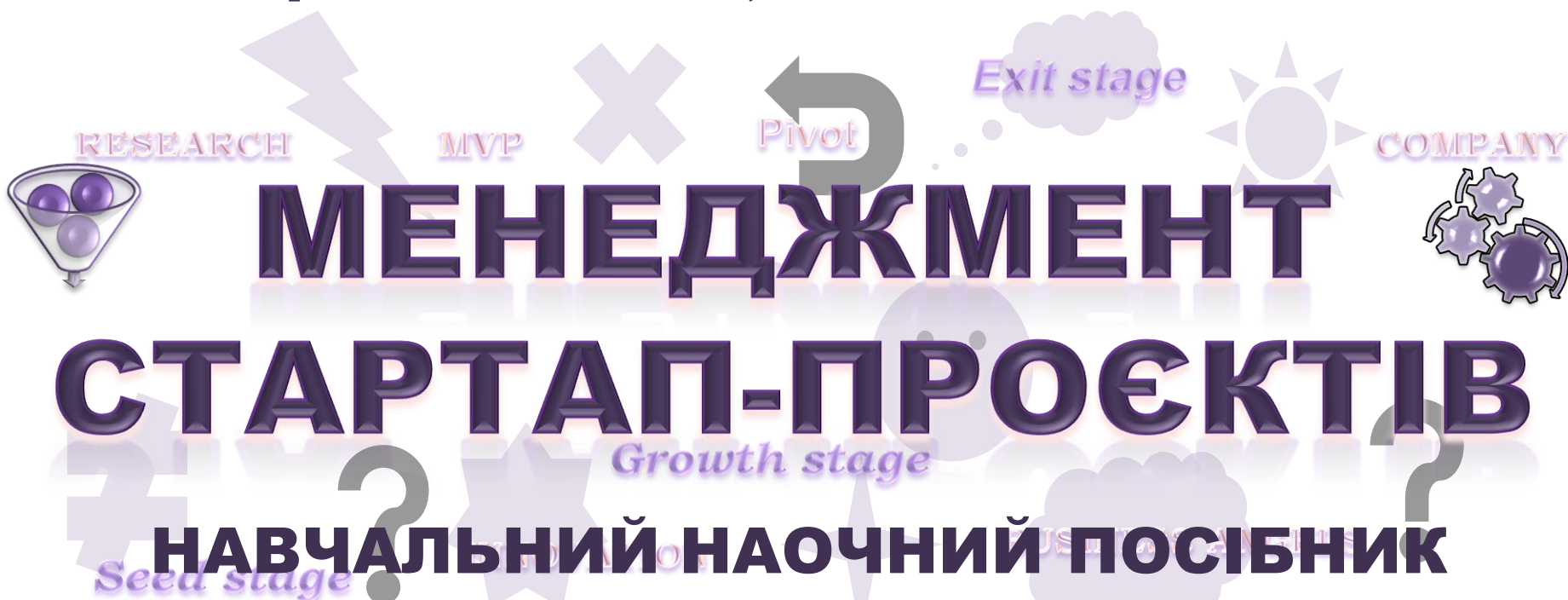


**Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
Факультет менеджменту та маркетингу**

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



*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського  
як навчальний посібник для здобувачів вищої освіти за спеціальностями  
051 «Економіка», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг»*

# МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАП-ПРОЄКТІВ

Менеджмент стартап-проектів: Навчальний наочний посібник [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальностей 051 «Економіка», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг» / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 36 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 435 с.

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського  
(протокол № 7 від 13.05.2021 р.)  
за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу  
(протокол № 8 від 29.03.2021 р.)*

## **Електронне мережне навчальне видання МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАП-ПРОЄКТІВ Навчальний наочний посібник**

<b>Автори:</b>	<b>Гавриш Олег Анатолійович</b> , докт. техн. наук, проф., декан факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. Ігоря Сікорського <b>Бояринова Катерина Олександрівна</b> , докт. екон. наук, доц., професор кафедри менеджменту КПІ ім. Ігоря Сікорського <b>Кравченко Марина Олегівна</b> , докт. екон. наук, проф., професор кафедри менеджменту КПІ ім. Ігоря Сікорського <b>Копішинська Катерина Олександрівна</b> , канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту КПІ ім. Ігоря Сікорського
<b>Відповідальний редактор</b>	<b>Дергачова В. В.</b> , докт. екон. наук, проф., завідувач кафедри менеджменту Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
<b>Рецензенти:</b>	<b>Дорошкевич Д. В.</b> , докт. екон. наук, доц., завідувач кафедри менеджменту та інновацій ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів» <b>Деліні М. М.</b> , докт. екон. наук, доц., професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту Національного університету біоресурсів та природокористування України

