостей.

4. Договір. У разі досягнення домовленості та узгодження всіх питань з інвестором укладається повноцінний договір. При цьому юридично інвестиція може бути оформленою по-різному. Найбільш поширеними договорами, які використовуються при інвестуванні коштів у стартап, є [32; 36; 37]:

- договір продажу частки в статутному фонді. Для цього потрібно оформити стартап як юридичну особу, переважно –

у формі товариства з обмеженою відповідальністю. У такому разі інвестор стає учасником товариства та має рівні з іншими учасниками права (наприклад, приймати рішення про діяльність на зборах, вносити вклади, отримувати прибутки);

- *інвестиційний договір*. Такий договір дозволяє детально прописати ті цілі, на досягнення яких здійснюються капіталовкладення, зафіксувати основні параметри та орієнтири стартапу. Також можна зафіксувати схему звітності перед інвестором, визначити кінцевий результат і терміни його досягнення, прописати обов'язки сторін тощо;
- *договір позики*. Якщо вдасться знайти інвестора-альтруїста, або ж позичити кошти без уточнення їх призначення, можна укласти договір позики. За ним інвестору потрібно повернути ту суму, яка була позиченою, та фіксовані відсотки. У договорі прописується лише відсоткова ставка, термін повернення та можливі моделі дій, у разі настання форс-мажорних обставин;
- *договір товариства*. Використовується у разі колективного інвестування на рівних правах декількох інвесторів. У договорі фіксується порядок користування майном, способи комунікації серед інвесторів і учасників товариства, порядок розірвання договору, виплат компенсацій тощо;
- *акціонерна угода*. У разі юридичного оформлення компанії у формі акціонерного товариства, для урегулювання відносин між засновниками складається акціонерна угода. Згідно з цим документом сторони домовляються, як управляти, як розподіляти прибуток, зобов'язуються висувати своїх кандидатів до ради директорів. Також прописується порядок призначення та звільнення керівництва, запитання, що знаходяться у зоні відповідальності ради директорів, документи, які може вимагати той чи інший акціонер тощо.

Укладання договорів між стартаперами та інвесторами забезпечить прозорість та урегулювання питань їх взаємовідносин.

6.4 Участь інвестора у розвитку стартапу та його вихід

Запитання участі інвесторів у процесі управління та розвитку проінвестованих ними стартапів також потребують ретельного опрацювання. Така участь здійснюється з метою зниження рівня ризику неповернення інвестицій. Досвідченими венчурними інвесторами визначається низка заходів, дотримання яких дозволяє знизити ризики. Серед них ключовими є [1; 38]:

1. *Due Diligence (юридична експертиза) стартапу.* При цьому доцільно провести перевірку за трьома основними блоками [38]:

- *перевірка документів.* Проводиться у разі, якщо стартап зареєстровано як юридичну особу. Передбачає проведення перевірки корпоративних документів на відповідність законодавству, а також на предмет повноти фіксації відповідальності сторін;
- *перевірка інтелектуальної складової проєкту.* Передбачає проведення перевірки того, як оформлені правовідносини з командою та наявності або перспектив юридичного оформлення інтелектуальної власності;
- *перевірка загальної організації ведення бізнесу.* Передбачає проведення перевірки документації, що регламентує господарську діяльність, та організацію бухгалтерського обліку.

2. *Контроль ефективності використання інвестицій.* Зазвичай, надавши кошти, інвестор приймає участь в управлінні стартапом для того, щоб контролювати ефективність використання інвестицій. Механізм контролю може бути реалізований таким чином [38]:

- у компанію, яка розвиває стартап, приймається працівник, наприклад, на посаду радника, який представляє інтереси інвестора та стежить за всіма процесами розвитку стартапу. Обсяг повноважень такого працівника підлягає погодженню;
- інвестор залучає довірену особу, яка без оформлення трудових відносин здійснює наглядові функції за стартапом в обсязі, погодженому сторонами;

- інвестор за договором залучає незалежного зовнішнього консультанта (консалтингову, юридичну або аудиторську компанію), якому надається доступ до всіх документів, пов'язаних з діяльністю стартапу. Такий консультант може, по-перше, виявляти певні проблеми і інформувати про них інвестора, по-друге, надавати професійні консультаційні послуги стартаперам.

Завершальним етапом участі венчурних інвесторів, які здійснювали інвестиції в стартап, є *вихід* (*екзит*, від англ. *Exit* – вихід), що передбачає їх повний або частковий вихід з бізнесу. Екзит потрібен для того, щоб забезпечити інвесторам повернення на інвестиції. Як правило, до стадії екзиту зростання бізнесу стартапу сповільнюється, хоча сам бізнес стає більш стабільним і це відбувається через 5-7 років від заснування стартапу. Однак, засновникам стартапу необхідно визначитися зі стратегією екзиту ще на етапі бізнес-планування. Продумана стратегія екзиту відноситься до ключових управлінських рішень, є запорукою отримання венчурних інвестицій стартапом і має довготривалі наслідки для розвитку стартапу.

ВИЗНАЧЕННЯ

Стратегія виходу (англ. *Exit Strategy*) – заздалегідь продуманий послідовний план розвитку бізнесу, спрямований на вилучення інвестицій з проєкту в момент його максимальної капіталізації, метою якого є повне виконання зобов'язань перед венчурними інвесторами та закриття позицій за фінансовими активами

Накопичений світовий досвід дозволяє виділити такі стратегії екзиту, що застосовуються залежно від специфіки та масштабу стартапу: публічне розміщення акцій, приватне розміщення акцій, продаж стартапу інвестору чи його поглинання більшою компанією, продаж з наймом тощо. Крім того, існує декілька альтернатив екзиту: перетворення стартапу на повноцінну компанію та викуп підприємцем частки інвестора; злиття з іншими стартапами; поглинання менших стартапів тощо.

Первинне публічне розміщення акцій стартапу (англ. Initial Public Offering, IPO). Стратегія передбачає первинний продаж великої кількості акцій компанії на біржі необмеженому колу юридичних та фізичних осіб. Такий варіант доцільний для стартапу у разі його розвитку в повномасштабне підприємство, яке працює на міжнародних ринках. Продаж акцій юридичним особам є дуже привабливою стратегією екзиту для венчурних інвесторів, оскільки забезпечує велике повернення на інвестований капітал. У контексті вимог українського законодавства найбільш відповідним для цього механізмом є створення публічного акціонерного товариства з подальшим розміщенням акцій на фондовій біржі.

ДОВІДКА

Аналіз екзитів успішних американських стартапів, показав, що середня ціна продажу стартапів перевищує 150 млн дол. при сумі венчурних інвестицій у 30,0 млн дол. Головними біржами для стартапів, зацікавлених в IPO, є американська біржа, що спеціалізується на акціях високотехнологічних компаній NASDAQ (від англ. National Association of Securities Dealers Automated Quotation – Автоматизовані котирування Національної асоціації дилерів з цінних паперів) та Нью-Йоркська фондова біржа (англ. New York Stock Exchange, NYSE), однак, в останні роки все частіше обираються Мадрид, Франкфурт та Лондон [39]

Приватне розміщення акцій (англ. Private Placement) є альтернативою публічного розміщення і є способом отримання акціонерного фінансування, за якого цінні папери доступні до продажу на закритому ринку відносно невеликій кількості обраних інвесторів, зокрема фондам прямих інвестицій. Приватне розміщення має низку переваг порівняно з IPO, оскільки при цьому не підлягає розкриттю детальна фінансова інформація про компанію, інформація щодо розміщення акцій стає доступною для широкого кола осіб тільки після його проведення, процедура не потребує проведення ретельної підготовки та не вимагає додаткових грошових витрат.

Продаж стартапу стратегічному інвестору. В цьому випадку стартап стає підрозділом іншої компанії і фактично

поглинається нею. Наразі така стратегія екзиту є домінуючою для стартапів США та набуває популярності в Європі та Україні.

Продаж стартапу новому інвестору. У разі продажу частки в компанії новому інвестору потенційними покупцями можуть бути: нові акціонери, які стануть корпоративними партнерами, інституційні інвестори, венчурні інвестори, які спеціалізуються на менш ризикових інвестиціях або інвестиціях певного типу, банки, великі компанії. Окремим випадком такої стратегії є *перепідписка*, коли інвестори, яким не змогли долучитись до стартапу раніше, намагаються викупити частки у попередніх інвесторів. Це досить часта модель для інвестування на ранній стадії [40].

Обидві стратегії реалізується шляхом продажу за договором купівлі-продажу корпоративних прав на стартап. Вартість такого продажу законодавчо не обмежується. Для цього необхідною є домовленість між інвестором (покупцем) та власником стартапу, формалізована у письмовому договорі, завіреному нотаріально. Після цього вносяться відповідні зміни в установчі документи.

Для великих компаній Одним ключовим мотивом до придбання стартапів є усунення конкуренції з боку зростаючого інноваційного бізнесу, який може привести до втрати частки ринку. Для запобігання такого ризику все частіше використовується модель реальних опціонів [41].

Модель реальних опціонів передбачає, що компанія купує в стартапі опціон в обмін на значну фінансову допомогу (від 500,0 дол. до 5,0 тис. дол. щомісячно) та отримує право на використання, тиражування продукту або покупку частки в стартапі. Компанія сама фінансує стартап та може перетворити його в дочірню компанію за 2-3 роки. Опціон – це не право, а тільки можливість купити частку в стартапі, якою компанія потенційно може скористатися, або проігнорувати. Якщо стартап стає успішним, компанія може перетворити опціон в частку або скористатися правом на тиражування продукту з виплатою відсотка стартапу і зробити стартап своєю дочірньою компанією. Модель опціону є взаємовигідною як для компанії, так і для стартапу. Проте в Україні поки не має прикладів її застосування.

Продаж з наймом (англ. Acqui hiring). За процедурою така стратегія є схожою з двома попередніми та застосовується тоді, коли покупець зацікавлений як у продукті стартапу, так і в його команді. При цьому продукт стартапу стає власністю покупця, а команда стартапу переходить працювати у його компанію, отримуючи великий бонус. Така стратегія екзиту відбувається частіше на початкових етапах розвитку стартапу, коли він ще не може розвиватись без команди. Реалізується шляхом придбання 100 % корпоративних прав стартапу інвестором із умовою про заборону звільнення працівників. У результаті такого правочину стартап перетворюється на дочірню фірму інвестора, а попередні власники стартапу втрачають право власності на компанію, стаючи її звичайними працівниками в розумінні трудового законодавства.

Стартапи не завжди потребують додаткових зовнішніх інвестицій від венчурних інвесторів. Якщо вже вдалося налагодити повноцінний бізнес, стартапери можуть зробити вибір на користь його самостійного подальшого розвитку, викупивши частину акцій у інвестора. Це гарний сценарій розвитку бізнесу для підприємців, однак, не найкращий для венчурних інвесторів, оскільки вони залишаються міноритарними акціонерами і не можуть отримати великого повернення на інвестиції.

Злиття з іншим стартапом поки що залишається не дуже поширеним варіантом розвитку стартапу. При цьому стартапи об'єднують свої інтелектуальні ресурси, напрацювання з розроблення інновацій, щоб швидше досягти ринкового успіху.

Поглинання одного стартапу іншим відбувається, коли стартапу для забезпечення власного розвитку дешевше придбати інший стартап з готовим продуктом ніж розробляти інновацію самостійно.

Ліквідація. Даний метод досить широко використовується і є, як правило, вимушеним. До нього звертаються тоді, коли стартап не досягає запланованих показників розвитку, прибутковості та відсутні інші альтернативи його розвитку [42].

Варто зазначити, що стратегія виходу із стартапу має бути спланованою ще до початку вкладення коштів інвестором.

6.5 Презентування стартапу для інвесторів

Презентування стартапу та виступ перед фаховою аудиторією – пітчінг – є відповідальним етапом, оскільки від його результатів залежить можливість отримати інвестиції. Але часто це стає надзвичайно складним завданням для його засновників.

ВИЗНАЧЕННЯ

Пітчінг (від англ. *Pitch* – виставляти на продаж) – процес усної або візуальної презентації стартапу його засновниками перед широкою професійною аудиторією, що проводиться з метою знаходження інвесторів, готових його профінансувати

Існує декілька видів пітчів [43]:

- *презентація концепції* (англ. *Elevator Pitch*), основною метою якої є зацікавити інвестора для наступної зустрічі. Тривалість такої презентації – 1 хвилина, протягом якої необхідно коротко сказати про проблему, пропонуване для її розв'язання рішення, перспективи монетаризації проєкту;
- *презентація ідеї* (англ. *Idea Pitch*), основною метою якої є розкрити основну ідею стартапу. Тривалість такої презентації – до 3 хвилини. Даний вид пітчінгу часто практикується в стартап-конкурсах;
- *презентація для фінансування* (англ. *Funding pitch*), є більш широкою порівняно попередніми двома, оскільки в ній обґрунтовується обсяг необхідних інвестицій. Тривалість презентації – 7-10 хвилин. Розкриває такі аспекти як конкуренти, стратегія виходу на ринок, цільові сегменти.

На *рис. 6.6* представлено структуру пітчу стартапу, де час виступу розподіляється на три основні частини, кожна з яких презентує певний блок інформації про проєкт [44]:

1. *Вступ*. Проводиться на початку виступу для того, щоб підготувати аудиторію, та включає представлення команди, коротке вступне слово про проєкт та розкриття проблематики, яку він вирішує.



Рисунок 6.6 – Структура пітчу [44]

2. *Основна частина.* У цій частині більш докладно розкривається сутність проекту. При цьому потрібно зупинитись на таких аспектах: «як це працює» – основні функції та характеристики продукту або послуги; ринок продукту – обсяг ринку, та динаміка його зростання; бізнес-модель – яким чином буде отримуватись дохід, спосіб монетизації тощо; стратегія та маркетинг – стратегічне бачення, заходи щодо просування, методи просування тощо. Залежно від етапу, ця частина може бути доповненою демонстрацією того, які успіхи за проектом вже досягнуті.
3. *Висновки.* Необхідно підвести підсумки та надати інформацію про команду та обґрунтувати обсяги фінансування, необхідні для реалізації стартапу.

Процес створення презентації стартапу є кропітким та потребує ретельної підготовки, адже від того, як буде проведено презентацію залежить яким чином аудиторія прийме і сам проєкт, і його засновників, чи отримає він фінансову підтримку.

ПРИКЛАД

Стартапер М. Притчард запропонував компактний пристрій у формі пляшки, що дозволяє за допомогою нанофільтру отримувати питну воду практично з будь-якої рідини. На початку презентації він почав наводити статистику про те, що 50 % людей, які питимуть воду з калюжі будуть страждати на діарею. Потім – зазначив, що за цей час 13 тисяч людей захворіли через неякісну воду, а 4 дитини померло. Це привернуло увагу аудиторії. Потім було продемонстровано пристрій у дії фізично. Автор показав акваріум з брудною субстанцією, потім наповнив нею пляшку, а через декілька секунд вона перетворилась на стерильну рідину. Презентація була надзвичайно вдалою. Натепер проєкт реалізовано, а пристрої успішно допомагають жителям країн, що розвиваються [45]

Презентація, що створюється з метою наочної демонстрації під час пітчінгу, має назву пітч-дек. Її структура відповідає змісту доповіді. Практиками сформульовано низку правил, яких доцільно дотримуватись при розробленні презентації стартапу [46]:

- *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 на першій же презентації, це може означати, що він є ще недостатньо досвідченим в інвестуванні в стартапи;
- *не видавати бажане за дійсне.* Слід уникати інформації, яка є незрозумілою для аудиторії та не допускати суперечностей та помилок у її викладенні;
- *інформацію на слайдах доцільно викладати 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. Цей матеріал віддається інвестору 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. Це допоможе тримати увагу аудиторії.

Найчастіше презентація стартапу спрямована на отримання інвестицій, тобто інвестори є основною аудиторією.

Інвестиційна презентація – це документ, який надається інвестору для первинного ознайомлення з ідеєю стартапу [47]. Залежно від стадії, на якій знаходиться стартап, формується наповнення інвестиційної презентації.

Презентація для посівного інвестування. У разі створення презентації з метою отримати посівного інвестування, до неї включається приблизно 10 основних слайдів. Доцільно дати слайди, що розповідають про мету компанії, очікуваний розмір ринку та конкурентів [3].



Рисунок 6.7 – Рекомендована структура презентації від стартап-компаній DocSend та SEQUOIA [3]

Рис. 6.8. 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 [3].

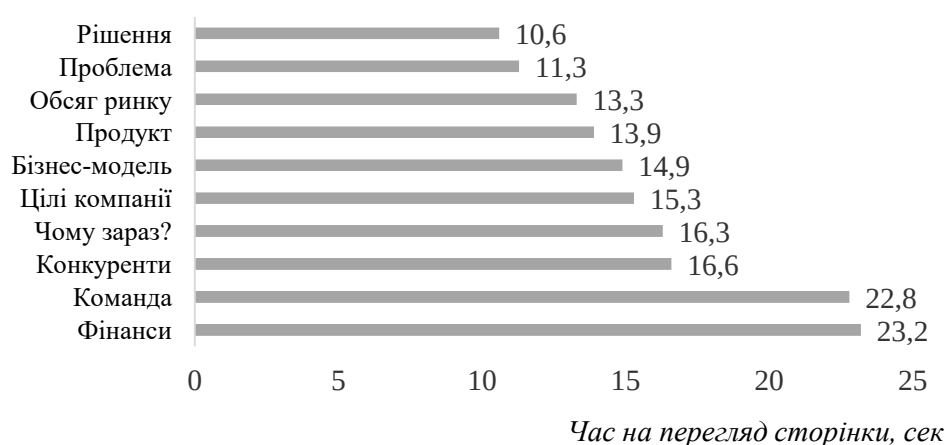


Рисунок 6.8 – Кількість часу, що витрачається на вивчення кожної категорії слайдів [3]

Розгорнута презентація стартапу. Наповнення презентації залежить від інформації, яка зацікавить інвестора. Типова структура включає такі слайди: 1) загальна інформація, логотип, назва проєкту, контакти; 2) команда; 3) ринкова можливість; 4) продукт, 5) обсяг ринку, 6) бізнес-модель, 7) конкуренція, 8) маркетингова стратегія, 9) плановані результати (на три роки), 10) фінанси [46].

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ VI

1. Розкрийте особливості фінансування стартапів на кожному з його етапів.
2. Поясніть особливості венчурного інвестування.
3. Розкрийте специфіку венчурного фінансування у неформальному секторі.
4. Поясніть сутність бізнес-янголів та охарактеризуйте їх типи.
5. Визначте підходи до участі бізнес-янголів в управлінні стартапом.
6. Яким чином відбувається фінансування стартапів на основі венчурних інвестицій у формальному секторі?
7. Назвіть та охарактеризуйте типи фондів венчурних інвестицій, що фінансують стартапи на різних стадіях.
8. Назвіть об'єднання індивідуальних венчурних інвесторів, які працюють в Україні.
9. Розкрийте ключові відмінності у підходах до фінансування стартапів бізнес-янголами та компаніями-інвесторами.
10. Поясніть, яким чином застосовується краудфандинг у фінансуванні стартапів.
11. Поясніть принцип роботи краудфандингової платформи.
12. Охарактеризуйте специфіку найбільших краудфандингових платформ України та світу.
13. Розкрийте особливості розгляду проєктів Українським фондом стартапів.
14. На основі яких кількісних та якісних показників інвестор оцінює інвестиційну привабливість стартапу?
15. Надайте характеристику зовнішнім та внутрішнім чинникам успішності стартап-проєкту.
16. Поясніть оцінювання стартапу методом 4М.
17. Яким чином здійснюється оцінювання стартапу з точки зору венчурного інвестора?
18. Розкрийте витратний (відновний) метод оцінювання вартості стартапу.
19. Поясніть Метод Д. Беркуса оцінювання вартості стартапу.
20. Розкрийте особливості застосування методу визначення норми прибутку через майбутню вартість інвестицій.
21. Розкрийте особливості застосування методу визначення норми прибутку через кінцеву вартість компанії.
22. Розкрийте особливості застосування методу норми прибутку на основі розрахунку доінвестиційної та післяінвестиційної вартості стартапу.

23. Розкрийте особливості методу оцінювання перспективної вартості, заснований на мультиплікаторах.
24. У чому полягають ключові відмінності метод розрахунку вартості стартапу за моделлю Ave Maria.
25. Розкрийте зміст метод PVN оцінювання вартості стартапу.
26. Обґрунтуйте застосування методу скорингу при оцінюванні вартості стартапу.
27. Яка особливість притаманна методу оцінки показників при визначенні вартості стартапу.
28. Поясніть процедуру оцінювання вартості стартапу методом RFS.
29. У чому полягає особливість визначення вартості стартапу за методом порівняльних транзакцій.
30. Яким чином врегульовуються інтереси інвесторів та стартаперів?
31. Визначте ключові особливості проведення переговорів з інвесторами щодо фінансування стартап-проєкту.
32. Розкрийте зміст та процедуру укладання листа про зобов'язання з інвесторами.
33. Визначте сутність інвестиційного меморандуму та його необхідність при оформленні взаємовідносин з інвесторами.
34. Розкрийте структуру інвестиційного меморандуму.
35. Поясніть зміст та визначте структуру інвестиційної пропозиції стартапу.
36. Розкрийте зміст договорів, що використовуються під час інвестування в стартап: продажу частки в статутному фонді, інвестиційний договір, договір позики.
37. Яким чином реалізується due diligence проєкту?
38. У чому полягає особливість контролю ефективності використання інвестиції для прийняття рішення щодо інвестування у стартап?
39. Розкрийте сутність стратегії виходу інвестора зі стартапу.
40. Поясніть процедуру виходу зі стартапу на основі IPO.
41. Визначте особливості виходу зі стартапу через викуп частки підприємцем.
42. Яким чином застосовується методи продажу бізнесу стратегічному та новому інвестору?
43. Надайте характеристику пітчінгу стартапу та його видів.
44. Розкрийте структуру презентації стартапу.
45. У чому полягають відмінні особливості презентації стартапу для посівного інвестування та пізніших раундів?

- ☐ Кейси:
«Як Стартап Traces AI розпізнає людей на відео без обличчя»;
«Конфлікт засновника та інвесторів закінчився банкрутством стартапу»
- ☐ Вправа:
підготовка презентації стартапу
- ☐ Тренінг практичних навичок:
складання інвестиційної пропозиції;
оцінювання вартості стартапу методом скорингу
- ☐ Завдання для самостійного виконання:
складання інвестиційного меморандуму

6.1 Кейси

Проаналізуйте стартапи та надайте відповіді на запитання.

1. Як стартап Traces AI розпізнає людей на відео без обличчя [48]

Технологія розпізнавання обличчя опинилася під загрозою заборони в багатьох країнах через ризики персональної безпеки. Український стартап Traces AI знайшов вихід. «Ми можемо знайти людину з точністю 98 % навіть якщо в нас є лише її фото зі спини», – запевняє його співзасновник Костянтин Шиш.

На відміну від існуючих систем відеобезпеки, які працюють за принципом розпізнавання обличчя, Костянтин разом з командою розробили технологію, яка навпаки стирає обличчя людини в кадрі, а для ідентифікації аналізує 2000 інших параметрів, включаючи колір шкіри, тип і деталі одягу, зачіску, форму тіла і т. ін.

Розробка українців має гарні перспективи. По-перше, технологія розпізнавання обличчя, розповсюджена нині, опинилась під загрозою, оскільки її використання несе ризики для персональної безпеки і персональних даних громадян. Вона вже заборонена в Сан-Франциско,

Сомервілі (США), Окленді (Нова Зеландія). Американська компанія Ахон, яка розробляє нагрудні поліцейські камери, відключила в своїх продуктах цю функцію. По-друге, оскільки технологія відеоспостереження може застосовуватися практично всюди, цей ринок є одним з найбільш швидкозростаючих. У розвиток цієї сфери інвестуються колосальні кошти. У 2018 р. світовий ринок систем відеоспостереження був оцінений в 47 млрд дол. Очікується, що він досягне приблизно 86 млрд дол. у 2024 р.

Засновник і роль Ring Ukraine. 33-річний киянин Костянтин Шиш закінчив КНТЕУ за спеціальністю «Державне управління та фінансовий контроль». «З третього курсу я почав активне самонавчання у сфері ІТ. Почав з вивчення мережевих технологій. Навчався в мережевій академії корпорації Cisco», – коментує він.

«Належність до чогось глобального – ось що мене найбільше приваблює в ІТ, – каже Костянтин. – Усе починалося з компанії Cisco. Тоді, у 2008-2010 р.р., в Україні був слабо розвинений Інтернет, а в світі він уже був добре освоєний. Усвідомлення того, що ми як країна будемо рухатися в цей цифровий світ, напевно, і було моєю головною мотивацією рухатися вперед». В академії він отримав сертифікат і потрапив в аутсорсингову компанію Inforpulse, яка стала стартовим майданчиком для кар'єри хлопця у сфері ІТ. Далі були компанії Ciklum, Wargaming і Ring Ukraine.

Робота в Ring Ukraine відіграла ключову роль у появі стартапу Traces AI. Ring – це американський стартап, який розробив «розумний» дзвінок для дверей, оснащений Wi-Fi-підключенням, камерою, а головне, системою розпізнавання об'єктів на відеозапису. Безпосередньо систему розпізнавання, засновану на штучному інтелекті, розробляли понад 500 працівників Ring Ukraine. У 2018 р. компанія Amazon придбала стартап Ring і через три місяці Костянтин звільнився. За його словами, після поглинання швидкість розробки сповільнилася, бюрократія зросла. Разом з ним звільнилися працівники майбутнього Traces AI Вероніка Юрчук та низка ключових працівників.

Як з'явилася ідея стартапу. Після звільнення Костянтин поїхав на відпочинок. У Китаї він побачив величезні фінансові вливання в систему відеоспостереження. Наразі Китай має

200 млн камер. При цьому у світі нараховується близько 500 млн камер. За п'ять років Китай планує наростити кількість відеокамер до 1 млрд. «Я помітив, що велика чисельність людей у Китаї носять маски на обличчях, – розповідає Костянтин. – Вони це роблять не для того, щоб сховатися від уряду, а через погану екологію в країні. Через надмірну індустріалізацію у великих китайських містах дуже погане повітря. Як цікавий зворотній ефект всі ці інвестиції в відеоспостереження нівелюються тим, що люди носять маски на обличчя. Це пояснюється тим, що їх система безпеки побудована здебільшого на технології розпізнавання обличчя». Так у нього виникла ідея створити рішення на основі штучного інтелекту, яке б відстежувало людей без використання технології розпізнавання обличчя. Крім цього нова система мала вирішити проблеми приватності, а також расової та гендерної дискримінації, за які критикують технології розпізнавання облич. Він запропонував Вероніці стати співзасновником. Вона була його підлеглою в Ring Ukraine, працювала провідним інженером у сфері штучного інтелекту.

Як працює технологія Traces AI. Технологію допомагали розробляти колеги Костянтина з Ring Ukraine, пов'язані з обробкою відео. Технологія розпізнавання людей не за обличчям не є настільки складною, наскільки це може звучати, запевняє засновник стартапу. Неймовірно важким є саме впровадження цієї технології для вирішення конкретної проблеми клієнта. Це не лише сам алгоритм штучного інтелекту, а й складна інфраструктура, яка може одночасно приймати сотні і тисячі відеопотоків з камер та аналізувати їх у такий спосіб, який є економічно доцільним. Архітектурно рішення Traces AI складається з двох частин: клієнтський додаток на боці клієнта і ядро Traces AI, розташоване в «хмарі» Google чи Amazon.

Рішення працює так. Вхідні відеопотоки або записане відео поділяються на кадри, система визначає ключові кадри і передає їх на обробку, на обличчя кожної виявленої на кадрі людини накладається біла піксельна маска. Далі зображення через хмарний API потрапляє в нейронну мережу, яка аналізує зображення людини за понад 2 тис. параметрів і створює векторну репрезентацію кожного знімка. Вектори зберігаються в

базі даних і використовуються для пошуку, аналізу та обчислення.

Стартап і клієнти. У стартапі працює сім людей. Двоє розробляють нейронну мережу, бізнес-напрямок – справа Костянтина. Решта інженерів опікується хмарними сервісами, що дозволяє швидко підключати нових клієнтів. Бізнес стартапу заснований на моделі SaaS – ПЗ як сервіс. Ціни обговорюються з кожним клієнтом, універсальний прейскурант відсутній, бо технічні можливості і потреби у кожного клієнта унікальні. Кожний з них має свою кількість камер та свою якість зображення, а це суттєво впливає на витрати. Більшість клієнтів стартапу – із США.

Одним з клієнтів є компанія, що займається безпекою і має в управлінні понад 25 тис. відеокамер. Вони використовують наше API для швидкого пошуку конкретних людей у своєму відеоархіві. Інша компанія з Нью-Йорка використовує технологію Traces AI для підрахунку кількості унікальних людей, які побачили її рекламу. Компанія розміщує рекламу на пересувних банерах. Підрахунки Traces AI дозволяють фірмі виставляти рекламодавцям об'єктивні рахунки за розміщення реклами. Рекламодавці платять за певну кількість людей, які за тиждень побачили рекламу.

На стадії пілотного випробування – компанія з Австралії, яка управляє 1 тис. будинків для осіб похилого віку. Ці заклади виглядають зовсім не так, як будинки для престарілих в Україні. Це маєтки, де мешканці мають свої приватні кімнати і можуть вільно пересуватися великою територією. Проблема полягала в тому, що медичні сестри витрачали по 10-15 хвилин для того, щоб знайти певного пацієнта і проконтролювати прийом ліків. Технологія Traces дозволила створити карти, що в режимі реального часу показують місце перебування кожного мешканця на території установи і суттєво заощаджують час персоналу.

Інвестиції. Для команди було очевидно, що бізнес потрібно починати на Заході. «Нам хотілося розробляти свою технологію для країн, де поважають права людини», – каже Костянтин. Вони подали заявки в два акселератори у США та, пройшовши в обидва, обрали Y Combinator, розташований у Силіконовій долині. Цей акселератор вважається найкращим у світі, а

загальна оцінка 100 найбільших стартапів, що пройшли там акселерацію, перевищує 155 млрд дол. Серед найбільш відомих випускників є такі компанії як AirBnB, Dropbox, Cruise та Reddit. Кожного року Y Combinator отримує близько 10-12 тисяч заявок і приймає біля 100-200 команд.

За весь час існування Y Combinator, а це 14 років, до нього було прийнято лише 5 українських стартапів. Відбір проводиться досить жорстко і потрапити в цей акселератор досить почесно. Команда вирішила не шукати венчурні інвестиції в Україні, бо тут важко отримати великі гроші. До того ж, на ранньому етапі засновники стартапу вимушені віддавати інвестору велику частку своєї компанії. «Чим відрізняється український венчурний капітал від венчурного капіталу в Кремнієвій долині? Якщо ти уважно обираєш інвесторів у Долині, ти отримуєш не лише гроші, але й зв'язки. На жаль, в Україні мало успішних історій, коли забезпечили необхідні зв'язки», – розповідає Костянтин.

Плани. Traces AI вже обробив мільйони годин відео з десятків тисяч камер. Стартап отримав янгельські інвестиції і зараз його мета — серія А через півтора роки. Костянтин планує «підняти» на серії А 20-30 млн дол. «Ці кошти допоможуть нам швидше вийти на міжнародні ринки. Зокрема нам особливо цікава Великобританія та Японії». У Японії велика чисельність людей використовує маски для обличчя. Але там, на відміну від Китаю, це є більше культурний аспект ніж екологічний. Великобританія, у свою чергу, є одним із світових лідерів за кількістю встановлених камер на душу населення, тому для Traces AI це чудовий ринок». Загалом ринок відео безпеки стрімко розвивається у світі і за деякими прогнозами має вирости вдвічі за наступні 5 р. Прогнозують, що до 2024 р. він складе понад 86 млрд дол.

Запитання для обговорення:

1. Як виникла ідея стартапу?
2. Як засновники вирішили залучати інвестиції в проєкт?
3. Чи шукали засновники інвесторів в Україні?
4. Охарактеризуйте перспективи розвитку стартапу в Україні та за кордоном.

2. Конфлікт засновника та інвесторів закінчився банкрутством стартапу [49]

Історія краху британської компанії Rowa Technologies цілком типова і для Лондона, і для Кремнієвої долини. Конфлікт між засновником і американськими інвесторами британського стартапу Rowa Technologies закінчився банкрутством компанії.

Ден Вагнер, 53-річний підприємець з Лондона, заснував компанію Rowa Technologies у 2007 р. Спочатку вона розробляла технології для онлайн-ритейлерів, але з 2013 р. зосередилася на флагманському продукті – додатку RowaTag, що дозволяє зі смартфона сканувати штрих-коди товарів з рекламних оголошень або з вітрин закритих магазинів і оплачувати покупки. Комісія Rowa становила 1 % від суми купівлі. На початку 2016 р. в Rowa Technologies було введено зовнішнє управління. Деталі спору Вагнера з інвесторами Rowa про причини банкрутства компанії дають уявлення про розбіжності між інвесторами та засновниками стартапів як в Кремнієвій долині, так і в Лондоні. У тому ж році бостонська компанія Wellington Management придбала частку в 20 % у Rowa Technologies. З 2013 р. по 2015 р. Wellington вклала в Rowa 197 млн дол. – це одне з найбільших вкладень в британські стартапи. Однак, після початку процедури банкрутства Rowa, бостонська компанія повідомила, що втратила більшу частину своїх інвестицій.

Вагнер заявив, що Wellington і один з членів правління Rowa, Бен Уайт, вступили в змову, щоб захопити контроль над компанією. За його словами, в лютому 2016 р. Уайт писав електронні листи Wellington й іншим інвесторам, намагаючись переконати їх відмовитися від подальшого фінансування Rowa. Потім Wellington ініціювала введення в компанії зовнішнього управління, а інша компанія, власниками якої є Wellington, придбала у Rowa права на флагманський додаток RowaTag. Угода була безгрошовою, але покупці взяли на себе частину боргів Rowa. Компанія Wellington, що управляє активами на 969 млрд дол., і Уайт відкидають звинувачення Вагнера.

Одні витрати. Згідно з висновком Deloitte, виручка головної компанії Rowa в 2015 р. склала 4,8 млн фунтів (5,9 млн дол.), витрати на персонал – 24,8 млн фунтів, на утримання офісів – 2,3 млн фунтів. На момент введення зовнішнього управління в Rowa працювало приблизно 350 чоловік, більшість з них втратили місце.

Під управлінням Вагнера Rowa не обмежувала себе у витратах, згадують колишні працівники. Штаб-квартира перебувала на 35-му поверсі престижного лондонського хмарочоса Heron Tower, а американський офіс – у будівлі Bank of America на Манхеттені. Вагнер водив Bentley і влаштовував шикарні корпоративні вечірки. За його словами, престижні офіси допомагали Rowa укладати контракти з банками, телекомунікаційними компаніями і ритейлерами.

За словами колишніх працівників, більшість цих договорів не передбачали передоплати, а Rowa постійно зривала терміни поставки. «Акцент робився не на тому, щоб випробувати продукт на вузькому ринку і домогтися проміжних цілей перед виходом на наступний рівень. Були дорогі офіси, необов'язкові витрати на відрядження і спроби побудувати імперію в США, Великобританії та Азії», – згадує один з колишніх менеджерів Rowa, Джеймс Чжан. Після банкрутства Rowa Вагнер запустив новий стартап – Rezolve, який розробляє технології мобільних платежів. Бізнесом Rezolve в Америці керує один з колишніх топ-менеджерів Rowa Джеффри Макс. За його словами, у Rezolve всього 16 працівників. «Ми вчимося на тому, що не спрацювало в Rowa, і управляємо проєктом дуже економно», – каже Макс.

Запитання для обговорення:

1. У чому полягала ідея стартапу?
2. Ким були ключові інвестори стартапу?
3. У чому полягала сутність конфлікту між інвесторами та розробниками стартапу?
4. До яких наслідків призвів зазначений конфлікт?

6.2 Вправа

Презентація стартапу [50]

Підготуйте презентацію обраного стартапу для потенційного інвестора за наведеним шаблоном:

ЛОГОТИП
НАЗВА КОМПАНІЇ
(Адреса)
Презентація для (назва компанії / інвестора)

(а)

КОМАНДА			
ЗАСНОВНИКИ			
Фото засновника	СЕО (Генеральний директор)	- Роль (чим займається) - Трудова історія - Загальна інформація - Освіта	
Фото засновника	СТО (Технічний директор)	- Роль (чим займається) - Трудова історія - Загальна інформація - Освіта	
КЛЮЧОВІ СПІВРОБІТНИКИ			
Фото співробітника	- Ім'я - Роль (чим займається) - Досвід	Фото співробітника	- Ім'я - Роль (чим займається) - Досвід
МЕНТОРИ / РАДНИКИ			
Фото ментора	- Ім'я - Роль (чим займається) - Досвід	Фото ментора	- Ім'я - Роль (чим займається) - Досвід

(б)

КОРОТКА ІНФОРМАЦІЯ

КАТЕГОРІЯ / БІЗНЕС-МОДЕЛЬ

- Сегмент
- Класифікація
- Модель бізнесу
- Стратегія

ГЕОГРАФІЯ

- Регіональний
- Місцевий

СТАДІЯ

- Вступна
- Старт (інвестиції)
- Розвиток (масштабування)

НЕОБХІДНІ ІНВЕСТИЦІЇ

- На старті
- На етапі розвитку

КОМАНДА

- Керівники
- Спеціалісти
- Консультанти

ІНШЕ

- Додаткова інформація

БАЧЕННЯ

- Часова шкала

(в)

PITCH (ВЕРСІЯ 2)

- **Pitch:** (Назва компанії / стартапу) 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).
- **OMTM:** 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

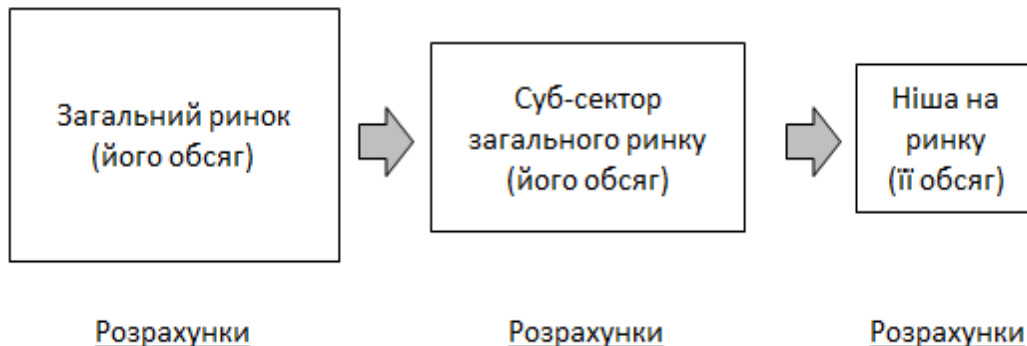
Загальна сума	
Назва компанії-інвестора	

Структура компанії

Засновники	%
Інвестори	%

(е)

РИНОК / МОЖЛИВОСТІ



- Аналіз зверху вниз
- Аналіз знизу вгору

- Аналіз зверху вниз
- Аналіз знизу вгору

- 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 швидкості 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.

(і)

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?

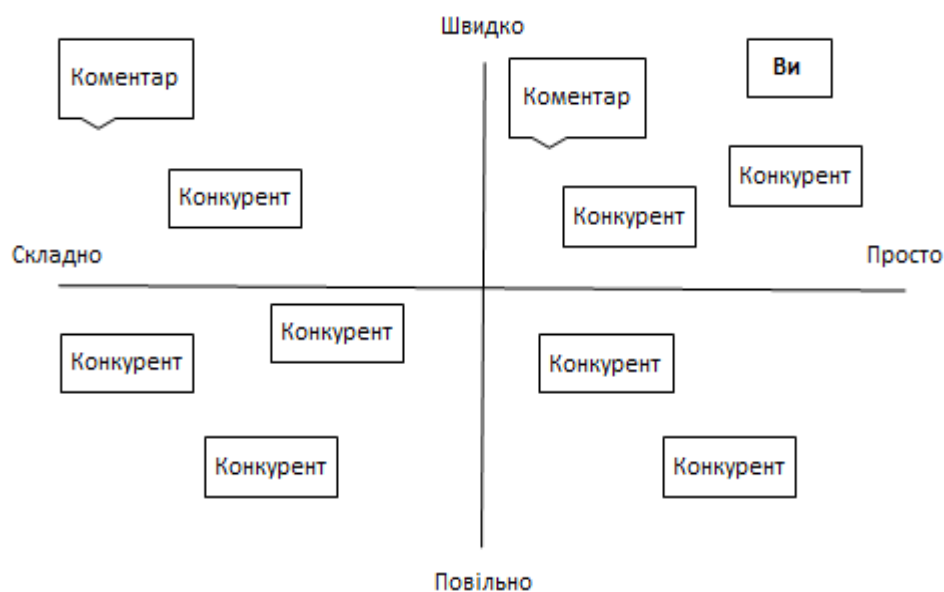
Чому дана технологія є унікальною (якщо є)?

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



(М)

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.

(н)

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

(о)

ЧОМУ ЗАРАЗ

ТРЕНД 1	Які ключові тренди підтримують ваш бізнес - Чому ринок готовий - Чому клієнти будуть дотримуватись нової пропозиції
ТРЕНД 2	Чому саме зараз - правильний час для виходу продукту на ринок Що змінилось, що зробило привабливими подібні продукти (наприклад, вартість збереження і обробки даних, поява конкретної технології, проникнення мобільних пристроїв, значне охоплення аудиторії соціальними мережами)
ТРЕНД 3	
ТРЕНД 4	

(п)

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

(р)

КАРТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ (BUSINESS MODEL MAP)

Рішення / ліки			Проблема / хвороба		
Яке рішення ви пропонуєте? Як буде відбуватись лікування? Як будуть створюватись переваги?			Які невришені проблеми і хвороби є у клієнта? Що клієнта не задовольняє в альтернативних рішеннях?		
Продукт/сервіс	Воронка/ЛЦД	Ціннісна пропозиція	Канали	Клієнтські сегменти	Ринок
Що бачить клієнт (LP, MVP, MVF)	Ланцюг цільових дій клієнта / користувача	За рахунок чого буде створюватись цінність.	Звідки беруться клієнти?	Характеристика клієнтів, їх портрети	Розмір ринку (оцінка знизу вгору і зверху вниз) Клієнти
Артефакти	Воронка продажів		Які канали найбільш ефективні?	Ранні послідовники	Альтернативні рішення
Структура витрат		UNIT-економіка		Структура доходів (модель монетизації)	
Структура постійних витрат: • G&A • R&D • Маркетинг і продажі		$\#UserAquisition \times (-CPA + ARPPU \times C1) = PROFIT$		Як бізнес буде заробляти?	

(с)

КАРТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ



- ринкові гіпотези



- продуктові гіпотези



- гіпотези UNIT-економіки



(т)

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)

(у)

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?

(ф)

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.

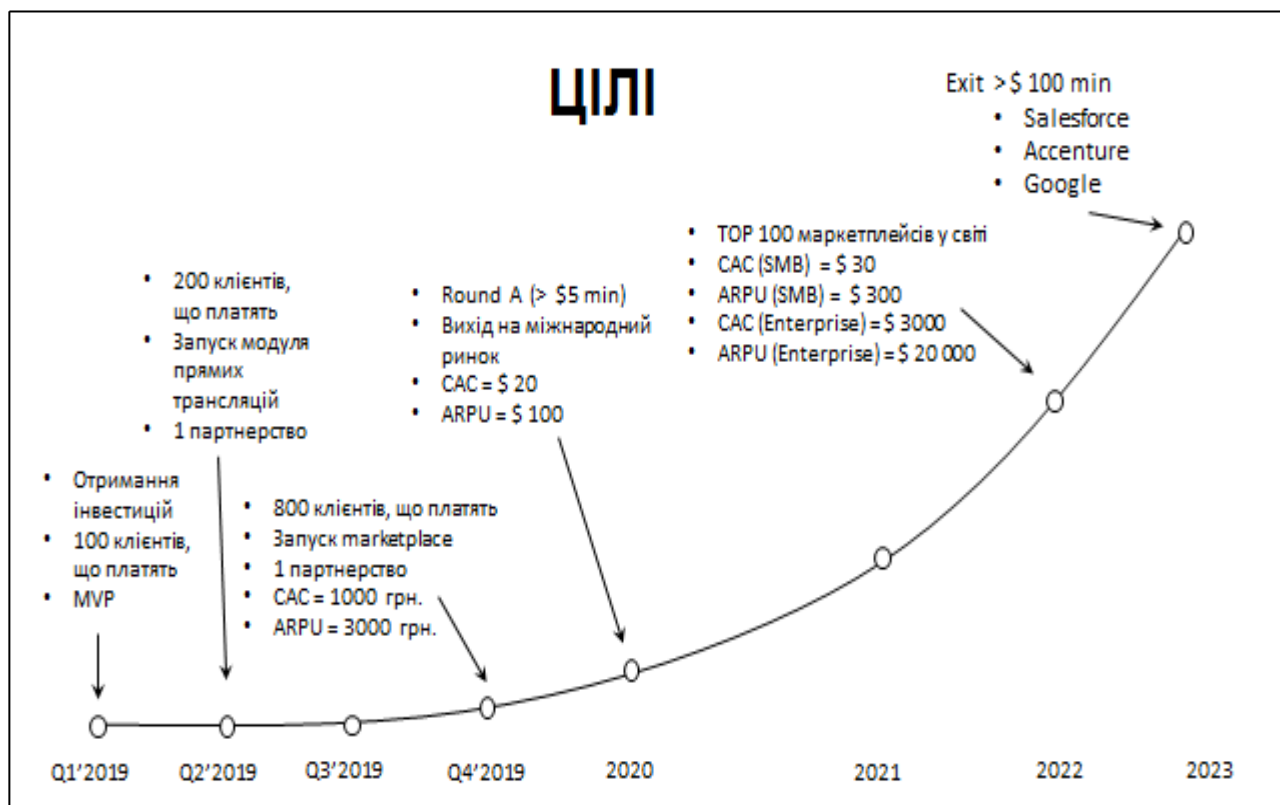
Маркетингові витрати: щомісячні витрати на маркетинг зараз та після інвестицій

(x)

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, %					

(II)



(ч)

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)								

(ш)

6.3 Тренінг практичних навичок

1. Інвестиційна пропозиція [51]

Складіть інвестиційну пропозицію для обраного стартапу за такою формою:

1. Назва проєкту та відомості про організацію

Назва стартапу: _____
Галузева приналежність стартапу: _____
Форма участі інвестора в стартапі: _____
Місце реалізації стартапу: _____
Передбачувана дата початку реалізації стартапу: _____
Повне найменування організації-ініціатора проєкту: _____
Форма власності: _____
Дата реєстрації: _____
Поточні фінансові результати: _____
Опис проєкту (ідея, передумови, стан та етап проєкту, очікувані результати): _____

2. Характеристика ринку продукції (послуги), що розробляється

2.1. Характеристика запланованій до випуску продукції (послуги)

Найменування та опис: _____
Основні споживачі: _____
Схожі за споживчими характеристиками продукти (послуги): _____
Передбачувані географія та канали збуту: _____

2.2. Опис поточного стану внутрішнього ринку продукції (послуги)

Поточний обсяг ринку: _____
Чинне державне регулювання
(регулювання цін, ліцензування тощо): _____
Інше (зазначити): _____

2.3. Основні показники внутрішнього ринку продукції (послуги)

Річний обсяг виробництва в поточних цінах: _____
Рентабельність продажів продукції, %: _____
Ступінь концентрації (приблизна сумарна частка ринку п'яти найбільших гравців), %: _____

3. Перспективність і конкурентні переваги проєкту

3.1. Опис необхідної та наявної інфраструктури:

Залізничний і автотранспортний доступ: _____

Наявність комунікацій:

електромережа: _____

водопровід: _____

газопровід: _____

Наявність ділянки та виробничих площ:

земельна ділянка: _____

будівля: _____

Наявність складів, логістичних терміналів: _____

Можливість подальшого розширення виробництва: _____

3.2. Стратегічні переваги (зазначити):

- ☐ розвинений бренд;
- ☐ профільний персонал;
- ☐ мережа поставок сировини і комплектуючих;
- ☐ ненасичений ринок продукції (послуги);
- ☐ вихід на ринок ЄС;
- ☐ можливість використання місцевої сировини;
- ☐ наявність діючих патентів, ліцензій, дозволів.

4. Потреба у фінансуванні

Загальні інвестиційні витрати за стартапом, всього: _____,

в тому числі капітальні витрати: _____

Потреба у фінансуванні проєкту за рахунок інвестора: _____

5. Попередні фінансові показники проєкту

Виручка після виходу на проєктну потужність, без ПДВ: _____

Простий термін окупності, років: _____

Внутрішня норма рентабельності, %: _____

Чиста поточна вартість, млн грн: _____

Ставка дисконтування, %: _____

Наявність бізнес-плану: _____

2. Оцінювання вартості стартапу методом скорингу [26]

Оцініть вартість обраного стартапу з точки зору інвестора методом скорингу за наведеною методологією

1. Оцінювання факторів успішності стартапу. Кожній групі факторів необхідно присвоїти вагу, що відображає загальну силу її впливу (у %, сумарна вага груп факторів – 100%). У межах кожного основного фактору надати відповіді на запитання за шкалою від +++ (дуже позитивно) до --- (дуже негативно)

Вага групи	Вплив фактору	Фактори, що впливають на попередню вартість стартапу
1	2	3
0-30%	Сила управлінської команди	
	<i>Який досвід мають засновники стартапу?</i>	
	+	Багаторічний досвід у бізнесі
	++	Досвід у цьому бізнес-секторі
	+++	Досвід роботи CEO
	++	Досвід роботи на посадах COO, CFO, CTO
	+	Досвід продукт-менеджера
	-	Довід лише у продажах або технології
	---	Відсутність досвіду у бізнесі
	<i>Чи готовий засновник стартапу за потребою віддати керівництво проектом досвідченому CEO?</i>	
	---	На готовий
	-	Важко переконати
	0	Нейтральний
	+++	Готовий
	<i>Чи піддається навчанню засновник?</i>	
	---	Ні
	+++	Так

Продовження

1	2	3
	<i>Наскільки укомплектованою є команда менеджерів?</i>	
	-	У команді лише підприємці
	0	У команді один компетентний менеджер
	+	Команда частково укомплектована фахівцями
	+++	Команда менеджерів укомплектована повністю і лише досвідченими фахівцями
0-25%	Розмір ринку	
	<i>Яким є розмір цільового ринку (очікуваний обсяг продажів)?</i>	
	--	< 50 млн дол.
	+	50-100 млн дол.
	++	> 100 млн дол.
	<i>Яким є потенціал зростання ринку на найближчі п'ять років?</i>	
	-	< 20 млн дол.
	++	20-50 млн дол.
	-	> 100 млн дол.
0-15%	Сила продукту та інтелектуальна власність	
	<i>Чи визначено та розроблено продукт?</i>	
	---	Не повністю визначено, прототип ще у процесі розробки
	0	Добре визначений, прототип виглядає цікаво
	++	Хороші відгуки потенційних клієнтів
	+++	Замовлення або ранні продажі від клієнтів
	<i>Наскільки гострою є потреба у продукті для клієнтів старту?</i>	
	---	Продукт – «vitamin»
	++	Продукт – «painkiller»
	+++	Продукт – «painkiller» без побічних ефектів
	<i>Чи може продукт бути скопійованим конкурентами?</i>	
	---	Легко копіюється, не захищений патентом
	0	Копіюється складно
	++	Продукт унікальний і захищений патентом
	+++	Дуже сильний патентний захист

Продовження

1	2	3
0-10%	Конкурентне середовище	
	<i>Якою є характер конкуренції на ринку?</i>	
	--	Переважає один великий гравець
	-	Переважають кілька гравців
	++	Роздроблений, багато дрібних гравців
	<i>Наскільки конкурентоспроможною є продукція?</i>	
	---	Конкурентні продукти відмінні
	+++	Конкурентні продукти слабкі
0-10%	Маркетинг та партнерство	
	<i>Наскільки визначеними є канали продажів та партнери?</i>	
	---	Невизначені канали збуту
	++	Ключові бета-тестери визначені та вийшли на зв'язок
	+++	Канали є безпечними, клієнти розміщують пробні замовлення
	--	Не визначено партнерів
	++	Визначено основних партнерів
0-5%	Необхідність у додаткових раундах фінансування	
	+++	Відсутня
	0	Потрібно фінансування бізнес-янголів
	--	Потрібен венчурний капітал
0-5%	Інше	
	++	Інші фактори позитивного впливу
	--	Інші фактори негативного впливу

2. Оцінювання та ранжування факторів. Вплив кожної групи факторів розраховується як:

$$\text{Показник фактору} = \\ = \text{максимальне значення фактору} \times \text{значення фактору для стартапу}$$

3. Визначення вартості стартапу для купівлі інвестором визначається як:

$$\text{Вартість стартапу} = \\ = \text{сума факторів} \times \text{середня оцінка.}$$

6.4 Завдання для самостійного виконання

Інвестиційний меморандум (складено на основі [52])

Складіть інвестиційний меморандум для обраного стартапу за наведеним шаблоном

1. *Мета залучення інвестицій*
(коротко визначте цілі, для реалізації яких відбувається залучення інвестицій).
2. *Завдання стартапу*
(окресліть ключові завдання, які потрібно виконати для досягнення поставлених цілей).
3. *Опис стартапу*
(надайте характеристику продукту або послуги стартапу, визначте його ціннісну пропозицію, конкурентні переваги, особливості використання).
4. *Маркетинг*
(надайте детальну характеристику продукту стартапу та цінової політики, опишіть цільовий ринок, визначте ключових конкурентів, їх переваги та недоліки, охарактеризуйте географію продажів, канали просування, комунікацію зі споживачами та клієнтами, способи просування продукту або послуги).
5. *Обсяг інвестицій*
(визначте обсяг необхідних інвестицій, очікуваний розмір місячного прибутку, умови інвестування, частка в бізнесі, що пропонується інвестору, очікуваний річний дохід інвестора після досягнення проєктом запланованих показників, час виходу на проєктну потужність, термін повернення інвестицій, рентабельність інвестицій).
6. *Структура витрат*
(розкрийте структуру та показники витрат помісячно та за весь період).

7. *Фінансовий план* (визначте структуру та показники доходу помісячно та за весь період, визначте темпи зростання бізнесу після виходу на планову потужність).
8. *Організаційний план* (охарактеризуйте особливості організації роботи компанії, її місце розташування, організаційну структуру, розподіл обов'язків в команді, можливості залучення додаткового персоналу, особливості управління, розміщення виробничих або технічних потужностей, організацію взаємодії з клієнтами тощо).
9. *Контактна інформація* (вказіть засновника проєкту, його контакти, наявності – реквізити компанії)

ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ ДО РОЗДІЛУ VI

1. Менеджмент стартап проєктів : підручник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти / О. А. Гавриш, В. В. Дергачова, М. О. Кравченко та ін.; за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 337 с.
- 2 Кузьмін О. Є., Литвин І. В. Венчурний бізнес: навчальний посібник. Київ: Знання, 2012. 350 с
3. Cutler K.-M. Lessons From A Study of Perfect Pitch Decks: VCs Spend An Average of 3 Minutes, 44 Seconds On Them. *Tech Crunch*. 08.06.2015.
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>.
4. Венчурний капітал. *Енциклопедія сучасної України*.
URL: http://esu.com.ua/search_articles.php?id=33454.
5. Венчурні інвестиції – шлях, вирощувати величезні гроші! *Biznes.ua*.
URL: <https://biznesua.com.ua/venchurni-investitsiyi-shlyah-viroshhuvati-velichezni-groshi>.
6. Поняття венчурного капіталу: неформальний та формальний сектори. *Українська асоціація інвестиційного бізнесу*. URL: http://www.uaib.com.ua/files/articles/204/13_4.pdf.
7. Моцар К., Титюк С. Бізнес-ангели. Особливості діяльності бізнес-ангелів. Бізнес-ангели в Україні. *Business Law Electronic Resource*.
URL: <https://www.businesslaw.org.ua/business-angels>.
8. Поняття венчурного капіталу: неформальний та формальний сектори. *Українська асоціація інвестиційного бізнесу*. URL: <http://www.uaib.com.ua:88/>

files/articles/204/13_4.pdf.

9. Новак Н. Феномен приватного інвестування, або Як дістати гроші «з-під матраців» українців. *Finance.ua*. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/432627/fenomen-pryvattogo-investuvannya-abo-yak-distaty-groshi-z-pid-matratsiv-ukrayintsiv>.

10. Про інститути спільного інвестування : Закон України. *Відомості Верховної Ради*. 2013. №29. Ст. 337.

11. Глоссарий по менеджменту. *Прогрессивный менеджмент*.

URL: <http://www.progressive-management.com.ua/glossary-management>.

12. Огляд українського ринку венчурних та приватних інвестицій – 2017. *Українська асоціація венчурного та приватного капіталу*. URL: <http://uvca.eu/ua/news/the-number-of-deals-with-ukrainian-companies-has-risen>.

13. Український фонд стартапів. URL: <https://usf.com.ua>.

14. Краудфандинг. *Вікіпедія*. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Краудфандинг>.

15. Ситник Н. І. Краудфандинг: нові можливості та тренди. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2018. Вип. 31. С. 187-192.

16. Спориш К. Краудфандинг: вивчаємо, не поспішаємо. Будуй соє: портал. URL: <https://buduysvoe.com/publications/kraudfandyng-vyvchayemo-ne-rospishayemo>

17. Черняк Д., Бобков Р., Журавлев И., Ратунин О. Методы оценки стартапа. *Хабрахабр*. 25.05.2012. URL: <https://habrahabr.ru/company/findstartup/blog/144521>.

18. Инвестиционная привлекательность стартапа и её особенности. *Маркетинг, инфографика, дизайн*. URL: <http://foykes.com/investitsionnaya-privlekatelnost-startapa-i-eyo-osobennosti>.

19. Smart-инвестиции: стратегия «4М». *Startup Network*. URL: <https://startup.ua/news/smart-investitsii-strategiya-4m.html>.

20. Инвестор Луис Виллалобос: Что такое дивергенция оценки стоимости стартапа. URL: <https://vc.ru/tribuna/4004-so-how-much-are-you>.

21. 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.

22. Черняк Д., Бобков Р., Журавлев И., Ратунин О. Методы оценки стартапа. Продолжение. *Хабрахабр*. 29.05.2012. URL: <https://habrahabr.ru/company/findstartup/blog/144221>.

23. Berkus D. After 20 years: Updating the Berkus Method of valuation. *Berkonomics*. URL: <http://berkonomics.com/?p=2752>.

24. Насер С. Дев'ять методів оцінки вартості стартапу. *Management.com.ua*:

- портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/finance/fin288.html>.
25. Методы оценки инвестиционной привлекательности стартапов *Маркетинг, инфографика, дизайн*. URL: <http://foykes.com/metody-otsenki-investitsionnoj-privlekatelnosti-startapov>.
26. Крайнов М. Методика оценки успешности бизнеса или стартапа (модель Ave Maria). *Startupcube*. URL: <http://www.startupcube.com/2008/ave-maria-1>.
27. Payne B. Scorecard valuation methodology. Establishing the Valuation of Pre-revenue, Start-up Companies. Angel Investing: The Valuation of Start-up Companies. *Bill Payne Website*. URL: <http://billpayne.com/wp-content/uploads/2011/01/Scorecard-Valuation-Methodology-Jan111.pdf>.
28. Янковский Р. Цикл стартапа: как (в общем) работает венчурное инвестирование. *Хабр*. URL: <https://habr.com/ru/post/333368>.
29. Колодюк А. Как привлечь инвестиции в стартап?. *Инвестгазета*. 17.05.2016. URL: <https://investgazeta.ua/blogs/kak-privlech-investitsii-v-startap>.
30. Как привлечь в проект инвесторов? *Портал предпринимателей*. URL: http://smallbusiness.ru/start/biz_finans/201.
31. Гузеева О. Г. Инвестиционный меморандум как инструмент взаимодействия инвестора и стартапа. *Economics*. 2018. №3 (35). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/investitsionnyy-memorandum-kak-instrument-vzaimodeystviya-investora-i-startapa>.
32. Вы привлекли инвестора в стартап. Какие документы нужно оформить в первую очередь?. *Лайфхакер*. URL: <https://lifehacker.ru/investor-startapa>.
33. Инвестиционный меморандум. Директор-инфо. URL: <http://www.directorinfo.ru/Article.aspx?id=13203&iid=530>.
34. Розробка інвестиційної пропозиції. *Фінансовий консалтинг*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/services/razrabotka-investitsionnogo-predlozheniya>.
35. Восемь основных критериев того, какую сумму просить у инвестора. *Инвестиционная аналитика*. URL: <https://inventure.com.ua/analytics/articles/vosem-osnovnyh-kriteriev-togo-kakuyu-summu-prosit-u-investora>.
36. Підодвірна Ю. Як оформити стартап: юридична тяганина. *Studway.com*. URL: <https://studway.com.ua/startup-issue>.
37. Инвестирование в стартапы. *Куда инвестируем*. URL: <https://kudainvestiruem.ru/kuda-vlozhit/investicii-v-startapy.html>.
38. Як інвестувати в Україні в Start-up бізнес проект без ризику: покрокова інструкція для інвестора. *Центр правового консалтингу*. URL: <https://cpk.ua/uk/publikatsiyi/statti-publikatsiyi/full/yak-investuvati-v-ukrayini-v-start-up-biznes-proekt-bez-riziku-pokroкова-instruktsiya-dlya-investora>.

39. Lennon M. CrunchBase Reveals: The Average Successful Startup Raises \$41M, Exits at \$242.9M. *Tech Crunch*. 14.12.2013. URL: <https://techcrunch.com/2013/12/14/crunchbase-reveals-the-average-successful-startup-raises-41m-exits-at-242-9m>.
40. Рябенский И. В поисках выхода. Как инвестору успешно выйти из стартапа. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/365051-v-poiskah-vyhoda-kak-investoru-uspeshno-vyyti-iz-startapa>.
41. Саранцов Е. Стартапы VS корпорации. *Strategic Business Review*. URL: <http://www.sbr.in.ua/?p=1329>.
42. Учебный курс по венчурному капиталу. Портал информационно-поддержки инновационного предпринимательства. URL: http://www.projects.innovbusiness.ru/content/document_r_48D3ACBF-2A79-4515-ABD7-1F00714D8FA7.html.
43. Конспект по подготовке Pitch-выступления. *Хабр*. URL: <https://habr.com/ru/post/231013>.
44. Как подготовить питч-презентацию для инвестора: советы бизнесменам. *Личный сайт Александра Яныхбаша*. URL: <http://yanyhbash.ru/blog/struktura-startap-pitcha>.
45. 5 самых крутых стартап-питчей. *Бизнес и технологии*. URL: <https://vc.ru/tribuna/1455-pitches>.
46. Ялоских В. Убедительная презентация стартапа для инвестора. *Стартапы и бизнес в США*. URL: <http://www.theusaconsult.com/startup-presentation-investor>.
47. Орлова Н. Инвестиционная презентация стартапа. Стартап от А до Я. *InnMind*. URL: <https://innmind.com/articles/825>.
48. Некрасов В. «Ми знайдемо людину навіть якщо є лише фото зі спини»: як стартап Traces AI розпізнає людей на відео без обличчя. *Економічна правда*. 26.11.2019. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/11/26/653992>.
49. Конфликт основателя и инвесторов закончился банкротством стартапа. *Ведомости*: веб-сайт. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2016/11/08/663899-konflikt-osnovatelya-investorov/>
50. Королев И. Шаблон инвестиционной презентации. *SlideShare*. URL: <https://www.slideshare.net/ikorolev1/ver-13-edition>.
51. Инвестиционное предложение. *Национальное агентство инвестиций и приватизации Республики Беларусь*. URL: https://investinbelarus.by/docs/investment_offer_ru.
52. Инвестиционный меморандум. *ЗнайБизнес.ru*. URL: <https://znaybiz.ru/wp-content/uploads/2019/09Образец-инвестиционного-меморандума.pdf>.

7

РОЗДІЛ VII

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ СТАРТАПУ

- ❑ Підготовка резюме, опису проєкту та продукту стартапу
 - ❑ Представлення аналізу ринку в бізнес-плані
 - ❑ Складання виробничого та організаційного планів стартапу
 - ❑ Розроблення фінансової моделі стартапу
-

7.1 Підготовка резюме, опису проєкту та продукту стартапу

Часто інноваційні підприємці уникають складання бізнес-плану, мотивуючи це тим, що стартап є занадто мінливим та динамічним бізнесом для того, щоб його можна було прорахувати наперед з прийнятною точністю. Втім досвідчені стартапери вважають, що бізнес-план стартапу є важливою складовою планування його розвитку. Коректно складений, він допомагає залучити інвестиції, отримати кредит, спланувати розвиток бізнесу, виявити потенційні проблеми та адаптувати його до мінливого ринку.

ВИЗНАЧЕННЯ

Бізнес-план стартапу – це документ, який містить опис його ключових характеристик – маркетингових, фінансових, організаційних тощо – які повністю висвітлюють сутність запропонованої ідеї та обґрунтовують доцільність інвестування з метою її реалізації

Ступінь деталізації інформації в бізнес-плані залежить від того, на якій стадії розвитку знаходиться стартап. На перших етапах структура бізнес-плану проєкту може бути спрощеною. У міру реалізації та розвитку інформація в розділах плану уточнюється.

1. *Передпосівна стадія.* Під час формування концепції стартапу після вибору ідеї особливу увагу потрібно приділити таким розділам плану:
 - обґрунтування ідеї проєкту;
 - опис продукту або послуги;
 - аналіз ринку та маркетинг;
 - організація та формування команди.
2. *Стадія прототипування.* На цьому етапі зазвичай вже визначені основні характеристики та конкурентні переваги продукту або послуги, визначений сегмент ринку. Бізнес-план повинен продемонструвати, що основна умова для запуску і подальшого масштабування проєкту – інвестиції. Тому увагу слід приділяти таким розділам бізнес-плану [1]:
 - виробничий план на перші місяці після запуску стартапу;
 - план маркетингу, що повинен демонструвати, як продукт буде продаватися на початковому етапі і які схеми можуть використовуватися в подальшому. Обґрунтовуються перспективи продажу, підтверджується модель бізнесу та можливість його масштабування. У план маркетингових заходів необхідно включити визначення цільової ніші проєкту, опис споживача з обґрунтуванням попиту і зазначенням основних переваг продукту стартапу порівняно з конкурентами, перелік каналів збуту тощо;
 - базовий аналіз існуючих ризиків;
 - фінансовий план.
3. *Стадія створення підприємства.* На етапі, коли стартап переростає в діючий бізнес, для його подальшого планування варто застосовувати загальну структуру бізнес-плану. Наприклад, структура бізнес-плану, рекомендована Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку, охоплює такі розділи та елементи [2]:
 - резюме;
 - ідея (сутність): визначаються загальні вихідні дані та умови реалізації проєкту, надаються опис продукту, оцінка досвіду підприємницької діяльності, оцінка ринку збуту, опис споживачів, оцінка конкурентів, власних сильних і слабких сторін;

- план маркетингу: визначаються цілі, стратегія маркетингу та його фінансове забезпечення;
- план виробництва: надається характеристика виробничого процесу, аналіз наявних та необхідних потужностей виробництва, визначаються фактори виробництва;
- організаційний план: визначається організаційно-правова форма, описуються організаційна структура, розподіл обов'язків, зовнішнє середовище бізнесу, людські ресурси, надаються відомості про членів керівного складу та про партнерів;
- фінансовий план: складаються план доходів та витрат, план грошових надходжень і виплат, зведений баланс активів і пасивів, визначаються рівень беззбитковості, стратегія фінансування, надається оцінка ризику та страхування.

Слід пам'ятати, що розділи бізнес-плану стартапу мають бути взаємопов'язаними і збалансованими між собою за всіма параметрами. Це полегшить його аналіз інвесторами або ж дозволить оцінювати перспективи стартапером у комплексному представленні (рис. 7.1).

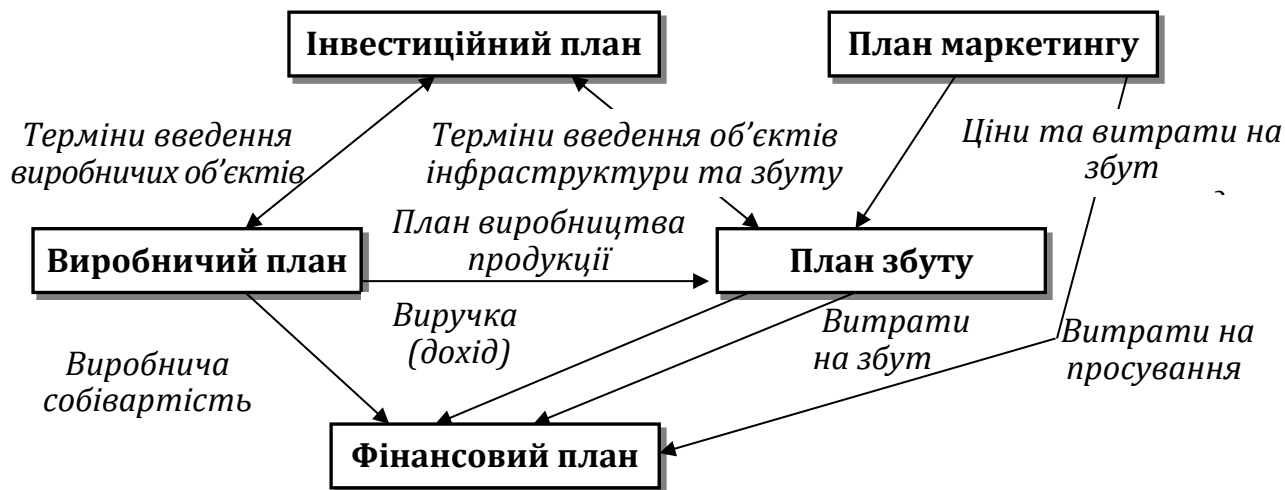


Рисунок 7.1 – Збалансованість та відповідність основних розділів бізнес-плану [3]

Резюме є першим розділом бізнес-плану, на підставі якого формується основне враження від проєкту. Резюме надає стислу інформацію про всі результати бізнес-планування, тому складається в останню чергу [4]. Викладення резюме повинно бути чітким, лаконічним та зваженим. Структуру резюме охарактеризовано в табл. 7.1.

**Таблиця 7.1 – Структура резюме бізнес-плану стартапу
(складено на основі [5])**

Підрозділ	Зміст підрозділу
Назва проєкту	Наводиться назва та надається коротка характеристика сутності проєкту
Характеристика підприємства	Наводиться назва підприємства, його організаційно-правова форма, власники, чисельність розробників, працівників та членів команди; зазначаються розмір статутного фонду, обіг за останній рік, контактні дані, банківські реквізити, прізвище, ім'я, по батькові, вік та кваліфікація керівника
Команда та персонал	Визначаються характеристики та переваги, якими володіє керівник, команда та персонал проєкту
Опис ринку та галузі	Надається інформація щодо переваг проєкту та його продукту або послуги над іншими
Продукція	Окреслюються основні характеристики, що обумовлюють перевагу запропонованої у проєкті продукції або послуги
Ресурси	Окреслюються наявні власні ресурси та поточний фінансовий стан проєкту
Цілі проєкту	Визначаються довгострокові та короткострокові цілі проєкту, темпи та масштаби зростання, очікувані доходи, час виходу на беззбитковість
Потреба в інвестиціях	Визначаються потреби в інвестиціях, напрями їх використання, передбачувані джерела фінансування, умови повернення коштів та виходу інвесторів
Супровідні документи	Окреслюється необхідність та наявність ліцензій, сертифікатів, дозволів тощо
Економічні показники	Наводяться ключові економічні показники ефективності проєкту
Ризики	Коротко окреслюються найбільш загрозливі ризики та система їх запобігання

Опис проєкту. Перший розділ бізнес-плану формується залежно від того, на якій стадії розвитку знаходиться стартап. Для початкових стадій розділ розкривається як опис стартап-проєкту, на стадії створення підприємства доцільно надавати його характеристики. У будь-якому разі, насамперед необхідно

детально описати мету стартапу та його бізнес-ідею. При цьому необхідно 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 проєкту. Такою унікальністю може вважатись створення особливої, ніким не повтореної технології;
- розвитку стартапу. Варто описати можливі шляхи розвитку технології, перспективи розширення виробництва, залучення нових постачальників тощо;
- захисту об'єктів інтелектуальної власності. Слід навести інформацію про наявність або необхідність патентування авторських прав.

ПРИКЛАД

Метою проєкту є створення програмного забезпечення та методичного інструментарію, призначеного для проведення діагностики онкохворих. Наша компанія володіє патентом (zareєстрованою торговою маркою) та ексклюзивним правом продажу послуги та продукту в __ регіоні до 20__ р. На завершення цього терміну ексклюзивний договір на __ р. буде продовжено [7]

Опис майбутнього підприємства. Під час розроблення бізнес-плану стартапу важливо обґрунтувати вибір організаційно-правової форми підприємства. У цьому розділі може бути наведено також життєвий (або діловий) цикл функціонування підприємства протягом терміну реалізації проєкту та після нього. Йдеться в тому числі про розширення підприємства, нарощення обсягів господарської діяльності, підвищення рівня конкурентоспроможності [7].

Слід приділити увагу опису сфери бізнесу, в якій підприємство буде працювати, тенденцій розвитку галузі, розкрити очікувані зміни в формі організації бізнесу, минулі досягнення та сильні сторони, критичні фактори успіху, потенційні проблеми та ризики тощо. Також необхідно зазначити наявність досвіду у засновника стартапу та членів його команди у галузі [6; 8].

ПРИКЛАД

Компанія, спираючись на свої переваги в __, має намір до 20__ р. зайняти лідерські позиції в сфері __. Від конкурентів наша компанія відрізняється __. Уже через рік ми плануємо збільшити обсяг продажів в (на) __ разів (%), у 20__ – в (на) __ разів (%). Через 3 роки приріст __ складе __ разів (%). Серед довгострокових цілей компанії: розширення виробництва, збільшення асортименту продукції, вихід на нові ринки, відкриття представництв (філій) в __. Компанія планує стати лідером ринку в сфері __ [9]

Опис продукту. Складання розділу бізнес-плану, присвяченого опису продукту або послуги для розроблення та реалізації якого власне й задумувався проєкт, потребує особливої чіткості. Як і попередні розділи, його наповнення залежить від стадії стартапу. На передпосівній стадії можна лише попередньо задекларувати потенційні переваги продукту або послуги.

ПРИКЛАД

Компанія пропонує новий продукт (послугу) __. Продукт (послуга) має нижчу ціну та вищу функціональність порівняно з пропозиціями конкурентів. Він є більш досконалим з технологічної точки зору, ніж існуючі аналоги, оскільки в його основу покладено технологію __. Її застосування в __ дозволяє споживачам заощадити час і гроші. Пропонована послуга досі була недоступна в цьому регіоні. Висока якість обслуговування забезпечено командою працівників 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 виробництва (знаходиться на стадії завершення розробки, на стадії прототипування, готовий на 50 %, доопрацьований на 30 %, готовий вийти на пробний ринок, запущений в серійне виробництво тощо) [7]

Загалом, розділ, присвячений опису продукту або послуги стартапу, може складатись з таких підрозділів (табл. 7.2).

**Таблиця 7.2 – Опис продукту стартапу
(складено на основі [5; 7; 10])**

Підрозділ	Зміст підрозділу
Назва продукту або послуги	Зазначається назва, тип продукту або специфіка послуги тощо
Сфера застосування та функціональне призначення	Ґрунтовно та переконливо розкривається, які потреби споживачів задовольняє продукт або послуга стартапу та які проблеми вирішує
Опис унікальних властивостей продукту або послуги	Зазначається, в чому полягає інноваційність продукту або послуги, цінність для споживачів. Якщо є письмові відгуки або рекомендації споживачів щодо тестування продукту або послуги, доцільно в додатку їх навести. Окреслюється, на якій стадії опрацювання знаходиться продукт або послуга на даний час (ідея, робочий проєкт, прототип, серійне виробництво тощо). Визначаються можливості для подальшого розвитку продукту
Технічні характеристики	Коротко наводяться ключові специфічні технічні характеристики продукту або послуги та їх відмітні особливості
Супровід продукту	Якщо це передбачається стартапом, розкриваються особливості проведення сервісного та гарантійного обслуговування продукту та додаткові послуги, які будуть надаватись. Якщо необхідно, вказуються вимоги до контролю якості, до підготовки користувачів, до гарантійного та післягарантійного обслуговування
НДДКР	Розкривається план заходів з розробки продукту стартапу та оформлення необхідних документів, а також термін їх виконання
Інтелектуальна власність	Визначається об'єкт інтелектуальної власності (винахід, корисна модель, промисловий зразок, ноу-хау), форма захисту, необхідна або наявна на пропонування продукт (комерційна таємниця, патент, торгова марка, знак тощо), термін їх дії, кому належить або повинно належати право власності на інтелектуальну власність. За можливістю визначаються витрати на захист об'єкта інтелектуальної власності

У разі потреби залучення значних обсягів інвестицій, доцільно наводити розширений опис продукту або послуги. Він повинен включати такі дані як тривалість життєвого циклу продукції або послуги, технологічні особливості випуску або надання тощо (табл. 7.3).

**Таблиця 7.3 – Ключові параметри нового продукту
(складено на основі [11])**

Підрозділ	Зміст підрозділу
Характеристика запланованої продукції або послуги	Надається перелік (асортимент) основних видів продуктів, які планується виробляти, а також види послуг, що передбачається надавати споживачам
	Визначається призначення продуктів або послуг з точки зору задоволення певних потреб та вирішення проблем споживачів
	Розкриваються споживчі якості продукції: основні види сировини, з якої виготовляється продукція, вага, термін зберігання, смакові властивості (для харчових продуктів), зовнішня естетика, показники якості, хімічний склад, рівень цін, можливість надання знижок тощо
	Визначається унікальність (цінність) продукту або послуги, що може бути обумовленою будь-якою із її споживчих властивостей або їх комплексом порівняно з продуктами та послугами конкурентів
Тривалість життєвого циклу продукції	Залежить від динаміки науково-технічного прогресу, рівня доходів населення, технології виробництва, умов зберігання, культури реалізації і споживання. Оцінюється час, необхідний для доведення нового чи вдосконаленого продукту або послуги: до перших продажів; до максимально можливого обсягу продажів; до закінчення продажів; час, необхідний на модифікацію продуктів, що випускаються, і можливість їх адаптації до нових ринкових умов
Технологічні особливості випуску продукції	Визначаються з урахуванням стандартів 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

У разі стартапування принципово нового продукту варто якомога докладніше розкривати ступінь його інноваційності, а також новизну технології. Зручним інструментом їх аналізу є класифікації.

1. Класифікація Ж.-М. Жоффре і С. Доре є класифікацію нових продуктів, що заснована на глибині змін їх фізичних або інших характеристик [12]:

- *оригінальні продукти*, в яких присутні істотні ознаки новизни в конструкції, в принципі дії, які мають нові характеристики;
- *оновлені продукти*, в яких за збереження базових характеристик змінюються деякі фізичні параметри;
- *продукти з новим позиціонуванням*, в яких змінені тільки характеристики сприйняття.

2. Класифікація А. Літтла є класифікацію технологій, покладених в основу виробництва продукту/надання послуги [13]:

- *ключові технології* – прогресивні маловідомі технології, що забезпечують лідируюче положення на даний момент. Такі технології покладені в основу радикально нових продуктів та послуг;
- *базові технології* – добре відпрацьовані та широко відомі сучасні технології, що забезпечують високу якість продукції;
- *виникаючі технології* – технології, що знаходяться на стадії доопрацювання, але в перспективі здатні забезпечити лідируюче положення на ринку;
- *закриваючі технології* – технології, які через радикальну новизну або завдяки надвисокій якості просто «закривають» деякі галузі та робочі місця в них.

2. Класифікація К. Крістенсена також є класифікацію технологій та включає два їх види [13]:

- *підтримуючі технології* – це базові технології та технології, які їх підкріплюють. Звідси виникла назва «підтримуючі продукти». Такі інновації мають свій розвинений ринок;
- *підривні технології* – це технології, що змінюють існуючі базові уявлення щодо виробництва продуктів або надання послуги та забезпечують формування нового ринку, новий цикл технологічного розвитку галузі та відповідно новий цикл розвитку інноваційного бізнесу.

7.2 Представлення аналізу ринку в бізнес-плані

У розділі бізнес-плану, присвяченому аналізу ринку стартапу, розкриваються результати маркетингового аналізу ринку або галузі. Проте, представлення результатів такого аналізу має також свої особливості. Зокрема, практики наголошують на обов'язковому проведенні та представленні результатів таких напрямів аналізу [1]:

- аналіз зрілості ринку або галузі, на які зорієнтований стартап;
- визначення перспектив та тенденцій розвитку конкретного сегменту ринку, де планується розвиток стартапу;
- поглиблений аналіз обраної ніші ринку з визначенням її глибини, обсягу, фінансових перспектив;
- аналіз конкурентної позиції стартапу;
- аналіз чисельності та структури цільових споживачів, рівня їх задоволеності продуктами, які випускають конкуренти.

Аналіз зрілості ринку або галузі. Ступінь зрілості ринку відповідає ступеню зрілості життєвого циклу галузі та визначається за критеріями прибутковості (табл. 7.4) і ринковими критеріями (табл. 7.5).

Таблиця 7.4 – Матриця життєвого циклу галузі [15]

Обсяг реалізації продукції	Рівень прибутковості (збитковості)		
	Прибуток	Беззбиткова діяльність	Збиток
Менше 1000	Стадія спаду	Стадія спаду	Стадія зрілості
Біля 1000	Стадія зрілості	Стадія зрілості	Стадія уповільненого зростання
Більше 1000	Стадія зародження	Стадія зростання	Стадія прискореного зростання

Ринкові критерії зрілості ринку визначаються на основі аналітичного оцінювання.

Таблиця 7.5 – Ринкові критерії оцінювання зрілості галузі [14]

Критерії	Стадії життєвого циклу галузі			
	Зародження	Зростання	Зрілість	Спад
Попит	Обмежений споживачами, які мають високий дохід	Стрімке зростання чисельності споживачів	Масовий ринок, добре інформовані і чутливі до ціни споживачі	Зменшення чисельності споживачів
Технологія	Конкуруючі технології, швидка поява інноваційних товарів	Стандартизація на основі домінуючої технології, швидка поява інноваційних процесів	Повсюдне поширення технічних ноу-хау, прагнення до технологічного удосконалення	Незначне оновлення продукції та процесів
Товари	Низька якість, широкий спектр характеристик і технологій, часті зміни в дизайні	Дизайн і якість покращуються, домінує дизайн	Тенденція перетворення в товар масового споживання, намагання диференціації за допомогою бренду, якості і комплектації	Стандартизовані товари: нерентабельна диференціація
Виробництво і збут	Короткий виробничий цикл, праця висококваліфікована, спеціалізовані канали збуту	Дефіцит потужностей, масове виробництво, конкуренція за дистрибуцію	Надлишок виробничих потужностей, використання менш кваліфікованої праці, тривалі виробничі цикли, дистриб'ютори обслуговують менше лінійок товару	Хронічні надлишки виробничих потужностей, відновлення спеціальних каналів збуту
Зміни в характері міжнародної торгівлі	Виробники і споживачі з провідних розвинених країн	Експорт товарів з розвинених країн в решту країн світу	Виробництво переміщують в нові індустріальні країни, а потім в країни, що розвиваються	Експорт з країн з найнижчими витратами на працю
Кількість фірм в галузі	Небагато фірм	Вхід нових фірм, злиття фірм і вихід	Банкрутство дрібних фірм	Вихід фірм з ринку
Інтенсивність конкуренції	Незначна конкуренція	Нецінова конкуренція	Посилення цінової конкуренції	Потужна цінова конкуренція

Аналіз та вибір ринкової ніші. Вибір та конкретизація ніші дозволяє стартапам завойовувати виграшні позиції на певному ринку та забезпечує масштабування.

ВИЗНАЧЕННЯ

Ніша ринку (від лат. *nidus* – гніздо) – обмежений за масштабом вид бізнесу, який має відповідних йому споживачів, що мають специфічні проблеми або потреби, на задоволення яких певним чином зорієнтований цей бізнес

Коректно обрана ніша бізнесу характеризується трьома критеріями успішності [9; 15]:

- *корисність*. Ринок переповнений різними продуктами, а покупець має масу можливостей вибору того, що йому потрібно. Бізнес повинен прагнути найбільш повно та якісно задовольняти потреби клієнтів і навіть передбачати їх наперед;
- *потрібність*. Мотивувати споживача до купівлі можна двома різними способами: або формуючи у нього потрібні емоції та враження, або переконуючи через логічне порівняння з аналогічними продуктами;
- *професіоналізм*. Людині, яка вирішила створити власне підприємство, необхідно бути фахівцем у сфері його бізнесу. Для реалізації ж забезпечуючих функцій (ведення бухгалтерії, юридичний супровід, дизайнерське оформлення товару тощо) доцільно залучати кваліфікованих фахівців.

ПРИКЛАД

У всесвітньо відомого виробника одягу Inditex є різні бренди, зокрема Bershka і Zara. Здавалося б, вони повинні конкурувати між собою за покупця, оскільки їх товари продаються в одних і тих же торговельних 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 [15]

Чітке виокремлення ніші ринку та її конкретизований опис у бізнес-плані є однією з умов успішності його виконання. В бізнес-плані доцільно сконцентруватись на описі не всього ринку, а саме ніші. Виокремлення ніші здійснюється на основі комплексу маркетингових підходів [16]:

- *цільовий маркетинг* – передбачає орієнтацію на стійку, але дуже невелику за ємністю частину ринку, яку великі компанії не можуть або не хочуть освоювати повною мірою і де конкуренція незначна;
- *особлива ситуація на ринку* – передбачає виникнення умов на ринку, що викликають появу унікальних потреб і запитів споживачів, які не можуть бути задоволеними за допомогою вже пропонованих на ринку виробів і послуг;
- *вертикальний маркетинг* – зорієнтований на опанування так званої вертикальної ніші ринку, яка охоплює реалізацію одного продукту разом з іншими функціонально близькими продуктами для різних груп споживачів на декількох сегментах ринку одночасно;
- *горизонтальний маркетинг* – зорієнтований на опанування так званої горизонтальної ніші ринку, що передбачає постійне розширення асортименту виробів і послуг, розрахованих на один цільовий сегмент ринку;
- «кущовий» маркетинг – передбачає визначення ніші ринку шляхом формування кола постійних споживачів, що забезпечуються повним набором певних продуктів та послуг різного функціонального призначення, які вони можуть отримати в одному місці, в одного дилера або постачальника.

Під час оцінювання ринкової частки доцільно обґрунтовувати оцінки та прогнози результатами досліджень і оцінками експертів. Необхідно надати інформацію щодо загального обсягу ринку та темпів його зростання.

ПРИКЛАД

Згідно з даними, отриманими __, місцевий (регіональний, міжнародний) ринок продукту (послуги) генерує щорічні продажі на суму __ тис. дол. За нашими оцінками, компанія зможе зайняти __ % ринку протягом наступних __ років [17]

Для наукомістких інноваційних продуктів оцінювання та вибір потенціальних ніш ринку передбачає застосування декількох критеріїв та може проводитись на основі ринкового, споживчого, конкурентного або технологічного критерію [18]:

1. Оцінювання ніші ринку інноваційного продукту на основі ринкового критерію передбачає визначення потенціалу продукту (табл. 7.6).

**Таблиця 7.6 – Оцінювання ніші ринку інноваційного продукту на основі ринкового критерію
(складено на основі [18])**

Критерії	
Загальноринкові критерії	Специфічні для кожної ніші
Потенційна загальна кількість ніш	Потенційна ємність ніші у кількісних та вартісних показниках
Потенційна кількість нових ніш	
Чисельність потенційних споживачів в ринкових нішах	Потенційна чисельність споживачів ніші
Потенціал розширення географії, галузей та про продуктів ніш, географія появи нових ніш	Потенціал продуктового розширення ніші
Аналіз ринкових трендів ніш	

2. Оцінювання ніші ринку інноваційного продукту на основі споживчого критерію передбачає визначення кількісних та якісних показників для розуміння наявності та характеру потенційних потреб споживачів, їх задоволення та пропозиції «ідеального» продукту, на якому базується стартап (табл. 7.7).

Таблиця 7.7 – Оцінювання ніші ринку інноваційного продукту на основі споживчого критерію (складено на основі [18])

Критерії	
Кількісні	Якісні
Обсяг споживання	Потенційні потреби, які зможе задовольнити ніше вий продукт
Співвідношення попиту та пропозиції	
Наявність замінників та аналогів на ринку	
Кількісні атрибути вибору споживачів	
Рівень лояльності	Потенційні потреби, які нішевий продукт зможе задовольнити з урахуванням нових можливостей застосування
Інтенсивність споживання	
Рівень запитів щодо продукту	
Сумісність з іншими технологіями, що використовуються споживачами	
Ступінь готовності до купівлі продукту	Пошук «ідеального» продукту
Ступінь задоволеності потреб споживачів	
Рівень знань про продукт	
Ринкові тренди	

3. Оцінювання ніші ринку на основі конкурентного критерію включає як критерії оцінювання конкуренції в ніші, такі і критерії оцінювання конкурентів, що працюють у ній, порівно з продуктом та стартап-компанією (табл. 7.8).

4. Оцінювання ніші ринку на основі технологічного критерію доцільно застосовувати у разі технологічного стартапу (табл. 7.9).

Таблиця 7.8 – Оцінювання ніші ринку інноваційного продукту на основі конкурентного критерію (складено на основі [18])

Критерії оцінювання конкуренції в ніші		Критерії оцінювання конкурентів в ніші	
Кількісні	Якісні	Кількісні	Якісні
Обсяг ніші та розподіл часток конкурентів	Загальна захищеність ніші від конкурентів	Витрати на розробку та НДДКР продукту стартапу	Конкуренто-спроможність продукту стартапу
		Споживча цінність	
Індексні показники конкуренції в ніші		Маркетингові, виробничі витрати	Конкуренто-спроможність стартап-компанії
		Ланцюг створення цінності	
Чисельність та вартість товарів-аналогів, товарів-замінників	Бар'єри на шляху проникнення на ринок та виходу з нього	Інноваційний, виробничий, кадровий потенціал стартапу	Захищеність ніші від конкурентів
Середня рентабельність роботи в ніші	Цілі та стратегія конкурентів	Витрати на просування стартап-продукту в ніші	Імідж виробників, що працюють в ніші, наявність або відсутність бренду
		Канали продажу продукту стартапу	
Обсяги продажу продукції в ніші	Сила виробників	Технічний рівень стартап-компанії	Можливості впровадження та доступність нових технологій

Таблиця 7.9 – Оцінювання ніші інноваційних продуктів на основі технологічного критерію (складено на основі [18])

Критерії	
Загальні для галузі	Специфічні для стартапу
Доступність та ступінь захищеності технології	
Темп впровадження наукомістких технологій в галузі	Можливість створення аналогів нового наукомісткого продукту
Потенціал застосування нової технології	Потенціал розвитку технології технологічного стартапу
Кількість та зростання технологічних ніш	Потенціал застосування технології
Швидкість освоєння нових технологій	Швидкість розвитку технології
Час розробки та виведення нових продуктів на ринок	Час розробки та виведення нових продуктів на ринок стартапом
Рівень технічної та технологічної оснащеності виробництв в галузі	Доступність нової технології стартапу
Наявність на ринку конкуруючих технологій	Можливість диверсифікації продукту стартапу
Вартість застосування нових технологій	Вартість розроблення нової технології
Витрати на НДДКР та організацію дослідного або серійного виробництва	
Оцінка можливості розширення сфер застосування технології	Розвиток та диверсифікація застосування технології стартапу
Можливість копіювання нових технологій	Використання копіювального стартапу

Аналіз конкурентної позиції. У даному розділі наводиться аналіз конкурентів, що забезпечить розуміння переваг продукту стартапу. При цьому доцільно надавати пояснення щодо переваг конкурентів, а також оцінювати їх технологічні ризики та техніко-технологічну спроможність.

ПРИКЛАД

Підприємство __, розташована в __, є нашим основним конкурентом. Воно пропонує такі товари або послуги: __. Ці товари мають такі характеристики, як __. Вони користуються попитом серед споживачів завдяки порівняно хорошій якості та відносно низькій ціні (відсутності альтернативних пропозицій на ринку, високому рівню довіри до компанії, пропозиції додаткових послуг тощо). Конкурент має можливість проводити агресивну цінову політику завдяки дешевому постачанню [7]

Аналіз конкурентів стартапу здійснюється за критеріями, які в тому числі розкривають привабливість ринку для самого стартапу: наявність ключових сильних конкурентів з товарами заміниками або з відомими брендами, монополізація каналів збуту, рівень сили та впливу конкурентів, переваги продукту стартапу над конкурентами з позиції споживачів тощо (табл. 7.10).

Аналіз цільових споживачів. Формування цільової аудиторії – важливий етап в розробці бізнес-плану стартапу. Необхідно зупинитися на наступних характеристиках потенційних споживачів: стать, вік, місце проживання, соціальний статус, розмір заробітної плати, інтереси, захоплення, стиль життя. Для того, щоб визначити передбачувані обсяги продажів, до уваги беруть не тільки чисельність цільової аудиторії, а й встановлюють, з якою регулярністю і періодичністю здійснюються покупки [1]. Характеристика споживачів продукту стартапу залежить також 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 тощо), з середньою професійною (вищою) освітою, з рівнем доходу __, що працюють на умовах повної зайнятості (часткової зайнятості, непрацюючі, учні, пенсіонери тощо). Вони проживають у великих містах (передмісті, середніх та малих містах, певних районах тощо), як правило, цікавляться (читають, слухають, переглядають тощо) __ і часто (нечасто, періодично) користуються Інтернетом [7]

**Таблиця 7.10 – Результати аналізу конкурентів
та їх продуктів порівняно з продуктом стартапу
(складено з урахуванням [19])**

Критерій привабливості ринку	Характеристика критерію
Наявність ключових сильних конкурентів з товарами замінниками	Присутність на ринку товарів, що пропонують аналогічні властивості, але за нижчою ціною, ускладнює залучення споживачів до продукту компанії
Монополізація каналів збуту	Чим більш монополізованими є канали збуту, тим складніше представляти новий продукт цільовій аудиторії
Наявність ключових сильних конкурентів з відомими брендами	Чим вища популярність брендів компаній на ринку, тим більше ресурсів буде потрібно на переключення уваги споживачів на продукт стартапу
Рівень впливу конкурентів на ринок	Чим вищий рівень впливу конкурентів на ринок, тим вищий рівень бар'єрів входження на нього
Переваги продукту стартапу над продуктами конкурентів	Наявність значних переваг продукту стартапу надасть змогу зорієнтувати споживачів на його споживання

Для визначення цільової аудиторії стартапу доцільно проаналізувати її характеристики, які різняться залежно від ринкової орієнтації бізнесу стартапу – чи зорієнтований він на споживчий ринок B2C (від англ. *Business to consumer* – бізнес для споживача, чи на діловий ринок B2B (від англ. *Business to business* – бізнес для бізнесу). Характеристики цільової аудиторії цих двох ринків відображено в *табл. 7.11* та *табл. 7.12* відповідно.

Слід пам'ятати, що стартап, зорієнтований на B2B ринок, відрізняється від стартапу, зорієнтованого на B2C ринок, моделлю монетизації, способом виходу на ринок, інструментами просування та іншими маркетинговими аспектами [20].

**Таблиця 7.11– Характеристика цільової аудиторії
для ринку B2C (складено на основі [21; 22])**

Ознаки	Показники для аналізу
Частота використання	Частота використання такого типу продукту
Частота купівлі	Частота здійснення покупок такого типу продукту
Кількість торгових марок	Яку кількість торгових марок такого типу продукту використовують споживачі
Переваги в упакуванні	Потреби та запити споживачів щодо упакування
Місце купівлі продукту	Які місця купівлі продукту для споживачів є найпривабливішими
Ставлення до нових продуктів	Наскільки лояльно або, навпаки, обережно ставляться споживачі до нових продуктів
Швидкість прийняття рішень	Наскільки швидко споживачі приймають рішення про купівлю продукту
Рівень сприйняття інновації	Цільова аудиторія відповідно до дифузної моделі інновацій – новатори, ранні послідовники, рання більшість, пізня більшість, відстаючі
Рівень доходів	Відповідність рівня доходів споживачів вартості продукту стартапу

**Таблиця 7.12 – Характеристика цільової аудиторії
для ринку B2B (складено на основі [20–22])**

Ознаки	Показники для аналізу
Платоспроможність бізнесу	Наскільки підприємства, на які орієнтований продукт стартапу, є прибутковими
Вимоги до якості обслуговування	Потреба та вимоги до додаткового обслуговування – сервісного, гарантійного тощо
Мотиви купівлі	Ключові мотиви купівлі продукту – модернізація, конкуренція тощо
Швидкість прийняття рішень	Наскільки складним є ланцюг прийняття рішення про купівлю продукту
Ставлення до нових продуктів	Наскільки швидко споживачі приймають рішення про купівлю продукту
Рівень сприйняття інновації	Цільова аудиторія відповідно до дифузної моделі інновацій – лідери ринку, наступні за лідером, ті що використовують стратегію захисту, відстаючі

Під час проведення аналізу ринку B2B доцільно звертати увагу на такі аспекти [20; 23]:

- необхідно не тільки обрати цільову аудиторію, але й визначити специфіку осіб, які приймають рішення щодо купівлі продукту;
- ціннісна пропозиція має бути якісно і чітко сформована та націлена на осіб, які приймають рішення;
- доцільно визначитись з розподілом зон відповідальності під час сервісного та гарантійного обслуговування;
- необхідно забезпечити гнучкість продукту для того, щоб адаптуватись до специфічних вимог клієнта;
- продукт, що представляється на ринку вперше, повинен бути вузькоспеціалізованим, проте потрібно передбачати можливість зміни ринку або його ніші;
- важливо забезпечити якість та надійність експлуатації продукту, що визначатимуть прихильність клієнтів;
- умовою прийняття правильних рішень є знання особливостей бізнесу, для якого створено продукт, професійної термінології та всього, що сприяє розумінню інтересів аудиторії.

Визначення перспектив та тенденцій. При цьому визначаються актуальні тенденції, що мають місце на перспективному для стартапу ринку. Слід звертати увагу на тенденції продажу схожих або супутніх продуктів.

ПРИКЛАД

Галузь, що займається виробництвом або збутом продукту (послуги) в 20__ р. 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 20__ року обсяг галузі складе __ млн грн. Найбільш перспективним і таким, що швидко розвивається сегментом ринку продукту (послуги), є __, що дозволяє розглядати цей напрям як оптимальний для розвитку нового виду бізнесу [7]

У систематизованому вигляді доцільно представити стратегії, які розробляються всередині кожної зі складових комплексу маркетингу (товарної, цінової, збутової та комунікаційної).

Компонентами стратегії маркетингу є [24]:

- формування цінової політики підприємства;
- обґрунтування каналів збуту продукції;
- вибір способів організації рекламної кампанії;
- формування політики підтримки продукції або послуги на ринку.

Одним з найскладніших та найбільш відповідальних рішень, що приймаються у ході розробки бізнес-плану стартапу, є визначення ціни на продукцію або послугу. Ціна прямо впливає на ключові параметри бізнесу – обсяг попиту, продаж, прибуток та ін. 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. Встановлюючи ціну на продукцію (послуги), доцільно, в першу чергу, враховувати такі фактори як собівартість, наявність унікальних властивостей, рівень та динаміка цін на продукти або послуги конкурентів та на товари замітники [24]. Визначаючи ціну продукту стартапу, необхідно оцінити матеріальні витрати на його виробництво, а також визначити рівень цін на ринку, у разі наявних подібних за функцією продуктів.

ПРИКЛАД

Перш ніж встановити ціни на продукт, ми врахували витрати на одиницю продукції. Потім ми вивчили ціни на аналогічні продукти, представлені на ринку. Якщо орієнтуватись на середньоринкову ціну та мінімальний прогнозований обсяг продажу продукту, компанія отримала б прибуток в розмірі __ через __ днів (місяців, років). Але оскільки розроблений продукт має додаткові унікальні характеристики, включаючи __ (багатофункціональність, надійність, тривалий термін експлуатації тощо), ми вважаємо за можливе встановити на нього ціну на __% вище середньоринкової. Для уточнення ціни ми провели опитування серед потенційних користувачів продукту. Анкета включала в себе запитання щодо переваг, пов'язаних з додатковими характеристиками товару, та потреби у нових функціях. Таким чином ми з'ясували, чи є встановлена ціна прийнятною для споживачів. За результатами дослідження виявилось, що __ % опитаних виявили зацікавленість в новому продукті і вважають його ціну справедливою. __ % вже надіслали замовлення. Таким чином, запропонована система ціноутворення і знижок на продукт є __ [24]

Наступним кроком є визначення цінових меж, якими необхідно керуватись у процесі встановленні ціни на продукт. З цією метою доцільно скористатись методикою, наочно проілюстрованою на *рис. 7.2*.



Рисунок 7.2 – Карта визначення ціни на продукт стартапу [25]

У полі (1) «Думка споживачів» відображається інформація про те, що думають люди, коли вперше бачать продукт стартапу, нижче, у полі «Продукти замінники» визначається думка споживачів про продукти, які вони можуть придбати замість продукту стартапу, у полі «Продукти доповнювачі» – думка про продукти, які б споживачі придбали разом з продуктом стартапу. У полі (2) «Висновки про продукт» відображаються інтуїтивні попередні висновки споживачів про продукт стартапу та їх висновки після його використання. Поле (3) «Ціна продукту» допомагає візуалізувати етапи ціноутворення [25]. Надалі формується верхня та нижня межа ціни продукту стартапу з урахуванням ціни продуктів замінників і продуктів аналогів, а також рівня доходів цільових споживачів.

Ціна продукту або послуги залежить від їх якості. Зазвичай виділяють три рівня ціни та три рівня якості. Їх поєднання утворює дев'ять варіантів цінової стратегії (табл. 7.13).

**Таблиця 7.13 – Види стратегій
залежно від ціни та якості продукції [26]**

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

Після визначення цінової стратегії та, відповідно, ціни на продукт або послугу стартапу складається прогноз обсягів продажів (табл. 7.14). Варто зазначити, що період його складання для стартапу має охоплювати не менше одного року, а також включати розрахунок виручки від реалізації. Доцільно зосередити увагу на прирості зростання обсягів продажів, проте він має бути обґрунтований та відповідати реаліям ринку.

Таблиця 7.14 – Прогноз обсягів продажів продукту [5]

Показник	Одиниця виміру	Періоди (по місяцях)												Всього за рік
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Обсяг продажів	одиниць	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Ціна за одиницю	тис. грн	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Виручка від реалізації (обсяг продажів × ціна за одиницю)	тис. грн	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Під час визначення каналів розподілу продукції стартапу 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 продажів тощо.

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. Слід також описувати додаткові умови збуту продукції [24].

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 продажу на ринку даного регіону. Канал В забезпечує високу якість обслуговування споживачів та має найширший діапазон охоплення ринку в регіоні [7].

Ми будемо здійснювати продажу на основі готівкового розрахунку (кредитування, в розстрочку тощо). 35 % 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 терміном на 10 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 20 банківських днів. У цьому випадку ціна за одиницю товару буде на 10 % вище початкової. Решту 25 % продукції будуть відпускати без передоплати з відстрочкою платежу на 14 банківських днів, але з 15 %-ою націнкою до первісної ціни [27]

У бізнес-плані слід відобразити також інструменти просування продукту стартапу, засоби його рекламування.

ПРИКЛАД

Зміст і основна тема нашої реклами безпосередньо пов'язані з ___. Нашу рекламу буде адресовано ___. У першу чергу вона приверне увагу таких потенційних покупців, які ___. Як головний рекламний засіб планується використати регіональне видання (листівки, телебачення, радіо, зовнішню рекламу, Інтернет). У період сезонних акцій та розпродажів ми будемо ___. Для проведення спеціальних заходів наша компанія скористається послугами рекламного агентства щодо розробки всієї концепції рекламної кампанії або окремих матеріалів [17]

Важливим напрямом розвитку стартапу є формування зв'язків з громадськістю (англ. *Public Relations*). Тому в бізнес-плані доцільно зазначити, якими його інструментами планується скористатись для просування продукту або послуги стартапу – прес-релізи, прес-конференції, радіо- та телепрограми, громадські та комерційні заходи, презентації тощо).

ПРИКЛАД

Метою проведених заходів щодо побудови зв'язків з громадськістю є збільшення загальної поінформованості населення про наш продукт або послугу. Крім того, ми плануємо підкреслити наші конкурентні переваги і проінформувати потенційних клієнтів про останні тенденції та нові розробки нашої компанії.

У межах проведених PR-кампаній здійснюється розсилка прес-релізів, тестових зразків, мультимедійної продукції, розміщуються публікації в ЗМІ, організовуються інтерв'ю з першими особами компанії, готуються огляди продуктів та проводяться прес-конференції [17]

Визначення маркетингової стратегії, проведення та відображення всіх напрямів аналізу ринку продукту або послуги стартапу є одним з найбільш тривалих етапів його розроблення, проте від їх ефективності принципово залежить успішність проєкту.

7.3 Складання виробничого та організаційного плану стартапу

Виробничий план не є обов'язковим розділом для бізнес-плану стартапу, якщо він не передбачає виробництва фізичного продукту або передбачає надання послуг. Якщо ж виробництво буде здійснюватися, то виробничий план повинен містити опис технологічного та виробничого процесі та розрахунки витрат.

Опис технологічного процесу. У разі складання опису технологічного процесу має бути висвітлено [28; 29]:

- 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 етапах виробництва;
- стандарти, які будуть використовуватись;

Опис виробничого процесу. За його викладення у бізнес-плані слід висвітлити нижчезазначену інформацію [28]:

- загальна структура виробничого процесу;
- необхідна сировина, матеріали та комплектуючі;
- дані щодо їх потенційних постачальників (табл. 7.15);
- потужності, необхідні для організації виробництва;
- характеристики та план придбання обладнання (табл. 7.16);
- розташування виробництва, вимоги до розташування.

Таблиця 7.15 – Опис сировини, матеріалів та комплектуючих виробів [30]

Найменування видів сировини, матеріалів та комплектуючих виробів	Постачальники	Ціна за одиницю	Умови постачання
1. ...	...	...	...
2. ...	...	...	...
...	...	...	...
Разом		...	...

Таблиця 7.16 – Потреба в обладнанні та технічних засобах [31]

Найменування обладнання	Кількість	Постачальники	Умови постачання	Вартість, тис. грн
1. ...	...	...	...	...
2. ...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
Разом	...			...

ПРИКЛАД

У процесі виробництва продукції ми плануємо використовувати __. Основним постачальником сировини є компанія __. У разі, якщо цей постачальник не зможе виконати своїх зобов'язань, ми скористаємося послугами іншої компанії __. Комплектуючі 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 __%. У процесі виробництва буде застосовуватися запатентована технологія, яка дозволяє зменшити собівартість однієї одиниці продукції до __ грн. На купівлю і обслуговування устаткування потрібно __ [29]

Характеристика персоналу. Слід визначити склад необхідного для виробництва продукції стартапу персоналу, надати характеристику його кваліфікації та професійному складу. На етапі створення підприємства доцільно розкрити структуру адміністративних, виробничих та інженерних кадрів (табл. 7.17).

Таблиця 7.17 – Потреба в промислово-виробничому персоналі

Посада	Чисельність	Витрати, тис. грн
Проектувальник	...	...
Інженер	...	...
Технолог	...	...
Працівники, зайняті на виробництві	...	...
...	...	...
Разом	...	...

Наприкінці розділу доцільно надати зведену калькуляцію витрат на виробництво продукту стартапу у розрахунку на запуск початкової партії продукції на планованому ринку. Це дозволить інвестору проаналізувати виробничу собівартість та її складові.

Організаційний план як розділ бізнес-плану також має певні особливості, залежно від стадії розвитку стартапу. Якщо стартап знаходиться на етапі створення підприємства, тоді розкриваються організаційні аспекти його реєстрації. У разі запуску виробництва увага приділяється організації виробничого процесу.

Узагальнену структуру організаційного плану стартапу наведено в *табл. 7.18*.