У навчальному наочному посібнику висвітлено основні положення послідовності розроблення та управління стартап-проектами: від зародження ідеї, розроблення бізнес-моделі до масштабування у підприємство. Посібник сприятиме засвоєнню студентами знань та набуттю практичних навичок з управління стартап-проектами, оволодінню методами й інструментарієм їх планування, організування, реалізації та розвитку.



# МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАП-ПРОЄКТІВ

## ЗМІСТ

ТЕМА ①	УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ ЯК ФОРМОЮ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ	4
ТЕМА ②	ОРГАНІЗАЦІЯ СТАРТАПУ: ВІД КОМАНДИ ДО ПІДПРИЄМСТВА	43
ТЕМА ③	БІЗНЕС-ІДЕЯ СТАРТАП-ПРОЄКТУ ТА СТВОРЕННЯ ЖИТТЄЗДАТНОГО ПРОДУКТУ	92
ТЕМА ④	БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ СТАРТАПУ	135
ТЕМА ⑤	МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАП-ПРОЄКТУ	194
ТЕМА ⑥	БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ СТАРТАПУ	246
ТЕМА ⑦	УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СТАРТАП-ПРОЄКТУ	288
ТЕМА ⑧	ЮРИДИЧНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАП-ПРОЄКТУ	336
ТЕМА ⑨	МАСШТАБУВАННЯ ТА СТРАТЕГУВАННЯ СТАРТАПУ	362
	ЛІТЕРАТУРА	413

# МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАП-ПРОЄКТІВ

## ТЕМА 1

# УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ ЯК ФОРМОЮ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ

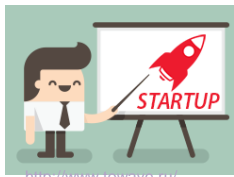


- 1.1. Місце стартапів у сучасному бізнес-середовищі
- 1.2. Особливості реалізації стартапу як інноваційного проєкту
- 1.3. Реалізація стартапу як проєкту бізнесу
- 1.4. Управління стартапом за стадіями розвитку

# 1.1 Місце стартапів у сучасному бізнес-середовищі

## ВИЗНАЧЕННЯ

**Інноваційний бізнес** – це вид підприємництва, результатом якого є створення нових продуктів, що не мають аналогів або удосконалення існуючих продуктів <sup>1</sup>



Стартапування є однією з форм ведення інноваційного бізнесу, що передбачає створення інновації на основі інноваційної бізнес-ідеї, яка не існувала до його запровадження.

### Стартап

(від англ. startup – стартувати, запускати) <sup>2; 3; 4:</sup>

- © тимчасова структура, спрямована на пошук і реалізацію масштабованої бізнес-ідеї;
- © 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;
- © комерційне підприємство, яке створює новий оригінальний продукт в умовах високої конкуренції та невизначеності

## 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) <sup>5; 6</sup>

## ВІДМІННОСТІ СТАРТАПУ ВІД БІЗНЕСУ <sup>7</sup>

- **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

1. Как найти работающую идею для стартапа. Via Future. *Инновации. Стартапы. Изобретения*. URL: <https://viafuture.ru/katalog-idej/innovatsionnyj-biznes>.  
 2. Бланк С., Дорф Б. Стартап. Настольная книга основателя; пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2013. 616 с.  
 3. Лалу Ф. Компанії майбутнього; пер. з англ. Романа Ключко. Харків: КСД, 2017. 544 с.  
 4. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. N.Y.: Currency. 2011. 336 p.  
 5. Етапи розвитку стартапов. *Startuphouse*. URL: <http://startup-house.ru/stati-pro-startapy/link/etapy-razvitiya-startapov>.  
 6. Що таке стартап? *Бізнес-UA*. URL: <http://biznesua.com.ua/shho-take-startap>  
 7. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.