Таблиця 7.18 – Структура організаційного плану стартапу (складено на основі [32])

Підрозділ	Зміст підрозділу
Організаційно-правова модель бізнесу	Логіка генерування доходів, витрат, формування майнового комплексу, застосування можливостей державної підтримки щодо оподаткування, співфінансування, субсидіювання тощо
	Схеми руху фінансових, матеріальних і фіскальних потоків проєктованого бізнесу
Проєктована бізнес-модель	Опис бізнес-моделі
	Організаційна структура бізнесу в динаміці розвитку
	Розподіл обов'язків у вигляді матриці відповідальності відповідно до завдань процесного та проєктного типів
Команда стартапу та кадрова політика	Опис команди стартапу та завдань учасників
	Розкриття процесу масштабування команди з розвитком стартапу
	Кадрова політика
	Система оплати праці, планований фонд заробітної плати в динаміці
Календарний план реалізації стартапу	Календарний графік запуску стартапу
	Календарний графік реалізації стартапу

Важливо описати команду стартапу, яка його реалізовує або буде реалізовувати, а також її розвиток у ході масштабування стартапу (*табл. 7.19*).

Таблиця 7.19 – Команда стартапу та її розвиток

Стадія стартапу	Завдання	Члени команди	Освіта	Досвід роботи	Спеціалізовані знання	Витрати, тис. грн
Передпосівна	...	...	...	...	...	...
Посівна	...	...	...	...	...	...
Прототипування	...	...	...	...	...	...
....	...	...	...	...	...	...
Ведення бізнесу	...	...	...	...	...	...

Важливою та необхідною складовою організаційного плану є календарний план-графік запуску стартапу (*табл. 7.20*).

Таблиця 7.20 – Календарний план-графік підготовки стартапу (до початку реалізації) [30]

Стадія стартапу	Період запуску (за місяцями з початку підготовки проєкту)					Вартість стадії, грн
	1	2	3	...	n	
Передпосівна	...					...
Посівна		...				...
Прототипування			...			...
....				...		...
Разом					...	...

Заштриховані клітинки у *табл. 7.20* відображають період (номер місяця з початку підготовки проєкту), в якому вони повинні бути виконаними. Графік може бути більш деталізованим та розукрупненим залежно від призначення плану.

Представлення інформацій у подібній формі є досить зручним, оскільки дозволяє [30]:

- передбачити усі необхідні роботи, без яких є неможливою підготовка до реалізації підприємницького проєкту;
- розмістити ці роботи у порядку черговості та відповідно до загального періоду часу, необхідного для реалізації усіх робіт, що передують початку реалізації підприємницького проєкту;
- передбачити час, необхідний для підготовки до реалізації проєкту (зазвичай він складає декілька місяців, але може розтягнутись і на декілька років, на які збільшується термін окупності проєкту);
- передбачити загальну вартість робіт, необхідних для підготовки проєкту;
- розбити необхідні капіталовкладення за етапами відповідно до загального періоду часу, необхідного для реалізації підготовчих робіт (дозволяє залучати необхідні капіталовкладення у проєкт не одразу всією сумою, а за потребою).

У разі, якщо бізнес-план складається на пізніших стадіях реалізації стартапу та передбачає, в тому числі, і створення підприємства, до нього вносять інформацію, що стосується [24]:

- найбільш відповідної форми власності та організаційно-правової форми майбутнього підприємства;
- засновників (учасників) підприємства;
- складу та характеристики основного управлінського персоналу;
- розподілу обов'язків основного управлінського персоналу підприємства, умови і форми оплати їх праці;
- потреби підприємницького проєкту у залученні консультантів;
- кадрової політики підприємства;
- організаційної структури управління підприємством.

Загалом організаційний план дозволяє організувати поетапні дії стартапера з реалізації проєкту.

7.4 Розроблення фінансової моделі стартапу

Формуючи змістовне наповнення бізнес-плану стартапу варто враховувати, що, в першу чергу, він призначений для інвестора та повинен бути зрозумілим для нього. Максимально адаптованою до вимог інвесторів повинна бути фінансова частина плану. Провідні венчурні капіталісти так описують, що вони очікують знайти в фінансовій частині бізнес-плану стартапу [33]:

- Хейден Ройз (Mobius Venture Capital): *«Я хочу бачити детальний щомісячний прогноз обороту всього капіталу на перший рік, потім поквартальний – на наступний рік і потім порічний на основі передбачуваної прибутковості. Я розумію, що всі ці цифри взяті зі стелі, але мені потрібно знати, якими орієнтовними розрахунками керується підприємець, прогножуючи загальний обсяг ринку, свою частку в ньому і скільки коштів потрібно, щоб цього досягти»;*
- Майк Моріц (Sequoia Capital): *«Жодні прогнози ніколи не збуваються, отже підприємці можуть навіть не морочитися складанням повної таблиці точних розрахунків. Насправді інвестору стартового капіталу важливо лише оцінити, скільки приблизно коштів буде потрібно на компанію, перш ніж вона зможе фінансувати себе сама. Ми завжди звертаємо особливу увагу на перші 18-24 місяці, виходячи з припущення, що, якщо компанія переживе цей період, то далі буде краще. Чекаємо, що нам нададуть кілька добре продуманих прогнозів (поквартальних – на перші 2 роки і по роках – на 3-й, 4-й і 5-й роки) щодо доходів і збитків, балансовий звіт і прогноз руху готівки»;*
- Гері Шеффера (Morgenthaler Ventures): *«П'ять років – стандартний період бізнес-планування, незважаючи на падаючу зі зростанням термінів надійність. Більш вузькі тимчасові межі, наприклад три роки, підійдуть для «сирих» стартапів. На практиці, інвестори зазвичай очікують побачити прогноз на стільки років, скільки потрібно бізнесу, щоб почати приносити відчутний дохід. І якщо термін*

перевищує 5 років, це теж може цілком влаштувати інвестора. Аби така інформація допомагала встановити, скільки коштів потрібно вкласти в компанію для досягнення нею прибутковості»;

- Стів Джарветсон (Draper, Fisher, Jurvetson): «Будь-який бізнес-план включає фінансові прогнози, які починаються з дуже скромних цифр, але потім, вже до третього року, злітають до абсурдних висот прибутку. Ми, як правило, не сприймаємо серйозно подібні розрахунки, але сам по собі прогноз корисний тим, що демонструє підприємницький оптимізм і потенціал зростання. Але навіть важливіше самого прогнозу – міркування підприємця, на основі яких він зробив висновки про бізнес-модель, обсяг ринку, ціноутворення, каналів розповсюдження та, як результат, про валовий прибуток і капіталомісткість. Для початку розмови цілком достатньо півсторінки фінансових прогнозів на 5 років у поєднанні з вдумливим обговоренням ключових факторів розвитку».

Фінансовий план є одним з найбільш цікавих та важливих для інвестора розділів бізнес-плану. Фактично у цьому розділі формується фінансова модель стартапу.

ВИЗНАЧЕННЯ

Фінансова модель – представлення поточних та майбутніх результатів діяльності компанії в грошовому вираженні, а також набору основних взаємопов'язаних фінансових показників, яке формується на підставі даних про прогнозовані обсяги продажів та передбачувані витрати

Фінансова модель має багато функцій [34]:

1. Пояснення концепції стартапу. Фінансове моделювання наочно показує джерела доходу, необхідні витрати та інші ключові економічні моменти. Більшість інвесторів у ході первинного перегляду і оцінювання перспективності проекту орієнтуються лише на фінансову модель, а не на весь план;
2. Визначення поточної та майбутньої вартості бізнесу та динаміки її зростання з урахуванням фактору часу. Для цього використовується метод дисконтування грошових

потоків, який дозволяє збалансувати поточну та майбутню вартість коштів;

3. Визначення основних економічних факторів. Правильно складений документ про стан стартапу відображає основні моменти, які впливають на зростання вартості бізнесу. Економічні чинники виділяються завдяки аналізу початкових даних та припущень щодо впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на стан компанії;
4. Оформлення інвестиційного плану. Одним з ключових елементів фінансової моделі є план інвестицій – визначення точного обсягу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей;
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 передбачити ризики 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, виробничі запаси і т. ін.

Основними етапами формування фінансової моделі є: визначення витрат; аналіз і структуризація доходів, оцінювання операційного прибутку, врахування додаткових змінних: амортизації, податків і відсотків; економічне обґрунтування доцільності інвестицій. Для формування достовірної інформації щодо аналізу і структури доходів та руху грошових коштів стартап-проект 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. Необхідно отримати прибуток у розмірі __%, щоб покрити всі витрати і отримати дохід. Отже, відпускна ціна продукту повинна складати не менше __ грн. [7]

Характерною властивістю фінансової моделі стартапу є відсутність прогнозованих звітів типу: баланс, звіт про фінансові результати тощо у їх традиційному вигляді. Фінансова модель формується за нижченаведеною структурою [35]:

1. *Початкові вкладення і вхідні операційні дані.* У цьому розділі існують два підпункти: початкові вкладення (табл. 7.21) та вхідні операційні дані проєкту (табл. 7.22). Необхідно змодельовати розвиток проєкту хоча б на 3 роки та спрогнозувати його економічні показники. Для прогнозування обсягу слід прогнозувати мінімальні значення початкових продажів, а потім припускати динаміку їх зростання для того, щоб в певних момент досягти значення, на яке визначено орієнтиром.

Таблиця 7.21 – Початкові вкладення у стартап-проєкт

Види витрат	Вартість
НДДКР	...
Захист прав на об'єкти інтелектуальної власності	...
Закупівля сировини та матеріалів	...
Створення прототипу, досліді	...
Оренда приміщення	...
Просування	...
Витрати на команду	...
Замовлення послуг, ментство	...
Закупівля обладнання	...
Створення сайту стартапу	...

Окремим блоком в табл. 7.22 доцільно виділяти витрати на маркетинг.

Пряма собівартість. Надалі визначається підсумкове значення прямої собівартості виходячи з собівартості одного продукту.

2. *Операційні дані стартапу.* Надалі проводиться розрахунок грошового потоку до показника валового прибутку включно – зазвичай, на період від трьох років (табл. 7.23).

**Таблиця 7.22 – Вхідні операційні дані
фінансової моделі стартапу [35]**

№ з/п	Види робіт	Вартість	Примітка
1.1	<i>Собівартість виробництва</i>	Всього	
	Основний продукт		
	Супутній продукт (наприклад упаковка)		
1.2.	<i>Операційні дані реалізації</i>		
	Ринкова ціна основного продукту		
	Ринкова ціна супутнього продукту		
	Вартість доставки до покупця		
	Загальна вартість логістики		
	Розмір агентських виплат		
1.3.	<i>Параметри продажу</i>		
	Реалізовано через сайт, %		
	Реалізовано через представників, %		
	<i>Кількість у перший місяць</i>		
	% щорічного зростання (1-й рік), %		
	% щорічного зростання (2-й рік), %		
	% щорічного зростання (3-й рік), %		
1.4.	<i>Операційні витрати</i>		
	Оренда офісу		На місяць
	Заробітна плата керівникам продажу		На місяць
	Витрати на SEO просування		На місяць
	Витрати на рекламу в Інтернеті		На місяць
	Витрати на СМІ		На місяць
	Зростання щомісячних витрат на рекламу		На місяць
	Накладні витрати		На місяць
	Мінімальна чисельність представників, осіб		На місяць
	Мінімальні виплати кожному представнику щомісяця		На місяць

Під час розрахунку грошового потоку визначається низка показників:

Виручка. Може враховувати ціну каналу збуту, у такому разі вона розраховується як [35]:

$$S = P_k + Q,$$

де S – виручка;

P_k – ціна каналу збуту;

Q – обсяг продажу в натуральних одиницях.

Для визначення показників другого і наступних за ним місяців слід використовувати результат (кількість проданих одиниць) попереднього місяця, збільшений на відсоток зростання в поточному періоді (*табл. 7.23*) [34]:

$$N = N_{n-1} + N_{n-1} \cdot q,$$

де N – кількість проданих одиниць у місяці N ;

N_{n-1} – кількість проданих одиниць у місяці $N-1$;

$q\%$ – відсотки щомісячного зростання.

Варто зазначити, що зростання стартапу не може бути рівномірним. Для визначення орієнтовних темпів зростання можна застосовувати дифузну модель Е. Роджерса сприйняття споживачами ідеї інноваційного продукту стартапу.

Стартап на початкових стадіях розробляється за принципом «виробництво під замовлення». За такого підходу вважається, що обсяг виробництва та обсяг реалізації в певному часовому періоді в натуральному вираженні співпадають.

Операційна рентабельність. Операційна рентабельність відображає, яку частку валового прибутку займає в загальному значенні виручки проєкту [34]:

$$OR = \frac{PV}{S} \cdot 100\%,$$

де OR – операційна рентабельність;

PV – валовий прибуток;

S – виручка.

Після проведення окреслених розрахунків доцільно всі отримані дані поєднати в одну узагальнену таблицю (*табл. 7.23*).

Таблиця 7.23 – Операційні дані проєкту [35]

№ з/п	Показник	Значення показника за періодами												
		1 рік												2 рік ...
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	<i>Виручка (1.1.1+1.2.1)</i>	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1.1.	Основний продукт, продано од.	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1.1.1	Всього виручка, грн	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1.1.2	Продано через сайт, од.	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1.1.3	Продано через сайт, грн	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1.1.4	Продано через представників, од.	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1.1.5	Продано через представників, грн	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1.2.	Супутний продукт, продано од.	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1.2.1	Всього виручка, грн	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1.2.2	Продано через сайт, од.	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1.2.3	Продано через сайт, грн	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1.2.4	Продано через представників, од.	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1.2.5	Продано через представників, грн	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
2.	<i>Пряма собівартість</i>	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
2.1	Основний продукт	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
2.2	Супутний продукт	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
2.3	Оплата логістики при замовленні через сайт	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
3.	<i>Валовий прибуток (1-2)</i>	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
3.1	Операційна рентабельність, %	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

3. *Фінансова модель*. Проводиться подальший розрахунок руху коштів до показника чистого прибутку. Чистий прибуток – це ті кошти, які підлягати розподілу між засновниками та учасниками стартапу. До таблиці моделі переносяться дані з початкових витрат, які розкриваються з позиції витрачання у часі. У блоці операційних витрат перераховуються всі витрати стартап-проєкту за винятком прямої собівартості. Витрати можуть розподілятися на постійні та змінні витрати у більш складних фінансових моделях. Операційні витрати визначають ту суму, яку потрібно залучити від інвестора. У фінансовій моделі стартапу ця сума є оборотним капіталом на відміну від інших проєктів, в яких сума інвестицій фіксується переважно як первинні вкладення [35].

Для оцінювання ефективності стартапу у фінансовій моделі визначається ряд нижчезазначених показників.

EBITDA (від англ. *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* – прибуток до вирахування відсотків та амортизації). Такий показник для простих проєктів визначає, скільки коштів залишиться до виплати податків та відсотків за позиками. У більш складних – враховується не тільки податкове навантаження і відсотки, але і амортизаційні відрахування і дані з переоцінки активів [35]:

$$EBITDA = PV - C_1 - C_o,$$

де *EBITDA* – прибуток до вирахування відсотків, податків і амортизації основних засобів і нематеріальних активів;

PV – валовий прибуток;

C₁ – первинні (першочергові) вкладення;

C_o – операційні витрати.

Грошовий потік проєкту. Чистий прибуток або чистий грошовий потік показує акумуляцію коштів у проєкті і визначається як [35]:

$$NP = EBITDA - T,$$

де *NP* – чистий прибуток;

EBITDA – прибуток до вирахування відсотків, податків і амортизації основних засобів і нематеріальних активів;

T – податки.

Чистий прибуток визначає ту суму, яку команда проєкту розподіляє між собою, а також на основі його співвіднесення з обсягом вкладених у проєкт інвестицій – привабливість бізнесу для потенційного інвестора або партнера [35].

Чистий прибуток наростаючим підсумком – це стан рахунку компанії. На початку таблиці він завжди буде негативний, оскільки мета розрахунку фінансової моделі і полягає у визначенні дефіциту коштів, який формується за проєктом. У більш складних моделях, до показників чистого прибутку застосовуються різні методики дисконтування і приведення значень, але в проєктах з відносно невеликою потребою в коштах і на ранніх стадіях стартапу, дисконтування не проводиться. Надалі фінансову модель для наступних періодів розвитку стартапу укрупнюють (табл. 7.24).

Після розрахунків за фінансовою моделлю визначається інвестиційна привабливість стартап-проєкту за такими показниками як [35]:

1. *Сума необхідних інвестицій* – це дефіцит в грошових коштах, який отримали за результатами моделювання. Фактично це чистий прибуток зі знаком «-», тобто збиток (рядок 6 у табл. 7.24).
2. *Накопичений чистий прибуток* – це обсяг коштів, який згенерував проєкт за розрахунковий період. Ця сума підлягає розподілу між засновниками проєкту – прибуток, що має знак «+» (рядок 6 у табл. 7.24).
3. *Накопичений чистий прибуток понад вкладених коштів* – обсяг коштів, який залишається після віднімання тих коштів, які вкладені в проєкт. Він показує, скільки залишиться коштів до розподілу, якщо інвестиції потрібно буде повернути в повному обсязі. Ця сума визначається або загальним чистим прибутком за три роки або останньою цифрою чистого прибутку нарощеним підсумком.
4. *Окупність інвестицій ROI* (від англ. *Return on Investment*) – фінансовий коефіцієнт, який ілюструє рівень прибутковості або збитковості бізнесу, враховуючи суму вкладених інвестицій.

Таблиця 7.24 – Розгорнута фінансова модель стартапу [35]

№ з/п	Показник	Значення показника за періодами												
		1 рік												2 рік ...
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.	<i>Початкові вкладення</i>	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1.1.	НДДКР	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1.2.	Захист прав на об'єкти інтелектуальної власності	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1.3.	Закупівля сировини та матеріалів	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1.4.	Створення прототипу, дослід	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1.5.	Оренда приміщення	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1.6.	Просування та тестова реклама	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1.7.	Витрати на команду та навчання	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1.8.	Консультації та замовлення послуг	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1.9.	Закупівля обладнання	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
1.10.	Створення сайту стартапу	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
2.	<i>Валовий прибуток</i>	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
2.1.	Виручка	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
2.2.	Пряма собівартість	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
2.3.	Операційна рентабельність, %	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Продовження табл. 7.24

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
3.	<i>Операційні витрати</i>	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
3.1.	Оренда офісу	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
3.2.	Заробітна плата керівникам	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
3.3.	Витрати на SEO просування	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
3.4.	Витрати на рекламу в Інтернеті	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
3.5.	Витрати на СМІ	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
3.6.	Накладні витрати	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
3.7.	Фонд оплати праці	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
3.8.	Виплати винагороди представниками	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
3.9.	Витрати на логістику	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
4.	<i>EBITDA</i>	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
5.	<i>Податки</i>	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
5.1	ПДВ, %	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
5.2	Податок на прибуток	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
5.3	Відрахування з заробітної плати	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
6.	<i>Чистий прибуток (грошовий потік)</i>	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
7.	<i>Чистий прибуток нарахованим підсумком</i>	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Зазвичай до фінансової моделі додається розрахунок чистого прибутку інвестора за періодами та накопичувальним підсумком. Однак до того моменту, поки не будуть визначені умови інвестування та не буде узгоджено з інвестором його частку, цього робити не варто [35]:

$$ROI = \frac{ANP}{I} \cdot 100\%,$$

де ROI – окупність інвестицій;

ANP – накопичений за період чистий прибуток;

I – сума необхідних інвестицій.

5. *Внутрішня норма прибутковості* (від англ. *Internal Rate of Return*) – відображає відсоткову ставку, за якої приведена вартість майбутніх грошових надходжень дорівнює вартості інвестицій. За правилами цей показник розраховується на даних дискontованого потоку, який використовується для розрахунку NPV . Але як було зазначено раніше, в стартап-проектах ранньої стадії за невеликого обсягу необхідних інвестицій приймається ряд припущень з метою спрощення розрахунку, одне з них – відмова від дискontування грошового потоку. За такого підходу як значення приведеної вартості або чистого дискontованого доходу обирається вже розрахований показник чистого прибутку [35].
6. *Вартість стартап-компанії до отримання фінансування*. Для її оцінки слід скористатись дискontуванням та визначити мультиплікатор (співвідношення вартості компанії до її виручки) [36]:

$$Pre - money = \frac{Cash\ Flow^{1^{pik}}}{(1+d)^1} + \frac{Cash\ Flow^{2^{pik}}}{(1+d)^2} + \frac{Cash\ Flow^{3^{pik}}}{(1+d)^3} + \frac{S^{3^{pik}} \cdot M}{(1+d)^3},$$

де $Pre-money$ – вартість стартап-компанії;

$Cash\ Flow$ – грошовий потік;

d – ставка дискontування;

S – виручка;

M – мультиплікатор.

Мультиплікатор допомагає визначити майбутню вартість стартап-компанії. На нього збільшується річна виручка другого прогнозованого року і його значення може бути від 2 та розраховується як [37]:

$$M = \frac{\text{Pre-money}}{S},$$

де M – мультиплікатор;

Pre-money – вартість стартап-компанії;

S – виручка.

7. *Частка інвестора.* Для отримання інвестицій вагомим показником прийняття рішення інвестором є частка інвестора стартапу, яка визначається за наведеною формулою [36]:

$$I_{pm} = \frac{I}{\text{Pre-money} + I},$$

де I_{pm} – частка інвестора у вартості стартапу;

Pre-money – вартість стартап-компанії;

I – сума необхідних інвестицій.

8. *Ставка дисконтування* для стартапів становить 40–60 % і розраховується як:

$$R = rf + rp + i,$$

де rf – безризикова ставка,

rp – премія за ризик;

i – відсоток інфляції.

Показники, якими можна користуватись для визначення безризикової ставки, наведено в *табл. 7.25*.

Сукупна премія за ризик залежно від типу проекту може визначатись за даними *табл. 7.26*.

9. *Термін окупності інвестицій DPP* (від англ. *Discounted payback period*) [38]:

$$DPP = \frac{I - CH_p}{H_{p+1}} + T,$$

де I – сума інвестицій;

H_p – сумарні дисконтовані надходження протягом років, що є попередніми до року, в якому повністю покривається сума інвестицій;

H_{p+1} – дисконтовані надходження за рік, в якому повністю покривається сума інвестицій;

T – попередній рік до року, в якому повністю покривається сума інвестицій.

Таблиця 7.25 – Показники для визначення безризикової ставки при проведенні дисконтування (складено за даними НБУ)

Показник	Ставка
Ставка за облігаціями внутрішньої державної позики	16,0 %
Гривневі строкові (більше року) депозитні ставки Національного банку	16,8-18,0 %
Валютні внутрішні і зовнішні облігації державної позики у доларовому еквіваленті	6,0-7,0 %
Валютні депозити Ощадбанку у доларовому еквіваленті	5,8-7,0 %

Таблиця 7.26 – Показники для визначення премії за ризик при проведенні дисконтування (складено на основі [39; 40])

Мета проєкту	Премія за ризик
Виведення на ринок нового продукту або послуги (виробництво та просування)	13-15 %
Проведення досліджень та розробка нового продукту або послуги	18-20 %

Ризики старту. У даному розділі проводиться оцінка ризиків проєкту. Зазвичай аналізуються такі ризики [41]:

- 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 старту; чи може будь-яка нова технологія зашкодити успіху старту;

- ризик завершення: чи достатньо надійним є запропонований проєкт, 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. Для зниження можливості настання несприятливої ситуації виділяють декілька способів зниження рівня ризику [24]:

- залучення до розробки проєкту компетентних партнерів та консультантів;
- детальне передпроектне опрацювання супутніх проблем;
- прогнозування тенденцій розвитку ринкової кон'юнктури, попиту на продукцію (послуги);
- розподіл ризику між учасниками проєкту;
- резервування засобів на покриття непередбачуваних витрат.

Таким чином, ретельна підготовка бізнес-плану стартапу та наявність достовірної інформації спроможні істотно полегшити процес взаємодії з інвесторами та ключовими партнерами, та прискорити процес реалізації проєкту. Якщо засновник стартапу або хтось з членів його команди не володіють достатніми компетенціями для складання бізнес-плану, доцільно звернутись зовнішніх фахівців. Зазвичай допомогу у плануванні проєктів та підготовки відповідної документації надають бізнес-акселератори.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ VII

1. У чому полягають ключові відмінності бізнес-плану стартапу від бізнес-плану традиційного підприємницького проєкту?
2. Охарактеризуйте структуру бізнес-плану стартапу, який знаходиться на передпосівній стадії.
3. Яку структуру та наповнення має бізнес-план стартапу на стадії прототипування?
4. За якою структурою формується бізнес-план стартапу на стадії створення підприємства?
5. Розкрийте загальний зміст та структуру бізнес-плану стартапу.
6. Яким чином розкривається у бізнес-плані характеристика проєкту.
7. Яким чином надається у бізнес-плані опис продукту або послуги стартапу.
8. Поясніть методики, які застосовуються для аналізу галузі та зрілості ринку при складанні бізнес-плану.
9. Яким чином визначається та як описуються у бізнес-плані ринкова ніша стартапу?
10. Надайте характеристику ринковим критеріям оцінювання ніші ринку інноваційного продукту стартапу.
11. Надайте характеристику споживчим критеріям оцінювання ніші ринку інноваційного продукту стартапу.
12. Надайте характеристику конкурентним критеріям оцінювання ніші ринку інноваційного продукту стартапу.
13. Надайте характеристику технологічним критеріям оцінювання ніші ринку інноваційного продукту стартапу.
14. Яким чином у бізнес-плані стартапу здійснюється та описується аналіз конкурентної позиції стартапу?
15. Розкрийте методику аналізу цільових споживачів, що застосовується при складанні у бізнес-плану стартапу.
16. Яким чином в бізнес-плані визначаються та розкриваються перспективи та тенденції розвитку ринку?
17. Поясніть особливості формування та обґрунтування цінової стратегії стартапу у бізнес-плані.
18. Яким чином формується план продажів та план просування продукту стартапу в бізнес-плані?
19. Надайте характеристику виробничому плану стартапу та випадкам, за яких його доречно складати.

20. Які ключові метрики та витрати відображаються у виробничому плані стартапу?
21. Охарактеризуйте складові організаційного плану стартапу.
22. Яким чином у бізнес-плані описується команда стартапу та її подальший розвиток?
23. Розкрийте особливості формування календарного плану стартапу.
24. Розкрийте зміст фінансової моделі стартапу та мету, з якою вона формується.
25. Які складові фінансової моделі стартапу є важливими для венчурних капіталістів?
26. Надайте характеристику методиці дисконтування та поясніть мету її застосування.
27. Поясніть структуру початкових вкладень у проєкт та надайте характеристику процесу формування вхідних початкових даних фінансової моделі стартапу.
28. Яким чином відображаються операційні дані проєкту під час формування його фінансової моделі.
29. Який склад мають вхідні операційні дані фінансової моделі стартапу? Надайте їм характеристику.
30. У чому полягає сутність операційної рентабельності для стартапу, як вона розраховується?
31. Який блок фінансової моделі стартапу визначає суму, яку потрібно залучити від інвестора?
32. З якою метою та як розраховується показник *EBITDA*?
33. Що відображає показник а грошового потоку стартапу?
34. З якою метою для фінансової моделі стартапу розраховується показник чистого прибутку наростаючим підсумком?
35. Яким чином у фінансовій моделі стартапу відображається сума необхідних інвестицій?
36. Який з показників фінансової моделі відображає суму прибутку, що буде розподілятися між засновниками стартапу?
37. Що з позиції фінансової моделі стартапу відображає накопичений чистий прибуток понад вкладених коштів;
38. Яка специфіка присутні у визначенні окупності інвестицій та внутрішньої норми рентабельності для стартапу?
39. Яким чином визначається вартість стартап-компанії до отримання фінансування та частка інвестора в ній?
40. Розкрийте особливості оцінювання ризиків при розробленні стартап-проєктів.

- ☐ Кейси:
«Сумчасті технології»;
«Як змусити дороги стати розумнішими»
 - ☐ Вправа:
складання резюме бізнес-плану стартапу
 - ☐ Тренінг практичних навичок:
оцінювання ризиків стартапу
 - ☐ Завдання для самостійного виконання:
розроблення бізнес-плану стартапу
-

7.1 Кейси

Проаналізуйте стартапи та надайте відповіді на запитання.

1. Сумчасті технології [42]

Підприємець Ольга Минко придумала, як зробити цифровою навіть таку оффлайнову річ, як жіноча сумка.

Пізно ввечері Ольга Минко поверталася додому і шукала ключі в сумці. Під'їзд був темним, а нутрощі сумки – невиразними. Вона зізнається, що вигукнула: «Коли ж тут з'явиться світло?!». Зайшовши в квартиру, сказала чоловікові: «Кидай все, у мене є ідея на мільйон доларів». Так чотири роки тому з'явився бренд Bright Inside – розумні сумки з підсвічуванням та зарядкою для мобільного телефону.

Спочатку здавалося, що все буде легко – ну чого варто встановити в сумці підсвічування? Але тут постало запитання: від чого буде житись внутрішня лампочка в сумці? «Я подумала, що зараз багато мобільних телефонів дуже швидко розряджаються, тому доводиться носити з собою пауербанк. Його легко забути в іншій сумочці, а якщо він вбудований, то як би і

завжди з вами. У підсумку ми з'єднали пауербанк з підсвічуванням – вийшло елегантне рішення, яке вирішило запитання живлення», – розповідає Ольга. Деталі для цієї системи, правда, доводиться замовляти в Китаї, в Україні потрібних компонентів Bright Inside не змогли знайти. Після довгих спроб все запрацювало як треба.

Наступним етапом розвитку стартапу стало впровадження системи «підсвічування-пауербанк» в сумку. Минко каже, що з вже готовими сумками це не виходило: плуталися дроти, складно було розташувати кишеньки і придумати систему включення-виключення підсвічування. «Нам хотілося розробити максимально зручне і органічне рішення. І найголовніше, щоб воно було доступне», – розповідає підприємець. Після вивчення ринку виявилось, що подібні моделі коштували не менше 3 тис. дол. Тому ще однією метою стало максимальне здешевлення продукту.

Першими «піддослідними» стали сумки з матерії. У них підсвічування живилося від батарейки типу «крона». Шити вдавалося зі швидкістю максимум 1 сумка в день, і коштували вони недешево – близько 500 грн. Ольга зазначає, що в 2013 р. буквально на 200 грн дорожче можна було купити непогану шкіряну сумку. І підприємець придумала схему: підсвічування включалося автоматично при відкритті сумки і згасало через пару хвилин, кишеня для телефону з'явилась поруч з відділенням для пауербанку, а у підсвічуванні з'явився індикатор заряду.

Після цього стартапери вирішили налаштовуватися на інший сегмент покупців і почали розробляти моделі зі шкіри. Але і в цьому випадку все виявилось непросто. Знайти якісну шкіру вітчизняного виробництва – складно. Більш того, український продукт погано підходив за характеристиками і часто був бракованим. Після тривалих пошуків, відвідування виставок, налагодження контактів і консультацій постачальник, нарешті, був знайдений. Правда, закордонний – Туреччина та Італія.

Коли проблема з матеріалами вирішилась, постало запитання з виробником сумок. Ольга сама розробляє дизайн сумок, підбирає кольорову гаму, але потрібен був підрядник, який був би готовий на експерименти і виготовлення невеликих

партій продукції. За словами Минко, за два останні роки бренд змінив близько п'яти підрядників. Основна причина – брак на сумках – стирчать нитки, криві шви. «Коли ми домовлялись з магазинами про реалізацію сумок, перше, що питали консультанти, було: «А чому у вас тут шов кривий?» – і відмовлялися від нашого товару. А фабрик, які готові виробляти невеликі обсяги сумок і мають якісне обладнання для роботи зі шкірою, не так вже й багато», – ділиться Минко.

Зараз рішення знайдене. У минулому році Ольга відвідувала школу підприємців, де познайомилася з Катериною Швець з Dublon Leatherworks. Саме ця фабрика і стала ідеальним партнером для Bright Inside. Зараз обидва проєкти виходять на новий рівень співпраці. Ольга та її чоловік Єгор знаходяться в процесі отримання патенту на свою технологію підсвічування. Після вони мають намір передати її в користування на фабрику для того, щоб сумки з ліхтариком стали більш доступними для масового споживача.

У колекції Bright Inside є декілька моделей різних цінових категорій і видів – від невеликих театральних сумочок до рюкзаків. Розробляються і чоловічі моделі, оскільки, за словами Ольги, останнім часом про наявність чоловічих сумок запитують все більше. Індивідуальним виробництвом тут не займаються – така розробка виходить занадто дорогою. Зараз процес виробництва виглядає так: узгоджуються ескізи моделей для конкретної колекції, вибираються матеріали та кольори, розробляються тематичні принти. Паралельно з пошиттям сумок відбувається виготовлення схеми внутрішнього підсвічування, яке потім вшивається в сумку.

Весь проєкт підприємці будували на ентузіазмі та власних коштах. На етапі розробки рішення знадобилося близько 10 тис. дол. Ольга відповідає за пошиття, маркетинг та продаж, Єгор курує виробництво, технології та фінанси.

Завдяки сарафанному радіо та рекламі в соціальних мережах продаватися сумки почали досить швидко. Пізніше з'явився свій сайт з Інтернет-магазином – розробляли його самі, тому стартувати було легко. Набагато складніше виявилось вийти на оффлайн продажі. Ольга розповідає, що спочатку просто ходили в галантерейні магазини, показували готові моделі і

пропонували співпрацю. При цьому відразу орієнтувалися на більш високий сегмент – магазини преміум-класу. Спроба спрацювала – зараз у бренда кілька точок продажів у Києві та Одесі. Тепер підприємці планують вихід на зовнішні ринки. Оскільки українська продукція дешевше існуючих аналогів, відрізняється продуманістю дрібниць – вибором шкіри, кольору, моделей, внутрішньою організацією простору – підприємці сподіваються на успіх. Першими країнами для експорту продукції Bright Inside стануть Кіпр і Швейцарія.

Ольга каже, що найбільше визнання успіху їх сумок – це позитивні відгуки. «Дуже швидко звикають до зручності підсвічування, коли всередині все видно і не треба довго щось шукати і витягувати всі речі з сумки. Кажуть, після наших сумок важко повертатися до своїх звичайних», – зазначає вона. І додає, що така кількість позитиву від споживачів – найсильніша мотивація розвиватися далі.

Запитання для обговорення:

1. Що спонукало автора до розроблення проєкту на основі зазначеної ідеї?
2. Охарактеризуйте ключові етапи планування та підготовки до реалізації стартапу.
3. Надайте характеристику змісту стартапу за розділами бізнес-плану, який би мав подаватись на розгляд для залучення інвестицій.

2. Як змусити дороги стати розумнішими [42]

Робота зі статистикою дорожньо-транспортних пригод може піти на користь. Завдяки цьому в Данії, наприклад, кількість ДТП в містах було зменшено практично до нуля. Муніципалітети проаналізували, в яких місцях аварії відбуваються найчастіше та розробили комплекс заходів для того, щоб зробити їх більш безпечними. У 2016 р. схожий проєкт під назвою «Розумні дороги» з'явився і в Україні.

Сергій Єфімов задумав створити проєкт із вирішення муніципальних проблем ще в 2014 р. «Дороги – місце, де люди проводять багато часу, іноді не дуже комфортно або навіть небезпечно для життя. Так я придумав об'єднати дві мети», – зазначає Сергій. Робота над стартапом «Розумні дороги» почалася у Маріуполі. Сергію швидко вдалося зібрати команду однодумців. Влад Зайцев взяв у поліції відомості про місця найбільш частих ДТП. Олег Моргунов писав у Facebook про те, як можна виправити ці ділянки дороги, привертаючи увагу інших волонтерів та громадськості. У результаті такої спільної діяльності мер міста погодився виправити дефект на одному з перехресть. Поки обговорювали спосіб, як це зробити, відбулося ще два ДТП. Виявилося, що у всьому винен сміттєвий бак. Після двох місяців обговорень контейнеру виділили нове місце – і кількість пригод на цій ділянці скоротилося до нуля. «Тоді ми зрозуміли, що наша система працює», – каже Єфімов. Таких аварійних перехресть в Маріуполі 11, два з них скоро позбудуться статусу «небезпечний».

Скоро проєкт запрацював і в Бердянську. На початку 2016 р. «Розумні дороги» пройшли відбір в 1991 Smart City Incubator. Зараз в команді 15 людей. При цьому, як зазначає Сергій, у проєкт не вкладено жодної копійки. «Усі інвестиції – це особистий час», – сміється він. Сайт зробили волонтери Євген та Євгенія Поремчук.

Завдяки «Розумним дорогам» водії зможуть складати рейтинги найнебезпечніших ділянок на дорогах та вимагати від влади вжити заходів. За задумом авторів, люди будуть впливати на роботу мерії і дорожніх служб, оскільки саме вони відповідають за такі проєкти. Крім того, передбачена можливість додавання місць ДТП, якщо система про них не знає. Таким чином городяни бачать місця концентрації ДТП і голосують за які ділянки потрібно взятися в першу чергу. Засновники проєкту керувалися європейськими практиками. У багатьох країнах діють подібні програми при муніципалітетах, вони допомагають дорожнім службам ефективно контролювати ситуацію на дорогах і мінімізують кількість ДТП.

В Україні вже є схожий досвід: у Львові запрошені французькі фахівці допомогли розробити дорожні розв'язки в

деяких частинах міста. На карті позначені місця частих ДТП на основі даних поліції.

Робоча група проєкту пропонує спосіб модернізації даної ділянки, щоб скоротити кількість аварій. Модернізацію здійснює дорожня служба після прийняття рішення місцевою радою або приватні компанії за рахунок донорів. Наприклад, встановити «лежачого поліцейського», поставити знак, замінити розмітку, режим роботи світлофора, поставити новий світлофор або зрізати дерева, щоб поліпшити видимість на конкретній ділянці. Зараз сервіс діє тільки на сайті проєкту «Розумне місто». «Вказати на таку ділянку можна буде одним кліком з мобільного телефону», – розповів автор проєкту.

Найскладнішим він називає необхідність знаходити однодумців у державних органах. Спочатку проєкт просувався дуже складно, зараз багато людей підтримують його та йдуть на зустріч. Після того, як Сергій показав результати Маріуполя Юрію Назарову з Київської міської державної адміністрації, почалася активна робота.

Зараз ініціатива Kyiv Smart City впроваджує проєкт в Києві. Його тестову версію можна побачити на сайті ініціативи. Мер Києва підтримав проєкт, і зараз йдуть переговори з КМДА щодо його повноцінного запуску в столиці. «Наприклад, скандинави скоротили кількість ДТП на 50 %, лише проаналізувавши статистику дорожньо-транспортних пригод та створивши безпечне оточення в тих місцях, де аварії відбувалися найчастіше. Ми допоможемо нашому місту стати більш безпечним», – запевняє Сергій Єфімов.

Запитання для обговорення:

1. Які етапи реалізації пройшов стартап?
2. Які майбутні перспективи, на Ваш погляд, має проєкт щодо можливості реалізації в Україні та за кордоном?
3. Надайте характеристику змісту стартапу за розділами бізнес-плану, який би мав подаватись на розгляд для залучення інвестицій.

7.2 Вправа

Резюме бізнес-плану стартапу

Сформууйте резюме бізнес-плану для одного з розглянутих вище стартапів за наведеним шаблоном [5; 10]:

Показник	Дані для відображення	
Концепція проєкту		
Місце розташування проєкту		
Графік реалізації проєкту	Термін реалізації, місяців	...
	Початок підготовки проєкту, місяць, рік	...
	Початок продажів, місяць, рік	...
Бюджет проєкту	Вартість проєкту, тис. грн, у тому числі	...
	Власні кошти, тис. грн	...
	Залучені кошти, тис. грн	...
Прибутковість проєкту	Валовий дохід, тис. грн	...
	Капіталізований чистий прибуток, тис. грн	...
	Сукупний грошовий потік, тис. грн	...
Інвестиційна привабливість проєкту	Ставка дисконту, %	...
	Дисконтований період окупності (DPP), місяців	...
	Чиста приведена вартість (NPV), тис. грн	...
	Окупність інвестицій (ROI), %	...
	Внутрішня норма доходності (IRR), %	...

7.3 Тренінг практичних навичок

Оцінювання ризиків стартапу

Ідентифікуйте та проаналізуйте ризики обраного стартапу. Для планування заходів щодо управління ризиками в бізнес-плані, оцініть, які з них є найбільш небезпечними для проєкту, за такою схемою:

1. *Ідентифікація ризиків.* Сформулюйте щонайменше по 10 ризиків, що можуть вплинути на стартап, за категоріями:
 - *продуктові* – ризики створення правильного продукту;
 - *клієнтські* – ризики знаходження каналу зв'язку з покупцями;
 - *ринкові* – ризики побудова життєздатного бізнесу;
 - *інвестиційні* – ризики залучення достатнього фінансування.
2. *Визначення джерел ризику.* Визначте подію або явище, виникнення яких що призведе до розгортання ризикової ситуації.
3. *Оцінювання наслідків ризику.* Зазначте наслідок для стартапу настання кожної ризикової ситуації, тобто конкретизуйте її негативний вплив, якого саме ви побоюєтесь.
4. *Визначення ступеня загрозовості ризиків.* На підставі аналізу виділених наслідків класифікуйте ризики за ступенем загрозовості для проєкту: катастрофічний ризик (КТ), критичний ризик (КР) або прийнятний ризик (ПР).
5. *Визначення протиризикових заходів.* Вкажіть дії, які Ви можете вчинити задля того, щоб мінімізувати негативні наслідки та (або) імовірність настання ризику. При цьому доцільно враховувати та зіставляти вартість протиризикових заходів та втрати від настання ризикової ситуації. Проаналізуйте характер таких дій – чи впливають вони на імовірність настання ризику (ВІ) або на наслідки у разі настання (ВН).
6. *Визначення ступеня контрольованості ризиків.* На підставі аналізу протиризикових заходів, класифікуйте ризики за ступенем контрольованості, тобто за ступенем можливості

вплинути на ризик таким чином, щоб зменшити його до рівня не загрозовості для проєкту: неконтрольований ризик (НКР), частково контрольований ризик (ЧКР) або повністю контрольований ризик (ПКР).

7. *Комплексна оцінка ризиків.* За результатами ідентифікації заповніть таблицю:

№ з/п	Найменування ризику	Джерело ризику	Наслідки ризику	Ступінь загрозовості (КТ, КР, ПР)	Дії щодо зменшення ризику	Характер дій (ВІ або ВН)	Ступінь контрольованості (ПКР, ЧКР, НКР)
<i>1. Продуктові ризики</i>							
1.1							
...							
<i>2. Клієнтські ризики</i>							
2.1							
...							
<i>3. Ринкові ризики</i>							
3.1							
...							
<i>4. Ринкові ризики</i>							
4.1							
...							

8. Визначте найбільш небезпечні ризики за співвідношенням ступенів їх контрольованості та загрозовості для стартапу:

Загрозовість ризику	Контрольованість ризику		
	НК	ЧК	ПК
КТ			
КР			
ПР			

7.4 Завдання для самостійного виконання

Для обраного стартапу розробіть короткий бізнес-план, який включатиме такі розділи:

1. *Резюме.*
2. *Опис продукту.*
3. *Аналіз ринку.*
4. *Маркетинговий план.*
5. *Виробничий план.*
6. *Організаційний план.*
7. *Фінансовий план.*

Для розкриття інформації скористайтесь структурою та формами, представленими у підрозділах 7.2-7.3 (табл. 7.1-7.26). До кожної таблиці надайте обґрунтування за результатами розрахунків щодо ефективності стартапу з позиції стартапера та інвестора. Фінансовий план складається на основі побудови фінансової моделі. Всі розрахунки доцільно проводити в Microsoft Excel.

ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ ДО РОЗДІЛУ VII

1. Бизнес-план стартапа как возможность обратить на себя внимание инвесторов. *Генеральный директор*. <https://www.gd.ru/articles/9807-biznes-plan-startapa>.
2. Разработка, составление бизнес-плана по стандартам UNIDO. *Прогрессивный менеджмент*. URL: <http://www.progressive-management.com.ua/servises-development-business-plans-business-planning/develop-business-plan-unido>.
3. Составляем бизнес-план стартапа шаг за шагом. *Проект «via Future»*. URL: <https://viafuture.ru/https://viafuture.ru/sozdanie-startapa/biznes-plan-startapa#analiz-nishi-2-3-4>.
4. Гавриш, О. А., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Розробка стартап-проектів. Конспект лекцій: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 188 с. URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/29447>.
5. Шаблон для заполнения бизнес-плана. *Novsu*. URL: www.novsu.ru/file/1004536.
6. Как составить бизнес-план – образец с расчетами, структура и содержание бизнес-плана + готовые примеры. *Richpro.ru. Финансовый журнал*. URL: Richpro.ru.
7. Шаг пятый: описание продукции и услуг. *Openbusiness.ru*. URL:

- <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-pyatyy-opisanie-produktsii-i-uslug..>
8. Шаблон бізнес-плану. *Pro-consulting. Аналітика ринків. Фінансовий Консалтинг*. URL: www.pro-consulting.ua.
9. Шаг четвертый: описание предприятия. *Openbusiness.ru*. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-chetvertyi-detali-biznes-plana-opisanie-predpriyatiya>.
10. Минко И. С. Бизнес-планирование инновационных проектов: учебное пособие. Санкт-Петербург: НИУ ИТМО; ИХиБТ, 2014. 171 с.
11. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ: Каравела, 2003. 432 с.
12. Choffray J. M., Debreu S. MacStorming: système expérimental de gestion du processus créatif. *Sage publishing*. 01.09.1987.
DOI: <https://doi.org/10.1177/076737018700200306>.
13. Баранчеев В. П, Масленникова Н. П., Мишин В. М. Управление инновациями : учебник для бакалавров. Москва: Юрайт, 2015. 711 с.
14. Лотиш О. Я. Особливості стратегічного аналізу галузі. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5258>.
15. Выбор ниши для бизнеса – как его сделать и не ошибиться? *VVS*. URL: https://vvs-info.ru/helpful_information/poleznaya-informatsiya/vybor-nishi-dlya-biznesa.
16. Хруцкий В. Е. Ниша рынка: что это и как в нее устроиться. *НП ЦДО «Элитариум»*. URL: <http://www.elitarium.ru/nisha-segment-rynka-pozicionirovanie-produkta-sfery-biznes-predpriyatie-sbyt>.
17. Шаг шестой: анализ рынка. *Openbusiness.ru*. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-shestoy-analiz-rynka>.
18. Токарев Б.Е. Методика оценки рыночных ниш наукоемких товаров. *Промышленный и B2B маркетинг*. 2011. № 2. С. 106–116.
19. Пять групп факторов для оценки привлекательности рынка. *Онлайн-энциклопедия по маркетингу и рекламе*. URL: <http://powerbranding.ru/rynok/ocenka-privlekatelnosti>.
20. Качурец А. Как создать B2B-стартап: ошибки, которые вы точно совершите (и советы, как их избежать). *Rusbase*. URL: <https://rb.ru/opinion/sozdat-b2b-startap>.
21. Что важно знать о целевой аудитории? *Powerbranding*. URL: <http://powerbranding.ru/potrebitel/celewaya-auditoriya>.
22. Диффузные модели распространения инноваций. *Викинаука*. URL: http://ru.science.wikia.com/wiki/Диффузные_модели_распространения_инноваций.
23. Нетяга Г. 5 советов тем, кто запускает B2B-стартап. *Cossa – интернет-издание о маркетинге и коммуникациях в цифровой среде*. URL: <https://www.cossa.ru/234/64018>.
24. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування: навчальний посібник. Київ: Знання, 2013. 173 с.

25. Второва Н. Сколько стоит ваш продукт? *Medium*. URL: <https://medium.com/@vtorovanatalie>.
26. Розроблення стартап-проекту : Методичні рекомендації до виконання розділу магістерських дисертацій для студентів інженерних спеціальностей. За заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : НТУУ «КПІ», 2016. 28 с.
27. Шаг восьмой: план сбыта. *Openbusiness.ru*. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-vosmoy-plan-sbyta>.
28. Протопопова В. О., Полонський О. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2002. 220 с.
29. Шаг седьмой: производственный план. *Openbusiness.ru*. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-sedmoy-proizvodstvennyy-plan>.
30. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О., Дерев'янка О. Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 379 с.
31. Основы бизнес-планирования для индивидуальных предпринимателей: учебное пособие. Сост.: А. Ю. Манохин. Тамбов, 2011. 71 с.
32. Султанов И.А. Организационный раздел бизнес-плана. Проект «Projectimo». URL: <http://projectimo.ru/biznes-lanirovanie/organizacionnyj-plan.html>.
33. Кавасаки Г. Как представить свой бизнес-план: мастер-класс. Стартап: 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины. *Корпоративный менеджер*. URL: https://www.cfin.ru/investor/invrel/art_of_start.shtml
34. Правила создания эффективной финансовой модели стартапа. *Viafuture.ru*. URL: <https://viafuture.ru/privlechenie-investitsij/finansovaya-model-startapa>.
35. Москаленко С. Финансовая модель. *Центр инвестиций и рейтинга проектов*. URL: <https://www.innoport.online/2-13-finansovaya-model>.
36. Широбоков Н. Как оценить стартап: Seed и Series A. *Коворкинг «Тсех»*. URL: <https://tceh.com/post/kak-otsenit-startup-seed>.
37. Стоимость стартапа: факторы оценки и частые ошибки. *Vc.ru*. URL: <https://vc.ru/finance/16088-company-valuation>.
38. Срок окупаемости: формула и методы расчета, пример. *Бизнесмены*. URL: <http://businessmens.ru/article/srok-okupaemosti-formula-i-metody-rascheta-primer>.
39. Пернарівський О. В. Методи врахування ризиків в ставці дисконтування при аналізі ефективності інвестиційних проектів в Україні. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2016. №2. С. 210–223.
40. Janekova J., Krauszova A., Cvetkovic S. Risk quantification approaches to the assessment of economic efficiency of investments. *Facta Universitatis, Series: Mechanical Engineering*. 2009. Vol. 7, №1. Pp. 149 155.
41. Протопопова В. О. Полонський О. М. Економіка підприємства : Навч. посіб. для студ. вищ. закл. освіти. К.: ЦУЛ, 2002. 220 с.
42. Истории успешных. *Kyivstar Business Hub*. URL: <http://hub.kyivstar.ua/praktika/istorii-uspeshnykh>.

8

РОЗДІЛ VIII

ЮРИДИЧНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАПІВ

- ☐ Юридичний супровід стартапів в Україні
 - ☐ Регулювання відносин між учасниками стартапу
 - ☐ Захист прав інтелектуальної власності стартапу
-
-

8.1 Юридичний супровід стартапів в Україні

У вітчизняному законодавстві натепер термін «стартап» відсутній. Тому регулювання такого виду діяльності здійснюється у межах законів та законодавчих актів, які стосуються окремих напрямів та особливостей діяльності стартапів або ж застосовується аналогія права та закону.

Практиками зазначається, що грамотна організація юридичного супроводу стартапу є обов'язковою передумовою юридичного супровіду стартапу, що включає [1]:

- експертизу інвестиційних договорів;
- визначення форми власності та системи оподаткування;
- складання договорів;
- ведення супровідної документації;
- захист інтересів автора ідеї;
- досудове вирішення спірних запитань і конфліктів.

Стартап може тривалий час розвиватись без реєстрації юридичної особи. Однак, у міру того, як інноваційна ідея стартапу перетворюється у певний бізнес-проект, виникає необхідність юридичного оформлення цього бізнесу. Реєстрація юридичної особи є обов'язковою передумовою закріплення права власності, в тому числі інтелектуальної, визначення часток та умов партнерства між учасниками, залучення інвестицій, отримання спеціалізованих ліцензій тощо. Юристи радять провести ряд процедур щодо оформлення стартапу за такими етапами [2]:

1. *Перший етап: реєстрація підприємства.* На цьому етапі ключовими запитаннями є реєстрація підприємства та оформлення договірних відносин.

1.1. *Реєстрація.* Залежно від складності і масштабів проекту він може бути зареєстрований як акціонерне товариство (публічне чи приватне), товариство з обмеженою відповідальністю або приватне підприємство, а для невеликих проєктів – як власна підприємницька діяльність фізичної особи [2]. За цих умов діяльність засновників стартапу є аналогічною традиційній підприємницькій діяльності.

ВИЗНАЧЕННЯ

Підприємництво – це безпосередня самостійна, систематична і на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку. Здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у законодавчому порядку [3]

Специфіка реалізації підприємницької діяльності певним чином відповідає характеру стартапування [4]:

- це діяльність, що реалізується з власної ініціативи, не обумовлена сторонніми наказами чи зобов'язаннями; підприємець діє на свій розсуд без будь-яких застережень;
- це діяльність постійного, тобто систематичного характеру;
- ця діяльність здійснюється на власний ризик підприємця. 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;
- метою цієї діяльності є одержання прибутку. Саме для цього започатковується та реалізується підприємницька діяльність.

Реєстрація підприємства на більш пізніх стадіях реалізації стартапу здійснюється у декілька етапів [5]:

- 1) *Прийняття рішення.* На цій стадії засновники майбутньої юридичної особи вирішують питання щодо:
- мети і предмету діяльності, найменування юридичної особи;
 - місцезнаходження;
 - розміру статутного капіталу та як він буде розподілений між засновниками (якщо це передбачено);
 - органів управління юридичної особи, порядок їх скликання, прийняття ними рішень, виключну компетенцію і обмеження повноважень таких органів;
 - установчих документів юридичної особи (статут, меморандум, установчий договір, установчий акт тощо);
 - обрання або призначення особи, яка буде керівником юридичної особи, головою її виконавчого органу.

Для обрання юридичної та правової форми створення підприємства варто скористатись Класифікатором організаційно-правових форм господарювання (*табл. 8.1*).

Таблиця 8.1 – Класифікація організаційно-правових форм, доцільних для створення підприємства на базі стартапу [6]

Код	Форма підприємства	Попередній код
100	<i>Підприємства</i>	
110	Фермерське господарство	200
120	Приватне підприємство	120
170	Іноземне підприємство	170
191	Індивідуальне підприємство	100
192	Сімейне підприємство	110
200	<i>Господарські товариства</i>	
230	Акціонерне товариство	230
240	Товариство з обмеженою відповідальністю	240
250	Товариство з додатковою відповідальністю	250
900	<i>Інші організаційно-правові форми</i>	
910	Підприємець – фізична особа	340

- 2) *Реєстрація юридичної особи.* Для проведення державної реєстрації юридичної особи засновник (засновники) або уповноважена ними особа повинні особисто подати державному реєстратору (надіслати рекомендованим листом з описом вкладення) такі документи [5]:
- заповнену реєстраційну картку на проведення державної реєстрації юридичної особи;
 - примірник оригіналу (ксерокопію, нотаріально засвідчену копію) рішення засновників або уповноваженого ними органу про створення юридичної особи;
 - два примірники установчих документів, індивідуальний статут, або вказати в реєстраційній карті, що підприємство діє на підставі модельного статуту, при цьому підписи фізичних осіб на установчих документах обов'язково завіряти нотаріально);
 - документ, що засвідчує внесення реєстраційного збору за проведення державної реєстрації юридичної особи (за реєстрацію підприємств збір не справляється, а існує лише для окремих видів юридичних осіб, або за вчинення певних реєстраційних дій);
 - документи, що підтверджують структуру власності засновників – юридичних осіб, яка дає змогу встановити фізичних осіб – власників істотної участі (більше 10 %) цих юридичних осіб;
 - у разі державної реєстрації фермерського господарства крім окреслених документів додатково подається копія державного акта на право приватної власності засновника на землю або копія державного акта на право постійного користування землею засновником, або нотаріально посвідчена копія договору про право користування землею засновником, зокрема на умовах оренди;
 - у разі державної реєстрації юридичної особи, засновниками якої є іноземна юридична особа, крім окреслених документів додатково подається документ про підтвердження реєстрації іноземної особи в країні її місцезнаходження, зокрема, витяг із торговельного, банківського або судового реєстру, який відповідає вимогам законодавства.

3) *Проведення післяреєстраційних процедур.* До таких процедур належать:

- реєстрація у Державній фіскальній службі (взяття на облік як платника податків);
- реєстрація платником єдиного соціального внеску (взяття на облік як платника єдиного соціального внеску здійснюється автоматично через єдиний державний реєстр);
- виготовлення печатки (за необхідності, оскільки печатка для юридичних осіб приватного права не є обов'язковою).

Найбільш доцільними для ведення невеликого інноваційного бізнесу формами підприємств є товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), приватне підприємство (ПП) та фізична особа-підприємець (ФОП);

Реєстрація товариства з обмеженою відповідальністю.

Процес реєстрації умовно розділяють на декілька етапів [7]:

1) *аналіз інформації.* Завдання цього етапу будуть відрізнятися залежно від наявності знань і досвіду. Необхідно провести ретельний аналіз інформації, підготувати дані і виключити всі можливі суперечності та з'ясувати і затвердити наступні аспекти:

- назва юридичної особи. Вона повинна бути затверджена як в повній, так і в скороченій формах;
- дані про бенефіціарного власника (якщо такий є) або обґрунтувати причину його відсутності;
- місця розташування ТОВ;
- відомості про кожного із засновників;
- види запланованої діяльності з їх відображенням в кодах Класифікатора видів економічної діяльності;
- розмір статутного капіталу із зазначенням точної частки кожного учасника;
- контактну інформацію юрособи;
- установчий документ (положення, статут тощо), який буде обумовлювати подальші кроки реєстрації ТОВ;
- найменування керуючого органу (зафіксоване протоколом зборів засновників);

2) *підготовка та реєстрація документації*. Всі документи повинні мати підписи уповноважених осіб і бути нотаріально завіреними. Після перевірки вони подаються в органи державної реєстрації. Перелік документів для створення юрособи [7]:

- нотаріально завірений протокол зборів засновників, у якому викладено рішення про реєстрацію ТОВ;
- нотаріально завірений, зшитий і пронумерований статут;
- заява про створення товариства;
- заява із зазначенням системи оподаткування, із якою буде працювати нове підприємств;

3) *Взяття юридичної особи на облік*. На цьому етапі дані про створене товариство вносяться до єдиного державного реєстру.

Реєстрація приватного підприємства за процедурою схожа з реєстрацією товариства, проте є і розбіжності (табл. 8.2). Зокрема, заснувати ПП може одна або декілька фізичних осіб, а також одна юридична особа. У ПП засновницькими документами є статут (обов'язкові положення статуту ПП і ТОВ відрізняються) і рішення власника про створення підприємства, проте власники ПП можуть додатково укласти засновницький договір. Статутний капітал ПП може не ділитися на частки, а власник ПП може і не відповідати тільки в межах вкладу, якщо у статуті наявні застереження про те, що учасники ПП несуть додаткову відповідальність за його зобов'язаннями своїм майном. Управління ПП може здійснюватися безпосередньо власником, без директора або дирекції, що особливо вигідно для стартапу [8].

Реєстрація стартапу одним засновником як фізичної особи-підприємця може бути проведена одним з трьох способів [9]:

1) реєстрація через сайт Міністерства юстиції України. Для цього потрібно увійти в кабінет електронних сервісів і в реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (рис. 8.1) та здійснити такі процедури:

- зареєструватись;
- увійти в приватний кабінет;
- створити та підписати електронним цифровим підписом заяву;
- відправити заяву та перевіряти стан її розгляду;
- отримати електронний або паперовий документ.

**Таблиця 8.2 – Відмінності товариства з обмеженою відповідальністю
та приватного підприємства [8]**

№ з/п	Ознака	Характеристика за ознакою	
		Товариства з обмеженою відповідальністю	Приватного підприємства
1	2	3	4
1.	Статус	Юридична особа; господарське товариство	Юридична особа; може мати ознаки господарського товариства
2.	Установчі документи	Статут і рішення загальних зборів засновників про створення товариства. Додатково засновники можуть укласти договір про створення товариства	Статут і рішення власника (власників) про створення підприємства. Додатково власники можуть укласти засновницький договір)
3.	Зміст статуту	Обов'язково зазначаються: 1) повне і скорочене (за наявності) найменування товариства; 2) органи управління товариством, їх компетенція і порядок прийняття рішень; 3) порядок вступу до товариства і виходу з нього	Обов'язково зазначаються: 1) найменування підприємства; 2) мета і предмет діяльності; 3) склад і компетенція органів управління, порядок прийняття ними рішень; 4) розмір і порядок створення статутного капіталу та інших фондів; 5) порядок розподілу прибутку і збитків; 6) умови реорганізації і ліквідації
4.	Статутний капітал	Формується. Розбивається на частки. Не може формуватися за рахунок бюджетних коштів; майна державних і комунальних підприємств, що не підлягає приватизації; майна, що перебуває в оперативному управлінні бюджетників	Формується. Виділення часток не обов'язкове. Не може формуватися за рахунок державної і комунальної власності

Продовження табл. 8.2

1	2	3	4
5.	Учасники	Фіз- і юрособи будь-якої форми власності. Максимальна кількість учасників не обмежена	Одна і більше фізичних або одна юридична особа. Не забороняється створювати ПП юридичною і фізичною особою одночасно. Максимальна кількість учасників-фізосіб не обмежена
6.	Відповідальність учасників	Відповідальність обмежується вкладом до статутного капіталу товариства	За загальним правилом відповідальність обмежується вкладом до статутного капіталу підприємства. Але інше можна передбачити в статуті
7.	Виконавчий орган	Повинен бути*. Одноосібний (директор) або колегіальний (наприклад, дирекція). Управління ТОВ безпосередньо засновником допускається тільки у випадках, коли діяльність товариства призупинена	Може бути відсутнім. Управління підприємством може здійснюватися як через виконавчий орган, так і безпосередньо власником
8.	Дивіденди	Можуть виплачуватися за будь-який період, кратний кварталу (якщо інше не встановлене в статуті). Обмеження щодо виплати передбачені . Статутом можуть установлюватися додаткові обмеження	Порядок розподілу прибутку та виплати дивідендів діючим законодавством не встановлено. Особливості виплати дивідендів власникам можуть закріплюватися у статуті



Рисунок 8.1 – Сторінка реєстрації фізичної особи-підприємця на сайті Міністерства юстиції України [9]

- 2) онлайн-реєстрація на порталі державних послуг iGov. Потрібно обрати послуги бізнесу (рис. 8.2), і в підрозділі реєстраційних даних обрати державну реєстрацію фізичної особи-підприємця;

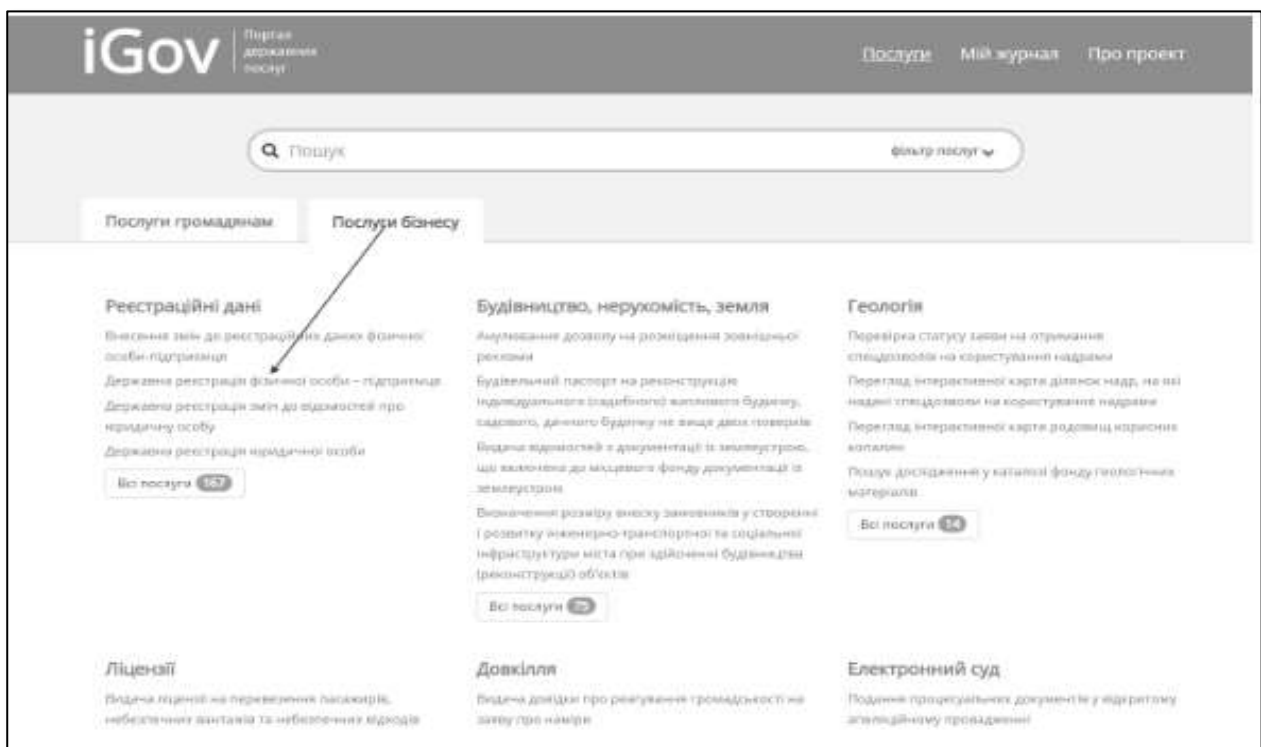


Рисунок 8.2 – Сторінка реєстрації фізичної особи-підприємця на порталі iGov [9]

3) відкриття ФОП особисто. Подати заяву про реєстрацію ФОП можна безкоштовно реєстратору райдержадміністрації за місцем прописки. У документі необхідно вказати свої ім'я, прізвище, дату народження, ідентифікаційний номер, громадянство, адресу прописки, коди КВЕД, номер телефону та електронну пошту [9]. Протягом трьох робочих днів з моменту подачі документів інформація вноситься до державного реєстру і надається виписка. Надалі подаються документи: копія паспорта та ідентифікаційного коду, заява про застосування єдиного податку, отримана виписка, книга обліку доходів, заява на ім'я начальника податкової інспекції або по Ф. 5-ОПП. Незалежно від способу реєстрації, необхідно відкрити рахунок у банку [9].

1.2. Оформлення відносин. На цій стадії здійснюється юридичне оформлення низки відносин та питань щодо функціонування підприємства, а саме [2]:

- юридично оформляються партнерські взаємини між власниками стартапу, визначається частка участі та розмір грошового внеску до статутного фонду кожного з них;
- визначається система оподаткування: загальна чи спрощена;
- оформлюються орендні відносини щодо використання приміщення для ведення господарської діяльності;
- оформляються трудові відносини з персоналом.

2. Другий етап: оформлення прав. На цьому етапі реалізуються процедури, пов'язані з юридичним оформленням прав на об'єкти інтелектуальної власності.

2.1. Реєстрація торгової марки (бренду) стартапу, як бізнесу, або продуктів чи послуг, які планується виробляти чи надавати [2].

ДОВІДКА

Правильне оформлення та реєстрація знаку для товарів і послуг (торговельної марки, бренду) одночасно виконує декілька функцій: забезпечує маркетингову функцію, дозволивши виділити бренд або продукт на ринку серед інших аналогічних; надає власнику можливість отримати на законних підставах правовий захист торгової марки в тому випадку, якщо вона буде незаконно використана третіми особами; попереджає саму можливість реєстрації бренду недобросовісними третіми особами [2]

2.2. *Оформлення взаємин з розробниками програмних продуктів.* Важливо також правильно оформити договірні взаємини з розробниками програмних продуктів, які будуть створюватися в ході реалізації, офіційного веб-сайту компанії в мережі Інтернет, якщо такий буде, і належним чином зареєструвати майнові права на об'єкти прав інтелектуальної власності, які будуть створені в ході реалізації стартапу [2].

ДОВІДКА

Правильне і скрупульозне договірне оформлення взаємовідносин з розробниками програмних продуктів стартапу забезпечить з технічної точки зору отримання того результату, на який розраховували при укладенні договору, попередить розкриття або витік важливої комерційної інформації про створюваний продукт або послугу третім особам. Такі договори, як правило, є основним юридичним документом, який підтверджує приналежність і обсяг майнових прав на створювані об'єкти інтелектуальної власності, при реєстрації компанією майнових прав на такі об'єкти [2]

2.3. *Оформлення прав на розробки.* Оскільки продукт стартапу може підлягати захисту як об'єкт інтелектуальної власності, на нього розповсюджується дія відповідних законодавчих та підзаконних актів [10]:

- 1) *Закони України.* Захист прав на об'єкти інтелектуальної власності регулюється низкою законів (табл. 8.3);
- 2) *Постанови Кабінету Міністрів України та відомчі нормативно-правові акти.* Такі постанови включають: «Деякі запитання виконання Угоди про співробітництво у сфері правової охорони й захисту інтелектуальної власності та створення Міждержавної ради з питань правової охорони й захисту інтелектуальної власності», «Деякі запитання надання Міністерством освіти і науки та Державною службою інтелектуальної власності платних адміністративних послуг», «Про утворення Державної патентної бібліотеки», «Про затвердження Національного стандарту №4 «Оцінка майнових прав інтелектуальної власності», «Про утворення Ради з питань інтелектуальної власності» «Деякі запитання організації діяльності у сфері інтелектуальної власності» [10];

**Таблиця 8.3 – Закони України,
що регулюють захист прав інтелектуальної власності**

Закон	Характеристика
Закон України «Про авторське право та суміжні права» від 23.12.1993 р. №3792-XII [11]	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)
Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» від 15.12.1993 р. №3687-XII [12]	Регулює відносини, що виникають у зв'язку з набуттям і здійсненням права інтелектуальної власності на винаходи і корисні моделі в Україні
Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15.12.1993 р. №3689-XII [13]	Регулює відносини, що виникають у зв'язку з набуттям і здійсненням права власності на знаки для товарів і послуг в Україні
Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 р. №2297-VI [14]	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 таких даних
Закон України «Про охорону прав на промислові зразки» від 12.12.1993 №3770-XII [15]	Регулює відносини, що виникають у зв'язку з набуттям і здійсненням права власності на промислові зразки в Україні

3) *Міжнародні договори та угоди в сфері інтелектуальної власності.* Україна також має ряд міжнародних угод, що регулюють захист прав на об'єкти інтелектуальної власності, серед яких: «Сінгапурський договір про право з торговельних марок», «Конвенція про заснування Всесвітньої організації інтелектуальної власності», «Всесвітня конвенція про авторське право», «Паризька конвенція про охорону промислової власності»,

«Мадридська угода про міжнародну реєстрацію знаків», «Бернська конвенція про охорону літературних і художніх творів», «Договір про закони щодо товарних знаків», «Протокол до Мадридської угоди про міжнародну реєстрацію знаків», «Ніццька угода про Міжнародну класифікацію товарів і послуг для реєстрації знаків», «Договір Всесвітньої організації інтелектуальної власності про авторське право», «Гаазька угода про міжнародну реєстрацію промислових зразків», «Договір про патентне право», «Страсбурзька угода про Міжнародну патентну класифікацію», «Локарнська угода про заснування Міжнародної класифікації промислових зразків», «Віденська угода про заснування Міжнародної класифікації зображувальних елементів знаків» та ін. [10];

- 4) *Вітчизняні стандарти у сфері інтелектуальної власності*, зокрема: ДСТУ 3574-97 «Патентний формуляр. Основні положення. Порядок складання та оформлення», ДСТУ 3575-97 «Патентні дослідження. Основні положення та порядок проведення» (вимоги цих стандартів є обов'язковими для стартаперів, діяльність яких повністю або частково фінансується з державного бюджету, для всіх інших – мають рекомендаційний характер) [10].

ВИЗНАЧЕННЯ

Патентний формуляр – офіційний інформаційний документ, який засвідчує стан об'єкта господарської діяльності як товару щодо порушення прав власників чинних охоронних документів і заявників на об'єкти промислової власності. Застосовується для забезпечення використання об'єкта господарської діяльності у державі та за кордоном без порушення прав власників чинних охоронних документів та заявників на об'єкти промислової власності [10]

Патентні дослідження у разі належності продукту стартапу до інноваційних мають проводитись в обов'язковому порядку, для уникнення конфлікту інтересів та позовів щодо права власності на інновацію у майбутньому [10].

ВИЗНАЧЕННЯ

Патентні дослідження – визначення патентоспроможності об'єктів господарської діяльності, ситуації щодо використання прав на об'єкти промислової власності, а також виявлення порушення прав власників чинних охоронних документів та прав заявників на об'єкти промислової власності [10]

- 5) *Стандарти Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ)*. Стандартами ВОІВ регламентуються: форма та зміст патентних документів; правила їх індексування, класифікування і кодування; зміст та структура офіційних бюлетенів і покажчиків до них; характеристики матеріальних носіїв інформації тощо. Застосування стандартів патентними відомствами сприяє гармонізації та уніфікації патентної документації з міжнародними нормами, забезпечує більш ефективне міжнародне співробітництво в сфері патентної документації та стандартизації, сприяє подоланню мовного бар'єру. Зокрема, користувачам патентної інформації використання чинних редакцій стандартів допоможе зорієнтуватися під час пошуку та аналізу патентної документації країн світу. Тексти міжнародних стандартів англійською мовою містяться на веб-сайті ВОІВ [10].

ДОВІДКА

Стандарти Всесвітньої організації інтелектуальної власності є нормативними документами, що стосуються інформації та документації в галузі промислової власності і містять правила та рекомендації щодо уніфікованих методів представлення патентної інформації на різних носіях [10]

3. Третій етап: вирішення операційних питань юридичного характеру, пов'язаних з функціонуванням стартапу. Необхідно також правильно врегулювати договірні відносини зі споживачами продукту або послуги стартапу, щоб в майбутньому уникнути отримання від них необґрунтованих фінансових претензій або мати хорошу правову позицію для захисту своїх майнових інтересів [2]. У разі B2B стартапу це може бути

укладання спеціального ліцензійного договору, у разі B2C стартапу правовідносини, які виникають між стартап-компанією і покупцями, підпадають під дію законодавства про захист прав споживачів.

Нормативно-правову основу провадження підприємницької, стартап та інвестиційної діяльності в Україні становлять закони, розкриті в *табл. 8.4*.

**Таблиця 8.4 – Закони України,
що регулюють діяльність стартапів**

Закон	Характеристика
Закони України «Про підприємництво» від 7.02.1991 р. №698-XII [3]	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
Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. №1560-XII [16]	Визначає загальні правові, економічні та соціальні умови інвестиційної діяльності на території України
Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 р. №93/96-ВР [17]	Визначає особливості режиму іноземного інвестування на території України, виходячи з цілей, принципів і положень законодавства України
Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. №40-IV [18]	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
Закон України «Про наукові парки» від 25.06.2009 р. №1563-VI [19]	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

8.2 Регулювання відносин між учасниками стартапу

Взаємовідносини між стартаперами, інвесторами та іншими учасниками проєкту визначаються низкою домовленостей та угод [20]:

1. *Домовленості між засновниками.* До реєстрації підприємства відносин між його учасниками не регулюються нормативними документами. Проте такий підхід є ризикований. Навіть за відсутності документації певні угоди мають укладатись. Вони мають статус цивільного договору, в якому можна визначити основні засади взаємовідносин. Зокрема, як радять практики, на момент створення продукту та залучення фінансування найбільш коректним способом врегулювання відносин між учасниками може стати *засновницький договір* (англ. *Pre-formation Founders agreement*) без подальшого створення юридичної особи або зі створенням. У такому договорі фіксується [21]:

- вільне волевиявлення всіх сторін на створення проєкту, що допоможе врегулювати відносини у разі виникнення конфлікту;
- врегулювання права інтелектуальної власності, яке належатиме творцям об'єкта інтелектуальної власності;
- внески засновників у проєкт, зокрема розподіл та домовленості щодо грошових вкладень та годин роботи над стартапом;
- право якої країни буде застосовуватись до майбутньої юридичної особи;
- порядок внесення змін у договір.

Питання про те, хто і на що претендує в спільному проєкті, краще вирішувати на самих ранніх стадіях стартапу. Сюди належать запитання розміру часток у майбутній компанії, ролі та завдання кожного в проєкті, дії у разі відходу одного із засновників, можливість викупу його частки, порядок прийняття рішень, матеріальний внесок кожного в спільну справу, умови продажу бізнесу тощо. Такі аспекти слід обговорювати заздалегідь і фіксувати документально для того, щоб кожний із

учасників точно розумів (а не просто здогадувався), на що йому розраховувати в тому чи іншому випадку. Це також може допомогти уникнути судових спорів у майбутньому [20].

Важливими запитаннями, яке повинно бути врегульованим між засновниками стартапу, є розподіл часток. Практики дають такі поради щодо правильного розподілу часток [22]:

- 1) наперед подумати про майбутнє. Згодом стартап буде зростати, в нього зайдуть інвестори або нові ключові працівники, яким теж потрібна буде частка в бізнесі. Слід визначити їх можливі частини заздалегідь;
- 2) подумати про механізм, за допомогою якого будуть змінюватись частки в компанії з її розвитком та зростанням. Для врегулювання питань можна застосувати вестинг, що передбачає отримання опціонів на придбання певної частки в стартапі за фіксованою ціною). Це надає право володіння часткою компанії і допомагає збалансувати інтереси керівництва та працівників [23];
- 3) визначитись з принципом розподілу часток. Є кілька способів закріпити частину компанії за співзасновником [22]:
 - зареєструвати юридичну особу і закріпити частки в статуті або установчому договорі. Домовленості між партнерами можна зафіксувати в корпоративному договорі;
 - укласти договір про спільну діяльність, в якому прописати порядок розподілу прибутку і витрат. У такому випадку один із засновників повинен вести податковий облік;
 - разом зареєструвати торгову марку стартапу, тоді всі партнери будуть вважатися її співвласниками. Цей спосіб не закріплює за партнером конкретну частку, але і не дозволить комусь з партнерів використовувати торгову марку на власний розсуд. Таким же способом можна зареєструвати інтелектуальну власність.

2. *Оформлення прав інтелектуальної власності.* Важливо подумати, як саме оформити такий актив, як його оцінити, хто стане його власником, чи отримають інвестори права на інтелектуальні активи, скільки часу займе оформлення прав, чи

можлива їх застава. Не менш важливо перевірити, чи немає порушення чужих прав інтелектуальної власності. Для захисту прав інтелектуальної власності у стартапі можуть укладатись такі договори між автором і засновниками [20; 21]:

- авторські договори: 1) 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. При цьому за особою, яка передає виключне право, залишається право на використання цього твору лише в частині прав, що не передаються; 2) 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. При цьому за особою, яка передає невиключне право, зберігається право на використання твору і на передачу невиключного права на використання твору іншим особам;
- угода про нерозголошення інформації (англ. *Non-disclosure agreement, NDA*), яка передбачає для засновників та осіб, що розробляють об'єкти для стартапу, взаємний обмін інформацією, досвідом, знаннями з обмеженням доступу для третіх осіб.

3. *Відносини з командою та найманим персоналом.* Для врегулювання відносин з найманим персоналом також може застосовуватись договір про нерозголошення інформації, а також безпосередній трудовий договір та посадова інструкція:

- договір про нерозголошення інформації укладається між працівником і власником стартап-підприємства та чітко визначає обов'язки та відповідальність працівника у разі розголошення того, що розголошувати не слід;
- трудовий договір укладається між працівником і власником підприємства та зобов'язує працівника виконувати певну визначену роботу, а власника – виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи;

- посадова інструкція регулює організаційно-правовий статус працівника і визначає його конкретні завдання, обов'язки, права, повноваження, відповідальність, знання та кваліфікацію, потрібні для виконання роботи.

4. *Відносини з інвесторами.* Для того, щоб знайти компроміс між залежністю від інвестора та свободою вибору, визначити форму взаємовідносин, яка задовольнить усі сторони, не допустити обіцянок, які неможливо або дуже складно буде виконати через юридичні формальності, та уникнути інших непорозумінь, при налаштуванні співпраці з інвесторами слід дотримуватися певних правил [21]:

- на ранніх стадіях до створення юридичної особи між стартапером та інвестором може укладатись договір про партнерство або інвестиційний договір, за яким інвестор надає кошти для розвитку проєкту і претендує на відсотки від його подальшої капіталізації;
- для продажу частки в статутному фонді обов'язково необхідно створити юридичну особу. Тоді інвестор стає учасником і має рівні з іншими учасниками права – приймати рішення про діяльність на зборах, вносити вклади, отримувати прибутки тощо. В жодному разі не можна робити інвестора єдиним засновником. Навіть якщо засновник стартапу буде генеральним директором, його можуть просто звільнити.

Більш докладно склад документації та особливості комунікації з інвесторами розглянуто у розділі VI «Управління інвестиційним забезпеченням стартапу».

5. *Відносини з партнерами.* Для вирішення питань розподілу відповідальності та вирішення спорів, що можуть виникати у взаємовідносинах з партнерами, також необхідно формувати ретельно опрацьовану договірну базу, зокрема [21]:

- договір про співробітництво, про партнерство або про спільну діяльність, учасниками яких є дві або більше сторін, об'єднані спільною діяльністю з метою отримання економічного прибутку;

- договір підряду з фрілансерами, за яким одна сторона (фрілансер) зобов’язується виконати на замовлення підрядника (засновників стартапу) певну роботу,
- агентський договір, наприклад, з компанією, яка надає послуги з пошуку інвесторів тощо.

ПРИКЛАД

Стартап Licensario (м Ашкелон, Ізраїль) має два засновника та два працівника. Форма власності – акціонерне товариство, засновниками якого є всі учасники проекту. Відносини регулюються такими договорами:

- угода між засновниками (англ. *Founders Agreement*);
- договір між акціонерами компанії (англ. *Shareholders Agreement*);
- угода про купівлю цінних паперів з подальшим викупом за узгодженою ціною (англ. *Share Repurchase Agreement*);
- договір про наміри (англ. *Engagement Agreement*);
- договір з інвестором (англ. *Convertible Note*) [23]

Як правило, договори між учасниками бізнесу укладаються у письмовій формі. Розрізняють кілька модифікацій письмової форми, що застосовуються при укладанні договорів [24]:

- повна письмова форма господарського договору у вигляді єдиного документу, підписаного сторонами, до якого додаються супроводжуючі документи: усі додатки, протокол розбіжностей (якщо він мав місце), протокол узгодження розбіжностей (якщо розбіжності узгоджувалися і між сторонами було досягнуто компромісу щодо спірних умов договору), судові рішення (якщо спір передавався на розгляд суду) тощо;
- скорочена письмова форма у вигляді комплексу листів, телеграм, факсограм та інших документів, якими сторони обмінювалися в процесі встановлення договірної зв’язку, якщо зміст цих документів свідчить про наміри сторін встановити договірний зв’язок та істотні умови договору;
- письмова нотаріально посвідчена форма застосовується у передбачених законом випадках або за домовленістю сторін.

8.3 Захист прав інтелектуальної власності стартапу

Грамотно організований захист інтелектуальної власності для стартапу є запорукою успішності його розвитку та масштабування у повноцінний бізнес. Оскільки продукт, послуга або технологія стартапу є оригінальними та інноваційними, то важливо закріпити права інтелектуальної власності підприємців на них. Забезпеченість стартапу відповідними охоронними документами дозволяє займати монопольне положення на ринку, зменшувати тиск конкурентів та урегульовувати взаємовідносини з партнерами та інвесторами.

Об'єкти інтелектуальної власності найчастіше систематизують у чотири групи (перераховані у порядку зменшення ступеня важливості для стартапу) [25]:

1. *Засоби індивідуалізації учасників цивільного обороту та продукції, яка ними виробляється:* комерційні (фірмові) найменування, торговельні марки (знаки для товарів та послуг), географічні зазначення. Загальною для цієї групи об'єктів функцією є забезпечення індивідуалізації виробників та їх продуктів або послуг. Їх цінність як об'єктів інтелектуальної власності не в тому, що вони є результатом інтелектуальної праці або творчої діяльності, а в тому, що вони прив'язані до конкретного суб'єкта господарювання або товару. Товарний знак виокремлює продукти або послуги певного суб'єкта на ринку та допомагає відрізнити їх від продуктів або послуг його конкурентів. Комерційне (фірмове) найменування дозволяє відрізнити самого суб'єкта господарювання від його конкурентів.

Як зазначають практики, перша цінна власність стартапу – це його назва, бренд, який він буде просувати. Для початку потрібно подбати про захист торгової марки [26]. Молоді команди нечасто думають про це, але, досягнувши певної популярності навіть у вузьких колах, заробивши репутацію, слід зайнятися запитанням захисту бренду. В іншому випадку можуть виникнути юридичні та комерційні ускладнення: хтось може встигнути зареєструвати вашу назву як марку раніше або навіть

спеціально використовувати її, щоб заробити на вашій репутації або зруйнувати її [26].

2. *Об'єкти патентного права*, тобто винаходи, корисні моделі та промислові зразки. Всі ці об'єкти охороняються шляхом патентування.

Патентний захист може бути корисним всім стартапам. Але патенти, які можна отримати, умовно поділяються на іміджеві та робочі. Такі назви не є юридичними термінами. У разі отримання іміджевого патенту дотримуються всі формальності, але при реальному судовому розгляді він не допомагає захистити права. Якщо ж запатентувати об'єкт промислової власності з високим винахідницьким рівнем і довести, що подібного в світі ще не реєструвалось, патент буде робочим. У такому патенті повинен бути обґрунтований винахідницький рівень зразку. Для забезпечення його патентної чистоти слід проводити ретельний патентний пошук, залучаючи патентного повіреного [26].

3. *Об'єкти авторського та суміжних прав*. До цієї групи можна віднести літературні та художні твори; комп'ютерні програми; компіляції даних (бази даних); фонограми, відеограми, передачі (програми) організацій мовлення. Ознаками, якими має бути наділений результат діяльності людини, щоб він міг бути визнаний об'єктом авторського права, є його творчий характер і об'єктивна форма, що забезпечує відтворюваність [27].

4. *«Нетрадиційні» об'єкти інтелектуальної власності*. До них належать: наукові відкриття; компонування інтегральних мікросхем; раціоналізаторські пропозиції; комерційні таємниці.

Майнові права на різні об'єкти інтелектуальної власності мають різні терміни дії (табл. 8.5).

Організація захисту інтелектуальної власності стартапу передбачає здійснення низки послідовних кроків, при реалізації яких доцільно дотримуватись порад досвідчених інноваційних підприємців [27]:

1. *Ідентифікація об'єктів інтелектуальної власності*. Слід зробити повний перелік кожної бізнес ідеї, винаходу, нової концепції продукту чи послуги, потенційного продукту, слогану, логотипу, бізнес-процесів, які є унікальним і потенційно цінним.

Таблиця 8.5 – Терміни дії майнових прав [25]

№ з/п	Об'єкт інтелектуальної власності	Термін дії майнових прав
1	2	3
<i>Об'єкти авторського права</i>		
1.	Об'єкт авторського права (загальне правило)	Протягом усього життя автора і 70 років після його смерті, крім випадків, прямо передбачених законом
2.	Твір, оприлюднений анонімно або під псевдонімом	Протягом 70 років з моменту оприлюднення твору
3.	Твір, створений у співавторстві	Протягом життя співавторів і 70 років після смерті останнього з них
4.	Твір, який оприлюднювався (публікувався) не водночас, а послідовно у часі томами, частинами, випусками, серіями тощо	Термін дії авторського права визначається за правилами, зазначеними в пп. 1-3 таблиці, окремо для кожної оприлюдненої (опублікованої) частини твору
5.	Твір, право авторства на який визнане за автором уже після його смерті	Протягом 70 років після такого визнання (реабілітації)
6.	Твір, уперше опублікований протягом 30 років після смерті автора	Протягом 70 років від дати правомірного опублікування. Правомірним вважається опублікування з дозволу осіб, до яких перейшли права на твір після смерті автора
7.	Твір, уперше оприлюднений після закінчення строку охорони авторського права на нього	Протягом 25 років від моменту, коли твір був уперше оприлюднений. Авторське право в цьому випадку належить особі, яка вперше оприлюднила твір

Продовження табл. 8.5

1	2	3
<i>Об'єкти суміжних прав</i>		
8.	Виконання	Протягом 50 років. Відлік починається з 1 січня року, наступного за роком здійснення першого запису виконання, а за відсутності такого запису – з 1 січня року, наступного за роком здійснення виконання
9.	Фонограма, відеограма	Протягом 50 років. Відлік починається з 1 січня року, наступного за роком їх опублікування, а за відсутності такого опублікування – протягом 50 років від дати їх вироблення
10.	Передача (програма) організації мовлення	Протягом 50 років, відлік починається з 1 січня року, наступного за роком її першого здійснення
<i>Об'єкти патентного права</i>		
11.	Винахід, на який видано патент України	Протягом 20 років з дати подання заявки
12.	Винахід, на який виданий деклараційний патент	Протягом 6 років з дати подання заявки
13.	Винахід, на який виданий патент замість деклараційного патенту	Протягом 20 років з дати подання заявки на деклараційний патент
14.	Корисна модель, на яку виданий деклараційний патент	Протягом 10 років з дати подання заявки
15.	Секретний винахід або секретна корисна модель	Протягом строку засекречування винаходу (моделі), але не довше визначеного законодавством строку дії охорони винаходу (моделі)
16.	Промисловий зразок	Протягом 10 років з дати подання заявки на отримання патенту. Термін продовжується за клопотанням власника патенту не більше ніж на 5 років

Продовження табл. 8.5

1	2	3
<i>Засоби індивідуалізації</i>		
17.	Кваліфіковане зазначення походження товару (назва місця походження товару, географічне зазначення походження товару)	Діє з дати, що настає за датою державної реєстрації, й охороняється безстроково за умови збереження характеристик товару (послуги), позначених цим зазначенням. При цьому суб'єктам видаються свідоцтва, що засвідчують право на використання кваліфікованого зазначення походження товару. Свідоцтво діє протягом 10 років з дати подання заявки на його отримання. Термін продовжується за клопотанням власника свідоцтва кожного разу на 10 років
18.	Торговельна марка (знак для товарів та послуг)	Протягом 10 років з дати подання заявки. Термін продовжується за клопотанням власника свідоцтва кожного разу на 10 років
19.	Комерційне (фірмове) найменування	З моменту першого використання комерційного (фірмового) найменування і до ліквідації юридичної особи
<i>Інші об'єкти</i>		
20.	Компонування (топографії) інтегральної мікросхеми	Протягом 10 років від дати подання заявки або від дати першого використання топографії інтегральної мікросхеми
21.	Сорт рослин	3 дня, наступного після дати державної реєстрації права, і по останній день: 35-го календарного року, що відліковується з 1 січня року, наступного за держреєстрацією цих прав, – для сортів деревних і чагарникових культур, а також винограду; 30-го календарного року, – для інших сортів
22.	Комерційна таємниця	Обмежується терміном існування сукупності ознак комерційної таємниці

2. *Переконавання, що стартап дійсно є об'єктом інтелектуальної власності.* Перш ніж визначитися щодо реєстрації прав на об'єкти інтелектуальної власності, необхідно підтвердити, що стартап дійсно володіє такою власністю.
3. *Проведення перевірки.* Після визначення переліку об'єктів інтелектуальної власності проводиться перевірка ступеня їх унікальності та оригінальності. Для цього необхідно здійснити пошук у базах даних патентних офісів світу та в мережі Інтернет, щоб переконатися, що винахід не було запатентовано іншими. Аналогічно потрібно провести пошук щодо торгової марки. Якщо подібні торгові марки вже використовуються на ринку іншими особами для аналогічних продуктів чи послуг, у реєстрації може бути відмовлено.
4. *Нерозкриття інформації публічно.* Конфіденційність має вирішальне значення для патентоспроможності винаходів. Коли інформацію про винахід буде публічно розкрито винахідником, у нього є лише один рік на подання заявки про видачу патенту. Виставки, демонстрації потенційним інвесторам, прес-релізи та статті в виданнях є ризикованими для стартапу з точки зору подальшого отримання патенту на винахід.
5. *Пріоритети.* Для більшості стартапів запитання коштів завжди є актуальним, тому необхідно визначити, які саме патенти та торгові марки мають бути зареєстровані в першу чергу. Наприклад, спочатку може бути запатентований лише основний продукт компанії, а інші винаходи – захищені комерційною таємницею через угоди про нерозголошення. Аналогічно спочатку може бути зареєстрована лише одна торгова марка, яка є основною для компанії. Додаткові патенти та торгові марки можуть оформлюватися поступово по мірі необхідності.
6. *Захист інтелектуальної власності від інвесторів.* Якщо здійснюється залучення фінансування від інвесторів, відбувається розкриття принаймні частини конфіденційної інформації. Щоб в результаті не втратити свою інтелектуальну власність, доцільно [27]:
 - ретельно зберігати записи про те, кому було надано доступ до бізнес-плану або презентаційних матеріалів, та попросити

потенційних інвесторів письмово підтвердити шляхом підписання угоди про нерозголошення, що вони не будуть копіювати або поширювати такі матеріали і зобов'язуються повернути або знищити всі паперові та електронні копії у разі відмови від участі;

- надавати паперові або електронні копії вказаних матеріалів лише обмеженому числу потенційних інвесторів.
7. *Захист інтелектуальної власності від працівників та контрагентів.* Щоб запобігти крадіжці інтелектуальної власності співробітниками та контрагентами, також доцільне укладання угоди про нерозголошення інформації. Така угода серед іншого повинна включати умову, що всі права на винаходи або матеріали, що захищаються авторським правом, створені працівниками чи підрядниками під час роботи для компанії, автоматично передаються і належать компанії.
8. *Захист інтелектуальної власності в інших країнах.* В окремих випадках, залежно від очікуваного масштабу стартапу, доцільно розглянути варіант з поданням міжнародної заявки на патент для захисту прав на винахід у інших країнах. Така заявка може забезпечити захист у більш ніж 100 країнах світу та забезпечення строку до 18 місяців для подання патентних заявок у тих країнах, де потрібен правовий захист винаходу.

Володіння правом інтелектуальної власності у стартапі має ряд значних переваг, зокрема надає можливість [27]:

- офіційно зареєструвати права і поширити відповідну інформацію;
- попередити або зупинити використання інтелектуальної власності стартапу іншими особами;
- використовувати свої права на інтелектуальну власність для отримання доходів шляхом прямого продажу товарів чи послуг, захищених авторським правом, торговою маркою або патентом або шляхом їх ліцензування в обмін на роялті;
- створювати спільні підприємства з іншими компаніями для розробки нових продуктів та послуг, об'єднуючи свої права інтелектуальної власності з інтелектуальною власністю, що належить партнерам.

Як зазначалось, оформлення авторських прав та захист об'єктів інтелектуальної власності є доволі високовартісними процедурами. Це вимагає розуміння стартапера щодо його можливостей самостійно захищати права або долучення партнерів та інвесторів.

ПРИКЛАД

Уявіть, що ви відкриваєте бізнес із приготування низькокалорійних десертів та продажу їх в кафе і на виніс. Ваш мінімальний інтелектуальний портфель відтепер коштуватиме:

- свідоцтво на торговельну марку, яку ви розмістите на вивісці, на упаковці, візьмете за основу для домену, для сторінок у соц мережах – 9285 грн (у тому числі подача на реєстрацію у двох класах – для десертів та для діяльності кафе – 8000 грн; публікація – 1285 грн);*
- патент на корисну модель на спосіб виготовлення десертів – для того, щоб продемонструвати потенційним інвесторам серйозність вашого бізнесу, щоб не дати можливості іншим повторити вашу ідею, для престижу – 3917 грн (у тому числі заявка – 2400 грн, публікація – 617 грн, підтримання чинності в перший рік дії патенту – 900 грн);*
- патент на промисловий зразок для вашої оригінальної упаковки у трьох варіантах – 3817 грн (у тому числі заявка – 2000 грн, публікація – 1517 грн, підтримання чинності в перший рік дії патенту – 300 грн).*

Тобто тільки на старті потрібно буде зарезервувати 17 019 грн для оформлення інтелектуальної власності додатково до операційних витрат. Крім того патенти вимагають щорічного підтримання чинності, а дію свідоцтва на торгову марку потрібно продовжувати кожні десять років (у даному прикладі його вартість – 13 200 грн) [28]

У разі знаходження стартапу на ранній стадії за наявності тільки інноваційної оригінальної ідеї та перших напрацювань, рекомендується його захищати навіть на побутовому рівні з використанням мінімальних ресурсів, але так, щоб такий захист мав юридичний зміст [29]:

- фіксація створення власної інтелектуальної власності. Найпростішим способом є відправлення запису власної творчості, проєкту або креслення на диску або на папері, поштовим рекомендованим листом на власну адресу. Конверт необхідно зберегти не відкриваючи, а також*

зафіксувати факт відправлення такого листа, шляхом збереження фіскального чеку з поштового відділення;

- *фіксація власного імені.* Поряд із публікацією інтелектуальної власності слід вказувати власне ім'я і прізвище, знак «©», рік коли ви опублікували твір вперше та поточний рік публікації;
- *фіксація інформації у засобах масової інформації.* Бажано замовити у будь-які газеті, в тому числі у електронному виданні, публікацію з твором із зазначенням авторства;
- *фіксація інформації у соціальних мережах.* Доцільно писати пости в соціальних мережах, статті на блогах та вказувати власне авторство інтелектуальної власності, створювати бізнес-профілі у Facebook і Instagram із назвами бренду. Можна також створити електронну пошту із назвою бренду, а також зробити підпис у листах із позначенням інтелектуальної власності та авторства на неї. Чим більше буде історії, тим краще буде для юридичного захисту інтелектуальної власності;
- *розповсюдження інформації серед клієнтів та партнерів.* Потрібно зробити брендовані візитівки та фірмові бланки, які будуть використовуватись у роботі з клієнтами та партнерами. Якщо замовлення друку візитівки у типографії, слід зафіксувати документально, або хоча б у переписці.

Важливим запитанням для учасників стартапу на етапі його запуску та підготовки продукту або послуги до виходу на ринок є питання перспектив його подальшого розвитку: просування власними силами, або продаж великій корпорації, яка, можливо, спроможна забезпечити просування більш швидко та ефективно. В останньому випадку проводити патентування не обов'язково. Але якщо стартапери планують самостійно виробляти продукт або надавати послугу хоча б на перших етапах розвитку проєкту, доцільно проводити процедуру патентування. Для цього можна залучити фахівців, які зможуть швидко та коректно визначити об'єкт та провести процедуру патентування.

Обґрунтування необхідності та доцільності патентування різних елементів стартапу наведене в *табл. 8.6.*

Таблиця 8.6 – Складові стартапу, що можуть підлягати патентуванню (складено на основі [30])

Складова	Обґрунтування доцільності патентування
Ідея	Не підлягає патентуванню. У разі опису ідеї стартапу в письмовому вигляді, вона може стати об'єктом авторського права як твір, за розробником буде закріплено авторство і пріоритет
Технічна частина (технічні рішення, алгоритми, методи, процеси, бази даних)	Підлягає патентуванню як винахід або корисна модель. Для того, щоб технічне рішення було патентоздатним, воно повинно відповідати трьом обов'язковим критеріям: новизна, винахідницький рівень та 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, письмовий опис алгоритмів і методик
Графічна частина (логотип, графічні елементи, шрифти, макет сайту, друкована продукція, фото, ілюстрації)	За рішенням розробника, логотип стартапу може бути зареєстрований як товарний знак (торгова марка) або промисловий зразок. Графічні елементи і друкована продукція – як промислові зразки. Оригінальні авторські фотографії та ілюстрації – як авторські твори
Назва, доменне ім'я, текстове наповнення онлайн і офлайн носіїв ідеї	За рішенням розробника, назва і доменне ім'я (в зоні .ua) реєструється як товарний знак або торгова марка. Текстова складова – як літературний твір
Аудіо- та відеоматеріали	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

Питаннями регулювання діяльності у сфері охорони прав інтелектуальної власності в нашій країні займається патентне відомство України – Державне Підприємство «Український інститут інтелектуальної власності» (ДП УІІВ). Охоронні документи України діють лише на її території. У разі, якщо планується реєстрація стартапу за кордоном, потрібно уважно

поставитися до вибору країн патентування. Вище розглядалися доцільність та переваги міжнародного патентування. При цьому слід пам'ятати, що витрати на іноземне патентування будуть значно вищими, ніж аналогічні в Україні.

Часові терміни патентування різних об'єктів інтелектуальної власності та терміни дії патентів різняться між собою (табл. 8.7).

Таблиця 8.7 – Часові терміни патентування об'єктів інтелектуальної власності [30]

Об'єкт	Терміни на умови патентування
Торговий знак	– термін прискореної реєстрації – близько 4 місяців – термін стандартної реєстрації – близько 18 місяців – термін дії свідоцтва – 10 років з правом продовження
Винахід	– термін розгляду заявки на патентування – 1,5-2 роки – термін дії патенту – 20 років
Корисна модель	– прискорений термін отримання патенту – 2 місяці – стандартний термін отримання патенту – близько 4-6 місяців – термін дії патенту – 10 років з правом продовження
Промисловий зразок	– прискорений термін отримання патенту – 2 місяці – стандартний термін отримання патенту – близько 6-8 місяців – термін дії патенту – 10 років з правом продовження

При проведенні патентування стартапу у недосвідчених розробників часто виникає низка типових проблем, яких можна уникнути, вживаючи певних дій [30]:

- *розкриття технічного рішення.* Для уникнення такої помилки слід спочатку розпочати процедуру патентування (подати заявку), а вже потім розкривати інформацію у відкритому доступі. Можна запатентувати алгоритм, як тільки він готовий;
- *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;

ПРИКЛАД

Не доцільно у заявці на патентування зазначати вузько функції алгоритмів наприклад: «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 [31]

- *ідей багато, а патент один.* Доцільно чітко та грамотно розробляти патентну стратегію – широкі патенти на технологію в цілому і вузькі на окремі реалізації;
- *незнання ринку і неправильна стратегія патентування у інших країнах.* Якщо на початковому етапі важко визначитися з країнами патентування, доцільно подати заявку в Україні, потім – міжнародну заявку, що додатково забезпечить 30 місяців на прийняття рішення щодо країн патентування (проти 12 місяців виключної прерогативи). Можна замовити патентний ландшафт, який дасть змогу зрозуміти які компанії, в яких країнах розвивають схожі технології, як спрямована їх діяльність в даних сферах, дізнатися про потенційних ліцензіатів патентів тощо;
- *довірливість.* Бажано підписувати договори про конфіденційність та нерозголошення інформації. У презентаціях та бізнес-плані – залишати «білі плями», які не дозволять відтворити рішення.

Крім зазначеного, слід дотримуватись певних правил та рекомендацій щодо процесу патентування стартапу [32]:

- *збереження в таємниці технології до її патентування.* Час для того, щоб податися на патент, обмежений. Патенти повинні розглядатися на ранніх стадіях розвитку продукту. Від першого оприлюднення продукту чи його макету до подачі документів на патент може пройти певний час, який недоцільно затягувати. Особа, яка представила винахід першою, не вважається автоматично його творцем і законодавчо не захищається. Виграє той, хто перш ніж представляти продукт, спочатку його запатентує.

- *нові ідеї – нові патенти.* Стартап передбачає роботу над ідеєю. У будь-якому творчому процесі часто виникають певні моменти, які поширюють та розкривають нові горизонти перед винахідником щодо її застосування. Кожна нова функція продукту, нова сфера, у якій можна використати власну ідею, може бути запатентованою. Якщо продукт було запатентовано на дуже ранній стадії, наприкінці розробки його функціонал може вийти далеко за межі того, що було в оригінальній заявці, і у підсумку винахід може взагалі не покриватися законодавством. Тому завершуючи розробку доцільно ще раз звіритися з Законом України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі»;
- *не доцільно призупиняти стартап очікуючи видачі патенту.* Процес розгляду заявки триває деякий час. Експертиза на новизну може бути тривалою і її неможна прискорити. Не слід чекати вирішення патентних питань, якщо вони тягнуться довго. Чекаючи на необхідний документ, слід вибудовувати власний бренд, забезпечувати репутацію та шукати шляхи отримання прибутку;
- *необхідно пам'ятати про патенти на промислові зразки.* При патентуванні фокус часто зміщують на винаходи та корисні моделі. Але патенти на промислові зразки також можна розглядати як стратегію захисту інтелектуальної власності. Патенти на корисну модель та на винахід захищають те, як продукт використовується і працює, у той час як патент на промисловий зразок – те, як продукт виглядає. Процес патентування промислового зразка може бути швидшим, ніж отримання патенту на винахід чи корисну модель;
- *недоцільно покладатися виключно на патентування.* Хоча патенти є цінним активом для будь-якого стартапу, вони – лише частина стратегії розвитку бізнесу на основі інтелектуальної власності. Для того, щоб стати успішним, стартапу потрібний хороший запуск та ретельна розробка. Очевидно, отримання патенту не означає, що це обов'язково хороший продукт або такий, який одразу користуватиметься попитом.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ VIII

1. Розкриті особливості та етапи реєстрації стартапу як підприємства.
2. Наведіть класифікація організаційно-правових форм господарювання доцільних для створення підприємства на основі стартапу.
3. Надайте характеристику післяреєстраційним процедурам стартапу.
4. Яким чином зареєструвати стартап у формі товариства з обмеженою відповідальністю?
5. Яким чином зареєструвати стартап у формі приватного підприємства
6. Розкрийте переваг та недоліки реєстрації стартапу за різними формами юридичних осіб.
7. Розкрийте процедуру реєстрації підприємства через сайт Міністерства юстиції України.
8. Яким чином оформлюються партнерські взаємини, якщо власниками стартапу є кілька осіб?
9. Яким чином оформлюються орендні відносини під час стартапування?
10. Чому необхідно оформлювати трудові відносини з персоналом, зайнятим у стартапі?
11. Яким чином зареєструвати торгову марку для стартапу?
12. На основі яких договорів оформлюються взаємини з розробниками програмних продуктів.
13. Які закони регулюють діяльність з захисту прав власності в Україні?
14. Назвіть постанови Кабінету Міністрів України та відомчі нормативно-правові акти, які можуть регулювати відносини щодо об'єктів інтелектуальної власності у стартапі.
15. Якими міжнародними договорами та угодами в сфері інтелектуальної власності варто керуватись під час стартапування?
16. Назвіть та надайте характеристику вітчизняним стандартам та стандарти Всесвітньої організації інтелектуальної власності, як вони можуть бути застосовані у стартапі.
17. Назвіть та охарактеризуйте закони України, що регулюють діяльність стартапів в Україні.
18. На основі якої документації можуть бути врегульованими домовленості між засновниками стартапу?
19. Яким чином та на основі яких угод здійснюється розподіл часток стартапу між засновниками?
20. Охарактеризуйте процедуру вестингу під час розподілу часток власності стартапу.

21. На основі яких угод здійснюється оформлення прав інтелектуальної власності у стартапі.
22. У яким випадках застосовується угода про нерозголошення інформації у стартапі?
23. На основі яких угод регулюються відносини командою та найманим персоналом.
24. Розкрийте правила співпраці з інвесторами під час укладання інвестиційного договору та продажу частки в статутному фонді. Наведіть умовний приклад виділення частки стартапу інвесторові.
25. Розкрийте зміст договору про партнерство.
26. Поясніть сутність та причини застосування договорів підряду з фрілансерами, агентського договору у стартапі.
27. Яку цінність для стартапу мають засоби індивідуалізації учасників цивільного обороту і продукції, яка ними виробляється, що вони включають?
28. Які об'єкти патентного права можуть бути предметом стартапу?
29. Яку роль у стартапі відіграють об'єкти авторського права та «нетрадиційні» об'єкти інтелектуальної власності?
30. Визначте терміни дії майнових прав для об'єктів інтелектуальної власності стартапу.
31. Охарактеризуйте процедуру оформлення документації про охорону прав на інтелектуальну власність предметів стартапу.
32. Розкрийте ключові помилки стартаперів під час захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності.
33. Яким чином захистити інтелектуальну власність у стартапі до оформлення на неї прав?
34. Розкрийте особливості патентування стартапу.
35. Визначте основні чинники, які визначають необхідність патентування під час реалізації стартапу.
36. Деталізовано надайте характеристику складовим стартапу, що можуть підлягати патентуванню.
37. Яким чином здійснити реєстрацію товарного знака для стартапу, які часові терміни його патентування?
38. Які часові терміни патентування винаходів, корисних моделей і промислових зразків в Україні?
39. Наведіть правила та рекомендацій щодо процесу патентування стартапу щодо збереження в таємниці патенту, отримання нових патентів на нові ідеї.
40. Поясніть та порівняйте переваги патентування складових стартапу для його засновників та для інвесторів?

- ☐ Кейси:
«По стопах Едісона: як винахідники побудували бізнес на інноваціях»;
«Попереду планети: які компанії займаються блокчейном в Україні»
 - ☐ Вправа:
укладання угоди про співпрацю засновників
 - ☐ Тренінг практичних навичок:
проведення патентного пошуку
 - ☐ Завдання для самостійного виконання:
заповнення заяви на реєстрацію авторського права на твір для захисту ідеї стартапу
-

8.1 Кейси

Проаналізуйте стартапи та надайте відповіді на запитання.

1. По стопах Едісона: як винахідники побудували бізнес на інноваціях [33]

Джон Ноттінгем та Джон Спірк здійснили близько тисячі винаходів «на замовлення». Обсяг продажів товарів, створених або вдосконалених ними, оцінюється в десятки мільярдів доларів.

Якби лабораторія відомого винахідника Томаса Едісона існувала в наші дні, вона безумовно перебувала б у колишньому приміщенні Церкви християнської науки в Клівленді. Саме тут підприємці Джон Ноттінгем та Джон Спірк зібрали компанію з 70 винахідників, інженерів-самоучок і інших фахівців, відповідальних за створення приблизно тисячі запатентованих продуктів, включаючи електричну зубну щітку, вакуумний пилосос, упаковки для медикаментів та рідкого мила, вакуумні пакети і

багато іншого. Безумовно, мова не йде про проривні технології масштабу електричної лампочки або фонографу, але в умінні робити бізнес на впровадженні своїх ідей ці інноватори дадуть фору будь-кому.

«Ми напевне зареєстрували більше патентів, ніж будь-яка інша компанія такого ж масштабу», – каже 64-річний Джон Ноттінгем, який разом зі своїм другом по коледжу заснував фірму Nottingham Spirk в своєму гаражі в 1972 році. Найінноваційніша деталь їх бізнесу – це бізнес-модель. Компанія не винаходить продукти, щоб потім продавати їх (як це робив той же Едісон), вона сама звертається до корпорацій, на кшталт Procter & Gamble і Mars, щоб ті розміщували у неї свої «замовлення на інновації».

Вирішуючи поставлене клієнтом завдання, підприємці самі пропонують контрагенту обрати модель заохочення, яка влаштовує його. Це може бути щомісячна виплата в розмірі 120 тис. дол. або роялті з обсягу продажів, зазвичай до 5 %. Причому схема взаємодії винахідників та замовників може варіюватися залежно від стадії впровадження продукту на ринок.

«Я співпрацював з мільйоном фірм у сфері промислового дизайну, з агентствами і PR-компаніями, але ніхто ніколи не пропонував настільки ж універсальну модель кооперації», – зізнається генеральний директор компанії з виробництва лакофарбових виробів Sherwin-Williams Адам Чейф, для якого Nottingham Spirk розробила знаменитий дизайн банки з фарбою з гвинтовою кришкою. Унікальною перевагою Ноттінгема і Спірка бізнесмен називає той факт, що обидва вже сколотили собі статки, а тому можуть займатися по-справжньому великими «революційними» проєктами. Цифри говорять самі за себе: з 1972 р. сукупна виручка від реалізації продуктів, створених за безпосередньої участі Nottingham Spirk, досягла фантастичної позначки в 45 млрд дол.

Засновники компанії самі регулярно вдало брали пайову участь в найперспективніших проєктах. Наприклад, вони були співвласниками фірми Dr. John's, для якої розробили електричну зубну щітку, збивши ціну з середніх ринкових 50 дол. за штуку до 5 дол. У 2001 р. Procter & Gamble купила Dr. John's за 745 млн дол., а Джон Ноттінгем і Джон Спірк заробили кожен по 40 млн дол.

Ідеєю створення власного бізнесу Джон Ноттінгем захопився, ще будучи інтерном у коледжі. Він проходив практику в технічному центрі General Motors і уявляв собі довгу кар'єру у автомобілебудівній корпорації, коли одного разу за ланчем дизайнер компанії розвіяв його ілюзії. «Він сказав: «Джон, це кращий R&D-центр в світі», – згадує Ноттінгем. – І я дійсно так думав, вбирав у себе корпоративну атмосферу, насолоджувався всім, що відбувалося навколо. Але він спустив мене з небес на землю: «Але найбільш приголомшливим є те, що кращі інноваційні ідеї, з якими працює General Motors, були залучені ззовні». Усвідомлення цього змінило моє життя назавжди. Я вирішив, що для ефективної роботи мені потрібно бути не всередині корпорації, а залишатися незалежним».

«Щодо цього ж відома знаменита цитата Білла Гейтса. Коли журналісти його запитали, кого він вважає найнебезпечнішим конкурентом, – Джон Спірк, – очікуючи, що почнеться перерахування всіх технологічних гігантів, засновник Microsoft відповів: «Хлопців, які починають свій бізнес в гаражі. Ми і були такими хлопцями – закінчили коледж і переїхали прямо в наш гараж».

Прорив стався, коли Ноттінгему і Спірку вдалося вийти на Rotodyne, виробника підкладних медичних суден. Сировиною для продукції служив дешевий пластик. Винахідники запропонували компанії, використовуючи таку само технологію відцентрового формування, розширити асортимент завдяки дитячим іграшкам в бюджетному ціновому сегменті. Так на ринку з'явився новий бренд іграшок Little Tikes, чиї пластикові червоно-жовті машинки з часом перетворилися на невід'ємний елемент практично кожного дитячого майданчика у США.

Ноттінгем і Спірк вирости зі свого гаража та опанували два нових просторих приміщення: в старому особняку інноватори придумували ідеї, а в будівлі занедбаної фабрики займалися втіленням ідей в реальність. Незабаром і цей масштаб став їм малим.

У 2005 р. партнери натрапили на будівлю колишньої церкви неподалік від арт-школи, в якій вони навчалися. Монументальна архітектура нового офісного простору з круглим вівтарем і величезним органом дісталася підприємцям в спадок від

релігійної організації. Центр досліджень Nottingham Spirk захищається владою як частина історичної спадщини. Втім, куди більше, ніж краса будівлі, винахідників вразила його практичність. Облаштування церкви ідеально підійшло для інтеграції під одним дахом процесів народження та втілення ідей – те, що в Nottingham Spirk називають «вертикаллю інновацій».

Усе починається в дослідницькій лабораторії в підвальному приміщенні. Тут дизайнери, інженери і конструктори прототипів у спеціально облаштованій кімнаті можуть через прозоре дзеркало спостерігати за тим, як споживачі, запрошені для участі в експериментах, реагують на їх розробки на кшталт упаковки-дозиметра для ліків Repto-Bismol. Фахівці фіксують усі потенційні проблеми, намагаючись не упустити жодної дрібниці. Усунувши всі недоліки, дизайнери подають готове технічне завдання в майстерню з виробництва прототипів, заповнену верстатами та 3D-принтерами.

На виході клієнти отримують патент і прототип, які вони можуть відправляти безпосередньо виробнику. У того ж Repto-Bismol з появою універсального ковпачку-дозиметру від Nottingham Spirk продажі збільшились на 30 %, а сама технологія була взята на озброєння й іншими гравцями фармацевтичної індустрії.

Джон Ноттінгем очікує, що новий якісний поштовх розвитку компанії надасть один з останніх винаходів – кіоск HealthSpot з вбудованим медичним обладнанням та екраном, який дозволяє будь-якому користувачу отримати невідкладну дистанційну медичну консультацію. На думку засновника Nottingham Spirk, цей продукт може здійснити справжню революцію на ринку медичних послуг.

Запитання для обговорення:

1. Чим займались Джон Ноттінгем і Джон Спірк? Як можна назвати їх бізнес?
2. Яким чином відбувається співпраця винахідників з великими корпораціями?
3. Охарактеризуйте процес винахідництва в компанії Nottingham Spirk та процедуру патентування їх винаходів.

2. Попереду планети: які компанії займаються блокчейном в Україні [34]

Блокчейн (від англ. block – блок, chain – ланцюг) – розподілена мережа, технологія, що дозволяє відкрито та надійно реєструвати інформацію, простежувати шлях транзакцій та зменшувати транзакційні витрати. Блокчейн є основою для застосування криптовалют.

Задум першого «ланцюжка блоків» належить особі (або групі осіб – досі достеменно нікому не відомо) під псевдонімом Сатоші Накамото. У 2008 р. Сатоші заявив про свою розробку, а вже наступного року втілив задум у життя. Він розробив Bitcoin – основу криптовалюти, так звану «облікову книгу» усіх транзакцій мережі, повністю децентралізовану систему електронної готівки. Bitcoin став взірцем для багатьох інших.

У 2014 р. з'явився термін блокчейн 2.0, який належить до нових застосувань розподіленої бази даних. Видання The Economist описує одну з реалізацій цього блокчейну другого покоління як «мову програмування, яка дозволяє користувачам писати складніші та витонченіші угоди, створюючи рахунки-фактури, які сплачують себе після доставки товару, або сертифікати, що самі надсилають своїм власникам дивіденди, щойно прибуток сягає певного рівня». Технологія блокчейну другого покоління має на меті допомогти людям інтегруватися у світову економіку, монетизувати власну інформацію, захистити конфіденційність.

Блокчейн в Україні. В Україні використання блокчейну активно розпочалося в останні кілька років. За даними Асоціації блокчейн України, у 2017 р. було засновано 32 % усіх компаній, які застосовують технологію. Більшість засновників український блокчейн-компаній прийшли зі сфер програмування та розробок (38 %); фінансів, інвестицій та трейдингу (38 %); криптографії та криптовалют (32 %); маркетингу та реклами (12 %).

Компанії беруть активну участь в усіх галузях життя українців – фінансові технології, маркетинг, розробка, державні послуги. Наприклад, у жовтні 2017 р. із використанням блокчейну було реалізовано оновлену версію інформаційної системи державного земельного кадастру.

Bitfury – це провідна група технологічних компаній, відома в усьому світі, займається повною технологією блокчейну, і є одним із найбільших інфраструктурних постачальників в екосистемі криптовалют. Вона була заснована у 2011 р. українцем Валерієм Небесним і латвійцем Валерієм Вавиловим. Компанія постачає програмні та апаратні рішення, необхідні для бізнесу, урядів, організацій та приватних осіб для безпечного переміщення активів по блокчейну. Місія компанії – сприяти інноваціям у кожному секторі, надаючи безпечні та масштабовані блокчейн та криптовалютні послуги і продукти. Засновники компанії вірять, що блокчейн та криптовалюти відкриють нові двері для глобальної економічної можливості та процвітання.

Державне агентство з питань електронного урядування України підписало у 2017 р. з компанією Bitfury меморандум про співпрацю. Повномасштабна блокчейн-програма eGovernance передбачає впровадження технології в платформи електронного урядування в державних реєстрах, службах соціального забезпечення, охорони здоров'я та в енергетичному секторі. У перспективі програма масштабується на інші галузі, зокрема й кібербезпеку. Вона має допомогти поліпшити захист державних баз даних від несанкціонованих втручань, знизити витрати для громадян, залучити інвестиції в Україну і зменшити корупцію.

Attic Lab – це український стартап у сфері фінансових технологій, заснований Сергієм Васильчуком. Компанія спеціалізується на створенні інноваційних програмних продуктів з використанням технології блокчейн. Досвід дозволяє компанії створювати рішення на основі блокчейну з нуля, а також співпрацювати з іншими командами. Серед найбільш відомих продуктів компанії – CODEX та Attic Lab EOS Block Producer. «Наші цілі можуть здаватися неможливими, але я переконаний, що це єдиний спосіб змінити світ і вплинути на нього. Ми беремо участь тільки в підривних проєктах. Незважаючи на молодість, ми працюємо з банками та компаніями світу. Наш досвід дозволяє нам відчувати себе впевнено як на традиційних фінансових, так і на динамічних криптографічних ринках. Наше програмне забезпечення сертифіковане центральними банками, і багато фінансових установ використовують», – розповідає Сергій Васильчук.

Bloqly – це український блокчейн-стартап, заснований у 2018 р. Він розробляє нову блокчейн-платформу для використання бізнесами та урядом для створення багаторазових блоків рішень. Основні сфери її застосування – в освіті, фінансах, автомобільному транспорті, сільському господарстві та безпеці. У 2019 р. Bloqly впровадили рішення для Smart City – інноваційні комплексні черги та реєстри для міста й громади. Компанія розробила рішення, що дозволяє громадянам повністю децентралізовано ставати в чергу в дитячий садок та до першого класу школи. Така можливість дає право прозоро скористатися правом черги, а блокчейн унеможливорює підміну або знищення даних. Також у Bloqly є рішення для повного захисту від підробок та шахрайства – розміщення будь-якої банківської гарантії на блокчейні, і антикорупційні програми – за допомогою реєстрів і блокчейну Діяльність державних службовців за допомогою Bloqly стає відкритою для будь-якого моніторингу.

Технології блокчейн мають величезний потенціал у бізнесі та державному секторі, що підтверджено практикою їх застосування в різних галузях – енергетиці, фінансовій сфері, сільському господарстві, охороні здоров'я. Проте на даний час в Україні, як і в більшості інших країн, відсутнє спеціальне правове регулювання технологій блокчейн. Постають запитання чи є достатнім та адекватним існуюче правове поле для юридичного визнання та захисту процесів та продуктів розроблених на основі блокчейн, чи потрібне окреме спеціальне регулювання. Ці та інші пов'язані запитання є предметом активних дискусій протягом останніх років. З одного боку, відсутність регулювання певною мірою сприяє розвитку технологій та інновацій. З іншого боку, правовий вакуум створює неконтрольовані юридичні та регуляторні ризики, а також стримує практичне запровадження інновацій. Укладення договорів на основі блокчейн (смарт-контрактів) мінімізує ризики невиконання зобов'язань шляхом «самовиконання». Однак, неможливо повністю виключити ризики щодо виникнення спорів за такими договорами.

Для користувачів блокчейн, насамперед, важливо розуміти чи буде укладення договору (смарт-контракту), та вчинення інших правочинів на основі блокчейн-технології підлягатиме

правовому захисту. Вирішальним фактором тут може стати момент визнання або невизнання судами допустимим доказом фіксацію фактів із використанням блокчейн.

В Україні передбачена можливість використання електронних доказів у суді. Це є безперечно прогресивним нововведенням, але процедура оформлення, подання, дослідження таких доказів не є остаточно врегульовано. Через це ми маємо неоднозначну судову практику, яка свідчить про те, що використання електронних доказів не завжди є ефективним. Українські суди й надалі в більшості випадків традиційно вимагають надання оригіналів документів з підписом та печаткою. У разі звернення до суду з приводу смарт-контракту (наприклад, банківської гарантії на основі блокчейн), без аналога такого ж контракту в традиційній паперовій формі, отримати судовий захист буде важко.

Встановлення чітких правил оперування цифровими даними, спрощення процедури надання та дослідження електронних доказів у суді повинно бути врегульованим на законодавчому рівні. На прикладі криптовалюти, правова позиція щодо статусу якої є невизначеною, існуюча судова практика підтверджує, що порушення права щодо її використання не підлягає судовому захисту.

Зважаючи на те, що в Україні вже є об'єктивно реальний ринок блокчейн-технологій, формування чітких правил функціонування цього ринку з боку держави та розвиток відповідної позитивної судової практики в Україні здобуває все більшого значення.

Запитання для обговорення:

1. Охарактеризуйте сутність блокчейн-технології. Визначте напрями діяльності ключових українських блокчейн-стартапів.
2. Які проблеми щодо юридичного визнання продуктів, розроблених на основі блокчейн, існують в Україні?
3. Що таке «смарт-контракт»? З якою метою він укладається? Які переваги та недоліки має порівняно з традиційним контрактом?

8.2 Вправа

Угода про співпрацю засновників [35]

Ознайомтесь з прикладом угоди про співпрацю засновників стартапу та сформууйте подібну угоду для обраного проєкту.

Ми, що нижче підписалися, [реквізити кожного засновника], (кожен з яких іменований далі як «Засновник», а всі разом – як «Засновники») вирішили співпрацювати разом з метою спільної розробки концепції бізнесу [назва проєкту] (іменованої далі як «Бізнес-концепція»)

Представлена бізнес-концепція є предметом даної угоди про співпрацю засновників (іменованої далі як «Угода»):

[Назва проєкту] – це [опис проєкту].

Враховуючи взаємовигідні засади діяльності щодо розроблення Бізнес-концепції, ми, що нижче підписалися, погоджуємо:

1. Зобов'язання Засновників та створення Компанії

1.1. *Зобов'язання засновників.* Засновники зобов'язуються виконати такі дії щодо розробки Бізнес-концепції:

[засновник 1] – [зобов'язання засновника 1],

[засновник 2] – [зобов'язання засновника 2],

...

[засновник N] – [зобов'язання засновника N].

1.2. *Власність.* Засновники володіють Бізнес-концепцією відповідно до цієї Угоди. Засновники впровадять Бізнес-концепцію в діяльність товариства з обмеженою відповідальністю [назва товариства] (іменованого далі як «Компанія»), яке буде сформовано засновниками за наступних обставин: [обставини, за яких проєкт буде перетворено на компанію].

1.3. *Передача прав.* Кожен Засновник надає Компанії негайно після її формування всі свої права, титули та інтереси щодо Бізнес-концепції, включаючи всі ідеї (незалежно від того, сформовані чи несформовані), продукти праці та результати виконання будь-якого завдання або роботи, що стосується Бізнес-концепції.

1.3. *Згода на майбутню передачу прав.* Будь-яка майбутня угода, яка вимагає передачі частки власності у Бізнес-концепції третій стороні до створення Компанії, повинна погоджуватись кожним Засновником. У разі укладання такої угоди зобов'язання цієї Угоди повинні бути розкриті третій стороні.

2. Структура бізнесу та власність

2.1. *Структура власності.* Після утворення Компанії участь Засновників в Компанії визначається таким чином:

[засновник 1] – [частка засновника 1] %,

[засновник 2] – [частка засновника 2] %,

...

[засновник N] – [частка засновника N] %.

2.2. *Майбутні працівники.* Якщо Засновники вирішають виділити частку в Компанії для майбутніх працівників, така частка зменшує частку усіх Засновників однаково.

2.3. *Керівництво Компанією.* Після утворення Компанії кожен Засновник буде призначений виконувати певні керівні функції в Компанії.

2.4. *Права засновників.* Кожен Засновник матиме однакові права, включаючи права голосу та розподілу, але не обмежуючись ними, пропорційно своїй частці, визначеній в п. 2.1.

2.5. *Продаж Компанії.* Продаж Компанії зацікавлений третій стороні можлива за погодженням Засновників відповідно до вимог чинного законодавства.

3. Конфіденційність

3.1. Засновники зобов'язуються зберігати Бізнес-концепцію конфіденційною. Засновники можуть розкривати Бізнес-концепцію лише за необхідності та за згодою всіх інших засновників. Після створення Компанії Засновники можуть деталізувати та визначити будь-які додаткові зобов'язання щодо конфіденційності.

4. Спілкування та вирішення спорів

4.1. *Розклад.* Якщо Засновники ще не створили Компанію протягом 12 (дванадцяти) місяців після виконання цієї Угоди, їм надається 30 (тридцять) додаткових календарних днів, щоб

вжити заходів щодо створення Компанії. Якщо протягом цього часу заходів не вжито, Засновники укладуть угоду про розмежування, що розділить права на Бізнес-концепцію та будь-які інші активи, накопичені Засновниками під час розробки Бізнес-концепції. Наступні зобов'язання щодо конфіденційності, пов'язані з Бізнес-концепцією, визначаються в рамках угоди про розділення.

4.2. *Медіація.* У випадку, якщо Засновники не зможуть домовитись щодо угоди про розмежування, Засновники підпорядковуються обов'язковому конфіденційному посередництву, яке відбудеться в [назва посередника] і ведеться за згодою посередника. Усі положення цієї Угоди, включаючи положення про конфіденційність, будуть обов'язковими до виконання після закінчення процесу медіації. Витрати на медіацію будуть нести всі засновники пропорційно участі.

4.3. *Примітка.* [Визначаються дії у випадку виникнення непорозумінь та розбіжностей між Засновниками за Бізнес-концепцією].

5. Заяви та гарантії

Кожний Засновник заявляє та гарантує, що він не є стороною жодної іншої угоди, яка обмежувала б його можливість виконувати свої зобов'язання за цією Угодою.

Кожний Засновник заявляє та гарантує, що жодна третя сторона не може вимагати будь-яких прав на інтелектуальну власність або інших майнових прав, що має цей Засновник, які стосуються Бізнес-концепції.

6. Вибір закону

Ця Угода складається та тлумачиться у всіх аспектах відповідно до законів [країна].

Підписавшись нижче, Засновники підтверджують свою згоду з усіма перерахованими вище умовами.

[Засновник 1] – [реквізити та підпис засновника 1], [дата]

[Засновник 2] – [реквізити та підпис засновника 2], [дата]

...

[Засновник N] – [реквізити та підпис засновника N], [дата]

8.3 Тренінг практичних навичок

1. Патентний пошук

Для обраної ідеї стартапу проведіть патентний пошук.

Ключовими завданнями, що обумовлюють необхідність проведення патентного пошуку, є [36]:

- перевірка унікальності винаходу;
- огляд останніх новинок в сфері, що досліджується;
- з'ясування, чи не посягає стартап на чужу інтелектуальну власність;
- визначення сфер використання нового винаходу;
- пошук патентів на винахід, корисну модель;
- визначення стану досліджень в сфері, що цікавить;
- пошук додаткових інформаційних матеріалів;
- збір інформації про конкурентів;
- знаходження вирішення технічних проблем.

Для реалізації патентного пошуку рекомендується використовувати інформацію з Інтернет-ресурсів вітчизняних та зарубіжних патентних відомств:

- Державне підприємство «Український інститут інтелектуальної власності» (Укрпатент): <http://base.ukrpatent.org/searchINV>.
- United State Patent and Trademark Office (USPTO): <https://www.uspto.gov/patents-application-process/search-patents>;
- European Patent Office (Espacenet): https://worldwide.espacenet.com/?locale=en_EP;
- Free Patents Online: <http://www.freepatentsonline.com/search.html>.

Результати патентного пошуку для стартапу представте у вигляді таблиці:

№ з/п	Країна патентування	Шифр документа	П.І.Б. автора ідеї	Назва документу і стислий опис ідеї
1.				
...				
n.				

8.4 Завдання для самостійного виконання

Заява на реєстрацію авторського права на твір [37]

За наведеним зразком заповніть заяву про реєстрацію авторського права на твір для захисту ідеї обраного вами стартапу

МІНІСТЕРСТВО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, ТОРГІВЛІ ТА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ (Мінекономіки)

вул. М. Грушевського 12/2, м. Київ, 01008 Тел. (044) 200-47-53, факс (044) 253-63-71
e-mail: meconomy@me.gov.ua, <http://www.me.gov.ua>, код ЄДРПОУ 37508596

ЗАЯВА			
про реєстрацію авторського права на твір			
Службові відмітки:	Підпис	начальника	відділу
Номер заявки ▼	Дата подання		
	Число ▲	Місяць ▲	Рік ▲
Номер свідоцтва ▼	Дата реєстрації		
Не заповнюється			

Прошу зареєструвати авторське право на твір

1. Вид та повна назва твору

Комп'ютерна програма

«BARRACUDA v.1»

Заповнення обов'язкове.

Має бути чітко зазначений вид твору.

Види творів літератури, науки і мистецтва частково передбачені частиною 1 статті 8 Закону України «Про авторське право і суміжні права», зокрема - книга, брошура, стаття, виступ, лекція, промова, проповідь, ілюстрація, карта, креслення, ескіз, тощо.

Коли неможливо визначити вид твору, зазначається об'єкт авторського права. Наприклад - Літературний письмовий твір «З днем народження»/ Твір архітектури «Либідь»/ Музичний твір з текстом «Сонечко»

Заповнення обов'язкове.

Має бути чітко зазначена назва твору.

ЗВЕРТАЄМО УВАГУ – назва твору зазначена в пункті 1 заяви має відповідати назві, вказаній на примірнику твору, що подається на реєстрацію

скорочена назва твору (якщо така є)

«BAR» або немає

Заповнення обов'язкове.

Зазначається скорочена назва твору, якщо така є, або те що такої «немає»

Попередня чи альтернативна назва твору (якщо така є)

«BADA» або немає

Заповнення обов'язкове.

Зазначається попередня/альтернативна назва твору, якщо така є, або те що такої «немає»

2. Галузь творчої діяльності

Література

Заповнення обов'язкове.

Зазначається одна з трьох галузей творчої діяльності - наука, література, мистецтво
Можливо зазначити дві галузі (у разі, якщо твір відноситься до двох галузей діяльності)

3. До якого об'єкту(ів) авторського права належить твір

Комп'ютерна програма

Заповнення обов'язкове.

Перелік об'єктів авторського права передбачено частиною 1 статті 8 Закону України «Про авторське право і суміжні права»

4. Анотація або реферат твору (Публікується в офіційному бюлетені)

текст анотації/реферату або немає

Заповнення не обов'язкове.

Зазначається за бажанням заявника, але не більше 300 друкованих знаків

5. Дата остаточного завершення роботи над твором ▶

Число _13_ Місяць _ЖОВТНЯ_ Рік _2018_

Заповнення обов'язкове.

Зазначається конкретна дата створення твору

Під датою створення твору слід розуміти дату втілення твору в певній матеріальній формі (написаний на папері текст книги, намальована картина тощо).

6. Відомості про оприлюднення твору (опублікування, сповіщення, виконання, показ тощо)

твір не оприлюднювався

Заповнення не обов'язкове.

Зазначається інформація про оприлюднення або неоприлюднення твору

Приклади подачі інформації про оприлюднені твори:

для матеріалів конференцій – Кібернетика в сучасних економічних умовах : зб. текстів виступів на Респ. міжун. наук.- прат. конф. / Держкомстат України, Ін-т статистики, обліку та аудиту. – Київ : ІСОА, 2002. – 147 с. : іл., табл.;

для книги – Шкляр В. Елементар : (роман) / Василь Шкляр. – Львів : Кальварія, 2005. – 196, [1] с. : портр. – (Першотвір=Individual);

для оприлюднених на електронних ресурсах – Бібліотека і доступність інформації у сучасному світі [Електронний ресурс] : (підсумки 10-ї Міжнар. конф. «Крим-2003») / Л.И. Костенко, А.О. Чермарьов // Бібліотечний вісник. – 2003. – № 4. – С. 43. – Режим доступу до журн.: www.lbib.gov.ua/articles/2003/03klinfo. Назва з екрана;

для пісні – Мінка В.В., Сердюк В.М. Пісня «Грешная». – Полтава: Полтавська державна телерадіокомпанія, радіо «Ваша хвиля», 2002. – 16 листопада.

7.1. Відомості про твір(и), відносно якого(их) цей твір є похідним

не є похідним

Заповнення обов'язкове.

Зазначається інформація про твір відносно яких цей твір є похідним або «твір не є похідним»

Приклади подачі інформації про твір відносно яких цей твір є похідним:

Літературний письмовий твір «3 дні народження» є перекладом твору англійського автора Алана Сміта «Happy Birthday». Переклад здійснено з дозволу автора на підставі авторського договору між Аланом Смітом та Іваном ІІ.

Або: Роман «Війна» є переробкою книги Л.Н. Толстого «Война и мир», яка є суспільним надбанням. Особисті немайнові права Л.Н. Толстого дотримані.

ЗВЕРТАЄМО УВАГУ

Використання об'єкта права інтелектуальної власності іншою особою здійснюється лише з дозволу особи, яка має виключне право дозволити використання об'єкта права інтелектуальної власності, крім випадків правомірного використання без такого дозволу, передбачених Цивільним кодексом України та іншим законом – частина 3 статті 426 Цивільного кодексу України.

Твори які є суспільним надбанням - твори і об'єкти суміжних прав, строк дії авторського права і (або) суміжних прав на які закінчився – стаття 30 Закону України «Про авторське право і суміжні права».

7.2. Відомості про твір(и), або частину твору(ів), що включено до твору, права на який реєструються

до твору не включено інші твори або їх частини

Заповнення обов'язкове.

Зазначається інформація про твір або частину твору, що включені до твору, права на який реєструються або «до твору не включено інші твори або їх частини»

Приклади подачі інформації про твір або частину твору, що включені до твору, права на який реєструються:

Малюнки «Початок», «Барракуда», «Мерікулова ніч», «Перлина» автора Іванова ІІ. використано з дозволу автора на підставі авторського договору.

Вірш «3 дні народження» автора Іванова ІІ. використано з дозволу автора на підставі авторського договору.

Малюнки «Ніч», «Ранок», «Сонце» автора Іванова ІІ. використано правомірно. Іванов ІІ. є автором твору, зазначеного в пункті 1 цієї заяви.

Малюнки «Чесменський бій», «Наваринський бій», «Сіновський бій», «Бій пароплава „Веста“» автора Айвазовського І.К. використано правомірно. Зазначені твори є суспільним надбанням. Особисті немайнові права І.К. Айвазовського дотримані.

ЗВЕРТАЄМО УВАГУ

1 – В пункті 7.2. зазначається інформація лише про твори чи їх частини, що включені до вашого твору та правомірність їх включення.

2 – Не слід зазначати інформацію про цитати, що використані у Вашому творі та інші види вільного використання твору із зазначенням імені автора, як це передбачено статтею 21 Закону України «Про авторське право і суміжні права».

3 – Збірники творів, як правило, включають в себе твори інших авторів.

4 – Використання об'єкта права інтелектуальної власності іншою особою здійснюється лише з дозволу особи, яка має виключне право дозволити використання об'єкта права інтелектуальної власності, крім випадків правомірного використання без такого дозволу, передбачених Цивільним кодексом України та іншим законом – частина 3 статті 426 Цивільного кодексу України.

5 – Твори які є суспільним надбанням - твори і об'єкти суміжних прав, строк дії авторського права і (або) суміжних прав на які закінчився – стаття 30 Закону України «Про авторське право і суміжні права».

6 – Якщо до вашого твору, який подається на реєстрацію, включено твори інших авторів і Ви не маєте інформації про їх назви та авторів, просимо їх виключати з поданого на реєстрацію примірника твору. В іншому випадку Вам буде надіслано лист з проханням коректного заповнення пункту 7.2. заяви.

8. Відомості про попередню реєстрацію* Ні – ☒; Так – ☐,

Заповнення обов'язкове.

Ставиться позначки "X" навпроти граfi "Так" та зазначається інформація про попередню реєстрацію або ставиться позначки "X" навпроти граfi "Ні"

Приклади подачі інформації, якщо вибрано "Так":

Україна, 13.10.2003, свідоцтво про державну реєстрацію авторського права на твір № 4785, Державний реєстр авторського права на твір.

9. Відомості про автора(ів) твору, зазначеного у п.1 заяви**

9.1. Прізвище, ім'я, по батькові першого автора (псевдонім, за наявності, вказати в дужках) ▼

Петров Петро Петрович (IVAN)

Заповнення обов'язкове.

Зазначається прізвище, ім'я, по батькові, відповідно до документів, які посвідчують особу, в дужках зазначається псевдонім автора, у разі наявності

Дата народження ►

Число 13 Місяць КВІТНЯ Рік 1980

Повна поштова адреса, телефон

Вул. Приозерна, буд. № 145, кв. 7, смт. Приозерне, Баришівський р-н, Київська обл., 08100. м. тел 098-999-99-99

Заповнення обов'язкове.

ЗВЕРТАЄМО УВАГУ

Поштова адреса автора та його номер телефону зазначаються для того, щоб відповідальний співробітник мав змогу **оперативно** зв'язатись з автором у разі виникнення питань до заповненої заяви чи уточнення викладеної в заяві інформації.

Суть авторства, авторський вклад у створення твору

співавтор твору

Заповнення обов'язкове.

Приклади подачі інформації:

автор твору
автор-упорядник твору
автор музики
автор тексту пісні
автор розділів, 1, 5, 8 та співавтор розділу 3
автор музики та співавтор тексту пісні
співавтор твору, інше

у порядку індивідуальної розробки ☒

анонімно

під псевдонімом

☐

☒

Заповнення обов'язкове.

Вибрати один з варіантів, проставивши позначку "X"

ПОЯСНЕННЯ

Проставлення позначки "X" навпроти граfi "за договором" означає, що автор твору створив твір за договором з іншою особою – договором замовлення, трудовим договором чи іншим цивільно-правовим договором.

Проставлення позначки "X" навпроти граfi "у порядку індивідуальної розробки" означає, що автор твору самостійно створив твір і всі майнові права на твір з моменту його створення належать його автору.

Заповнення обов'язкове.

Вибрати один чи два варіанти - під власним ім'ям та/або під псевдонімом, проставивши позначку "X"

ЗВЕРТАЄМО УВАГУ

Додатково проставити позначку "X" - навпроти граfi "анонімно", якщо автор твору бажає, щоб при публікації відомостей про державну реєстрацію авторського права на твір не вказувались його прізвище, ім'я та по-батькові, а вказувалась інформація - "анонімно" (у разі вибору одного варіанту - під власним ім'ям) та/або псевдонім, у разі його наявності (у разі вибору двох варіантів - під власним ім'ям та

10. Особа, яка подає заявку на реєстрацію (заявник):

10.1. Автор(и), спадкоємець(і) ▼

—

Заповнюється у разі подачі заявки автором (авторами) твору

Зазначається прізвище, ім'я, по батькові.

У разі подання заяви спадкоємцем до неї обов'язково має додаватись копія свідоцтва про право на спадщину

10.2. Довірена особа автора(ів), спадкоємця(ів) ▼

Марков Марк Григорович, вул. Космосу, буд. № 1, кв. 17, м. Баришівка, Київська обл., 08200.
м. тел 098-999-99-77

Заповнюється у разі подачі заявки довіреною особою автора (авторів) твору

Зазначається прізвище, ім'я, по батькові, повна поштова адреса (адреса для листування), та номер телефону

11. Видача свідоцтва (свідоцтв):

- Надіслати за вказаною адресою ▼

—

Заповнюється у разі бажання отримання свідоцтва засобами поштового зв'язку.

Зазначається прізвище, ім'я, по батькові отримувача та його повна поштова адреса (адреса для листування)

- Видати заявнику

Маркову

Заповнюється у разі бажання отримання свідоцтва вручну

Зазначається прізвище та ініціали заявника, відомості про якого зазначені в пункті 10 заяви, який має право на отримання свідоцтва

12. Перелік документів і матеріалів, що додаються до заяви		Кількість аркушів	Кількість примірників
☐ Примірник твору (форма, в якій представлено твір)	Твір та настанова користувача на CD-R	—	1
		—	—
☐ Документ, що підтверджує перехід у спадщину майнового права автора (якщо заявка подається спадкоємцем автора)		—	—
☐ Платіжний документ, що підтверджує сплату збору за підготовку до державної реєстрації авторського права на твір		1	1
☐ Платіжний документ, що підтверджує сплату збору за оформлення і видачу свідоцтва про державну реєстрацію авторського права на твір		1	1
☐ Документ, що підтверджує наявність пільг по сплаті збору		—	—
☐ Документ, що свідчить про факт і дату оприлюднення твору (за наявності)		—	—
☐ Документ, що підтверджує повноваження довіреної особи (довіреність)		3	1
☐ Інші документи, що додаються до заяви	—	—	—
	—	—	—

Заповнення обов'язкове.

Зазначаються всі документи, що додаються до заяви

13. Я, який нижче підписався, підтверджую достатність і достовірність відомостей, вказаних у матеріалах заяви:

• Автор(и)

_____ П.П. Петров _____ підпис (М.Г. Марков за довіреністю)_____

_____ І.І. Іванов _____ підпис (М.Г. Марков за довіреністю)_____

_____ О.П. Олександрова _____ підпис (М.Г. Марков. за довіреністю)_____

Заповнення обов'язкове.

Зазначаються ініціали та прізвище автора та ставиться його власноручний підпис або підпис довіреної особи автора

• Заявник

_____ М.Г. Марков _____ підпис _____

Заповнення обов'язкове.

Зазначаються ініціали та прізвище особи заявника, зазначеної в пункті 10 заяви, та ставиться її власноручний підпис

Дата ►

Число ► 08. Місяць ► листопада Рік ► 2018

Заповнення обов'язкове.

Зазначається дата підписання заяви заявником

Примітки:

Заявку опрацював:

Заповненню не підлягає.

*Лист подовження додається до заяви якщо автором твору є більш,
ніж одна особа*

9.2. Прізвище, ім'я, по батькові другого автора (псевдонім, за наявності, вказати в дужках) ▼

Іванов Іван Іванович (PETRO)

Дата народження ► Число 14 Місяць КВІТНЯ Рік 1980

Повна поштова адреса, телефон

Вул. Приозерна, буд. № 144, кв. 7, смт. Приозерне, Баришівський р-н, Київська обл., 08100.
м. тел 098-999-99-95

Суть авторства, авторський вклад у створення твору співавтор твору

Цей твір (частину твору) створено:*	Цей твір (частину твору) створено для оприлюднення:*
за договором ☐	під власним ім'ям ☒
у порядку індивідуальної розробки ☒	анонімно ☐
	під псевдонімом ☒

9.3. Прізвище, ім'я, по батькові третього автора (псевдонім, за наявності вказати в дужках) ▼

Олександрова Олена Петрівна (ALEX)

Дата народження ► Число 15 Місяць травня Рік 1985

Повна поштова адреса, телефон

Вул. Приозерна, буд. № 146, кв. 7, смт. Приозерне, Баришівський р-н, Київська обл., 08100.
м. тел 098-999-99-90

Суть авторства, авторський вклад у створення твору співавтор твору

Цей твір (частину твору) створено:*	Цей твір (частину твору) створено для оприлюднення:*
за договором ☐	під власним ім'ям ☒
у порядку індивідуальної розробки ☒	анонімно ☒
	під псевдонімом ☒

* Необхідне позначити "X"

ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ ДО РОЗДІЛУ VIII

1. Навіщо стартапу юридичний супровід. *Safir Law & Finance*. URL: <https://safir.ua/eng/nav%D1%96shho-startapu-yuridichnij-suprov%D1%96d-ukra%D1%97nska.html>.
2. Як зареєструвати і юридично оформити СтартАП? *Центр правового консалтингу*. URL: <https://cpk.ua/uk/publikatsiyi/statti-publikatsiyi/full/yak-zareyestruvati-i-yuridichno-oformiti-startap>.
3. Про підприємництво: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. №14. Ст. 168.
4. Правознавство: навчальний посібник. За загальною редакцією В. Г. Гончаренка. К.: Український інформаційно-правовий центр, 2002. 385 с.
5. Процедура створення та реєстрації підприємства. *Західна консалтингова група*. URL: <https://zkg.ua/blog/protsedura-stvorenniya-ta-rejestratsiji-pidprijemstva>.
6. Актуальний класифікатор організаційно-правових форм господарювання (КОПФГ). *Західна консалтингова група*. URL: <https://zkg.ua/klasifikator-orhanizatsijno-pravovyh-form-hospodaryuvannya-kopfh>.
7. Як зареєструвати ТОВ: порядок створення підприємства. *Західна консалтингова група*. URL: <https://zkg.ua/yak-zareiestruvaty-tov-poriadok-stvorennia-pidpriemstva>.
8. Амброзяк Н. ПП vs ТОВ: у чому різниця? *Податки та бухгалтерський облік* 2018. №99. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2018/december/issue-99/article-41213.html>.
9. Як відкрити ФОП у 2019 році: корисні поради. *MyCredit.in.ua*. URL: <https://mycredit.in.ua/uk/article/yak-vidkryty-fop-u-2019-roci-korysni-porady>.
10. Законодавство в сфері інтелектуальної власності. *Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України*. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=f282e17e-9c14-4b88-9450-8f7cc12c158e&title=ZakonodavstvoVSferiIntelektualnoiVlasnosti&isSpecial=true>.
11. Про авторське право та суміжні права: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. №13. Ст. 64.
12. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі»: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. №7. Ст. 32.
13. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. №7. Ст. 36.
14. Про захист персональних даних: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. №347. Ст. 481.

15. Про охорону прав на промислові зразки: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1994, № 7, ст. 34.
16. Про інвестиційну діяльність: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. №10. Ст. 357.
17. Про режим іноземного інвестування: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. №19. Ст. 80.
18. Про інноваційну діяльність: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. №36. Ст. 266.
19. Про наукові парки: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2009. №51. Ст. 757.
20. Зайцева О. Стартап: важливі юридичні застереження. *Ліга: Закон*. URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA007977.
21. Як оформити стартап: юридична тяганина. *Студвей*. URL: <https://studway.com.ua/startup-issue>.
22. Как поделить долю в стартапе и не разрушит бизнес. Советы Бородатюка, Турчака и Проконовой. *Media for creation*. URL: <https://mc.today/kak-podelit-dolyu-v-startape-i-ne-razrushit-biznes-sovety-borodatyuka-tokarchuka-i-prokonovoj>.
23. Договор в стартапе: Licensario. *ДИГИБУ*. URL: <http://digibu.ru/journal/startup-management/dogovor-licensario>.
24. Науково-практичний коментар до Господарського кодексу України. За ред. В. К. Мамутова. Київ : Юрінком Інтер, 2004. 658 с.
25. Амброзяк Н. Об'єкти інтелектуальної власності: юридичні засади. *Податки та бухгалтерський облік*. 2018. №58. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2018/july/issue-58/article-37924.html>.
26. Зачем стартап-проектам защита интеллектуальной собственности? *Robo Hunter*. URL: <https://robo-hunter.com/news/zachem-startap-proektam-zashita-intellektualnoi-sobstvennosti6510>.
27. Захист інтелектуальної власності стартапу: основні кроки. *Особистий сайт Павла Фаніна*. URL: <https://fanin.attorney/?p=275>.
28. Лютенко К. Подорожчання ТМ: 7 способів захистити інтелектуальну власність і не збанкрутувати. *Фьючер-медіа*. URL: <https://mind.ua/openmind/20199920-podorozhchannya-tm-7-sposobiv-zahistiti-intelektualnu-vlasnist-i-ne-zbankrutuvati>.
29. Харін. М. Як самостійно захистити інтелектуальну власність. *Інвестиційна газета*. 18.02.2020. URL: <https://investgazeta.ua/blogs/yak-samostijno-zakhistiti-intelektualnu-vlastnist>.
30. Канципа А. Как запатентовать стартап в Украине – советы экспертов. *Инвента*. URL: <http://www.inventa.ua/ru/kak-zapatentovat-startup>.

31. Ошибки и заблуждения стартапов при охране интеллектуальной собственности. Патенты. *Хабр*. URL: <https://habr.com/ru/post/288392>.
32. Кравець К. Як захистити свій винахід. Копірайт грамотність. *Освітній портал з інтелектуальної власності*. URL: <http://copyright-literacy.org.ua>.
33. Александер Д. По стопам Эдисона: как два изобретателя построили бизнес на инновациях. *Форбс-Россия*. 18.02.2014.
URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/idei-i-izobreteniya/250974-po-stopam-edisona-kak-dva-izobretatelya-postroili-biznes-na-i>.
34. Попереду планети всієї: які компанії займаються блокчейном в Україні. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/projects/fintech/2019/10/9/652378>.
35. Founders' Agreement Overview. *University of Pennsylvania Law School*. URL: <https://www.law.upenn.edu/clinic/entrepreneurship/startupkit/founders-agreement.pdf>.
36. Патентний пошук: безкоштовні інтернет-ресурси. *Патентний пошук*. URL: <http://isearch.kiev.ua/uk/searchpractice/searchengines/802-patent-search-sites>.
37. Зразок заповнення заяви про реєстрацію авторського права на твір. *Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України*. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Print?lang=uk-UA&id=0a5557a9-4e10-4dcb-88ca-cbc52a6bd1da>.

9

РОЗДІЛ IX

МАСШТАБУВАННЯ ТА СТРАТЕГУВАННЯ СТАРТАПУ

- ☐ Бізнес-стратегії розвитку стартапу
 - ☐ Півот стартапу
 - ☐ Масштабування стартапу: методи та інструменти
 - ☐ Залучення стартапів підприємствами
-

9.1 Бізнес-стратегії розвитку стартапу

Масштабування та розвиток стартапу потребує обрання та використання стратегії. Це дозволяє вибудовувати відповідний етапам стартапування план дій, ретельніше підходити до виконання завдань та не відхилятися від обраного курсу в умовах обмежених ресурсів.

Розроблення стратегії стартапу не є тотожним зі стратегіями підприємств і має специфічні особливості. Сама ж процедура передбачає ряд заходів, включно з баченням бажаного стану, деталізацією завдань, встановлення ключових факторів успіху та формування плану дій, що реалізується за етапами [1]:

- 1) формування бачення, тобто бажаного стану внутрішнього і зовнішнього середовища стартапу;
- 2) формулювання місії, де закріплюється сенс існування стартапу: його сутність та сфера застосування, для кого призначений, яку користь приносить;
- 3) усвідомлення ключових принципів, що виражають цінності команди стартапу;
- 4) уточнення цілей стартапу, тобто загальних довгострокових орієнтирів, що визначають виконання місії компанії;
- 5) деталізацію завдань, які закріплюють цільові значення ресурсів стартапу та формують його мету;

- 6) визначення ключових факторів успіху як основних умов, необхідних для досягнення цілей стартапу;
- 7) окреслення бар'єрів – існуючих або потенційних проблем, які можуть перешкодити досягненню стратегічних цілей стартапу;
- 8) визначення шляхів досягнення за кожною ціллю, тобто напрямів дій для досягнення даної мети;
- 9) конкретизацію плану дій, що закріплює перелік необхідних заходів, відповідальних осіб і терміни виконання.

Стратегічна поведінка для стартаперів не менш важлива, ніж для існуючих підприємств. Вона потребує орієнтації на ключові фактори, які забезпечать як конкурентну перевагу, так і залучення клієнтів та подальше масштабування стартапу у підприємство. Обґрунтовують стратегічну поведінку стартапера комплекс чинників, серед яких [2]:

- нижча ніж у конкурента ціна. На початку стартапу доцільно притримуватись нижчої ціни, ніж у конкурентів, що сприятиме отриманню перших клієнтів та залучення початкових. Проте, затримуватись у низькому діапазоні надовго недоцільно;
- зручність. Зручність продукту (послуги) стартапу з позиції доступу або отримання надає значну конкуренту перевагу. Зручність дозволяє залучати клієнтів, виділитись серед існуючих продуктів, а також підвищувати ціну на продукт;
- краща якість / естетичний аспект. Клієнти віддають перевагу певним брендам, оскільки вони надійніші та мають естетичний вигляд. Якість і увага до деталей, які вкладаються у продукти і послуги, є вагомим чинниками для рішення про придбання;
- різноманітність. Чим більше урізноманітнення продукту (колір, конфігурація, наповнення і т. ін.) тим вища зацікавленість у споживачів та можливість завоювати більшу частку ринку;
- краще обслуговування та гарантії. У разі наявності посереднього обслуговування клієнтів у конкурентів Досліджуючи ринок слід виявляти такі вади та пропонувати кращий сервіс.

Варто пам'ятати, що стратегія стартапу має враховувати сформовану бізнес-модель і фактично розкривати її ключові блоки з позиції майбутнього спланованого горизонту подій. Ключовим у такому процесі, як зазначають практики, є цінності продукту чи проєкту, на які потрібно опиратись під час її розробки.

Працюючи над формуванням стратегії, розробники стартапу аналізують усі можливі варіанти розвитку подій у зовнішньому середовищі, його сильні і слабкі сторони, шляхом обговорення для складання найбільш раціонального плану дій, який закріплюється в стратегії. Таким чином, хоча б у середньостроковій перспективі знімаються запитання напрому розвитку стартапу, учасники команди мають можливість сконцентруватися на поточних завданнях, вирішення яких забезпечує операційну ефективність діяльності [3].

Існують різні стратегії та стратегічний інструментарій для застосування у стартапуванні, що охоплює як наявні стратегії, які можуть бути адаптовані до розвитку стартапу, зокрема [4]: базові конкурентні стратегії М. Портера, стратегії «Бостонської консалтингової групи», інноваційні стратегії, так і ряд специфічних орієнтованих саме на стартапи: стратегія копіювання (стартапи копикет), «Компас підприємницьких стратегій», методики зростання, моделі вибору каналу придбання клієнтів, біхевіористські моделі тощо.

1. Базові конкурентні стратегії М. Портера. З одного боку, як стратегіями для стартапу можна скористатись трьома базовими конкурентними стратегіями М. Портера: лідерство за витратами; диференціація та фокусування (рис. 9.1). Основними перевагами використання цих стратегій є [5]:

1) лідерство за витратами, ґрунтується на досягненні мінімальної собівартості і передбачає: захист від конкурентів, на основі встановлення нижчої ціни за умови достатньої прибутковості; встановлення бар'єрів на вхід для нових конкурентів; вищу стійкість до товарів-замінників порівняно з конкурентами;

2) диференціація базується на відмінності стартапу від існуючих продуктів, послуг, шляхів ведення бізнесу та включає:

захист від конкурентів на основі лояльності споживачів, що готові платити більше; підвищення доходів завдяки лояльності споживачів, що готові заплатити більше; забезпечення високих бар'єрів на вхід для конкурентів завдяки лояльності споживачів і унікальність продукту; зниження сили покупців через обмеження у виборі; зорієнтованість на меншу загрозу від товарів-замінників ніж у конкурентів;

3) фокусування, що базується на лідерстві, але лише у обраному сегменті і передбачає наявну можливість обирати ті сегменти ринку, де стартап є найменш вразливим до товарів-замінників.

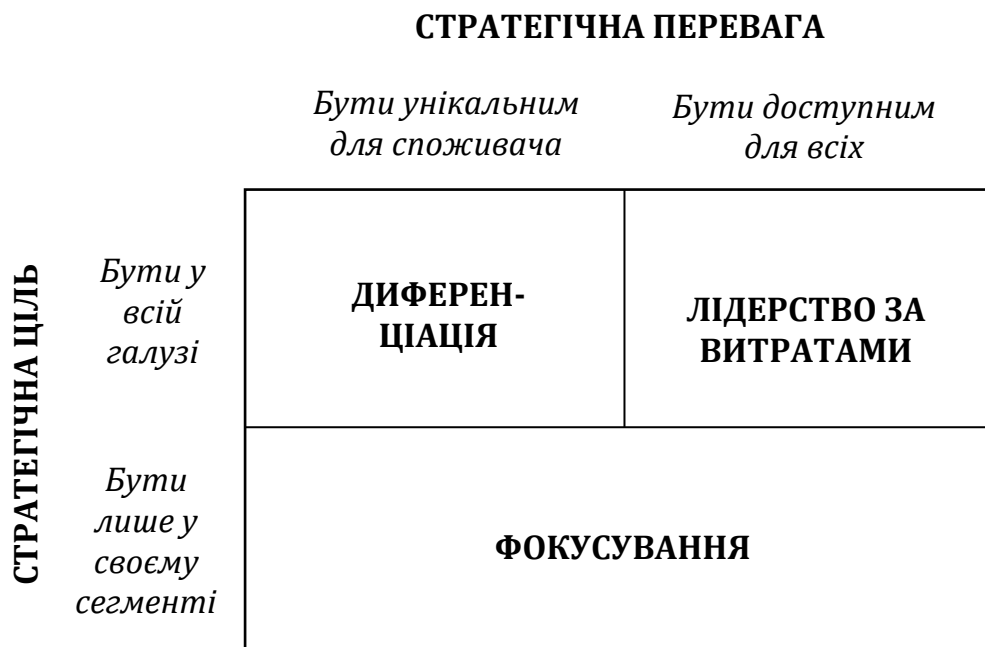


Рисунок 9.1 – Стратегічні переваги та стратегічні цілі базових стратегій розвитку стартапу [5]

З іншого боку, враховуючи, що в основі стартапу закладено інноваційну ідею, обираючи стратегію розвитку стартапу можна розглядати і стратегії інноваційної поведінки компаній на ринку.

2. Стратегії «Бостонської консалтингової групи». У практиці управління найбільш поширеними є типи інноваційної поведінки, виділені міжнародною компанією «Бостонська консалтингова група» (англ. *Boston Consulting Group, BCG*) [6]. Бостонська консалтингова група виокремлює три основні стратегії компанії у розробці та впровадженні нововведень [6]:

- «інтегратор» – в основі стратегії лежить самостійне управління процесом, починаючи від стратегічного маркетингу і закінчуючи впровадженням нововведення;
- «організатор» – стратегія, за якої організація фокусується на окремих етапах інноваційного процесу, за решту етапів відповідають компанії-партнери;
- «ліцензіар» – стратегія розробки і продажу нововведення для його подальшої комерціалізації сторонньою компанією.

Згідно з запропонованою класифікацією (табл. 9.1) для стартапів на початкових етапах розвитку найбільш доцільною є стратегія «ліцензіар», хоча навіть на цьому етапі для них характерні певні риси компаній-«інтеграторів». Проте, враховуючи швидкі темпи зростання стартапів, вони за досить короткий термін можуть пройти шлях до повноцінної стратегії «інтегратора» [4].

Таблиця 9.1 – Особливості стратегій розробки та впровадження нововведень [7]

Стратегія	«Інтегратор»	«Організатор»	«Ліцензіар»
1	2	3	4
Опис стратегії	Самостійне управління процесом, починаючи від маркетингу та закінчуючи нововведеннями	Організація фокусується на окремих етапах інноваційного процесу, за решту відповідають компанії-партнери	Розробка і продаж нововведення здійснюється сторонньою компанією
Інвестиції	Значні	Помірні	Незначні
Ключові характеристики компанії	Міцні функціональні зв'язки Достатня чисельність компетентних працівників Уміння управляти виробничим процесом	Уміння вести партнерські відносини Компетенція проєктного управління Уміння будувати і керувати брендом	Компетенції в управлінні інтелектуальною власністю Навички проведення переговорів

Продовження табл. 9.1

1	2	3	4
Фактори впливу на впровадження стратегії	Технологія зрозуміла Споживчі переваги стабільні Інновація є суттєвою	Високий рівень конкуренції Товари замітники наявні Технологія знаходиться на ранньому етапі розробки	Забезпечено захист інтелектуальної власності Новатор не має сильного бренду Новатор не має досвіду роботи на даному ринку

3. *Інноваційні стратегії.* Реалізація стартапу може здійснюватись і на основі інноваційних стратегій, у разі наявності вищого рівня новизни пропонованого товару або послуги. У такому разі доречними будуть: стратегія наступу, стратегія «ніші» та проміжна стратегія, і звичайно ж стратегія створення нового ринку (табл. 9.2)

Таблиця 9.2 – Доцільні для стартапу інноваційні стратегії (складено на основі [8; 9])

Типи	Мета стратегії	Умови реалізації
Стратегія наступу	Досягнення лідерських позицій у конкурентній боротьбі на основі створення, використання та впровадження інновацій	Постійна орієнтація на світові досягнення науки й технології, наявність наукових розробок, швидке реагування на технологічні можливостей
Стратегія «ніші»	Виявлення можливостей розвитку, забезпечення ефективного ситуативного управління	Наявність потенційних можливостей виходу на нові ринки, зміни ринкової ситуації, вихід з ринку конкурентів
Проміжна стратегія	Пошук незайнятої ніші, уникнення прямої конфронтації з конкурентами	Потрібна наявність розробників-інноваторів, конструкторів у команді
Стратегія створення нового ринку	Вихід на ринок з продуктом, який ніхто не виробляє	Наявність інноваційного продукту стартапу, нового для ринку, або ж продукту (зазвичай технології), яка може використовуватись у різних видах промисловостей

4. *Стратегія копіювання (стартапи копікет).* Крім зазначених стратегій, для стартапів може використовуватись стратегія копіювання. Як зазначають практики, кожний стартап є ризиковим для інвестора і амбітна заявка стартапера створити унікальну компанію рівня Google, Facebook або Apple, скоріше, відштовхне досвідченого стратега [10]. Перевірені світові моделі дають більші гарантії успішності. Однак, кожний проєкт унікальний, як би він не намагався наслідувати прототип [10]. Жоден стартап, який використовує стратегію копіювання, в принципі не може бути повним клоном існуючої компанії, оскільки в процесі розвитку проєкту на щоденних нарадах команда не може працювати в режимі «давайте подивимось, що на сьогодні зробив наш прототип» [10]. Зазвичай така інформація закрита і максимум, що можливо, – це іноді звірятися з курсом розвитку за зовнішніми проявами [10]. Така стратегія є продуктивною для тих стартапів, які якісно доопрацьовують продукт або бізнес-модель, а не просто займаються копіюванням. Більш того, можливо наявні пропозиції на ринку не задовольняють потреби споживачів, або вирішують проблеми не достатньо якісно.

ПРИКЛАД

У світі існує близько 50 клонів Instagram і більше 40 – Uber. Поки підприємці розмірковують над тим, чи адаптувати закордонні ідеї або чекати натхнення на власну унікальну, Копікет рухають економіку. Перша і найбільша на сьогодні компанія по створенню Копікет успішних проєктів – бізнес-інкубатор Rocket Internet. Заснована в Німеччині в 2007 році і за 10 років інвестувала в 75 стартапів-клонів в більш ніж 50 країнах. Засновники обрали стратегію копіювання успішних американських бізнес-моделей і їх адаптації на німецькому ринку. Першою великою угодою стала угода щодо продажу Alando своєму ж прототипу eBay за 50 млн дол. через 100 днів після старту проєкту. За нею була компанія CityDeal, придбання якої коштувало Groupon 170 млн дол. [10]

5. *«Компас підприємницьких стратегій».* Дослідники з «Harvard Business Review» розробили власний підхід до вибору стратегії стартапу – так званий «Компас підприємницьких стратегій». За цим підходом, стратегія переходу до ринку для

будь-якого нововведення включає вибір клієнтів, на які потрібно спрямовувати зусилля, які технології застосовувати, які організаційні ідентичності припускати, і як позиціонувати компанію, проти якої конкурують. Щоб ускладнити запитання, рішення взаємозалежні – вибір клієнтів впливає на організаційну ідентичність компанії та її технологічні варіанти. Підприємці можуть відчувати себе переповненими величезною кількістю виборів. Проте, чотири категорії компаса роблять процес керованим, залучаючи стартапи до швидких стратегій переходу на ринок та визначаючи припущення, які вказують на вибір [11].

Згідно «Компасу підприємницьких стратегій», стратегічні можливості для стартапів пропонується класифікувати за двома вимірами: ставлення до діючих осіб («співпрацювати або конкурувати?») і ставлення до інновацій («побудувати рів або штурмувати пагорб?»). Це дає чотири стратегії, які будуть керуватися рішеннями компанії щодо клієнтів, технологій, ідентичності та конкурентного простору (рис. 9.2).

Відповідно до «Компасу підприємницьких стратегій» головними стратегіями стартапу є стратегія інтелектуальної власності, стратегія підриву, стратегія ланцюга створення вартості, архітектурна стратегія [11]:

1) *стратегія інтелектуальної власності*. У цьому квадранті компаса компанія співпрацює зі своїми працівниками і зберігає контроль над продуктом.

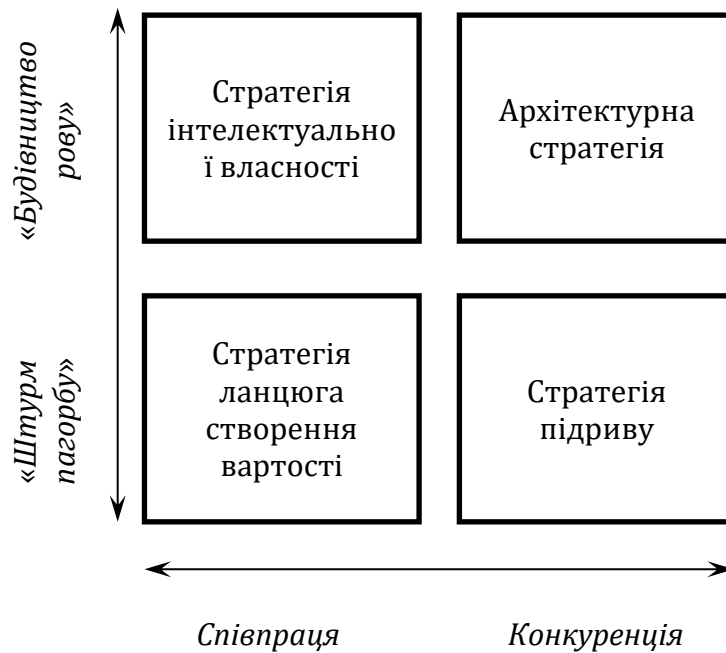
Стартап фокусується на генерації та розробці ідеї, а також уникає витрат, пов'язаних з подальшою діяльністю. Ключова ідея повинна бути цінною для працівників; отже, вибір розвитку у даному напрямі буде продиктований тим, які працівники є найбільш відповідними партнерами для підприємства.

ДОВІДКА

Стратегія інтелектуальної власності виявилася потужною не тільки у локальних ситуаціях, таких як «Dolby», але й у цілих галузях, таких як біотехнологія; з провідними гравцями технологічної платформи, включаючи «Qualcomm»; і для ринкових посередників, таких як «Getty Images» [11]

Підтримання контролю за інноваціями і пошук способів створення цінності в межах існуючих ринків. Фокусування на тому, щоб стати фабрикою ідей.
Наприклад, «Dolby» – це глобальний законодавець стандартів для звукових технологій; вона видає ліцензії на власні технології «Sony», «Bose», «Apple» та ін.

Створення і контроль нового ланцюга вартості, постійно використовуючи бізнес-платформи. Захист інтелектуальної власності.
Наприклад, «OpenTable» розробила власну платформу, яка дозволяє відвідувачам здійснювати бронювання більш ефективно, і таким чином встановлюється вплив на потік клієнтів до ресторанів.



Фокусування на створенні вартості для партнерів у існуючих ланцюгах вартості. Реалізація повинна бути швидкою.
Наприклад, «Rearod» стала лідируючим у США інтернет-бакалійником, завдяки пристосуванню до галузі

Конкуренція безпосередньо з працівниками. Варто застати їх зненацька швидкою реалізацією.
Наприклад, «Rent the Runway» зробила виклик висококласним ритейлерам, запропонувавши жінкам, які прагнуть бути модними, можливість орендувати, а не купувати дизайнерський одяг

Рисунок 9.2 – Компас підприємницьких стратегій для стартап-проектів [11]

Ідентичність стартапу – як свого роду фабрики ідей – буде відображена у його спроможності щодо розвитку інновацій, які можуть бути виведені на ринок через обраних на той час керівників. Ретельно продумані патенти та торгові марки, управління якими відбувається у поєднанні з відповідними

дослідженнями та розробками, можуть створити потужні засоби захисту протягом тривалого періоду часу [11];

2) *стратегія підриву*. Ця стратегія є протилежністю стратегії інтелектуальної власності. Вона акцентує увагу на комерціалізації ідеї та швидкому зростанні частки ринку, а не на контролі над розвитком ідеї.

Стратегія зорієнтована на випередження конкурентів і можливих подібних стартапів. Її мета – швидке розбудовування можливості, отримання ресурсів та лояльності клієнтів, для значного випередження імітаторів. З цієї причини, первинний вибір клієнтів зазвичай є нішевим сегментом, який, як правило, погано обслуговується. Це дає змогу заснувати авторитет і дослідити (перш ніж хтось помітить) нові технології, які можуть мати початкові недоліки, але міцні перспективи для значного поліпшення. Стартапери зазвичай молоді та амбіційні, які не бояться конкурентної боротьби і прагнуть швидко отримати результат. Стартап повинен бути ощадливим, швидко реагувати та орієнтуватись на інтенсивне зростання [11];

3) *стратегія ланцюга створення вартості*. За використання даної стратегії, стартап інвестує у комерціалізацію та щоденну конкурентоспроможність, а не у контроль над новим продуктом та встановлення бар'єрів для входу, його акцент робиться на пристосуванні до існуючого ланцюга цінності, а не на вдосконаленні.

У жодній іншій стратегії розвитку стартапу команда засновників не відіграє таку значну роль як в стратегії ланцюга створення цінності. Вона орієнтована на використання праці не тільки осіб, що просувають стартап або інженерів, які можуть покращити технічне функціонування продукту, але й залучення новаторів, лідерів розвитку бізнесу та партнерів у ланцюжку поставок. Можливості стартапів повинні перетворитися на розширення диференціації або перевагу у витратах для компаній. І навіть якщо інновація підвищить конкурентоспроможність загального ланцюга створення вартості, нове підприємство може переважати, лише якщо інші гравці в ланцюгу не в змозі відтворити створену ним цінність [11];

4) *архітектурна стратегія*. Ця стратегія дозволяє стартапам одночасно конкурувати і досягати контролю, але це недосяжно для багатьох, якщо не більшості ідей, і неймовірно ризиковано, у випадку реалізації.

Підприємці, які дотримуються архітектурної стратегії, розробляють цілком новий ланцюг створення цінності, а потім контролюють ключові вузькі місця в ньому. Вони, можливо, не є основоположниками інновацій, але приводять стартап до масового ринку шляхом ретельного узгодження вибору клієнтів, технологій та ідентичності. Ризики для архітектурних підприємців випливають з того факту, що вони можуть мати лише одну можливість «вистрілити». Архітектори-підприємці часто намагаються будувати платформи, а не продукти. Хоча платформи можуть бути комерціалізовані за допомогою інших стратегій, якщо ядро платформи закрито, підприємець може мати можливість контролювати новий ланцюг створення вартості [11].

Кожна з зазначених стратегій має свою специфіку та фокус стартапу, що наведено в *табл. 9.3*.

Таблиця 9.3 – Характеристика підприємницьких стратегій для стартап-проектів (складено на основі [11])

Назва стратегії	Специфіка стратегії	Фокус стартапу
Стратегія інтелектуальної власності	Поступовий розвиток інновації, її виведення на ринок	Генерація та розроблення ідеї. Уникнення витрат, пов'язаних з подальшою діяльністю
Стратегія підриву	Стрімкий розвиток стартапу	Комерціалізація ідеї та швидке зростання частки ринку
Стратегія ланцюга створення вартості	Забезпечення щоденної конкурентоспроможності	Пристосування до існуючого ланцюжка цінності, а не на його вдосконалення
Архітектурна стратегія	Конкурування та контроль за розвитком	Розроблення нового ланцюга цінності

Відповідно до підходу «Компас підприємницьких стратегій» формування стратегії поєднує два ключових моменти [11]:

1) *уточнення поведінки щодо співпраці чи конкурування.* Стосовно прийняття рішення співпрацювати чи конкурувати у просуванні стартапу слід розуміти, що співпраця з відомими гравцями ринку забезпечує доступ до ресурсів і ланцюжків постачання, які дозволяють стартапу більш швидко вступати на більший і більш розвинений ринок. З іншого боку, підприємство може зіштовхнутись із значними затримками через бюрократичну природу великих організацій, а також може захопити меншу частку цього потенційно великого ринку. У разі конкурування з відомими гравцями в галузі це означає, що стартап має більше свободи, щоб будувати ланцюжок вартості для роботи з клієнтами, які, можливо, не помічали його на ринку, і внести на ринок інновації, які підвищують цінність для клієнтів, витісняючи інші продукти. Однак, це означає прийняття виклику від конкурентів, які мають краще фінансове забезпечення та усталену інфраструктуру;

2) *визначення способу та швидкості виходу на ринок з інноваційним продуктом.* Далі необхідно визначити спосіб та швидкість виходу на ринок з інноваційним продуктом. Відповідно до підходу «Компас підприємницьких стратегій» така діяльність носить назву «Побудувати рів» або «штурмувати пагорб». Деякі компанії вважають, що вони отримують більшу вигоду від жорсткого контролю над продуктом або технологією, тому вони інвестують у захист інтелектуальної власності. Формальний захист інтелектуальної власності хоч і є дорогим, може дозволити технологічному стартапу виключити інших учасників з кола прямих конкурентів або отримати значну перевагу у переговорах з партнером у ланцюгу постачання. Але визначення пріоритетів контролю підвищує трансакційні витрати та виклики для приведення інновацій на ринок та роботи з клієнтами та партнерами [11]. Навпаки, концентрація на швидкому виході на ринок прискорює комерціалізацію та розвиток, що зазвичай відбувається в тісній співпраці з партнерами та клієнтами. Стартапи, які вирішили продовжити цей маршрут, встановлюють пріоритети щодо можливості

експериментувати та переглядати свої ідеї безпосередньо на ринку. Тоді як стратегія, побудована на контролі, може затримати вихід на ринок, стартапи, орієнтовані на досягнення ринкової конкуренції, використовують свою спритність для швидкого реагування на виникнення конкурентних загроз.

Процес вибору з подальшою реалізацією стратегії згідно Компасу підприємницьких стратегій передбачає якомога повне заповнення квадрантів та визначення клієнтів [11]:

- 1) заповнення якомога більшої кількості квадрантів компаса стратегічними варіантами. Це передбачає збирання додаткової інформації та здійснення експериментів. Деякі альтернативи можуть бути відхилені через відсутність доцільності або невідповідність можливостям засновників;
- 2) визначення клієнтів, на яких потрібно орієнтуватись, на якій технології зосередитися, яку ідентичність припустити, та з ким конкурувати для кожного квадранту компаса.

Крім «Компасу підприємницьких стратегій» існує ряд методів стратегічного планування стартапів, які представив Л. Александер. Він об'єднав їх у групи: методики зростання, моделі вибору каналу придбання клієнтів, біхевіористські моделі [12].

6. Методики зростання. Такі методики надають змогу визначитися з тим, як зростати, коли зростати і які метрики потрібно відстежувати. До таких методик належать [12]:

Піраміда стартапу. Перевага методу у тому, що він дає приблизний план гри залежно від того, на якій стадії розвитку перебуває стартап (рис. 9.3).



Рисунок 9.3 – Піраміда стартапу [12]

Піраміда стартапу розділена на три частини, відповідно до стадій зростання, на кожній з яких здійснюються відповідні дії [12; 13]:

- а) відповідність продукту ринку. В основі піраміди закладена перша і найбільш фундаментальна частина моделі – досягнення відповідності продукту ринку. Сенс в тому, що не слід витрачати ресурси на зростання того, що людям не потрібно. Першочерговими діями на цьому рівні є: здійснити вивчення каналів; дослідити специфіку їх роботи; оптимізувати роботу;
- б) перехід до зростання. Ця частина моделі передбачає розуміння того, яку цінність має продукт для людей і що можна зробити, щоб якомога більше людей усвідомили його цінність. Тому, використовуючи професійну термінологію, на цій стадії слід максимально збільшувати рівень конверсії. Ключовими діями є: визначати, що саме в продукті стартапу робить клієнтів задоволеними; залучати клієнтів; тестувати і вживати діючі моделі залучення; створювати продукт з категорії «must have» саме для обраної цільової аудиторії; переконати клієнтів, що це їм дійсно потрібно; інвестувати в те, що допоможе продукту вдосконалюватися для певної ніші покупців;
- в) зростання. Стадія починається з тестування каналів і аналізу їх роботи. Після цього потрібно оптимізувати роботу каналів і використовувати найбільш ефективні з них.

Піратські метрики: «AARRR!». Д. МакКлюр (засновник проекту 500 Startups) розробив так звані піратські метрики, які могли б стати в нагоді розробникам стартапів у процесі залучення і конвертації покупців (рис. 9.4). Основу методу формує низка елементів [12]:

- а) залучення. Перш за все, визначається яким чином користувачі знаходять стартап. Слід продумати канали зростання, де можуть бути використані будь-які варіанти: від платного пошуку, рекламних оголошень в Facebook до невеликого повідомлення;
- б) активація. Для кожного бізнесу активація користувачів означає різні дії: це може бути проста підписка на розсилку

або інший процес, який вимагає більшого залучення, наприклад, заповнення профілю на сайті;

- в) утримання. Потрібно відслідковувати повернення користувачів. Необхідно виділяти неактивних користувачів. Наприклад, для стартапу неактивним може вважатися той користувач, який не здійснив жодної покупки протягом двох місяців. У такому випадку для початку доцільно розрахувати рівень відтоку клієнтів, і переконатися, що він відповідає нормальному рівню відтоку у сфері функціонування стартапу;
- г) дохід. Слід чітко визначатись, яким чином утворюється та отримується дохід. З цією метою можна звернути увагу на такі метрики, як довічна цінність клієнта (*LTV*), рівень конверсії і обсяг кошика;
- д) рекомендації. Елемент відповідає за поширення інформації про стартап безпосередньо його користувачами. Тобто має відбуватись зростання віральності. Це до того ж має збільшити ефект від усіх ваших спроб залучення клієнтів, і буде особливо корисно скористатися платним придбанням користувачів. Рекомендації ефективно знижують вартість придбання клієнтів (*CAC*), тому що кожний куплений клієнт приводить із собою ще й інших користувачів.

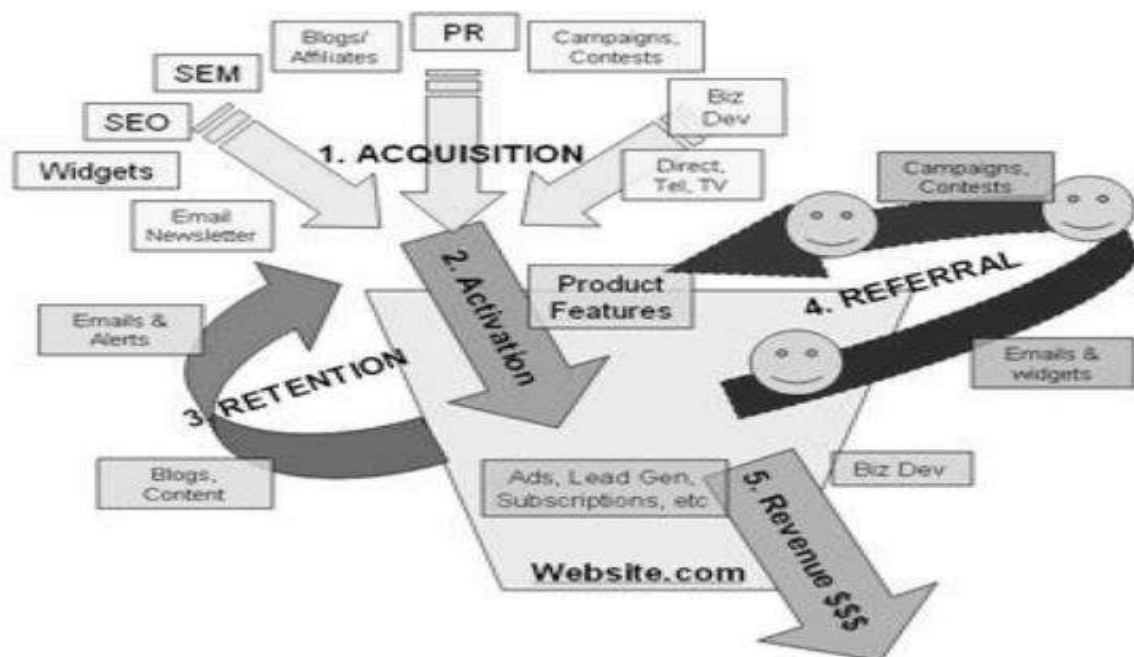


Рисунок 9.4 – Піратські метрики: «AARRR!» [12]

Стадії Lean-аналітики. Авторами «Стадії Lean-аналітики» є Е. Кролл і Б. Йосковітц. Їх модель об'єднує елементи великої кількості різних моделей, включаючи дві попередні [12]:

- а) емпатія. Мета цієї стадії – поінформувати потенційних покупців про розробку мінімального життєздатного продукту (*MVP*). Метрики на цій стадії повинні бути здебільшого якісними, заснованими на відгуках. Наступна стадія починається у разі визначення проблеми, яку можна вирішити з вигодою для стартапу на світовому ринку;
- б) «клейкість». Ця стадія передбачає створення такого стартапу, продукт або послуга якого змусить клієнтів повертатися. Необхідно зосередитися на залученні і утриманні, оптимізувати метрики з подальшим налагодженням *MVP*. На наступну стадію слід переходити у разі наявності бази клієнтів і низького рівня їх відтоку;
- в) віральність. Перш ніж активно витратити кошти на рекламу, варто спробувати максимізувати зростання за допомогою вже існуючих покупців. Віральність допомагає отримати якомога кращі результати з однієї грошової одиниці, витраченої на маркетингові потреби. Як тільки настає органічне інтенсивне зростання можна переходити до наступної стадії;
- г) дохід. Важливим критерієм є спроможність підтримувати спроби залучення клієнтів за рахунок отриманого доходу. На цьому етапі бажано влаштовувати бізнес-модель так, щоб вона могла приносити достатній дохід, використовувати *SAC* і *LTV*, оскільки необхідною умовою є отримання від клієнтів більшого обсягу коштів, ніж витрачається на їх залучення. У разі наявності очікуваного доходу і досягнення поставленої мети, залишається тільки збільшити масштаби;
- д) масштаби. Компанія, яка вже знає свій продукт і ринок достатньо добре, повинна зосередити свої зусилля на тому, щоб підвищити дохід з існуючого ринку або вийти на новий.

7. Моделі вибору каналу придбання клієнтів. Такі моделі дозволяють оптимізувати витрати на маркетинг, виявити канали залучення клієнтів. Серед них варто виокремити *The ICE Score* та *Модель Bullseye*.

The ICE Score. Модель дозволяє швидко оцінювати потенційні канали зростання. Усе, що вимагається від розробників, це сформулювати три запитання [12]:

- Якщо це спрацює, яким буде ефект?
- Наскільки я впевнений в тому, що це спрацює?
- Скільки часу, коштів, зусиль буде потрібно?

ПРИКЛАД

У той час, коли у компанії Airbnb вперше з'явилася ідея інтеграції з Craigslist, потенційно можливий ефект був очевидний. У компанії були впевнені у своїй ідеї, адже у складі їх команди були учасники, які могли впоратися з цим технічно, і навряд чи хтось із користувачів покаржився б на те, що трафік збільшився. Однак, для реалізації цього плану потрібно було б докласти значних зусиль команди, щоб провести і забезпечити функціонування такої інтеграції. Зрештою, команда Airbnb все-таки зважилася на неї – в основному через ймовірний ефект і впевненість у тому, що ідея спрацює. Звичайно, вона окупилася [12]

Модель Bullseye. Модель, розроблена Г. Вайнберг і Д. Маре, складається з п'яти кроків і впорядковує процес пошуку того єдиного каналу, на якому варто зосередитися. Її впровадження передбачає реалізацію таких дій [12]:

- а) мозковий штурм. Використання мозкового штурму дозволяє виявляти ідеї на кожному з каналів продажу;
- б) ранжування ідей. На цьому кроці треба критично оцінити всі виниклі ідеї. Мета віднести канали в категорії: з високим потенціалом, можливі або ризиковані;
- в) пріоритети. Категорії переглядаються ще раз, ретельно обираються три кращих канали придбання клієнтів з найвищим потенціалом;
- г) тестування. Маючи у запасі три «високопотенційних» канали слід їх протестувати для визначення, який з них заслуговує концентрування;
- д) концентрування. Ресурси спрямовуються на канал, що вважається найбільш потенційно успішним. А у разі постійного оптимізування результатів та внесення незначних змін отримується максимальні можливості каналу.

8. *Біхевіористські моделі.* Такі моделі використовуються для формування стратегії впливу на поведінку користувачів.

Модель гачка (англ. The Hook Model) (рис. 9.5). Провідний фахівець у сфері психології користувачів Н. Ейал вважає, що продукти, якими користуються постійно, стають частиною життя завдяки тому, що формують звичну поведінку користувача. Такі продукти проходять через схожий ітеративний цикл [12]:

- а) **стимул.** Залучення користувача в цикл починається із стимулів. Спочатку в формі зовнішніх стимулів, таких як push-повідомлення. Але з повторенням циклу вони поступово перетворюються у внутрішні стимули;
- б) **дія.** Продукти, які формують звички, полегшують дії;
- в) **варіативна нагорода.** Щоб створити звичку, необхідно винагороджувати користувача за ту дію, яку він зробив під впливом стимулу. Однак, дослідження показують, що людей можна стимулювати очікуванням нагороди. Додавши варіативність в систему нагородження, можна збільшити рівень очікувань;
- г) **вкладення.** Для закріплення звички, користувач повинен докласти власних зусиль до розвитку продукту стартапу.

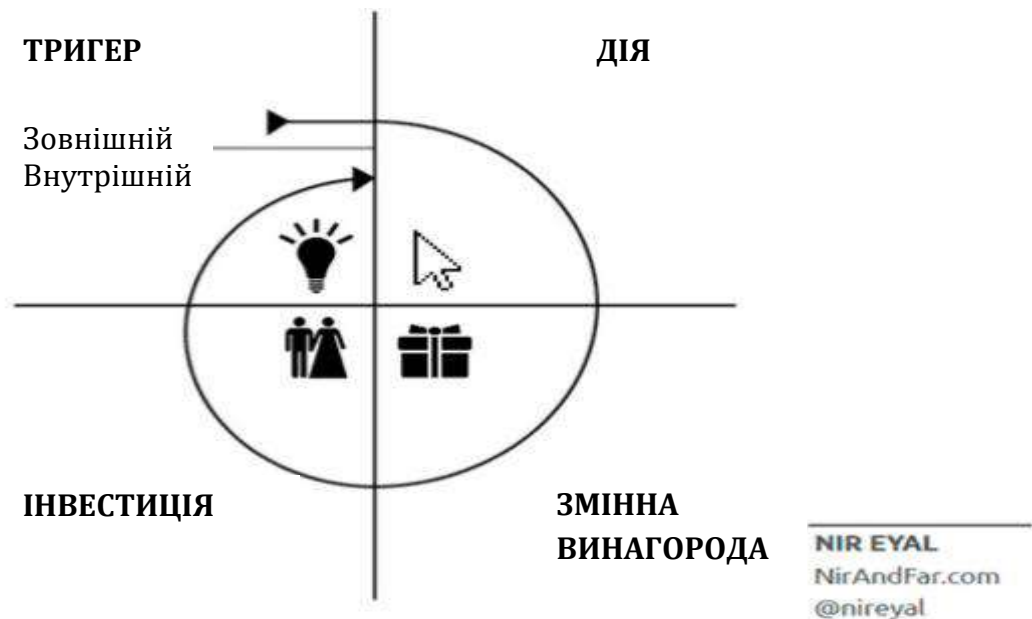


Рисунок 9.5 – Модель гачка (The Hook Model) [12]

STEPPS. Йона Бергер, що є розробником методики *STEPPS*, акцентує увагу на використанні соціальної валюти, стимулів, емоцій, публічності, практичної цінності як чинників залучення клієнтів та вибудовування стратегії бізнесу на цій основі [12]:

- а) соціальна валюта. Людям важливо, як їх сприймають інші. Таку особливість можна зробити перевагою. Інтернет-додатки з доступом тільки на запрошення використовують такий прийом, щоб користувачі відчували себе одноосібними власниками закритої інформації;
- б) стимули. Якщо людям часто нагадувати про продукт стартапу, вони частіше стануть говорити про нього;
- в) емоції. Контент, найімовірніше, стане віральним, якщо він концентрується на емоціях. Тип емоцій теж має значення – наприклад, якщо щось викликає гнів (високо активна емоція), то цим поділяться з більшою ймовірністю, ніж тим, що викликає сум (низькоактивних емоція);
- г) публічність. Чим більш публічним є проєкт, тим більше людей стане про нього говорити;
- д) практична цінність. Людям подобається ділитися тим, що корисно. Тому слід створювати цінний контент і користувачі обов'язково поширять його;
- е) історії. Людям подобається розповідати історії. Доцільно привернути увагу клієнтів, створивши цікаве оповідання, а користувачі вже самостійно поширюватимуть ідею.

Таким чином, вибір стратегії розвитку та стратегічних інструментів розвитку стартапу відіграє вирішальну роль у досягненні ним успіху та вимагає від його засновників підходити до цього процесу відповідально та виважено. Це передбачає формулювання різних варіантів поведінки на ринку відповідно до запропонованої інноваційної ідеї, ретельну підготовку команди, аналіз власних сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз, що можуть виникнути у зовнішньому середовищі та істотно вплинути на проєкт тощо.

9.2 Півот стартапу

У швидкозмінних економічних умовах з домінуванням невизначеності, започаткування власної справи, а особливо такої, як стартап, що носить інноваційний характер, залежить від мобільності та активності засновників в коригуванні та регулюванні його розвитку. Серед ключових інструментів успішної реалізації стартапу визначальним для його перетворення у повноцінне підприємство вважається використання півоту, який забезпечує дивергентність у прийнятті рішень.

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

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

ВИЗНАЧЕННЯ

Півот (від англ. *to pivot* – обертатися) – зміна бізнес-моделі, продукту або сфери діяльності стартапу (термін запропонований Е. Рісом) [14]

Півот передбачає і роботу над помилками. Розробники стартапу у процесі розвитку проекту постійно навчаються, у тому числі і на власних помилках. Деякі помилки виникають внаслідок невизначеності, деякі – внаслідок неправильних дій, проте ідентифікація помилки та її аналіз допомагають розробникам навчитись та здобути нові знання.

ПРИКЛАД

Проект YouTube було розпочато в 2005 р. як сервіс відео-знайомств під назвою «Tune In Hook Up», у вигляді дуже схожому на HotOrNot.com. Після того, як в такому форматі проект не почав активно розвиватись, автори вирішили здійснити Півот і зробити простий сервіс для викладання відеороликів. Ось так просто. Зараз користувачі завантажують на сервіс 35 годин відео щохвилини [15].

Передумовою для півоту стартапу є невизначеність. Вона виникає на кожному етапі розвитку стартапу: від ідеї (неможливо точно визначити, чи буде запропонована ідея успішною) до прийняття рішення про публічне розміщення акцій стартапу (адже навіть зріла компанія за несприятливої зовнішньої кон'юнктури та впливу інших факторів може отримати на цьому етапі не той результат, на який очікувала). Автори праці [16] виділяють такі типи невизначеності для розвитку стартапів [16]:

- технічна невизначеність – розуміння технологічних драйверів, цінності та економічної доцільності.

Ключовими характеристиками технічної невизначеності для стартапів є: невисокий загальний рівень цифровізації суспільних та виробничих процесів, технологічна та технічна відсталість промислового виробництва, низький рівень зацікавленості суспільства в розробленні інновацій, інтерес до інновацій лише у певних груп населення, політична та економічна дестабілізація в країні тощо;

- ринкова невизначеність – вивчення ринкових факторів, створення вартості та життєздатності бізнесу.

Ринкова невизначеність характеризується: низьким рівнем доходів потенційних споживачів, серед потенційних споживачів

переважають ті, хто за рівнем сприйняття інноваційних продуктів відноситься до групи «пізня більшість», відсутність прозорих та зрозумілих правил роботи на ринку, невисокий рівень країни за рейтингом легкості ведення бізнесу тощо;

- ресурсна невизначеність – доступ до фінансів, кадрів та можливостей проекту, як внутрішніх, так і зовнішніх.

Ресурсна невизначеність зумовлена: незначною увагою з боку вітчизняних інвесторів до стартап-проектів, наявністю певних інституціональних проблем для роботи зарубіжних інвесторів, низьким рівнем підготовки та обізнаності потенційних стартаперів щодо особливостей роботи з такими проектами, низьким рівнем довіри в суспільстві в цілому;

- організаційна невизначеність – отримання та підтримка організаційної легітимності проектів, які відповідають вимогам бізнес-підрозділів, але на більш тривалий час, або проектів, у яких відсутня чітка організація.

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

У разі реалізації стартапу, до зазначених видів невизначеності можна додати [17]:

- часову невизначеність – тривалість розвитку стартапу у підприємство.

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

- фінансово-інвестиційну невизначеність. З точки зору систематичного збільшення потреб у фінансових та інвестиційних ресурсах у процесі його розвитку, з'являється фінансово-інвестиційна невизначеність.

Потреба у півоті, у такому разі виникає тоді, коли наявне перевищення витрат над можливими обсягами фінансових ресурсів. У такому разі рекомендаціями можуть слугувати зменшення вартості стартапу, шляхом поетапного удосконалення продукту, з поступовим його виведенням на ринок, або ж зміна стратегії інвестиційного забезпечення, перегляду взаємодії з інвесторами стосовно розподілу прав власності на інновацію для підвищення їх зацікавленості;

- невизначеність щодо активності в розробленні інновацій. Такий тип невизначеності спричинює невідомість щодо наявних розробок, які ведуться іншими стартаперами.

Виявити в процесі моніторингу інновації, що знаходяться в стадії створення є проблематичним, тому застосування півоту можливе тільки у разі випереджальної появи схожого продукту.

Якщо розглядати етапи розвитку стартапу більш укрупнено, зокрема як генерацію ідеї (відкриття), розвиток стартапу (інкубація) та зростання стартапу (акселерація), можна ідентифікувати для кожного з них ключові напрями півоту, розробити повноцінну карту викликів проєкту та визначити стратегічні перспективи. У *табл. 9.4* наведено зони фокусування керівників стартапу на різних етапах його розвитку для зменшення рівня невизначеності відповідно до її типів.

Автор праці [18] визначає ряд ключових чинників (*табл. 9.5*), які впливають на переорієнтацію програмних стартапів, проте такі чинники у певній мірі мають вплив і на інші стартапи. Серед них заперечувальна реакція клієнтів, програш конкуренту, вплив інвестора, ментора чи партнера, непередбачувані зміни, невідповідний час, позитивні відгуки від непередбачуваної аудиторії, побічний проєкт більш успішний, ніж основний, звуження цільового ринку, ідентифікація більш вагомого потреби клієнтів в результаті вирішення внутрішньої проблеми, безперспективний бізнес.

Таблиця 9.4 – Зони фокусування для зменшення рівня невизначеності (систематизовано та узагальнено за [16])

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

Таблиця 9.5 – Ключові чинники Півоту [18]

№ з/п	Чинник	Опис
1.	Заперечувальна реакція клієнтів	Повільне зростання клієнтської бази, її збереження не вдається
2.	Програш конкуренту	Конкуренти пропонують більш ефективну реалізацію аналогічної ідеї
3.	Технічні складнощі	У технології стартапу наявні недоліки або на ринку з'являються більш досконалі варіанти такої ж технології
4.	Вплив інвестора, ментора чи партнера	Зміни пропонують інвестори, ментори чи партнери
5.	Непередбачувані зміни	Продукт починають використовувати не так як очікувалось
6.	Невідповідний час	Ринок ще не готовий прийняти продукт певного типу
7.	Позитивні відгуки від непередбачуваної аудиторії	Зацікавленість до продукту має зовсім інший сегмент, ніж той на який був націлений продукт
8.	Юридичні проблеми	Проблеми з авторськими правами або патентами, інші юридичні конфлікти
9.	Побічний проєкт більш успішний, ніж основний	Клієнти не цікавляться основним проєктом, проте проявляють інтерес до побічного
10.	Звуження цільового ринку	Першочерговий цільовий ринок стає занадто малим, щоб стартап між вижити та зростати
11.	Не ідеальність бізнес-моделі	Занадто високі витрати на отримання клієнтів або неефективна модель отримання прибутку
12.	Ідентифікація більш вагомого потреби клієнтів в результаті вирішення внутрішньої проблеми	В процесі вирішення внутрішньої проблеми, пов'язаної з основним продуктом, в стартапі розуміють, що і клієнтів більше турбує саме така проблема, внаслідок чого компанії необхідно відповідним чином змінити продукт
13.	Безперспективний бізнес	Продукт вирішує проблему, яка хвилює небагато, що призводить до відсутності перспектив зростання бізнесу

Отже, успішна реалізація стартапу, у разі невідповідного попиту, відсутності зацікавленості у продукті, його недоцільність з точки зору виходу у запланований період на ринок може не стати фактором його зупинки, за перегляду ключових алгоритмів та бізнесових орієнтирів подальшої реалізації.

З практичної точки зору, визначають ряд типових ситуацій для стартапу, які є чинниками зміни бізнес-моделі [19]:

- *відсутність мотивації команди.* Найбільш складна ситуація, адже необхідність у зміні проєкту зумовлена відсутністю мотивації команди.

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

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

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

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

Слід додати, що відповідно до специфіки стартапів, в основі яких лежить інноваційний продукт, результати аналізу наявної і подальшої ринкової ситуації є варіативними. Це спричинено новизною та неусвідомленням майбутніх споживачів про роль та значущість продукції. У разі продукції стартапу, спрямованої не

на кінцевого споживача, а на промисловий ринок, ситуація ускладнюється подальшим небажанням власників підприємств змінювати технологію виробництва. Зазначене потребує постійного моніторингу специфіки тієї промисловості, на яку націлено продукт стартапу;

- *відсутність інтересу клієнтів до продукту*. У даній ситуації існує два варіанти дій [19]:
 - а) перший варіант (неправильний), який характеризується циклічними кроками: придумати нову ідею, реалізувати її, відсутній інтерес до продукту → придумати ідею, реалізувати її... і далі здійснювати нові ітерації;
 - б) другий варіант (правильний) дозволяє здійснити актуальний та доцільний пілот. Необхідно поспілкуватись з клієнтами, дізнатись їх вподобання, придумати рішення, запропонувати новий продукт та продати його, зробити декілька ітерацій, потім масштабувати.

Пілот вважається оптимальним інструментом підвищення інтересу до продукту, що забезпечує трансформацію бізнес-моделі відповідно до побажань клієнтського сектору. Такі дії забезпечать необхідні надходження від його продажу, що опосередковано підтверджуватиме для інвесторів доцільність вкладень коштів у стартап. Поширеними видами пілоту вважаються [13]:

- *пілот концепту покупця*. Характеризується захопленням проблемою. При цьому в ході проведення експериментів з цільовою аудиторією з'ясовується, що аналогічна проблема є і в іншого сегмента. Тоді концепція змінюється і відбувається підлаштовування під іншу аудиторію;
- *пілот концепту проблеми* (зміна проблеми, над якою працює стартапер). В ході дослідження виявляється, що стартап сконцентровано на вирішенні проблеми, яка не є ключовою для обраного сегмента. Це зумовлює зміну стратегії;
- *пілот концепту рішення*. За умов правильного обрання покупця і стратегії, рішення не зовсім відповідає уявленням клієнтів про ідеальний спосіб усунути проблему.

Досить вагомою в застосуванні півоту є сформована науковцями методологія *Pivot Startup* [16], яку підприємці можуть використовувати для зменшення невизначеності. *Pivot Startup* допомагає згенерувати знання швидше і краще. Її структурований підхід спрямований на те, щоб підприємці мали змогу отримати знання, які допоможуть їм вийти з сфери невизначеності щодо запуску. Вона передбачає зменшення рівня невизначеності за допомогою: визначення припущень, визначення ринків, визначення закликів до дії, визначення продукту та способів аналізу (рис. 9.6). Згідно *Pivot Startup* продукт потребує ранньої презентації та репрезентації, яку представляють зацікавленим сторонам для запуску бізнес-експерименту з позиції імітування ціннісних пропозицій [16].

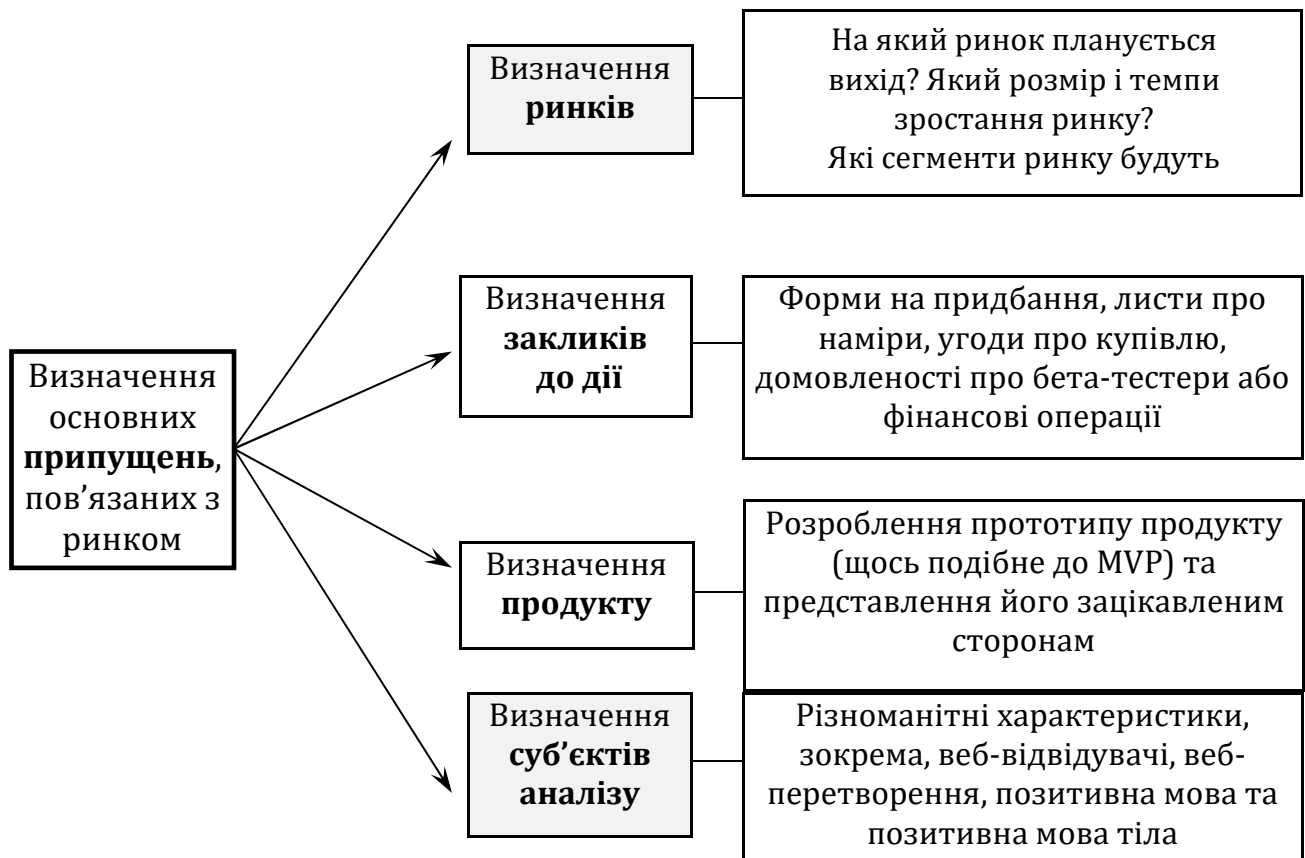


Рисунок 9.6 – Ключові метрики методології Pivot Startup (складено за [16])

Для реалізації півоту Е. Ріс пропонує використовувати декілька моделей (табл. 9.6). Підібрати відповідний інструмент можна залежно від потреб і проблемного сегмента бізнес-моделі.

Таблиця 9.6 – Основні моделі Півоту
(узагальнено та систематизовано авторами на основі [14; 20; 21])

№ з/п	Модель півоту	Характеристика
1	2	3
1.	Півот збільшення масштабу / наближення (англ. <i>Zoom-In Pivot</i>)	За даної моделі, та частина продукту (модифікація, пакет, опція, послуга), яка показує найкращі фінансові результати, стає основним продуктом. Усі зусилля команда спрямовує на те, що генерує дохід. Це підкреслює цінність «фокусу» і «мінімально життєздатного продукту» (MVP)
2.	Півот зменшення масштабу / віддалення (англ. <i>Zoom- Out Pivot</i>)	Спочатку відбувалось фокусування на одному продукті або сегменті користувачів, але з'ясувалось, що існує потреба в різноманітності пропозицій і форматів. За цієї моделі півоту те, що вважалося цілим продуктом, стає єдиною особливістю набагато більшого продукту
3.	Півот споживчого сегменту (англ. <i>Customer Segment Pivot</i>)	Продукт може бути дійсно привабливим для аудиторії, але не тієї, на яку розраховували спочатку. У такому випадку продукт, наприклад, можна перепрофілювати з B2C на B2B або навпаки. Таким чином, продукт вирішує справжню проблему, але повинен бути позиціонований для сегмента, що краще його сприймає
4.	Півот споживчої потреби (англ. <i>Customer Need Pivot</i>)	Перші користувачі свідчать, що проблема, яку вирішує продукт, не надто значуща, або вони просто не готові платити (стільки) за продукт. Постає запитання, чи дійсно було знайдено проблему, яка варта того, щоб зробити її рішення основою бізнесу? Варіантом півоту є репозиціонування або абсолютно новий продукт
5.	Півот каналу (англ. <i>Channel Pivot</i>)	У термінології продажів механізм, яким компанія поставляє продукт клієнтам, називається каналом продажів або каналом збуту. Повороти каналів зазвичай потребують унікальних коригувань ціни, функції та конкурентного позиціонування

Продовження табл. 9.6

1	2	3
6.	Пілот платформи (англ. <i>Platform Pivot</i>)	Така модель передбачає зміну застосування на платформу, і навпаки. Зазвичай, засновники розглядають свій продукт як платформу для різних майбутніх продуктів, але при цьому у них відсутнє те, що називається «killer application» (найбільш привабливе застосування, за яке споживачі готові платити). Більшість споживачів платять за рішення проблеми, а не за платформу
7.	Пілот бізнес-архітектури (англ. <i>Business Architecture Pivot</i>)	Д. Мур, фахівець із маркетингу і венчурний інвестор, зазначає, що існують дві основні бізнес-архітектури: «висока маржа – малі обсяги» (модель складних систем) або «низька маржа – великі обсяги» (модель операцій з обсягами). Не можна працювати одночасно з обома
8.	Пілот монетизації цінності (англ. <i>Value Capture Pivot</i>)	Це стосується моделі монетизації або доходу. Зміни у способі, у який стартап фіксує значення, можуть мати далекосяжні наслідки для бізнесу, продукту та маркетингових стратегій. «Вільна» модель не охоплює великої цінності. Якщо продукт безкоштовний, він швидше набирає користувачів, але повинен заробляти опосередковано
9.	Пілот рушійної сили зростання (англ. <i>Engine Of Growth Pivot</i>)	Більшість стартапів використовують одну з трьох моделей зростання: віральну (viral), «липку» (sticky) і платне залучення нових споживачів (paid). Від того, чи правильно обрано рушійну силу, залежить швидкість і прибутковість зростання. Вибір правильної моделі може різко вплинути на швидкість і прибутковість зростання
10.	Технологічний пілот (англ. <i>Technology Pivot</i>)	Іноді стартап виявляє спосіб досягти рішення, використовуючи зовсім іншу технологію. Це є найбільш актуальним, якщо нова технологія може забезпечити високу ціну та/або продуктивність для підвищення конкурентоспроможності

Помилкове рішення може завадити функціонуванню бізнесу, який, можливо, поки що просто не набрав сили, або навпаки занадто відтермінувати пілот, та не встигнути врятувати стартап від невдачі. Нижче описано ключові особливості застосування пілота, згруповані за факторами, що визначають їх характер та окремі риси (табл. 9.7).

**Таблиця 9.7 – Особливості застосування пілота
(складено за [21])**

Фактор	Особливість	Характеристика
1	2	3
<i>Часовий</i>	Відсутність потреби	Реалізується у випадку, коли засновники, ментори й інвестори дійшли висновку, що обрано неправильний напрям. Поки є час на маневр, необхідно не просто без втрат, а виграшно змінити певні підходи
	Занадто пізно	Варто реалістично будувати прогнози прибутковості. Потрібно вчасно розпізнати, що прийшов час для розвороту
<i>Ринковий</i>	Нерозуміння ціноутворення	Відсутність проробленої цінової моделі, аналізу цінового діапазону конкурентів тощо
	Ігнорування досвіду конкурентів	Можливе дублювання бізнесу чи продуктів конкурентів
	Постійні запитання	Постійний моніторинг ринку, не відкидання нових ідей, зміна концепції продукту
<i>Організаційний</i>	«Закапсульованість» команди	Має передбачатися зміна сегменту, досліджуватись нові сегменти ринку
	Відсутність чіткого плану	Якщо розробники зіткнулися з необхідністю серйозного пілота, час вільної перевірки гіпотез закінчився, необхідне доопрацювання продукту за етапністю та перевітками
	Відсутність «життєвих рішень»	Використання можливості побічного бізнесу, що приносить стабільний «підтримуючий» прибуток для утримання стартапу та подальшого його розвитку в майбутньому

Продовження табл. 9.7

1	2	3
Менталь-ний	«Цинічний» півот»	Одне з емпіричних правил півоту – в новому втіленні не можна суперечити тій місії, за якої залучалися користувачі з самого початку. Змістовна послідовність повинна зберігатися
	Часті радикальні півоти	Неможливо постійно здійснювати розвороти стартапу – так втрачається фокус. Невеликі півоти відбуваються в такій специфічній організації постійно, але радикальні зміни повинні бути рідкісними, по-справжньому необхідними і добре спланованими
	Небажання визнати, що подібних сервісів вже занадто багато	Мета ґрунтового півоту – використовувати накопичені знання, факти, досвід і розуміння ринку, щоб знайти дуже зручне вирішення реальної проблеми платоспроможної частини аудиторії

Використання такого інструменту як півот є важливим для успішного розвитку стартапу. Особлива потреба в його застосуванні проявляється у разі наявності невизначеності та її наслідків у розрізі кожного з розкритих та обґрунтованих типів, а також з точки зору інноваційномісткого стартапу: часової, з позиції не прогнозованого часового горизонту реалізації стартапу, фінансово-інвестиційної – систематичного збільшення потреб у фінансових та інвестиційних ресурсах в процесі його розвитку, невизначеності щодо активності в розробленні інновацій – існування або випереджаючого виходу на ринок подібних продуктів.

Півот може істотно змінити напрям розвитку стартапу з удосконаленням бізнес-моделі, концепції продукту, що упередить його незавершеність або зупинку. Використання апробованих провідним зарубіжним досвідом моделей півоту у вітчизняних реаліях має бути виважене з урахуванням особливості та умов кожного стартапу.

9.3 Масштабування стартапу: методи та інструменти

Масштабування стартапу відіграє ключову роль у його розвитку. Формування ідеї, команди, взаємодія зі споживачами та інвесторами на початкових етапах не матиме суттєвого значення у разі відсутності зростання та, в кінцевому випадку, переходу до повноцінного підприємства.

Необхідність зростання стартапу зумовлюється його призначенням у впровадженні та виведенні новацій на ринок, їх поширення з внутрішнього ринку на зовнішній для масового охоплення споживачів у вирішенні їх наявних проблем. Науковцями та практиками визначається три ключових чинники, що підтверджують необхідність зростання стартапу [22]:

- 1) стартапи намагаються побудувати бізнес з глобальним охопленням, який генерує мільйони, якщо не мільярди, доларів річного доходу. Темпи зростання у 5-10 % на тиждень – це потужне і швидке зростання, до якого прагнуть і якого навіть досягають стартапи;
- 2) для швидкого і значного зростання, стартапи повинні масштабувати економіку – стан, за якою із зростанням клієнтів / споживачів зменшується собівартість продукту;
- 3) стартапи мають шукати і ефективно обслуговувати великі (і / або ті, що швидко розвиваються) ринки з високим споживчим попитом на вирішення термінових проблем.

ВИЗНАЧЕННЯ

Масштабування – це різке зростання компанії, під час якого знижуються витрати не менше ніж на 25 % [23]

Швидкість розвитку стартапу не є основною умовою його масштабування. Для активізації такого процесу мають утворитись чи утворити певні умови. Насамперед, це наявність продукту, сприйнятого ринком та бізнес-модель, що дозволяє стабільно отримувати дохід. До того ж має бути достатня маржа, якої вистачить на всіх учасників та партнерів ланцюга продажів,

а також надійні партнери на зовнішніх ринках, якщо масштабування здійснюється через зовнішньоекономічну діяльність. Масштабувати стартап варто тоді, коли попит на продукт стартапу значно перевищує його пропозицію, бізнес-процеси вибудовані та реалізуються ідеально [23]. Стартап також має бути забезпечений фінансовими ресурсами для масштабування та мати опрацьований бізнес-план його реалізації.

Успішне масштабування стартапу залежить від ряду чинників, зокрема наявності компетенції для зростання, підстав для зростання, конфлікту між зростанням і дистрибуцією та множинних експериментів [24]:

- *компетенції для зростання.* Досить рідко люди, які створили бізнес, можуть його масштабувати, оскільки для цього потрібні різні компетенції. Якщо взяти за основу модель «РАЕІ» І. Адізеса, на фазі створення продукту потрібна компетентність «підприємця», на фазі масштабування – «адміністратора». Бізнес є циклічним, тому у будь-якій команді має відбуватись своєчасна зміна ролей;
- *підстава для зростання.* Реалізація успішного масштабування передбачає наявність достовірної інформації про прибутковість кожного нового споживача. При цьому прибуток збільшується у разі зростаючого охоплення ринку та відповідної зміни бізнес-моделі з наявною позитивною юніт-економікою;
- *конфлікт між продуктом і дистрибуцією.* Масштабування завжди супроводжується певним конфліктом між продажем і продуктом. На ранньому етапі стартап концентрується на ідеї, продукті, клієнті. Але з часом засновник переорієнтовується на розвиток продажів і контроль фінансів, а продукт починає деградувати, відкриваючи ринок для конкурента. За масштабування потрібно балансувати між продуктом і дистрибуцією, приділяючи достатню увагу обом напрямам. Слід уважно стежити за тим, щоб придбання кожного нового клієнта не коштувало дорожче, ніж прибуток, що отримується від придбання

- продукту стартапу цими клієнтами, а вкладення в новий канал продажів давали приріст чисельності споживачів;
- *множинні експерименти*. Варто багато разів тестувати можливі сценарії розвитку компанії і проводити масштабовані експерименти, фіксуючи усі параметри і результати. Експерименти сприяють синхронному розвитку всіх напрямів бізнесу, що вважається головним критерієм успішного масштабування.

Неорганізоване та непродумане масштабування стартапу може привести до негативного ефекту, що носить назву розростання обсягів робіт (англ. *Scope creep*), тобто явище, за якого обсяг робіт за існуючого функціоналу зростає занадто стрімко і, як наслідок, усі початкові бюджети буде перевищено, а терміни завершення робіт протерміновано [25].

ВИЗНАЧЕННЯ

Розростання обсягів робіт (англ. *Scope creep*) – неконтрольовані зміни або безперервне зростання обсягу робіт проєкту [25]

Вважається, що *Scope creep* є проблемою виключно команди розробників, однак, він також може створити проблеми і для замовника продукту. Порушення встановлених термінів, збільшення часу виходу на ринок, зростання бюджетів за проєктами може бути шкідливим для всього бізнесу в цілому [25]. Таке явище небезпечне ще й тим, що стартапи починають концентруватись на все більшій кількості завдань проєкту замість побудови та масштабування бізнесу.

ДОВІДКА

Уявіть затримку релізу продукту на декілька місяців на такому високо конкурентному ринку, як ринок мобільних телефонів. За цей час конкуренти зможуть представити на ринку більш ніж достатньо власних пристроїв, і навіть більше – покращити деякі їх характеристики. У той же час стартап буде як, і раніше, на шляху до випуску свого першого телефону [25]

Явище Score creep має відповідні причини, що його зумовлюють, серед яких [25]:

- нечітка мета і завдання стартап-проєкту. Неможливість прослідкувати зв'язок функціональних вимог із цілями і завданнями, які ставляться перед продуктом стартапу, призводить до рішень, що містять численні неочікувані функції, але не мають сенсу для споживачів;
- метушня під час ініціації проєкту. Недоречний або надто обмежений час, обраний для первинного виявлення вимог і їх документування, може стати фатальним для команди, і призвести до неврахування багатьох чинників, процесів;
- відсутність чітко визначених початкових вимог та їх неправильна інтерпретація. Навіть якщо є певний процес управління змінами, майбутнє побажання окремого клієнта не може бути ідентифіковане як запит на зміну. Варто дотримуватись тих розробок, на які орієнтований стартап і які забезпечать широкомасштабний попит;
- відсутність процесу управління змінами. Кожне бажання споживача, особливо важливого для компанії-розробника, може розглядатись як обов'язкова вимога без будь-якого аналізу наслідків та її впливу на загальний графік проєкту;
- активний мікроменеджмент з боку клієнта. Клієнти іноді ставлять завдання безпосередньо одному розробнику, обговорюючи та змінюючи деталі під час приватного онлайн-спілкування без інформування всієї команди. Такі дії можуть призвести до хаосу у процес розробки.

Не існує єдиного методу боротьби із Score creep, але деякі прості кроки можуть зменшити ризик його прояву до прийняттого рівня. Для цього варто дотримуватись нижчезазначених рекомендацій [25]:

- *розуміння бізнес-потреби клієнта*. Певні розширення обсягу робіт можуть бути зумовлені не бізнес-потребами, а бажанням зробити продукт кращим на вигляд, або просто додати «вау» ефект. Проте, бажаніше концентруватись на розумінні реальних потреб споживачів, розумінні власних бізнес-цілей;

- *слідкування за бізнес-контекстом клієнта.* Моніторинг основних тенденцій дозволить виявити потенційні зміни на ранніх стадіях; разом з проактивним підходом він може перетворити зміни в нову можливість для команди;
- *використання фази Дискавері (англ. Discovery).* Така фаза може стати потужним інструментом для уникнення Score creep. Варто оцінити, скільки бізнес-аналітиків і часу буде потрібно, щоб виявити і проаналізувати потреби. Для ефективного discovery доцільно з самого початку планувати час і залучення зацікавлених сторін у проєкт;

ВИЗНАЧЕННЯ

Дискавері фаза (вд англ. *Discovery* – відкриття) – процедура збору інформації, що дає розуміння галузі, для якої розробляється продукт, бізнесу замовника і цільової аудиторії. Важливо отримати глибоке розуміння очікувань замовника, осіб, які приймають рішення з придбання, а також кінцевих користувачів продукту [26]

- *документування початкових вимог.* Вимоги, отримані від клієнта, або ті, що виявились під час discovery, повинні бути задокументовані. Незалежно від того, як називатиметься цей документ і як він буде виглядати (формальна специфікація SRS або просто пріоритизований список завдань), обидва контрагента (стартапер і замовник) мають погодитися з визначеними базовими положеннями;
- *документування того, що виходить за межі проєкту.* Додатково до основних функцій має бути складено і список таких, що однозначно не повинні бути включеними в проєкт. Це сприятиме відсіканню нових запитів у розширенні обсягів робіт;
- *створення та підтримка процесу управління змінами.* Зміни в обсягах проєкту відбудуться в будь-якому випадку, і єдиний спосіб, що допоможе зробити цей процес менш чутливим, це їх контролювання. Типові активності з управління змінами, такі як аналіз впливу, розгляд зацікавленими

сторонами і офіційне затвердження, допомагають переконатися, що зміни узгоджуються з цілями і завданнями проєкту;

- *трасування бізнес-вимог до функціональних.* Трасування вимог допомагає керувати обсягом робіт та аналізувати вплив змін. Трасування вимог до бізнес-цілей гарантує, що всі потреби зацікавлених сторін задовольняються;
- *пріоритезація.* Неможливо зробити все і відразу через брак часу, ресурсів або бюджетні обмеження. Пріоритезація визначає найбільш важливі елементи, які повинні бути включені до обсягу робіт проєкту.

Ефективного масштабування забезпечується дотриманням трьох механізмів: «клейкого» зростання, вірусного зростання та сплаченого зростання (табл. 9.8).

Таблиця 9.8 – Механізми зростання стартапу [27]

№ з/п	Назва механізму	Зміна показників	Дії та додаткові характеристики
1.	Механізм «клейкого» зростання	Якщо коефіцієнт залучення нових споживачів перевищує коефіцієнт втрати, то популярність продукту зростає	Відстеження втрати споживачів
2.	Механізм вірусного зростання	Відслідковування вірусного коефіцієнту, тобто скільки ще клієнтів може привести за собою кожен новий клієнт	Якщо вірусний коефіцієнт дорівнює одиниці, то, тільки один з кожних 10 клієнтів приведе з собою одного друга. Такий цикл нежиттєздатний
3.	Механізм сплаченого зростання	Потрібна диференційована «здатність» монетизувати певну групу користувачів	Наприклад, використання можливості списувати кошти з мобільних телефонів, що дозволяє залучити більше клієнтів, ніж конкуренти, які орієнтувалися тільки на банківські карти

Як зазначалось раніше ключовим показником ефективного масштабування стартапу є синхронний розвиток. Фахівці Startup Genome розглядають стартап як своєрідний 5D-організм, в якому під час зростання у нього повинні гармонійно розвиватися п'ять незалежних напрямів, а також визначають певні невдачі, пов'язані з передчасним масштабуванням (табл. 9.9)

Таблиця 9.9 – Аспекти синхронізованого розвитку [28]

№ з/п	Напрямок	Параметри
1.	Користувачі	Занадто великі витрати на залучення користувачів до того, як ринок дозрів і розроблена стійка масштабована бізнес-модель Зайва компенсація неготовності ринку зусиллями на маркетинг і пресу
2.	Продукт	Створення продукту без відповідної проблеми Інвестиції в масштабування продукту до дозрівання ринку
3.	Команда	Передчасне наймання занадто великої чисельності працівників Наймання фахівців перш, ніж в них виникає критична необхідність Наймання менеджерів замість працівників Наявність більше одного рівня ієрархії
4.	Фінанси	Залучення занадто малих інвестицій для подолання «долини смерті» Залучення занадто великих інвестицій, що майже завжди позбавляє підприємців дисциплінованості і дає їм можливість передчасного масштабування в інших напрямках (надмірна розробка продукту або найму зайвого персоналу)
5.	Бізнес-модель	Занадто великі зусилля для отримання прибутку на занадто ранньому етапі Надмірне планування, дії за планом без необхідної зворотного зв'язку Відсутність адаптації бізнес-моделі до змін ринку Нездатність дотримуватися бізнес-моделі, в результаті не вдається утримувати витрати меншими ніж доходи

Зростання стартапу відбувається за вертикальним та горизонтальним напрямками, а також завдяки розвитку стратегічних партнерств.

1. *Вертикальне зростання.* Вертикальний напрям, тобто вертикальне зростання передбачає збільшення ринкової частки.

ВИЗНАЧЕННЯ

Вертикальне зростання («розширення на різні вертикальні ринки») – передбачає зусилля з захоплення більшої частки ринку (ринків), шляхом збільшення обсягів продажів на ньому [22]

Зазначений тип зростання забезпечується рядом інструментів [22]:

- додавання більшої кількості функцій, можливостей і сервісів в існуючий продукт. Головним завданням застосування такого інструменту є додавання нових функцій в продукт та залучення нових клієнтів;
- створення та продаж нових продуктів. Забезпечити збільшення частки ринку можливо шляхом розробки і продажу нових продуктів, у разі виявленого попиту

ПРИКЛАД

Приклади вертикального зростання [22]:

Додавання більшої кількості функцій: сервіс Uber – одна з найбільш швидкозростаючих компаній за всю історію. Uber починав як сервіс прокату лімузинів, але потім розширив діапазон послуг, пропонуючи такі додаткові можливості, як Uber-X, Uber XL і Uber Black. Станом на літо 2017 р. Uber оцінювався близько 69 млрд дол.

Створення та продаж нових продуктів: американська компанія Salesforce, що спеціалізується на хмарних обчисленнях, є хорошим прикладом стартапу, який завоював велику частку ринку, розробляючи нові продукти. Salesforce починала як фірма, що пропонує хмарне програмне забезпечення CRM для корпоративних відділів продажів. Пізніше компанія розробила (і придбала) інші хмарні технології і продукти для того, щоб зайти на корпоративні ринки з такими сервісами, як Com (онлайн-інструмент підтримки клієнтів) і Pardot (інструмент для автоматизації B2B-продажів і маркетингу)

2. *Горизонтальне зростання.* Стартап з обраного ринку може розширити горизонт присутності та почати реалізовувати продукт на нових ринках. У такому разі має місце горизонтальне зростання.

ВИЗНАЧЕННЯ

Горизонтальне зростання – передбачає розширення бізнесу шляхом виходу на нові ринки – у нових географічних регіонах та (або) інших секторах бізнесу [22]

Найбільш ефективним способом досягнення горизонтальної експансії вважається використання існуючих знань, здатностей та компетентностей замість спрямування зусиль на новий ринок, без наявного досвіду. Таку експансію доцільно реалізовувати, застосовуючи повторення бізнес-моделі на новому ринку, використання існуючих активів, перенесення більшої кількості операцій всередину компанії [22]:

- 1) повторення бізнес-моделі на новому ринку. Якщо поточна бізнес-модель добре працює на одному ринку, є значна ймовірність, що її можна успішно повторити на іншому. Застосування такого підходу дозволяє використовувати апробовану бізнес-модель, уникати тих помилок та проблем, які виникали під час розвитку на попередньому ринку;
- 2) використання існуючих активів. Знаходження додаткових способів монетизації різних видів цінності, яку може надати стартап забезпечує досягнення горизонтального зростання з використанням тих активів, які є у нього в наявності;
- 3) перенесення більшої кількості операцій всередину компанії (тобто виключення сторонніх постачальників з бізнес-процесів). Як тільки стартап стає досить великим за розміром і обсягом операцій, має сенс почати переводити певні аспекти бізнесу всередину компанії. Замість того, щоб співпрацювати з сторонніми постачальникам або сервісами доставки, витрачаючи на операції значні кошти можна побудувати відповідну інфраструктуру та використовувати її у бізнес-процесах стартап-компанії.

ПРИКЛАД

Приклади застосування способів горизонтального зростання [22]:

Повторення бізнес-моделі на новому ринку: для горизонтальної експансії Амазон використовував ефективну e-commerce стратегію, щоб домінувати на роздрібному ринку. Потім компанія розпочала роботу на ринку кіно і телебачення, застосувавши цю ж стратегію у формі Amazon Prime. Uber використовував провідну мобільну технологію щоб підірвати індустрію таксі, а потім використовував той же підхід на інших ринках у формі нових сервісів перевезення і доставки (наприклад, UberEats і UberRUSH)

Використання існуючих активів: Amazon, виявив, що може монетизувати свою гіперефективну мережу складів, створену для власних роздрібних продажів, надаючи складські послуги іншим компаніям. Так з'явилася Fulfillment by Amazon: сторонні компанії отримали можливість зберігати свої товари на складах Amazon, а Amazon бере на себе всі інші операції (збір, упаковку, відправку, підтримку клієнтів тощо)

Перенесення більшої кількості операцій всередину компанії: протягом багатьох років Apple не працювала, як роздрібна компанія (фокусуючись замість цього на створенні технологічних продуктів). Однак, сьогодні магазини Apple є найприбутковішими роздрібними магазинами на території США, дозволяючи таким чином компанії Apple отримувати додатковий дохід завдяки іншим рітейлерам

3. Розвиток стратегічних партнерств. Враховуючи, що стартап є новою компанією на ринку, яка має обмежені ресурси, доступ до них та незначний досвід функціонування як підприємство, стратегічне партнерство може стати у нагоді під час масштабування. Його формування може допомогти стартапу розширити бізнес, отримуючи вигоду від ряду конкурентних переваг, які приносять такі союзи [22]:

- доступ до нових споживачів і можливість вийти на нові ринки або ринкові сектори. Кожна компанія може таргетуватись на клієнтів іншого партнера, збільшуючи тим самим власну клієнтську базу;
- збільшення публічності та впізнаваності бренду. Завдяки стратегічному партнерству можливий, наприклад, запуск спільної рекламної кампанії з не конкуруючим бізнесом для перехресної реклами продуктів або сервісів один одного;

- спільне використання таких ресурсів, як технології або фінансові сервіси. Не конкуруючі стартапи з розробки цифрових додатків можуть ділитись технологіями для взаємної вигоди обох компаній;
- розширене географічне покриття. Якщо стратегічні партнери не працюють в однакових регіонах, то, швидше за все, такий союз дозволить їм виходити на зарубіжні ринки.

Беручи участь у стратегічному партнерстві стартапери можуть використати одну з нижче запропонованих форм співпраці або об'єднання [22]:

- а) спільні підприємства. Метою використання спільного підприємства як тимчасово, орієнтованого на конкретний проєкт бізнес-підприємства, заснованого двома або більше компаніями з метою поділу витрат і прибутків [22], може бути створення повністю нової продуктової пропозиції і / або спільного входу (або розширення) на новий ринок;

ПРИКЛАД

Oculus Rift, що належить Facebook, і компанія для розробки Samsung Gear, що входить до складу корпорації Samsung організували спільне підприємство у 2014 р. Facebook погодився відповідати за програмне забезпечення, а Samsung – за виробництво обладнання. Це дозволило компанії Samsung вийти на новий ринок (віртуальної реальності), в той час як Oculus отримала ексклюзивний доступ до нового каналу поширення [22]

- в) партнерства з розповсюдження. Якщо стартап опинився в ситуації, коли намагаєтеся досягти зростання, але вже вичерпав можливості свого ринку доречно використовувати партнерство з розповсюдження. Вдалий партнер зі збуту може допомогти отримати нові клієнтські сегменти;

ПРИКЛАД

Компанія Google придбала значну частку ринку онлайн-пошуку, уклавши угоди з компаніями-виробниками різних веб-браузерів для того, щоб надавати пошук прямо у браузері. Згодом це допомогло Google розвинутись до домінуючого монопольного становища [22]

- с) можливості ліцензування. Стратегічні партнерства у формі ліцензування угод є ефективними, якщо стартап-компанія має технології, що можуть бути вертикально інтегровані в продукти інших стартапів, або в авторитетний шанований бренд.

ПРИКЛАД

У 2014 р. Google підписав ліцензійну угоду з фармацевтичною компанією Novartis. Дві компанії домовилися про використання компанією Novartis технології «розумних об'єктивів», щоб спробувати розробити нові категорії види засобів з догляду за очима (включаючи «розумні» контактні лінзи, які дозволили б діабетикам стежити за рівнем глюкози в крові шляхом вимірювання очної рідини) [22]

Для успішного здійснення масштабування стартапу доцільно використовувати відповідний інструментарій. Серед різних інструментів ефективними вважаються: трекшн-карта, HADI-цикли, Customer Development, фокус на клієнтському сегменті, який принесе максимум доходу у найкоротші терміни, SPACE-модель, формула розрахунку юніт-економіки, теорія обмежень Е. Голдратта – пошук вузьких місць як точок для кратного зростання [29]:

1. *Трекшн-карта.* Така карта фокусується на діях, які ведуть до поставленої цілі через систематичне тестування, аналізування, конфігурацію каналів продажу (табл. 9.10).

ВИЗНАЧЕННЯ

«Трекшн-карта» – описує шлях стартапу від ідеї до посівного раунду /раунду А, тобто до обігу в перші млн дол. на рік, на більш пізніх стадіях використовується під час запуску нових продуктів, пошуку каналів просування, виходу на нові клієнтські сегменти [29]

В основі методу лежить традиційний поділ розвитку стартапу на три етапи [30]:

- 1) розвиток клієнта (англ. *Customer Development*), тестування каналів і масштабування. На цьому етапі проводиться

- проблемне інтерв'ю, спілкування з клієнтами, перевірка їх зацікавленості та готовності придбати продукт стартапу;
- 2) тестування каналів. На етапі тестування здійснюється пошук масштабованих каналів, через які можна залучати користувачів, а також забезпечується перетворення клієнтів у покупців. Активізується потреба в отриманні більших доходів ніж витрати на стартап;
 - 3) масштабування. Концентрується увага на каналах, витрачаються кошти для захоплення ринку. У межах трекшн-карти, активізуються процеси першого та другого етапів. Коли процес виконання дій підходить до завершення карти, стартап готовий до масштабування, тобто до залучення наступного раунду інвестицій.

2. *HADI-цикли* (англ. *Hypothesis, Action, Data, Insights* – гіпотеза, дії з її реалізації, дані або вимір, висновки). Такі цикли прискорюють темп команди у розвитку стартапу, що є головною перевагою перед конкурентами (рис. 9.7). Усередині пошуку бізнес-моделей і тестування каналів команди рухаються за допомогою HADI-циклів [29]. Кожний з елементів HADI-циклу має своє завдання у розвитку стартапу [31]:

- 1) гіпотеза (англ. *Hypothesis*). На цьому етапі записуються гіпотези, тобто зміни, які можуть поліпшити показники економіки стартапу. У першу чергу, генеруються гіпотези за тими показниками, зміна яких найбільш актуальна;
- 2) дія (англ. *Action*). На початку кожного циклу береться кілька гіпотез, які втілюються у життя. Втілення потрібно здійснювати швидко. Якщо зміна принесе користь, масштабувати стартап буде простіше. Однак, варто регулярно застосовувати оперативну перевірку;
- 3) виміри/збір даних (англ. *Data*). Починається збір даних про показники, на які вплине зміна. Щоб показники відображали реальні зміни, вибірка (кількість відвідувачів за час тестування) повинна бути репрезентативною;
- 4) висновки (англ. *Insights*). Аналізується, чи спрацювала гіпотеза. Якщо так, то планується її поліпшення і масштабування.

Таблиця 9.10 – Приклад Трекшн-карти [32]

<i>Customer Development</i>					
Клієнтський сегмент	Ціннісна пропозиція	Проблема підтверджена	Готовий MVP	Рішення підтверджене	1-ший продаж
Великі магазини	Підвищуємо продажі та знижуємо витрати завдяки...	Так, 7 інтерв'ю	Звіт на папері	Так, зроблено для 2 клієнтів	Так
Малі магазини	Підвищуємо продажі завдяки	3 інтерв'ю	SaaS-версія	Так, зроблено для 2 клієнтів	Так
Торгівельні центри	Підвищуємо орендні платежі	1 інтерв'ю	Звіт на папері	Так	Ні
Маркетингові агентства	Ні				

Продовження табл. 9.10

Тестування каналів							
Канали продажу	Ціннісна пропозиція	Користувачі залучені	Інструменти продажу та продукт наявний	1 продаж в каналі	Статистичного значущий потік	Економіка сходиться	Економіка сходиться на масштабі
Прямі продажі	Те ж	Так	Презентація є, потребує доопрацювання				
Директ	Те ж	Так	Лендінг, SaaS-версія	Так	1-2 продажів на день	Ні	
Партнерська розсилка	Те ж	Так	Лист, лендінг, SaaS	Ні			
Реферальна програма	Теж+знижка для обох	Ні	Реферальне посилання, лендінг, SaaS				

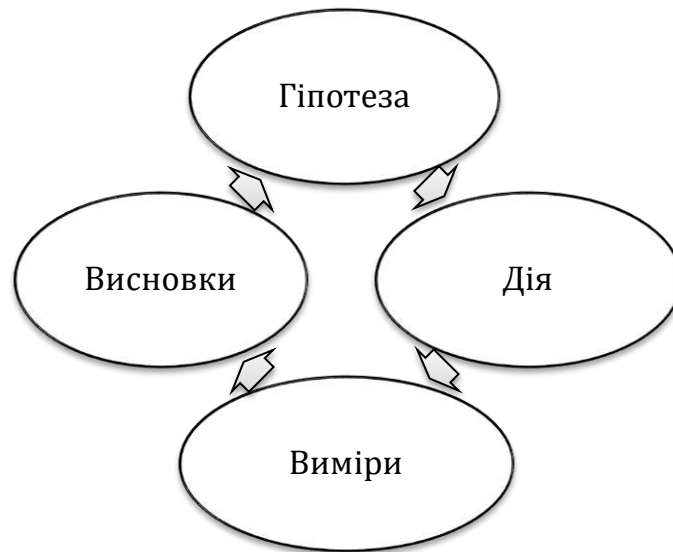


Рисунок 9.7 – HADI-цикл [29]

На основі висновків завершеного HADI-циклу коригується гіпотеза (або висувається нова), і починається наступний цикл. Тиждень вважається оптимальним терміном для коротких ітерацій. За тиждень кожна команда має швидко перевірити кілька гіпотез і визначити, які з них працюють, а які потрібно відкинути і не витрачати ресурси [29]. Приклади таких циклів наведено в *табл. 9.11*.

Таблиця 9.11 – Приклади HADI-циклів [29]

Гіпотеза (H)	Дія (A)	Виміри (D)	Висновки (I)
Новий дизайн, збільшити конверсію	Зміна конфігурації	Підвищення конверсії або ARPPU (дохід на одного клієнта)	ARPPU змінився на 1224 дол. з 910 дол. Конверсія –1,3 замість 1,4
Запуск нового каналу Fb збільшить кількість замовлень	Запуск	1 замовлення на день	13 замовлень на день. Економіка сходиться
Гарантія на повернення засобів збільшить довіру та конверсію	Надання гарантії	Конверсія+2 %	Конверсія залишилась та ж, ARPPU зріс на 324 дол.

3. *Розвиток клієнта* (англ. *Customer Development*). Докладно концепція розглядається у розділі IV. В її основі лежить процес глибокого вивчення і розуміння клієнта, знаходження прихованих мотивів і визначення патернів його поведінки для подальшої розробки успішного продукту, послуги та бізнесу [29].

4. *Фокус на клієнтському сегменті, який принесе максимум доходу у найкоротші терміни*. Як зазначають практики масовий продаж продукту усім та відразу може мати негативні наслідки такі, як втрата високомаржинальних клієнтів, яким потрібна окрема упаковка (продукт той же, але загорнутий в кейс конкретного клієнтського сегмента); втрата коштів, якщо відсутнє розуміння, що серед клієнтів є ті, хто готовий більше заплатити за вирішення проблеми; розмиття ціннісної пропозиції і витрата ресурсів на розробку за врахування усіх побажань [29]. Саме тому рух по трекшн-карті з охопленням як найбільшої чисельності споживачів може призвести не до масштабування, а до втрати стартапом унікальності, затребуваності та в кінцевому випадку – бізнесу загалом.

5. *SPACE-модель*. Для розуміння, на якому ринку і за якими правилами продається продукт, бізнес-модель стартапу розкладається у SPACE-моделі (табл. 9.12), основу якої наведено на рис. 9.8.

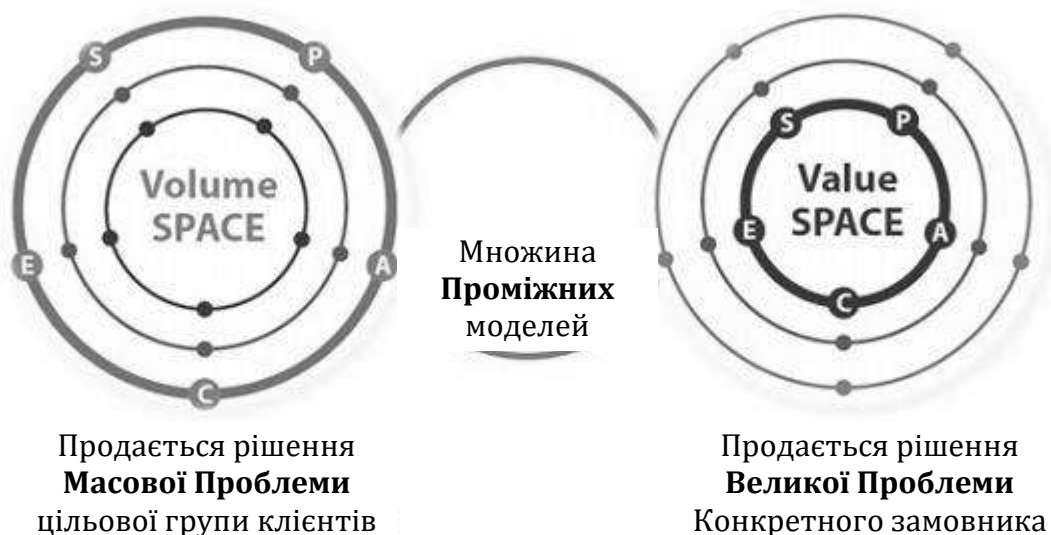


Рисунок 9.8 – SPACE-модель [29]

Якщо стартап не потрапляє на жодну «орбіту» моделі, існує потенційна загроза неконтрольованості компанії у разі масштабування, виникнення проблем з довгою обробкою одного замовлення на масовому ринку, занадто вузького сегменту та низького середнього чеку [29]. За таких умов варто переглядати стратегію розвитку стартапу та коригувати кожний елемент у моделі.

Таблиця 9.12 – Структура складових SPACE-моделі [29]

Складова SPACE-моделі	Характеристика складових	Запитання	Варіанти
Постачальник (англ. <i>Supplier, S</i>)	Стартапер як постачальник товару	Хто ви, як постачальник? Як вас оцінюють?	Експертиза не потрібна Потрібне розуміння проблем Потрібна глибока діагностика
Продукт (англ. <i>Product, P</i>)	Продукт стартапу	Який ваш продукт?	Продукт зрозумілий Продукт потребує певного розуміння Неможливо просто порівняти продукт з іншими
Середній дохід на користувача (англ. <i>Average Revenue Per User</i>)	Середній чек	Який дохід на одного клієнта?	Менше 500 дол. 500 – 20 000 дол. Більше 20 000 дол.
Клієнти / споживачі (англ. <i>Customer, C</i>)	Кількість потенційних клієнтів	З яким потоком клієнтів працює стартап?	Більше 1 млн 100 тис. – 1 млн Менше 100 тис.
Оцінка /аналіз (англ. <i>Evaluation, E</i>)	Прийняття рішення про придбання	Як клієнти приймають рішення про придбання?	Швидко/імпульсивно (хвилини-години) Потрібний час на порівняння (години-тижні) Тільки після ґрунтовного аналізу (тижні-місяці)

6. *Формула розрахунку юніт-економіки.* Підрахування юніт-економіки є важливим для кожного стартапу з позиції відслідковування наслідків масштабування залучення споживачів. Щоб почати масштабування, середній дохід з клієнта повинен бути більшим за вартість його залучення приблизно в три рази. Юніт-економіка розраховується за формулою І. Красинского (рис. 9.9) [29]:

$$Profit = User Acquisition \times (-CPA + ARPU),$$

де *Profit* – дохід без урахування інших витрат;

User Acquisition – чисельність залучених клієнтів;

CPA – витрати на залучення одного користувача (клієнта);

ARPU – середній дохід з залученого користувача (клієнта).

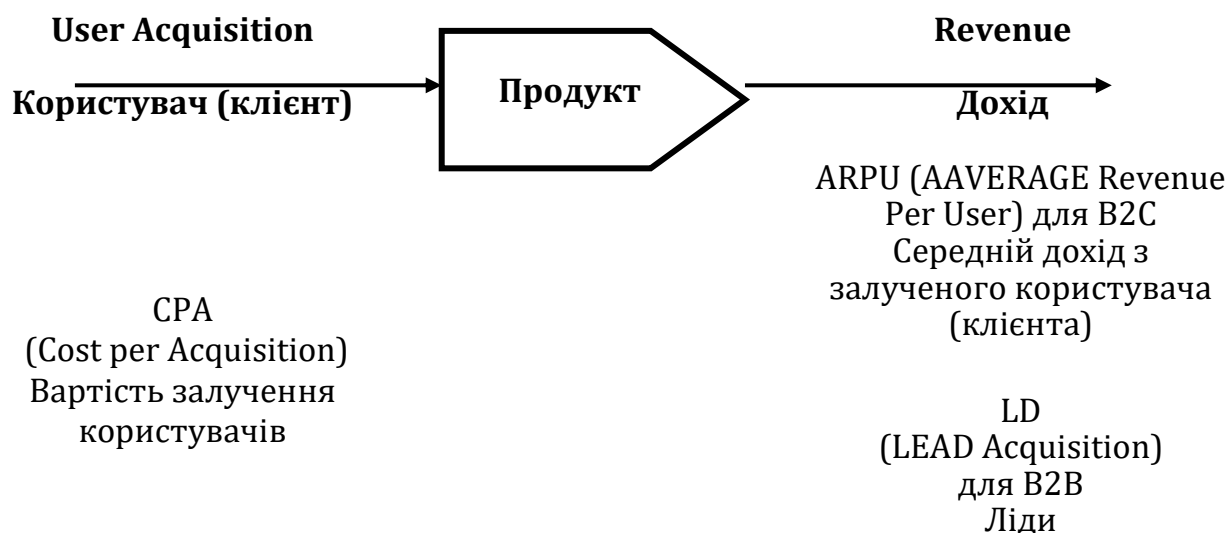


Рисунок 9.9 – Стартап як бізнес у формі воронки [29]

Застосовуючи формулу, слід пам'ятати низку правил [29]:

- економіка продукту не сходиться, якщо середній дохід з залученого користувача (клієнта) є нижчим вартості його залучення, тобто залучення користувача приносить збиток;
- якщо витрати на залучення користувача більші за середній дохід з залученого користувача, то проєкт масштабує збитки;
- якщо витрати на залученого користувача (клієнта) є ненабагато менші, або дорівнюють середньому доходу з

залученого користувача (клієнта) перспектива у стартап-проєкті наявна;

- якщо витрати на залученого користувача (клієнта) менші за середній дохід з залученого користувача як мінімум в три рази, проєкт є ефективним.

7. *Теорія обмежень Е. Голдратта (англ. Theory of Constraints, TOC) – пошук вузьких місць як точок для кратного зростання. В основі теорії лежить пошук і управління ключовим обмеженням системи, яке визначає її успіх і ефективність у цілому. Завдання керівника – виявляти це обмеження і керувати ним для збільшення швидкості генерації прибутку. TOC як засіб максимально швидкої діагностики системи, дозволяє виявити ключові причини проблем бізнесу і засобів для їх усунення. Наклавши цю теорію на трекшн-карту, отримується алгоритм дій для пошуку вузьких місць, а отже, і точок зростання [29].*

ПРИКЛАД

У акселераторі команда «розширила» свою воронку за допомогою розрахунку конверсії на кожному етапі: клієнти залишались на стадії узгодження КП, 94 % клієнтів відходило. Відповідно, конверсія на переході на наступний етап становила всього 6 %. Крім того, клієнти довго приймали рішення – середній термін угоди становив 1,5-2 міс. Команда провела Customer Development, з'ясувала, що ціннісна пропозиція не цікавить клієнтів і допрацювала її на основі зворотного зв'язку. У результаті середній цикл угоди скоротився до 1 місяця (включаючи період тестування), а конверсія на переході до етапу «виставити рахунок» зросла до 44%. Крім того, з'ясувалося, що менеджери з продажу не мали базових знань в IT і не могли відповісти на технічні запитання клієнтів. Щоб виправити ситуацію, в компанію найняли нових менеджерів з продажу. У результаті після акселерації сумарна виручка компанії зросла з 300-400 тис. у. од./од. до 5,5 млн у. од./од. [29]

Під час масштабування стартапу не завжди відбувається його розвиток. З різних причин можуть і не масштабуватись. З цієї позиції виділяють три основні сценарії їх кризи: перевантаження, стагнація і падіння [33]:

1) *перевантаження*. Перевантаження, зазвичай, викликане недоліком управлінського досвіду у засновників. За даними

Startup Genome Report, 74 % Інтернет-стартапів закриваються через занадто швидке масштабування і роздутий штат. Щоб впоратися з такою кризою, стартапу потрібно зосередитися на внутрішніх комунікаціях і стандартах, спростивши систему управління, підвищивши якість продукту;

2) *стагнація*. До стагнації схильні як молоді стартапи, так і стабільні компанії. У певний момент керівники втрачають зв'язок з реальністю, перестають відчувати ринок, після чого компанія вже не може виправдати довіру клієнтів;

3) *падіння*, може бути зумовлене як внутрішніми (перегляд бізнес-моделі або виведення на ринок нового продукту), так і зовнішніми чинниками (поява сильного конкурента або революційної технології тощо).

ПРИКЛАД

Приклади стагнації та падіння стартапів [33]:

Стагнація: коли з кризою зіткнулася Cisco, компанія скоротила час розробки продуктів і вивела на ринок нові рішення в сфері віртуалізації, що дозволило їй відповісти на виклики з боку Amazon, Huawei та інших конкурентів. Netflix, який займався колись розсилкою DVD за передплатою, встиг переглянути стратегію, зосередившись на стрімінговому сервісі та створенні власного контенту – в результаті дохід компанії наблизився до 16 млрд дол.

Падіння: повернення в компанію Apple Стіва Джобса, який відродив у компанії, що стагнувала, дух стартапу. Зворотний приклад – Nokia, яка втратила лідерство на ринку через нездатність розвиватися і реагувати на дії конкурентів

Таким чином, масштабування є надзвичайно важливим та відповідальним етапом розвитку стартапу, до якого потрібно підходити виважено та постійно відслідковувати проміжні результати. Стартап-компанія розширюється і контроль за розвитком продукту, діями команди, зростанням кількості завдань, клієнтів, зацікавлених сторін стає складнішим. Вчасне виявлення проблем та відхилень на етапі масштабування стартап-проєкту спроможне запобігти негативним наслідкам.

9.4 Залучення стартапів підприємствами

У розвитку стартап-проектів зацікавлені не тільки їх розробники. Великомасштабний бізнес також проявляє зацікавленість у новітніх бізнесових пропозиціях, які ґрунтуються на новаторській основі. Тому слід не відкидати можливості співпраці стартапів з корпораціями та великомасштабними підприємствами. Поміж іншого, така взаємодія є корисною і в тому випадку, якщо стартап не може існувати як відокремлений продукт і призначений для підтримання чи укомплектування продуктів, які випускає наявне на ринку підприємство.

Для взаємодії стартап-команди з підприємствами, а особливо з корпораціями, необхідно здійснити низку дій враховуючи наявні перспективи та переваги для стартапу, які передбачають [34]:

1) *усвідомлення потреби у взаємодії з великою компанією.*

Спочатку молодим компаніям необхідно усвідомити причини необхідності взаємодії: для отримання знань про ринок, здійснення великою компанією бізнес-експертизи, можливість отримати доступ до клієнтської бази, фінансування або залучити корпорацію як клієнта. Такі потреби залежать від стадії розвитку стартапу [34]:

- на стадії ідеї, стартапу потрібна профільна експертиза і корпорація може виступити в ролі наставника. На цьому етапі не варто йти за інвестиціями, тому що корпорація зацікавлена в короткостроковій перспективі отримати дохід від співпраці зі стартапом;
- на етапі наявності прототипу, але відсутності продажів молода компанія може звертатися за інвестиціями. Це не швидкий процес, тому що корпорація має оцінити перспективи проекту;
- на етапі наявності мінімального життєздатного продукту (MVP) можна звертатися в більшість корпоративних акселераторів і пропонувати продукт для впровадження.

Якщо планується виведення продукту на нові ринки, корпорація може виступити як стратегічний партнер;

2) *аналіз партнера*. Аналіз партнера варто починати з дослідження конкретного сегмента ринку. Найкраще, якщо у корпорації є профільний підрозділ або департамент, що спеціалізується на інноваціях. Якщо у корпорації немає власного венчурного фонду, навряд чи її зацікавлять стартапи, які бажають тільки отримати інвестиції. Слід вивчати умови програм підтримання стартапів, оскільки вони можуть відрізнятися у різних корпораціях;

3) *потрапляння в акселератор*. Найпростіший спосіб почати співпрацю з корпорацією – потрапити в акселератор. Це дозволить вийти на контакт з керівниками профільних підрозділів безпосередньо і потім запустити повноцінний спільний пілотний проєкт. Для стартапу участь в корпоративному акселераторі означає доступ до ресурсів корпорації, нових технологій і компетенцій, недоступних для незалежних стартапів, а також юридичну допомогу;

4) *налагодження співпраці з корпораціями, які підтримують пілотні проєкти*. Певні корпорації пропонують запускати безкоштовний пілот. Небезпека безкоштовних пілотів полягає в тому, що стартап, витрачаючи на них сили, налаштовуючи своє рішення під конкретного замовника, і менше займається розвитком власного основного продукту. Вартісні (платні) пілотні проєкти мають перевагу для обох сторін. Якщо корпорація відшкодовує витрати стартапу, це підтверджує дійсну зацікавленість великого підприємства у стартап-проєкті;

5) *врахування відмінностей у процесах*. Корпорації відрізняються від стартапів структурою і бізнес-процесами. Тому у співпраці доведеться чекати узгодження процесів і оплати;

6) *захист інтелектуальних прав*. Стартапи часто не замислюються про дотримання інтелектуальних прав, однак це важлива тема для корпорацій. Наприклад, стартапи як експеримент можуть запозичувати щось або зробити продукт на базі чужих технологій. У цьому випадку для корпорації важливо перевірити права на використання рішень [34].

Проте багато корпорацій зацікавлені у залученні стартапів, оскільки вони надають їм конкурентні переваги в оновленні технологій, продуктів, отриманні команди якісних працівників, можливість виходу на нові ринки, залучення нових споживачів та збільшення доходності [35]:

- а) технології. Навіть якщо стартап не зміг створити продукт, що користується попитом, але має технологію, яка містить ноу-хау або захищена патентами, він може отримати пропозицію від корпорації. Технологія також може бути продана у разі банкрутства стартапу;

ПРИКЛАД

Український стартап Viewdle поглинула компанія Google в першу чергу через технологію, продукту у стартапу не було [35]

- б) продукт. Кожна компанія завжди має дилему: розробляти продукт самостійно або купити готовий, створений іншими. Якщо у компанії сильні канали продажів, і в цьому її головна перевага, то часто для скорочення терміну виходу продукту на ринок вона купує готовий продукт;
- в) команда. Придбання компанії через команду (англ. *Acqui-hiring*) є вигідною для корпорацій, оскільки вони мають можливість придбати високопрофесійних інженерів, а найчастіше відбувається в комплекті з технологіями; придбати команду разом з часткою ринку або клієнтською базою;
- г) ринки. За умов експансії найпростіший спосіб вийти на нові ринки – це придбання підприємства (фірми), у тому числі і стартап-компанії. Вихід на нові ринки або збільшення частки на існуючих позначається на ринковій капіталізації компанії;
- д) клієнти і канали. Якщо у стартапу добре поставлені канали продажу, то корпорація у разі його поглинання може скористатися ними для продажу своїх продуктів;
- е) виручка. Зростання виручки за скорочення витрат завдяки стартапу позитивно позначається на EBITDA корпорації.

ПРИКЛАД

Під час придбання Youtube компанією Google, оцінювались такі аспекти [35]:

- частка ринку. На той момент Youtube був основним гравцем на ринку стрімінга відео в Інтернет. Сервіс Google Video не отримав широкого розповсюдження;
- можливість продавати користувачам сервісу контекстну рекламу. На той момент Youtube генерувала досить велику кількість переглядів сторінок. Це дозволяло вже в момент придбання починати отримувати прибуток;
- до моменту придбання компанія мала продукт, підтверджений попитом. Компанія навчилася обробляти і зберігати відео, що на той момент було рідкісною експертизою;
- новітня сильна технологія разом з сильною командою інженерів і патентами давала Google серйозну технологічну перевагу на ринку. Хоча Youtube на момент придбання була збиткова, компанія вже почала генерувати невелику виручку

Придбання корпорацією або підприємством стартапу з точки зору менеджменту є складним процесом і передбачає його розподіл на три головні складові: обрання формату співпраці з стартапом, дії до укладання угоди придбання стартапу, дії під час операції придбання стартапу та дії після придбання стартапу. Кожний з цих комплексів робіт передбачає опрацювання ряду запитань.

Обрання формату співпраці з стартапом. Форматів, за допомогою яких компанії взаємодіють із стартапом з фінансової точки зору, існує безліч, зокрема можливим є придбання стартапу комплексно, інвестування у стартап, придбання тільки технології або залучення команди [36]. Досить часто компанії обирають саме формат придбання усього стартапу, оскільки це прирівнюється до отримання підприємства разом з бізнесом;

Дії до укладання угоди щодо придбання стартапу. Такі дії містять ряд послідовних кроків та відповідні рекомендації, напрацьовані практиками [36]:

- 1) формування продуманої стратегії. На початку компанія готується до подібних придбань зсередини, особливо якщо ці процеси будуть здійснюватись систематично. Важливо,

щоб у компанії було єдине бачення взаємодії із стартапами, а краще – підтверджена стратегія, прийнята на усіх рівнях;

- 2) розроблення ціннісної пропозиції для стартаперів. Слід визначитись з тим, як буде сформульовано ціннісну пропозицію для стартапів щодо взаємодії з корпорацією. Бажано обґрунтувати привабливість співпраці для них, переваги, конкурентні позиції порівняно з іншими підприємствами та акселераторами;
- 3) обрання представника підприємства для взаємодії та обговорень. Важливу роль відіграє і людина, яку обрали для взаємодії з стартапами – саме цей представник підприємства повинен стати провідником між інноваціями і компанією, а також відповідати за пошук, оцінювання ефективності, переговори з стартапами і запуск пілотів в компанії;
- 4) розподіл ролей. Доцільно розподілити ролі всередині «команди пошуку» інновацій, а також визначити осіб відповідальних за сприяння інтегруванню стартапу в компанію та оцінювання ефективності;
- 5) визначення процедур фінансування. Доречно визначити джерела коштів для придбання стартапу та сформувати пакет документів для реалізації та закріплення відносин. Важливо є не забути, що умови співпраці повинні бути комфортні не тільки для компанії, але і для стартапу.

Дії під час операції придбання стартапу. Придбання стартапу є ключовим елементом його залучення до корпорації. Тому у цьому процесі варто дотримуватись ряду правил [36]:

- необхідно скласти докладний план того, як буде проходити забезпечення юридичної експертизи (англ. *due diligence*). Тобто хто, на основі яких знань, спираючись на які параметри і методики оцінки зможе оцінити потенціал співпраці компанії з стартапом;
- на етапі переговорів, коли вже буде зрозуміла взаємна зацікавленість в угоді, доречно визначати, як швидко та невисоковартісно для всіх учасників інтегрувати стартап у компанію. Потрібно скласти та прописати схеми всіх необхідних інтеграцій: інтеграції в бізнес-процеси, маркетинг-інтеграції, технологічної та юридичної інтеграції

стартапу. Якщо купується стартап, технологія або ліцензія на використання технології без команди, необхідно обговорювати можливість та умови участі команди в початковій інтеграції проєкту;

- слід визначати ключові метрики успіху, розробляти методiku оцінювання ефективності діяльності стартапу безпосередньо в компанії: ефект впливу на бізнес корпорації, на імідж компанії, корпоративну культуру і т. ін.;

Дії після купівлі стартапу. Не менш важливим є поведінка корпорації після придбання стартапу. На цьому закріплюються економічні відносини із стартапом та забезпечується його інтегрування [36]:

- придбання ліцензії та інвестиція в стартап можуть не передбачати значних організаційних змін всередині корпорації, що може продукувати ризик його знищення всередині корпорації. Тому важливо переконатися що стартап вдало інтегрувався в бізнес-процеси компанії. Якщо стартап було придбано разом з командою, то мають бути створені комфортні умови для внутрішньоорганізаційного підприємницького середовища;
- слід визначитись та домовитись із стартапом про контроль і звітність, які будуть прийнятні для обох сторін. Така система в ідеалі повинна дозволити включити показники діяльності стартапу в діяльність корпорації, а стартапу – не вести складний документообіг, відволікаючись від інновацій;
- якщо компанія й надалі планує пошук та залучення стартапів, слід продовжувати активність на ринку. Після завершення операції з одним стартапом, зацікавленість до корпорації як до перспективної для співпраці компанії різко зростає. Це можна використати для пошуку тих технологій, інновацій та команди, які можуть стати частиною корпорації.

Таким чином, варіантом стратегії розвитку для стартапу може стати співпраця з великою корпорацією. Взаємодія забезпечується на різних умовах, проте перевагу матимуть усі контрагенти.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ IX

1. Розкрийте специфічні особливості розроблення бізнес-стратегії стартапу.
2. Визначте чинники, які зумовлюють стратегічну поведінку стартапера.
3. Поясніть застосування у розвитку стартапу стратегії конкурентних стратегій М. Портера та стратегій «Бостонської консалтингової групи»?
4. Визначте інноваційні стратегії, які можуть бути застосовані у розвитку стартапу.
5. У чому полягає особливість копійок стартапів та стратегії копіювання?
6. Надайте характеристику «Компасу підприємницьких стратегій».
7. У чому полягає зміст стратегій інтелектуальної власності, підриву, ланцюга створення вартості, архітектурної стратегії «Компасу підприємницьких стратегій»?
8. Яким чином відбувається процес вибору з подальшою реалізацією стратегій «Компасу підприємницьких стратегій» для стартапу?
9. Поясніть сутність піраміди стартапу як стратегічного інструменту групи «методики зростання» за структурою Л. Александера.
10. Поясніть сутність піратські метрики: «AARRR!» як стратегічного інструменту розвитку стартапу групи «методики зростання» за структурою Л. Александера.
11. Поясніть сутність стадії Lean-аналітики як стратегічного інструменту розвитку стартапу.
12. Розкрийте зміст The ICE Score та моделі Bullseye як стратегічного інструменту розвитку стартапу.
13. Надайте характеристику The Hook Model (моделі крючка) та методу STEPPS з позиції стратегічного інструменту розвитку стартапу.
14. Розкрийте зміст та особливості півоту стартапу.
15. Надайте характеристику типам невизначеності, які впливають на можливість застосування півоту стартапу.
16. На основі яких підходів доцільно знижувати рівень невизначеності під час реалізації стартап-проєкту?
17. Визначте ключові чинники півоту та чинники, які впливають на зміну бізнес-моделі стартап-проєкту.
18. Надайте характеристику видам півоту стартапу.
19. Розкрийте особливості та ключові метрики методології Pivot Startup.

20. Розкрийте зміст таких моделей півоту як півот збільшення масштабу, зменшення масштабу, споживчого сегменту, споживчої потреби
21. Розкрийте підходи до застосування півоту платформи, півоту бізнес-архітектури, півоту монетизації цінності та технологічного півоту?
22. Які дії здійснюються в управлінні стартапом на основі моделей півоту рушійної сили зростання і півоту каналу?
23. Розкрийте особливості застосування півоту під впливом різних факторів (часового, організаційного і т. ін.).
24. У чому полягає сутність масштабування стартапу, які існують правила та чинники успішного масштабування?
25. Поясніть сутність Score creer (розростання обсягів робіт), визначте чинники, які його зумовлюють.
26. Розкрийте методи подолання та упередження Score creer.
27. Які механізми застосовуються у процесі масштабування стартапу?
28. Порівняйте особливості використання вертикального та горизонтального зростання стартапу.
29. У чому полягає особливість застосування стратегічних партнерств у розвитку стартап-проєкту?
30. Надайте характеристику застосуванню трекшн-карти та HADI-циклів у масштабуванні стартапу.
31. Розкрийте особливості обрання та використання фокусу на клієнтському сегменті, який принесе максимум доходу в найкоротші терміни як інструменту масштабування стартапу.
32. Яким чином застосовувати SPACE-модель у розвитку стартап-проєкту?
33. Наведіть підхід до розрахунку юніт-економіки стартапу.
34. Яким чином у розвитку стартапу використовується теорія обмежень Е. Голдратта – пошук вузьких місць як точок для кратного зростання?
35. Які дії варто здійснити команді стартапу для взаємодії з корпорацією?
36. Розкрийте особливості обрання формату співпраці з стартапом для корпорації.
37. Поясніть переваги залучення стартапів у корпорацію.
38. Які дії до угоди щодо придбання стартапу мають бути виконанні корпорацією?
39. Які дії під час операції придбання стартапу мають бути виконанні корпорацією?
40. Розкрийте специфіку дій щодо адаптування стартапу у діяльність корпорації.

- ☐ Кейси:
«Три способи масштабувати сервісний бізнес або як Давид Браун навчився робити 40 сайтів в день»;
«Майбутнє інновацій: Samsung відкрита для стартапів і нових партнерів»
 - ☐ Вправи:
визначення моделі Півоту;
побудова SPACE-моделі
 - ☐ Тренінг практичних навичок:
опрацювання півоту на прикладі стартапу MoneyHero;
опрацювання методики Hadi-циклів
 - ☐ Завдання для самостійного виконання:
формування дорожньої карти стартапу
-

9.1 Кейси

Проаналізуйте стартапи та надайте відповіді на запитання.

1. Три способи масштабувати сервісний бізнес або як Давид Браун навчився робити 40 сайтів в день [37]

Стартапери будують McDonald's в індустрії веб-дизайну. Їх метою є створення тисячі сайтів на день, включаючи вихідні. Спочатку вони були упевнені, що це неможливо. Але потім задумались: можливо це просто складно? Сьогодні в одній простій студії стартапери створюють 40 сайтів на день. Скільки сайтів на рік створює звичайна веб-студія? Кращий показник у цій сфері – 200 сайтів. Йдеться про агентства, де працюють близько 50 осіб. У стартапу лише 10 працівників, а на виході – 40 сайтів в день.

Три способи домогтися успішного зростання

Спосіб №1 – «продуктоутворення». Замість того щоб надавати послуги, можна створити свого роду продукт, а потім зосередити всі інші сервіси навколо нього. Компанія надавала послуги установки сервісів JIRA (комерційна система відслідковування помилок) протягом 10 років. Тепер вони створили безліч плагінів і зосередили всі свої послуги навколо них. Це приклад продуктоутворення: тепер вони можуть зростати, інвестуючи у створення плагінів, і послуга вже буде тільки доповненням до реального продукту.

Відмінний варіант «продуктоутворення» – це перехід окремих внутрішніх сервісів на повноцінний зовнішній продукт компанії. Наприклад, BaseCamp має 2,5 млн користувачів. Спочатку вони працювали у віддаленому режимі. Працівники перебували в різних місцях, що створювало деякі проблеми з синхронізацією командної роботи. Тоді вони створили внутрішній сервіс, покликаний вирішити цю проблему. Пізніше задумалися: напевно є й інші компанії, які мають подібні проблеми. І не помилилися: таких виявилось безліч. Таким чином, продукт, який спочатку створювався для внутрішнього користування, може в майбутньому забезпечити нове джерело заробітку. Варто намагатись автоматизувати те, що спочатку робиться вручну. Наприклад, стартапери створюють веб-сайт для клієнта самі, але тепер у них є платформа, яка виконує багато завдань самостійно і дозволяє робити більшу кількість сайтів.

Спосіб №2 – автоматизація. Багато людей одержимі чат-ботами й іншими подібними речами. Як правильно це застосовувати? Насамперед, потрібно попередити своїх клієнтів про те, що з'явилася певна автоматизована система. Найбільша проблема, пов'язана з чат-ботами – це очікування клієнтами спілкування з реальною людиною. Ефективний підхід до автоматизації у The Interval. Вони вважають чат-ботів помічниками. Наприклад, компанія працює з 9:00 до 18:00, а клієнт телефонує о 18:15. Робот каже: «Привіт, я помічник Давіда. Він уже закінчив свою роботу сьогодні. Але якщо у вас термінове запитання, я можу відправити йому SMS». І клієнт залишається задоволений, тому що робот зміг йому допомогти. Є ще одна

категорія, яка не готова до спілкування з роботами – VIP-клієнти. Цим людям все ще потрібна персональна увага. Їм важливо, щоб пам'ятали їх імена і ситуації.

Спосіб №3 – «мінімізація мавпячої роботи». Основна ідея зростання полягає в тому, що стартапери більше не виконують пересічні завдання, а переходять до «вищої ліги». Наприклад, у вас агентство веб-дизайну. Але односторінкові сайти може робити будь-яка індійська компанія. У вас немає бажання з ними конкурувати, тому ви зосереджуєтесь на брендингу і комунікації. Це вже серйозна професійна робота, яка принесе більше прибутку меншими зусиллями. Або, наприклад, SEO-фрілансери створюють команду. Вони більше не хочуть займатися «мавпячої» роботою, а починають консультувати по SEO за 200 дол. на годину, а роботу виконують підрядники.

У всіх підприємців є VIP-клієнти, які платять великі гроші за проект, але потім завалюють виконавців дрібними проблемами. Їх доводиться виконувати безкоштовно. Стартапер витрачає на це час, не отримуючи нічого натомість, хоча могли б продати ці години роботи іншому клієнту. Кожний раз у подібному випадку варто відправляти таким клієнтам рахунок на суму нуль доларів. Тоді, після ряду дрібних завдань, у вас буде речовий доказ того, що ці люди потребують команди технічної підтримки на регулярній основі.

Синдром «гра в менеджера» також може стати перешкодою на шляху розвитку бізнесу. Наприклад, один з працівників відмінний програміст. Ви вирішили, що тепер він буде керувати іншими колегами. У чому полягає проблема? Він позбавлений управлінського мислення і просто для того, щоб довести, що кращий, буде брати на себе все більше завдань і порушувати все більше дедлайнів. Зазвичай інтенсивному росту заважають дрібні речі, від яких насправді легко позбутися.

Запитання для обговорення:

1. Як Д. Браун характеризує масштабування?
2. Які основні способи масштабування Д. Браун рекомендує?
3. Яких помилок зазвичай припускаються стартапери під час масштабування?

2. Майбутнє Інновацій: Samsung відкрита для стартапів і нових партнерів [38]

SSIC – не просто типовий інвестиційний фонд. Доступ до ресурсів такого технологічного гіганта, як Samsung, – це відмінна можливість для стартапів. Інвестуючи в компанію SSIC передбачає взаємну вигоду: чи принесуть ці вкладення реальну цінність, зокрема, у відкритих інноваціях, для компанії Samsung?

«Ми повинні дотримуватися інтересів усіх, – сказав Шанкар Чандран (англ. *Shankar Chandran*), голова фонду Samsung Catalyst Fund (SCF), інвестиційного підрозділу SSIC – З одного боку, ми зацікавлені в успіху всіх стартапів, з другого, як працівники Samsung, ми повинні думати про переваги для компанії». Невелика команда SCF, що складається всього з 10 чоловік, дотримується власного підходу. Щороку команда зустрічається з 1500 стартаперами і обирає для повторної співбесіди 100 з них. Лише 15-20 підприємств потрапляють в програму фінансування.

Підтримка спільних проєктів становить найбільшу частку інвестиційних рішень SCF. Це тісно пов'язано з ідеєю відкритих інновацій – ініціативи з виявлення та розвитку технологій та інфраструктури майбутнього. Ще одна ключова мета інвестицій SCF полягає в тому, щоб перш ніж укласти угоду виявити, на чому заснована компанія, зрозуміти принцип її роботи і рівень компетентності лідерів. І нарешті, SCF приймає рішення про інвестування, щоб мати уявлення про всі процеси, що відбуваються у зростаючій сфері Інтернету речей. SCF може не взятися за роботу з компанією відразу, але може інвестувати, щоб отримати нові знання в тій чи іншій сфері для утримання лідируючих позиції. Чандран наводить приклад з поточного проєкту: «На даний час ми інвестуємо в компанію, яка займається протеомікою: технологією, що дозволяє з високою точністю визначити вміст білків в крові. Це дозволяє діагностувати рак на ранній стадії. Цілком можливо, що в продукцію цієї компанії можна впровадити технологію чіпів, а Samsung – найбільша компанія з виробництва чіпів у світі. Ми можемо не починати роботу з компанією сьогодні, але, коли вони будуть готові до змін, ми перші запропонуємо їм свою співпрацю».

SSIC має масштабне уявлення про всі основні сфери: «Ми відповіли на два важливих запитання і обрали п'ять стратегічних технологічних напрямів: який кращий спосіб для Samsung швидко стати лідером, і як найефективніше ми можемо досягти максимального зростання?» – сказав Кріс Байн, керівник стратегії IB в SSIC. До таких напрямів належить:

- Інтернет речей: у зв'язку з різноманітністю продуктової лінії це найважливіша сфера для Samsung;
- хмарні і локальні сховища даних: тактично це ключові сфери для компанії, оскільки все більше хмарних і локальних сховищ даних переходять на flash- і напівпровідникові накопичувачі – пристрої, у виробництві яких Samsung має великий досвід. Інновації у цій сфері дозволять створити нові бізнес-моделі;
- розумні пристрої: завдяки накопиченому досвіду Samsung щодо розумних технологій і величезному потенціалу їх розвитку планується подальше розширення присутності компанії в цій сфері. Нові розумні пристрої зможуть аналізувати стан навколишнього середовища, навчатися і в підсумку повноцінно взаємодіяти з людьми;
- розумне здоров'я: технічні пристрої стають все більш орієнтованими на біологію людини, а вивчення стану здоров'я людини стає все більш комп'ютеризованим. Процес вивчення здоров'я людини буде побудований на цих двох ключових трендах;
- конфіденційність та безпека: ці концепти ляжуть в основу майбутніх інновацій.

Команда Samsung NEXT вже більше 80 років втілює в життя нові ідеї та має багатий досвід у створенні і розвитку стартапів. Накопичені знання і прагнення компанії до інновацій в стартапи формують її місію: розвивати Samsung як високотехнологічну компанію широкого профілю, перевершуючи традиційні очікування користувачів від Samsung.

Хоча в багатьох компаніях у Кремнієвій долині є окремі підрозділи, які фокусуються на інкубації стартапів, інвестиціях і поглинаннях, в Samsung NEXT всі ці напрями об'єднані. Завдяки такому унікальному підходу стартапи, що знаходяться на самому

початку шляху з розробки додатків або сервісів можуть почати працювати з Samsung у будь-який час, а NEXТ готовий вступати в партнерство з підприємцями на кожному етапі розвитку стартапу. «Якщо наші венчурні інвестори бачать стартап з перспективним продуктом і командою, який ще не розвинений і не до кінця визначився зі своєю продуктовою нішею, вони можуть запропонувати нашій команді інвестувати в цей стартап вже на початковому етапі», – сказав Ленз. – Цей підхід дозволяє нам найкращим чином організувати роботу з талановитими підприємцями і запропонувати ресурси Samsung найбільшій кількості перспективних стартапів».

Samsung NEXТ інвестує через спеціальний фонд розміром 150 млн дол. для фінансування стартапів, які перебувають на самому початку шляху. Фонд прагне інвестувати в команди і ідеї, які збігаються з цілями і пріоритетами Samsung. Після інвестування команда NEXТ тісно працює з стартапами для створення партнерств, які допоможуть Samsung у стратегічному плані і забезпечать повернення вкладених коштів підприємцям та інвесторам. Інвестиції підтримують поточні бізнес-ініціативи Samsung, але, що найважливіше, мають потенціал для створення нових, перспективних можливостей для ведення бізнесу.

«З огляду на спектр інтересів Samsung, ми інвестуємо у багато сфер. Нам особливо цікаві штучний інтелект, Інтернет речей, доповнена реальність / віртуальна реальність, безпека, мобільність і здоров'я, – сказав Брендон Кім, керуючий директор Samsung NEXТ Ventures. – Однак вищий пріоритет має колектив і ідея стартапу. З урахуванням цих двох факторів ми зможемо домогтися успіху і сприяти розвитку Samsung в майбутньому».

Samsung NEXТ здебільшого інвестує в компанії, що базуються в США, а також в стартапи в Тель-Авіві, а також досліджує нові можливості в Азії і Європі.

У разі поглинання компаній Samsung NEXТ не тільки керує процесом, а й допомагає з інтеграцією стартапу в компанію. Тому під час аналізу відповідності стартапу для Samsung, команда Samsung NEXТ з'ясовує, наскільки є якісним продукт, робочий колектив, а процеси впишуться в структуру Samsung.

Успішним прикладом може служити поглинання компанії Loop Pay у 2015 р. За результатами аналізу в Samsung NEXT зрозуміли, що застарілі системи були перешкодою у виході на ринок мобільних платежів, і знайшли компанію, яка могла вирішити цю проблему унікальним і перспективним способом. Однак, першим кроком був пошук відповідного партнера. Процес почався з інвестиції та завершився партнерством з мобільним бізнесом Samsung. Ленз пояснює: «У випадку з Loop Pay ми не відразу перейшли до поглинання компанії. Ми завжди діємо так, щоб запитання вирішувалися в вигідному ключі як для Samsung, так і для стартапів. Це вимагає щільної спільної роботи зі стартапом, підрозділами Samsung і внутрішніми командами і може статися тільки якщо колектив згуртований єдиним баченням свого завдання». Loop Pay еволюціонував в Samsung Pay, платіжний сервіс, який починає роботу у різних країнах світу.

З інших помітних прикладів – Samsung NEXT керував поглинанням Viv Labs, відкритої платформи штучного інтелекту. У 2016 р. Samsung NEXT провів операцію з поглинання Joyent, компанії, що спеціалізується на хмарні обчислення. Метою цього кроку було розвиток хмарних сервісів, функціоналу смартфонів і підключених до Інтернету пристроїв Samsung.

У Samsung NEXT дотримуються думки, що кожна поглинена компанія повинна знайти правильне місце в Samsung – вона може стати окремим підрозділом або частиною Samsung NEXT, як, наприклад, компанія-розробник технологій розумного будинку SmartThings, яку Samsung NEXT придбав в 2014 р. Ці поглинання, як пояснює Ленз, слід розглядати не ізольовано, а в межах всебічного розвитку Samsung, якому прагне сприяти Samsung NEXT.

Запитання для обговорення:

1. Який підхід використовує компанія Samsung для свого інноваційного розвитку? Поясніть сутність цього підходу.
2. Яку стратегію взаємодії зі стартапами використовує компанія Samsung?
3. Охарактеризуйте можливості масштабування стартапу під час взаємодії з Samsung NEXT.

9.2 Вправи

1. Модель півоту (складено на основі [14; 15; 20; 21])

Розгляньте приклади компаній, що здійснювали півот та визначте модель півоту для кожної з них.

Результати занесіть у таблицю:

Модель Півоту	PayPal	Flickr	Groupon	Yelp
<i>Zoom-In Pivot</i>				
<i>Zoom- Out Pivot</i>				
<i>Customer Segment Pivot</i>				
<i>Customer Need Pivot</i>				
<i>Channel Pivot</i>				
<i>Platform Pivot</i>				
<i>Business Architecture Pivot</i>				
<i>Value Capture Pivot</i>				
<i>Engine Of Growth Pivot</i>				
<i>Technology Pivot</i>				

Застосування півоту стартапами [15]:

PayPal. Проєкт почався з сервісу переказу грошей між надолонниками Palm Pilot. Відомий інвестор Пітер Тіль побачив в ньому набагато більший потенціал – переказ коштів між користувачами Інтернету. Після цього було укладено угоду з eBay. Обслуговуючи 40 % його транзакцій, стартап виріс до кількості користувачів у 100 мільйонів.

Flickr. Проєкт починався як рольова он-лайн гра під назвою Ludicorp. У певний момент автори усвідомили, що у них в руках з'явилося рішення для набагато більш масової проблеми, і вони припинили розробку гри і зосередилися на створенні сервісу для

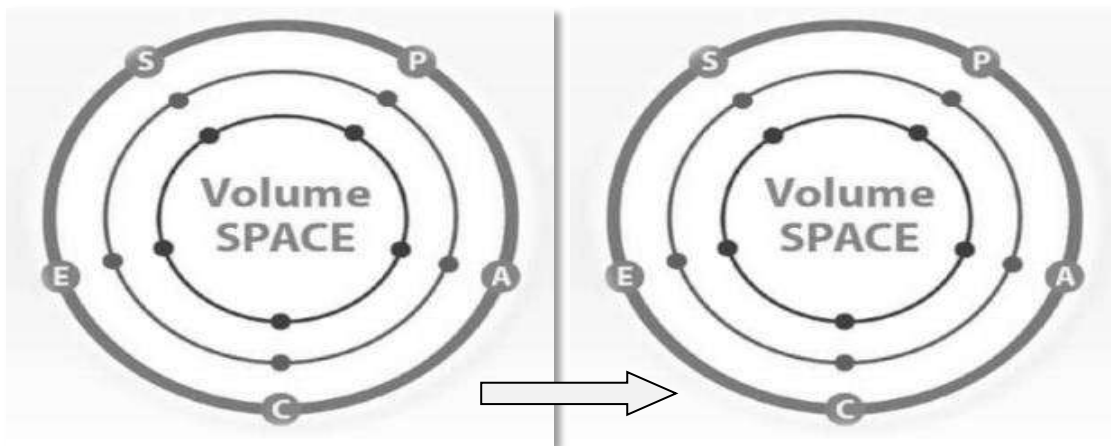
простого викладання фотографій в Інтернет. Зараз це, мабуть, найбільший фотохостинг.

Groupon. У 2006 році був запущений проєкт The Point, мета якого полягала в об'єднанні людей для вирішення різних громадських і політичних проблем. Groupon з'явився як одна з частин цього проєкту і навіть перебував за адресою groupon.thepoint.com. Однак з плином часу виявилось, що процес групових покупок зі знижками привертає людей набагато сильніше, ніж всі інші проблеми. Цього року Groupon провів IPO, яке виявилось за розміром другим у світі після IPO Google.

Yelp. Проєкт почався у 2004 р. з того, що була створена автоматизована система відправки запитів і отримання рекомендацій від друзів по електронній пошті. Хоча цей проєкт і отримав 1 млн дол. інвестицій, злетіти у цьому виді йому не вдалося. Користувачі почали використовувати сервіс абсолютно по-іншому – вони писали відгуки про прилеглих закладу просто по фану. Як результат проєкт змінив орієнтацію і перетворився на подобу жовтих сторінок і зібрав вже 17 млн відгуків.

2. SPACE-модель (складено на основі [39])

Розмістіть бізнес на колах SPACE-моделі: Volume space (массовий з широким охопленням), Value space (центральний з вузьким охопленням), проміжний:



Початкове положення

Стратегічна перспектива

Стартапу цікавий масовий ринок. Виходити на зовнішню орбіту з продуктом «Розробка сайту» не реально, але було можливо розширити всі показники на однорідному рівні. Основна мета полягала у виході на масових ринкових виробників, щоб отримати багато лояльних клієнтів на інших послугах. Найцікавіше, що не дивлячись на високу конкуренцію на цій орбіті, професійний ринок замовної розробки не заповнений. Всього лише 5 % студій з ТОП-100 працює в нішових бюджетних сайтах. Найбільш складнішим у цьому переході було подивитись на послугу як на продукт та виконати організацію виробництва, для створення можливості обслуговувати велику кількість проєктів, забезпечивши найнижчу собівартість, і надійну швидкість запуск проєктів «під ключ» (бери і користуються).

9.3 Тренінг практичних навичок

Півот на прикладі стартапу MoneyHero [40]

Опрацюйте приклад компанії MoneyHero щодо використання Півоту. Запропонуйте та обґрунтуйте альтернативні варіанти розвитку обраного або запропонованого Вами стартапу.

Як показує практика, бізнес-ідея здебільшого доходить до свого реального втілення як мінімум після значних доопрацювань, а найчастіше – тільки після pivot'a – повного перезапуску стартапу, що супроводжується радикальною зміною бізнес-моделі.

На момент приходу в Акселератор проєкту MoneyHero було 6 місяців. «Ми пройшли в третій набір з проєктом – агрегатором фінансових позик для фізичних осіб», – розповідає співзасновник проєкту Антон Утехін. У чому була суть ідеї? Сфера мікрокредитування така, що заявку з великою ймовірністю можуть не схвалити. Щоб збільшити шанси, краще залишити заявку відразу на декількох сайтах різних компаній. На кожному з них потрібно з нуля заповнювати одну і ту ж анкету. «Багатьом робити це не дуже зручно. Тому ми вирішили зробити сайт, на

якому ви заповнюєте одну, максимально повну анкету, а вже вона розсилається в усі мікрофінансові організації (МФО). Ми орієнтувалися на компанії, які видають позики онлайн».

За задумом засновників, мікрофінансові організації повинні були платити сервісу за залучення клієнтів від 1 до 3 % від суми виданого позики. Ризики неповернення позик були на стороні партнера, і в цьому плані модель була цікавою.

Щоб протестувати потенційний ринок за методологією Lean Startup, команді треба було порахувати вартість цільового дії (англ. *Cost Per Action, CPA*) і середню виручку з користувача (англ. *Average Revenue Per User, ARPU*). У разі MoneyHero ці метрики залежали від відсотка конверсії в реєстрації, відсотка конверсії в заповненні анкети та відсотка конверсії у виданні позики. Трафік забезпечувався контекстною рекламою. Команда підраховала, що за CPA, рівному 30 у од., на сайт можна було залучити аудиторію чисельністю тисяча осіб з конверсією в передплаті 31 % і в заповненні анкети – 7 %.

Акселератор відразу виставив високу планку – до кінця акселерації треба було заробляти не менше 1 млн у. од. на місяць, щоб говорити про Seed-раунд інвестицій. Для перевірки, чи зможе проєкт відповідати цій вимозі і чи потрібен взагалі клієнтам цей продукт, MoneyHero розмістили у себе на сайті анкету, яку створили за допомогою стороннього сервісу. Заявки команда збиралася вручну вбивати в анкети на сайтах партнерів.

Таким чином в компанії хотіли дізнатися наступні речі: скільки заповнених анкет конвертується в позики; скільки користувачів, які заповнили анкету, будуть вже зареєстровані в МФО. Останній пункт був особливо важливий, тому що під час переговорів з МФО виникло обмеження – всі, крім однієї компанії, не були готові платити за повторні звернення клієнтів. Це ставило під сумнів економіку проєкту.

Відповідно до нової логіки, команда розмістила на сайті анкету і оновила сам сайт, щоб підвищити конверсію в заповнення анкети. Результати тестування спочатку були не такими поганими, враховуючи, що анкета була зроблена на швидку руку:

Воронка	Кількість	Відсотки
Заходи	809	100
Реєстрація	322	39,8
Перейшли до анкети	141	17,4
Заповнили анкету	52	6,4

«І ось ці 52 анкети ми стали вручну переносити на сайти партнерів. На це у нашого працівника пішло 3 повних робочих дні. В процесі ми зіткнулися з тим, що практично у всіх МФО була смс-верифікація телефонних номерів. Тому нам довелося телефонувати кожному клієнту і питати, який смс-код йому прийшов. А у деяких компаній було по 2 смс-коду ... », – розповідає Антон. У компанії з'ясували, що у 60 % випадків клієнти були вже зареєстровані в великих онлайн-МФО.

Пізніше стартапу вдалося домовитися з одним з партнерів-МФО про API-інтеграції, яка зайняла близько місяця. «Коли вона завершилася, ми протестували аудиторію в автоматичному режимі і з'ясували, що 92 % відвідувачів нашого сайту вже зареєстровані на сайті цього партнера». З тих, хто не був зареєстрований, позика не було видано нікому. «Головна помилка, яку ми допустили на цьому кроці – повірили самим МФО, що вони видають позики в середньому п'ятій частини з усіх клієнтів. Пізніше ці цифри не підтвердилися. А спочатку наша економіка будувалася на них і на припущенні, що за повторні заявки від тих же клієнтів МФО нам теж будуть платити», – Антон Утехін.

З восьми партнерів тільки один погодився платити за повторні заявки через сайт MoneyHero від того клієнта, який вже є в їх базі. Канал контекстної реклами був практично «обраний» великими онлайн-МФО. Аудиторія з альтернативних каналів (соціальні мережі) не залишала анкети. Загальний дохід від тих клієнтів, яких схвалювали до виплати позики, не покривав загальних витрат на притягнення всієї клієнтської бази в цілому.

Економіка «Анкети на позику» була цікава тільки за умови, що обсяг трафіку складав не менше 25 тис. на місяць, а конверсія в позики – 7 %. «Тоді ми могли б домогтися обігу в 1 млн у. од. на

місяць – мінімальної суми, яка може бути цікава інвесторам і акселератору. запитання з трафіком ще якось можна було вирішити, але конверсія в позики в загальному масштабі дорівнювала практично 0 %», – резюмує співзасновник проєкту.

Висновки. Якщо ви не до кінця впевнені в тому, що знаєте «підводні камені» тієї сфери, в якій буде працювати ваш проєкт, постарайтеся (і, бажано, чим швидше, тим краще) протестувати проєкт в справі. Ваші цілком оптимістичні фінансові прогнози можуть ігнорувати ряд умов, які спочатку (в разі відсутності спеціальних знань про індустрію) буде вкрай складно (якщо взагалі можливо) передбачити. Приклад MoneyHero наочно показує, як логічна на перший погляд схема в реальності виявляється нежиттєздатною. Проте, команда MoneyHero, знайома з методологією Lean Startup. Вони створили мінімально життєздатний продукт, що дозволило їм зберегти час і ресурси для подальшої роботи в акселератора.

Pivot перший – Тестування нового ринку зайняло два тижні. Про перспективність ринку позик для юридичних осіб говорили ряд фактів. Обсяг ринку мікропозик для юридичних осіб за даними на кінець першого півріччя 2014 р. склав 18,2 млрд у од., що менше, ніж позики для фізичних осіб (28 млрд), але теж непогано. Комісія становила стільки ж – 2-3 % від суми виданого позики. Але! Середній чек позик для фізичних осіб – 10 тис. у. од. на один-два тижні, для юридичних осіб – близько 300 тис. у. од. терміном на місяць або два. Онлайн-позик на цьому ринку не буває, але компаніям потрібні тільки контакти позичальника, зустрічалися вони з клієнтом вже самостійно. Використовуючи напрацювання, отримані раніше, команда за кілька днів провела переговори з 8 компаніями і домовилася з трьома найбільшими партнерами (здатними закрити велику географію видачі позик) про те, що буде залучати для них клієнтів. Також в MoneyHero придбали новий домен (www.denginabiz.ru – наразі відключений, оскільки хостинг використовується для іншого проєкту) і зібрали новий лендінг. Після запустили рекламу, зібрали 300 відповідних заявок на 120 млн у. од. і поступово передали їх партнерам (у формі таблиць MS Excel). За підсумками 2 тижнів тестування були отримані наступні дані:

Воронка	Кількість	Відсотки
Заходи	2107	100
Анкет	315	14
Видано позик	1	1
ARPU	0,23 у. од.	6,4
CPI	30 у. од	

У стартапу була явна проблема з видачею позик. З конверсією ще можна було працювати, а ось з позиками команда була обмежена в інструментах. У компанії вирішили проаналізувати ситуацію:

Період	В роботі, %	Перекопати, %	Скоринг, %	Відмова, %	Клієнт зник, %	Виданий займ, %
18.07- 24.07	56,45	11,29	6,45	11,29	12,90	1,61
25.07- 31.07	59,26	9,26	5,56	12,96	12,96	0,00
01.08- 07.08	57,14	0,00	14,29	14,29	14,29	0,00

З першого дня команда відстежувала воронку продажів і постійно запитувала у партнерів статус відправлених анкет. Статус спостерігався за тижневими когортами. За логікою з плином часу клієнти зі статусу «В роботі» повинні були переміщатися вправо, але цього не відбувалося. Антон пояснює: «Ми уточнили інформацію. Основна причина – «клієнти не виходять на зв'язок». Весь наступний день ми телефонували цим клієнтам. З першого дзвінка нам відповіли 70 % клієнтів, і відповіли, що не спілкувалися з МФО. Партнери нас не обманювали, але якість роботи їх операторів викликало сумніви».

Стартап привернув клієнтів, які заповнили анкети на позику на загальну суму у 120 млн у. од. При цьому обсяг ринку становить 18 млрд у. од. «Грубо кажучи, за три тижні ми відхопили майже 0,7 % ринку». Цей факт у поєднанні з пунктом 1 міг говорити про великий диспропорції: попит на видачу позик вагомо перевищує пропозицію.

Основними причинами невидачі заявки виявилися відмова з боку служби безпеки партнерів і не проходження скорингу. «Тут висновок може бути тільки один – для даних партнерів наша аудиторія була не дуже якісною. Залишався варіант виходу в оффлайн. Ми не стали цього робити, оскільки були потрібні великі інвестиційні витрати», – коментує співзасновник проєкту.

Ще одна слабкість бізнес-моделі полягала в тому, що оплата проводилася знову-таки тільки за нових клієнтів, яким видали позику. При цьому з 300 заявок 10 % були повторні – краще, ніж у випадку з фізичними особами, але теж неефективна модель розвитку: в певний момент канали залучення клієнтів були б вичерпані. За фактом компанія не заробляла.

Висновки. Перехід з сектора B2C в сектор B2B – досить популярна практика pivot'a, не позбавлена своїх тонкощів, але, тим не менш, в цілому цілком життєздатна. У першу чергу це, як правило, пов'язане з ймовірністю зменшити тиск з боку конкурентів (якщо мова йде про електронний бізнес) – в основному через пересиченість ринку B2C. З іншого боку, як справедливо зазначив Джон Бишків (англ. *John Bischke*), CEO сервісу Entelo: «Якщо ви знайдете і вирішите проблему, релевантну для тисячі B2C-клієнтів, ви навряд чи досягнете успіху ... Але якщо ви вирішите проблему тисячі клієнтів в сфері B2B, у вас на руках буде досить життєздатна компанія. Так навіть якщо ви вирішите проблему для ста компаній, ваш бізнес буде життєздатним». У цьому одна з основних переваг B2B-ринку: його простіше сегментувати, легше охопити (компанії знадобилося три тижні для того, щоб охопити 0,7 % ринку), клієнти в цій сфері оперують більшими коштами, а їх платоспроможність, як правило, вище (у нашому прикладі середній чек позик для юридичних осіб виявився у 30 разів більше середнього чека в сегменті B2C). Подібну зміну курсу можна віднести до зміни сегмента користувачів (англ. *Customer segment pivot*) і бізнес-архітектури (англ. *Business architecture pivot*) за класифікацією pivot'ів Е. Ріса. І тим не менш, незнання все тих же «підводних каменів» сфери мікрокредитування позбавило змоги отримати від ідеї плановану віддачу.

Pivot другий – Тестування нової бізнес-моделі зайняло три дні. «Ми стали думати, на чому ще можна спробувати заробити? Цікавою темою нам здалося перекредитування для фізичних осіб». Тестування бізнес-моделі сервісу «НетКредитов» проводилося протягом трьох днів. У перший був зроблений сайт за допомогою конструктора, в другій туди залучили трафік. У третій день команда обробляла цих клієнтів, щоб зрозуміти, скільки з них скористаються пропозицією, і прораховувала воронку. Заробляти збиралися на клієнтах (500 у. од. за рішення) і лідогенерації для банків. Проєкт був припинений, тому що процес продажів виявився занадто довгим. «Більшість людей поки не розуміють, що таке перекредитування. Їм потрібні особисті консультації, але навіть вони не завжди допомагають донести сенс», – пояснює Антон Утехін. Відповідно до фінансової моделі проєкту, щоб заробити на ньому хоча б 50 тис. у. од., потрібно було залучити 1 000 лідів. І це ще без урахування CPA. Можна було б підвищити прибутковість завдяки лідогенерації, але ... Тільки 1 з 15 клієнтів, які перейшли на сайт банку, заповнив заявку на отримання кредиту, і його не схвалили.

Висновки. Команда MoneyHero на практиці з'ясувала, що розвивати проєкт у обраному напрямі виявилось недоцільно. Такий стан є вкрай болісним для команди – в першу чергу психологічно: повна зміна курсу ставить під сумнів сенс існування стартапу.

Pivot третій: за два тижні до кінця акселерації. «29 серпня ми остаточно утвердилися в думці, що жоден з цих проєктів не буде прибутковим. Ми зважилися на третій і наймасштабніший pivot: наш новий проєкт взагалі був не пов'язаний з темою фінансів». Команда придумала проєкт EasyScript – сервіс для візуалізації скриптів для телемаркетингу і вхідних дзвінків. «Посил був такий: а що може бути актуально всім тим, хто сидів тут з проєктами? З чим особисто у нас було багато складнощів? Відповідь була проста – телефонні дзвінки. Ми самі використовували mind map і логічні схеми розмов». Створені таким способом сценарії розмов були зручні і дозволяли легко орієнтуватися в бесіді. «І ми подумали, чому б не створити хмарний сервіс, за допомогою якого можна прописати сценарії

продажів по телефону? А потім показувати їх оператору». Завдання сервісу – обробляти вхідні та вихідні дзвінки. Як це зробити? Спочатку за допомогою сервісу створюється сценарій у вигляді схеми з можливими варіантами відповідних реплік клієнту. Яке завдання вирішує сервіс крім додаткової вартості у вигляді простого інтерфейсу? Зазвичай ми бачимо тільки дві цифри – кількість дзвінків і кількість продажів. А EasyScript дозволяє відкрити завісу і дізнатися, що стоїть між ними – чому дзвінки перериваються і в якому місці розмови.

Команда почала тестувати ринок. Насамперед, команда роздрукувала свої скрипти і звернулася до інших проєктів, презентувала їм ідею. «Вже на цьому етапі ми знайшли двох потенційних клієнтів. Модель роботи EasyScript ми реалізували на сервісі опитувань TypeForm». Тільки після цього команда взялася за сайт. Лендінг був зібраний на конструкторі Wix і як тільки він був готовий, учасники проєкту відразу розповіли про нього в соціальних мережах. Всіх зареєстрованих клієнтів команда опитала, щоб виявити потребу в телемаркетингу.

Після створення демо клієнти вибірково отримали безкоштовний тижневий доступ. Команда проєкту допомагала їм розробляти скрипти і переносити в сервіс їх сценарії. Через тиждень клієнтам повідомили про ціну використання (повна ціна – 3 тис. у. од., зараз – 1 тис. у. од., оскільки команда проєкту ще не повністю реалізувала весь функціонал). Мета – підтвердити цінність сервісу. Безкоштовно він цікавий багатьом, але ж усім потрібні платоспроможні клієнти. «Натепер з 56 клієнтів платять вже 6, а ще 23 тестують – непогана конверсія». «Також ми відстежуємо залученість клієнтів шляхом вивчення кількості скриптів в їх акаунтах. Клієнт створив скрипт – йому цікаво. Ні – запитуємо чому і пропонуємо допомогти з початком роботи».

«Спробували оцінити ринок, але у нас виникла складність. Як зрозуміти, скільки послуг зі створення скриптів продається на ринку консалтингу для продажів? Ми знаємо, що обсяг ринку консалтингу – 34 млрд у. од., ми знаємо, що кількість релевантних запитів в пошуковій системі – близько 10 тис. а що між ними – для нас поки не до кінця зрозуміло».

Висновки. На прикладі акселерації (і трьох pivot'ів) стартапу MoneyHero / EasyScript можна зробити наступні висновки. Прагніть розробити схему, яка дозволить тестувати бізнес-модель якомога швидше. «Першу бізнес-модель ми тестували місяць, другу – 2 тижні, зараз нам вистачає і трьох днів до отримання перших результатів». Спочатку намагайтеся продати продукт, а потім вже програмувати. Повноцінного продукту може і не бути, але його цінність краще підтвердити заздалегідь, щоб не витратити час і ресурси даремно. Прикро зробити хороший продукт, що нікому не потрібен.

Використовуйте підходи «Бережливого стартапу» Е. Ріса або інші методології, що використовують поняття мінімально життєздатного продукту. «Ми вирішили спробувати продати недопрацьований продукт за меншу суму. Щоб підтвердити попит, сайт можна зробити і на конструкторі. Якщо ідея піде – тоді вперед в ТЗ і розробку». Тільки цифри можуть сказати, наскільки ефективний проєкт і ідея, суб'єктивізм краще відкинути в сторону і порахувати метрики.

Знищувати непрацюючі проєкти дуже важко, але іноді краще вчасно зупинитися. Коли це зробити – підкажуть цифри. Наприклад, гіпотези EasyScript звучали так:

- Чи з'являться перші 5 покупців?
- Чи зможе проєкт забезпечити конверсію в продажі на скриптах в 30 % від трафіку сайту?
- Чи будуть купувати за 3 тис. / Скрипт?
- Де брати 700 осіб на місяць?

Амбітні цілі краще реалістичних: 500 тис. за цілі в 1 млн у. од. – більше, ніж 110 тис. за цілі 100 тис. Крім того, великі цифри відразу вказують на вузькі місця у фінансовій моделі.

Працюючи над проєктом в сфері, «підводні камені» якої вам невідомі, прагніть мінімізувати кількість зовнішніх елементів у бізнес-моделі і залежність результатів від них. «Після роботи над проєктом ми вирішили, що краще створювати модель, у якій ключові показники залежать тільки від нас, а не від партнерів. Тому новий продукт ми продаємо самі».

2. Методика HADI-циклів [41]

На основі методики HADI-циклів (, див. рис. 9.7, табл. 9.9, підрозділ 9.3.) здійсніть перевірку гіпотез для розвитку ідеї обраного або запропонованого стартапу

1. *Гіпотеза (англ. Hypothesis)*. «Зміна заголовка збільшить конверсію в реєстрацію на Лендінгу на 5 %, є проблема з переходом відвідувачів в реєстрацію, тому генеруються саме ті ідеї, які здатні поліпшити конверсію в реєстрацію.
2. *Дія (англ. Action)*. Стартап придумує нові заголовки і змінює їх на Лендінзі. Головний секрет – діяти швидко. Після перевірки гіпотези, завжди можна її поліпшити і масштабувати, якщо вона підтвердилася і дала результат.
3. *Збір даних (англ. Data)*. Наприклад за показником конверсії в реєстрацію. Щоб дані відображали об'єктивні зміни, вибірка повинна бути репрезентативною.
4. *Висновки (англ. Insights)*. Аналізуємо, чи підтвердилася гіпотеза. Якщо гіпотеза правильна, то доцільно планувати її покращення та масштабування.

Не потрібно одночасно перевіряти кілька гіпотез, якщо вони впливають на одну і ту ж метрику. Так ви не зрозумієте, яка з гіпотез спрацювала, яка саме дія спричинило зміни. Наприклад, якщо ви змінили опис продукту на сайті і одночасно зробили нову систему оплати. Конверсія в покупку впала, чому? Відповідь знайти буде не просто.

Для стартапів доцільно формувати таку таблицю:

Н	А	Д	І		
Гіпотеза	Дія	Метрика	Очікуваний ефект	Віра в ефект	Складність реалізації
	Що потрібно зробити, щоб перевірити гіпотезу	На яку метрику вплинуть зміни	%, покращення показника	0-100 %	1-5

У стовпці «віра в ефект» відображається наскільки команда вірить в гіпотезу, у стовпці «складність реалізації» – який обсяг ресурсів потрібний на виконання завдання. Нижче наведено приклади гіпотез від розглянутих стартап-команд:

Н	А	Д	І		
Гіпотеза	Дія	Метрика	Очікуваний ефект	Віра в ефект	Складність реалізації
Якщо прибрати підтвердження мейлу, то конверсія в реєстрацію підвищиться	Прибрати підтвердження	Конверсія в реєстрацію	+2 %	50 %	1
Якщо користувачам буде зрозуміло, що головну сторінку можна прокручувати, то це збільшить конверсію в реєстрацію	Створити вигляд прокрутки	Конверсія в реєстрацію	+20 %	80 %	1
Якщо ми залишимо на стартовій сторінці тільки типи сайтів, які ми прискорюємо, це збільшить конверсію	Змінити стартову сторінку	Конверсія в реєстрацію	+30 %	90 %	5
Якщо змінити формат спілкування на «спілкування напряму від особи сервісу», то конверсія зросте	Змінити лендинг, спроектувати алгоритм, написати тексти	Конверсія в реєстрацію	+ 80	146 %	10
Якщо ми додамо титри в відео на головну сторінку, то конверсія в перехід на реєстрацію збільшиться	Додати титри у відео і перезавантажити	Конверсія в перехід в реєстрацію	+ 2 %	50 %	1

Гіпотези необхідно вибудувати за пріоритетністю, щоб не витрачати час на слабкі ідеї. Тому звертайте увагу на два напрями: віра в ефект і складність реалізації. Зрозуміло, що якщо гіпотеза складна у реалізації, а віра в її ефект у команди низька, то вона автоматично потрапить у кінець списку (і швидше, не буде перевірена).

Команди протягом тижня перевіряли свої гіпотези (кожна команда повинна була перевірити 2-3 ідеї). Для об'єктивності тестування учасникам поставили завдання: залучити на лендінг близько 3 тис. відвідувачів. Тоді довірчий інтервал (похибка вимірювань) складала близько 1 %. Це означає, що якщо конверсія підніметься або знизиться більше ніж на 1 %, то гіпотеза діє. Якщо ефект буде менш 1%, то це просто похибка, змін не відбулося.

Основна цінність методу для стартапу у тому, що кожна команда швидко перевіряє кілька ідей і бачить, які з них працюють. Також команда отримує зворотний зв'язок, якщо при цьому показує свої результати експертам.

9.4 Завдання для самостійного виконання

Дорожня карта стартапу [42]

За наведеною схемою, складіть дорожню карту згідно стратегії розвитку обраного або запропонованого Вами стартапу:

ROAD MAP for StartUp

від юристів (v. 1.0)

1

Start!

Класна
ідея!

Чи законно
це в Україні?

Вивчаємо питання,
з'ясовуємо про ліцензії,
дозволи тощо.

Якщо щось не так –
будуть проблеми з
законом.

Якщо майбутній член вашої
команди вже десь працює –
приділіть цьому увагу.

Набираємо
команду

Код або контент, які він робить для
вашого проекту, може на 100%
належати його основному роботодавцю.

Беремо його трудовий договір і уважно його
читаємо – чи може він десь працювати, як у
нього з NDA* тощо.

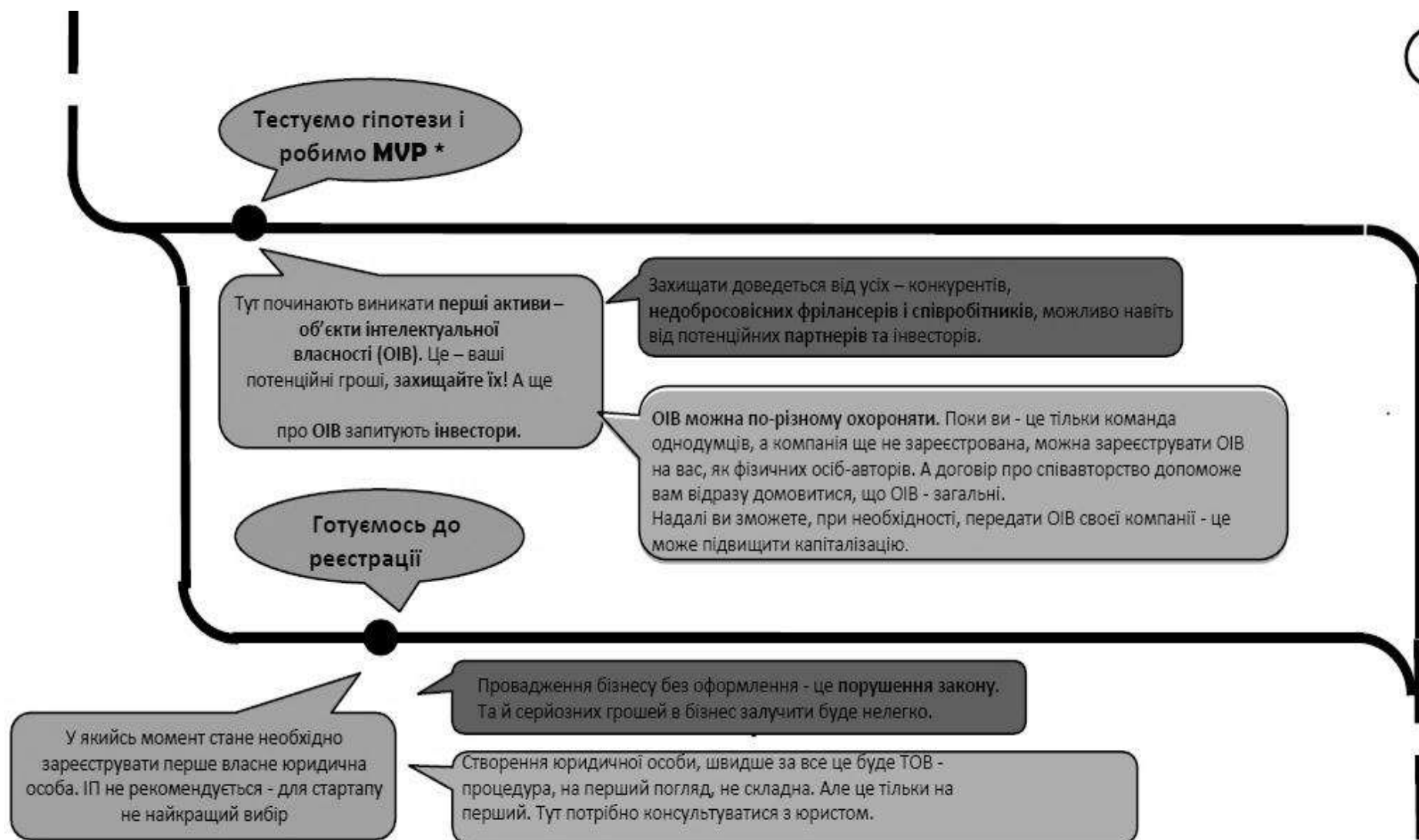
Домовляємося
з командою

Укладаємо письмову угоду між учасниками
проекту. Варіантів багато - договір про наміри,
попередній договір, співавторство

Домовляємося з майбутніми
ко-фаундерами про розподіл
бізнесу, витрат і доходів.

Конфлікти засновників часто
гублять класні бізнеси - це факт.
Домовтеся "на березі"!

*NDA (Non-disclosure agreement) — згода про нерозголошення конфіденційної інформації.



* Minimum Viable Product (MVP) – найпростіший працездатний варіант продукту, за допомогою якого тестується потенційний попит на дані рішення ще до початку повномасштабної розробки.

Реєстрація компанії. Частина 1.

3

Пройти процедуру реєстрації ТОВ можна як самостійно, так і скориставшись послугами відповідних фахівців.

Реєстрація ТОВ (товариство з обмеженою відповідальністю) крок, що робить проект офіційним бізнесом.

Звісно, можна обійтись ПП або одразу замахнутись на акціонерне товариство (ПАТ). Але, скоріш за все, це будуть не кращі сценарії для стартапа, що планує залучати в майбутньому фінансування і, також, не бажає загрузнути в корпоративному управлінні і бюрократії.

Якщо вирішили робити самостійно, вам точно буде потрібно:

- Підготувати кілька важливих документів;
- Затвердити документи самому або на установчих зборах (якщо фаундерів декілька);
- Сходити до нотаріуса і завірити необхідне;
- Оплатити держмито за реєстрацію;
- Особисто або поштою передати документи в податкову.
- Трохи почекати і отримати Свідоцтво про державну реєстрацію.

Важливо пам'ятати:
Те, що буде написано в Договорі про заснування, Статуті ТОВ, відповідному Рішенні або Протоколі - вкрай важливо.

Краще проконсультуватися з фахівцем.

Якщо ви тільки на початку бізнес-шляху - не варто відразу намагатися зареєструвати компанію поза української юрисдикції. Плюсів може виявитися не так багато, а мінусів з податками, бухгалтерією, юристами - набагато більше.

Реєстрація компанії. Частина 2.

Отримання Свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи - ще не кінець процедури. Тепер вам потрібно:

- замовити друк (хоча можна і без неї - якщо ви це вказали в Статуті);
- призначити генерального директора і головного бухгалтера;
- відкрити розрахунковий рахунок в банку і повідомити про це в податкову;
- повідомити про своє існування ПФ (це пенсія для ваших співробітників).
- Не зайвим буде підготувати Список учасників товариства..

Хоча тут всього багато, але всі ці процеси стандартизовані і багаторазово й докладно описані в різних «мануалах». У тому числі і на офіційних сайтах держорганів.

Будьте максимально уважні до термінів кожної активності - вони прописані в різних державних актах і за їх порушення будуть проблеми.

Відносини між вашою компанією і найнятими працівниками прописуються в Трудовому договорі. Але не варто забувати і про Угоду про обробку персональних даних, і посадові інструкції. І, звичайно ж, про правильне оформлення Трудовий книжки.

Робота без укладення відповідних договорів може створити проблеми для вашого бізнесу.

Над проектом, з часом, будуть працювати не тільки засновники, але залучені фахівці - працівники (вони ж «співробітники»), І відносини з ними потрібно правильно оформити.

Оренда першого офісу

Підключаємо до проекту нових фахівців. ч.1.

Багато стартапів на цьому етапі ще не можуть вкладати кошти в оренду офісу і користуються коворкінгами або навіть квартирами.

Оренда офісу, квартири або місця в коворкінг - це теж договір. Бажано проконсультуватися з фахівцем - є тонкі моменти.

Оренда офісу - хоча і не складна, але, іноді, ризикована операція. Зекономиш гроші на орендному платежі - потім може з'ясуватися, що виїхати з дешевого, але не дуже якісного бізнес-центру, не так то й просто.

Захищаємо свої секрети ч.1

Тепер, коли у вас з'явилася компанія (ТОВ) і працівники, з'явилися і нові опції для захисту вашої інтелектуальної власності.

Не варто нехтувати захистом інтелектуальної власності. Так, багато процедур довгі і дуже «Паперові». Але вони дозволять зберегти ваші розробки у вашій власності.

У захисті ваших секретів вам може допомогти режим «ноу-хау». Так, наприклад, захищається рецепт Coca-Cola. Але спочатку потрібно ввести у вашій компанії режим Комерційної таємниці. Ця процедура може зажадати залучення фахівців. Після того, як все буде правильно оформлено, ваші працівники не зможуть так просто розповісти конкурентам про ваші секрети. До речі, про працівників - адже саме вони тепер створюють частину інтелектуальної власності вашої компанії. Дуже важливо, щоб ця власність дійсно належала компанії, а не їм. У цьому вам допоможе спеціальне налаштування трудових договорів, а також «службові твори», правильні службові (виробничі) завдання і накази на їх, і навіть акти прийому-передачі результатів інтелектуальної діяльності (РІД). І, звичайно, товарний знак - тепер у вас є компанія і ви можете офіційно зареєструвати ваш логотип. І не забудьте всі доменні імена також перереєструвати на компанію.

**to be
continued...**

Складання та укладання NDA - це не ще одна фішка, яка заважає робити бізнес. Якщо документ добре складений, він стає важливим інструментом, що мінімізують ваші ризики і підвищує рівень довіри між бізнес-партнерами.

Не тільки фрілансери і підрядники взаємодіють з інтелектуальною власністю. Адже ще є консультанти, партнери, контрагенти, інвестори. Хороший договір і NDA не завадить і тут.

**Захищаємо свої
секрети ч.2**

Звичайно не варто при першому ж знайомстві всім пропонувати підписати NDA. Але на більш серйозному етапі - це цілком прийнятна бізнес практика. Даний документ дуже специфічний і для його складання краще звернутися до фахівців.

Не забувайте чітко (і письмово) погоджувати те, що повинен зробити фрілансер або підрядник, в який термін, якої якості. А також скільки і коли ви повинні заплатити, також дуже корисно робити ТЗ.

**Підключаємо
до проекту
нових
фахівців. ч.2.**

Фрілансери, підрядники і різні залучені фахівці з інших організацій беруть участь у створенні РІД для вас. Ризик є і тут. Але і цей ризик можна мінімізувати за допомогою, наприклад, хорошого договору.

Коли ви замовляєте у дизайнера логотип або брендбук, коли креативна студія робить вам гарний сайт - важливо правильно оформити перехід прав на цей створений об'єкт інтелектуальної власності.

Так, створили його не ви, але ви ж заплатили за це! Виняткові права на цей РІД належать вам. Для подібних завдань зручно використовувати наприклад, договір авторського замовлення, підряду або надання послуг.

ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ ДО РОЗДІЛУ IX

1. Смольянинова И. В., Ахмедов А. Э. Система стратегического управления предприятием в условиях развития инновационной деятельности. Воронеж: ВЭПИ, 2013. 148 с.
2. Торбицкий С. 5 стратегий, чтобы сделать ваш стартап прорывным. *Rusvest*. Деловой вестник предпринимателя. URL: <https://rusvest.ru/news/startup/5-strategij-chtoby-sdelat-vash-startap-proryvnyum>.
3. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 336 с.
4. Менеджмент стартап проєктів: підручник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти / О. А. Гавриш, В. В. Дергачова, М. О. Кравченко та ін.; за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. 337 с.
5. Котырев С. Стратегии стартапа. *Slideshare*. URL: <https://www.slideshare.net/ingriastartup/ss-3273225>.
6. Инновационный менеджмент / Л. Н. Оголева, В. М. Радиковский, В. Н. Сумароков и др.; под ред. Л. Н. Оголевой. Москва : Инфра-М, 2001. 238 с.
7. Вергун А. М., Ромащенко М. О. Стратегічне управління ринковою поведінкою підприємств побутових послуг. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : збірник статей за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 30 березня 2017 р.)*. Київ: КНУТД, 2017. С. 190-199.
8. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: учебное пособие / под ред. В. М. Аньшина, А. А. Дагаева. Москва: Дело, 2007. 584 с.
9. Федулова Л. І. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2011. №124/125. С. 36-40.
10. Долматов Д. Стратегия копирования для стартапов: когда отставание на пользу. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.ru/tehnologii/346165-strategiya-kopirovaniya-dlya-startapov-kogda-otstavanie-na-polzu>.
11. Gans J, Erin L. Scott, Stern S. Strategy for Start-ups. *Harvard Business Review*. 2018. №5. URL: <https://hbr.org/2018/05/do-entrepreneurs-need-a-strategy#strategy-for-start-ups>.
12. Alexander L. 7 Modern Marketing Frameworks Every Startup Needs to Know. *Semrush*. URL: <https://www.semrush.com/blog/7-modern-marketing-frameworks-every-startup-know>.

13. Способы оптимизации бизнес модели. *БизнесПРОСТ*. URL: <https://biznes-prost.ru/kak-proverit-biznes-model.html#metodologiya-strategicheskogo-planirovaniya-ot-llojda-aleksandera>.
14. Рис Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. Москва: Альпина Паблишер, 2012. 251 с.
15. Примеры «повернутых» стартапов. *Главстарт*. URL: <https://habr.com/ru/company/glavstart/blog/133155>.
16. Arteaga R., Hyland J. Pivot : how top entrepreneurs adapt and change course to find ultimate success. *John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey*. 2014. 320 p.
17. Бояринова К.О, Копішинська К. О. Півот як інструмент забезпечення успішності реалізації стартапу. *Ефективна економіка*. 2019. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=6958>.
18. Абрахамсон П. Стартапы должны быть готовы к резким поворотам. *OSP*. 2017. № 3. URL: <https://www.osp.ru/os/2017/03/13052705>.
19. Калинин Е. Словарь предпринимателя: пивот. URL: <https://rb.ru/news/pivot>.
20. Zwilling M. Top 10 Ways Entrepreneurs Pivot a Lean Startup. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2011/09/16/top-10-ways-entrepreneurs-pivot-a-lean-startup/#27a8c94a2d2b>.
21. Пивот: модели, правила, кейсы. *Zillion*. URL: <https://zillion.net/ru/blog/1414/pivot-modieli-pravila-kieisy>.
22. Стаценко Н. Стартап достиг плато и больше не растет. Что делать? *Rusbase*. URL: <https://rb.ru/story/plateau>.
23. Корниенко Я. Как правильно масштабировать бизнес. Советы топ-менеджеров. *Экономическая правда*. 28.06.2019. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2019/06/28/649154>.
24. 5 факторов успешного масштабирования. *ФРИИ*. URL: <https://www.iidf.ru/media/articles/lifehacks/5-faktorov-uspeshnogo-masshtabirovaniya>.
25. Довганик В. Scope creep: причины і наслідки. *Dou.ua*. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/scope-creep>.
26. Discovery Фаза: Что это и почему она важна? *Stfalcon*. URL: <https://stfalcon.com/ru/blog/post/discovery-phase>.
27. Почему нужно выбрать стратегию Lean startup? Почему «бережливый стартап» подходит не всем. *Eduction*. URL: <https://education.ru/pochemu-nuzhno-vybrat-strategiyu-lean-startup-pochemu-berezhlivyi-startap>.
28. Преждевременное масштабирование — главная причина гибели стартапов? *Хабр*. URL: <https://habr.com/ru/post/127987>.

29. 7 инструментов масштабирования стартапа /Акселератор ФРИИ. *Spark*. URL: <https://spark.ru/startup/546dae36cfa4a/blog/12070/7-instrumentov-masshtabirovaniya-startapa>.
30. Трекшн-карта, или как сфокусироваться только на нужном. *Startupmagic*. URL: <http://startupmagic.ru/2014/09/trekshn-karta-ili-kak-sfokusirovatsya-tolko-na-nuzhnom>.
31. Кейс Carrot Quest: Что такое HADI-циклы и как с их помощью ускорить развитие проекта. *Vc.ru*. URL: <https://vc.ru/flood/8728-hadi-growth>.
32. Трекшн-карта: презентация ФРИИ. *Ppt-online.org*. URL: <https://ppt-online.org/72195>.
33. Галустьян А. Как пережить кризис роста стартапа и не погубить свой проект. *Tproger – издание о разработке*. URL: <https://tproger.ru/blogs/startup-grow-crisis>.
34. Курин Д. Как стартапу подготовиться к работе с корпорациями. *Ведомости*. 21.10.2019. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2019/10/21/814306-kak-startapu-podgotovitsya>.
35. Довгополий Д. Зачем корпорациям стартапы. 05.06.2017. *Management.com.ua*. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm231.html>.
36. Как правильно купить стартап, если ты — корпорация. *Фонд Развития Интернет-Инициатив (ФРИИ)*. URL: <https://www.iidf.ru/media/articles/lifehacks/kak-pravilno-kupit-startap-esli-ty-korporatsiya>.
37. Три способа масштабировать сервисный бизнес. Как Давид Браун научился делать 40 сайтов в день. *Mc.today*. URL: <https://mc.today/tri-sposoba-masshtabirovat-servisnyj-biznes-kak-david-braun-nauchilsya-delat-40-sajtov-v-den>.
38. Будущее Инноваций: Samsung открыта для стартапов и новых партнеров. *News.samsung.com*. URL: <https://news.samsung.com>
39. Проверка устойчивости бизнес-модели с помощью S.P.A.C.E. *Pvsm*. URL: <https://www.pvsm.ru/space/87142>.
40. Pivot: подводные камни и выводы на примере стартапа MoneyHero. *Хабр*. URL: <https://habr.com/ru/company/friifond/blog/240309>.
41. Кейс: как улучшить показатели стартапа за 1 неделю. *Carrotquest.io*. URL: <https://www.carrotquest.io/blog/keys-kak-uskorit-razvitie-proekta>.
42. Земцов А. Дорожная карта для стартапов. *Regforum*. URL: https://regforum.ru/posts/2591_shema_shpargalka_dlya_startapov_posledovatelnost_deystviy_i_klyuchevyh_resheniy_dlya_nachala_biznesa.