# 1.1 Місце стартапів у сучасному бізнес-середовищі

## Порівняльний аналіз традиційного бізнесу і стартапу<sup>1</sup>

Критерій	Традиційний бізнес	Стартап
<b>Масштабованість</b>	Зростання, як правило, обмежується розміром ринку та здатністю бізнес-моделі масштабуватися	Передбачає кількаразове зростання в капіталізації, легко масштабується та оперує на багатьох ринках
<b>Інновації</b>	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
<b>Інвестування</b>	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	Інвестиції здійснюються в очікуванні, що успішний проєкт повинен окупити всі збитки. Розмір інвестицій – десятки-сотні тисяч доларів
	Стратегічні інвестори – зазвичай є компаніями (приватні особи), які займаються тим самим або подібним видом діяльності	Венчурні інвестори спеціалізуються на дорожчунні перспективних, але поки маленьких проєктів
	Масовий інвестор з'являється, коли компанія вже функціонує, є прибутковою та стала доступною для зовнішнього інвестування. Прихід масового інвестора супроводжується зростанням ціни активу	
<b>Темпи зростання</b>	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
<b>Прибуток</b>	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
<b>Бізнес-модель</b>	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
<b>Відносини з партнерами</b>	Традиційний бізнес завжди залежить від відносин із партнерами	Стартапи можуть звертатися до відносин з партнерами тільки за необхідністю

1. 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>.

# 1.1 Місце стартапів у сучасному бізнес-середовищі

## РІЗНОМАЇТТЯ СФЕР БІЗНЕСУ СТАРТАПІВ <sup>1</sup>

### ЕКОЛОГІЯ



www.pazlifestyle.com

**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 <sup>1</sup>

### ХАРЧОВА ПРОМИСЛОВІСТЬ



Atom Coffee press photo  
dailycoffeenews.com

**Atomo Coffee** – молекулярна кава, рецепт якої був винайдений біологом, який ідентифікував близько 40 молекулярних сполук. Дегустації показали, що за смаком вона практично не відрізняється від звичайної кави, проте її виробництво має багато переваг: знижує вартість продукції, не вимагає використання пестицидів, є екологічно чистим, потенційно знижує працевитрати <sup>1</sup>

### ГАДЖЕТИ



smart-gadget.club

**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 <sup>1</sup>

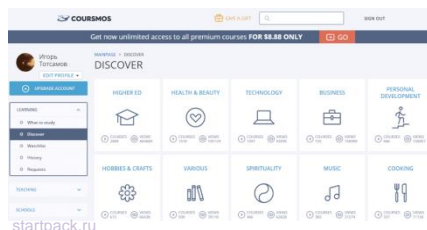
### ДИЗАЙН



newstartups.ru

**Kwambio** – українська віртуальна платформа для дизайнерів та фахівців, які займаються 3D-друком, що мають можливість завантажувати на неї створені 3D-моделі різних об'єктів, користувачі – купувати їх для друку <sup>1</sup>

### 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 <sup>1</sup>



# 1.1 Місце стартапів у сучасному бізнес-середовищі

Фактично стартапи є короткостроковими проєктними пілотними організаціями або командами, створеними з метою оптимального пошуку високопродуктивної та динамічної бізнес-діяльності.

## ХАРАКТЕРИСТИКА СТАРТАПУ <sup>1; 2</sup>



ru.freepik.com



ru.freepik.com



ru.freepik.com



ru.freepik.com



ru.freepik.com



ru.freepik.com

У створенні та подальшій діяльності переважно беруть участь потенційні носії інноваційних ідей

Засновує діяльність на інноваціях та інноваційних технологіях

Не має власного початкового капіталу. Він формується здебільшого інвесторами як вкладення у проєкт (інвестиції)

Постійно змінюється у процесі створення, причому зміни можуть стосуватись і безпосередньо сутності проєкту

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

## ТИПИ СТАРТАПІВ <sup>3</sup>

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

1. Чазов Е.В. Стартап как новая форма ведения бизнеса. *Научные работы НУХТ*. 2013. № 52. С.122-128.

2. Що таке стартап? *Бізнес-УА*. URL: <http://biznesua.com.ua/shho-take-startap>.

3. Характеристика поняття «Startup (Стартап)» и основные сведения о его развитии. *Идеи малого бизнеса*. URL: <https://ideabigness.com/startap-svedeniya-o-razvitiy>.

# 1.1 Місце стартапів у сучасному бізнес-середовищі

## ОСОБИСТІ ЯКОСТІ СТАРТАПЕРА <sup>1</sup>:

- Ⓒ дослідницький інстинкт;
- Ⓒ ентузіазм;
- Ⓒ вміння прилаштовуватись;
- Ⓒ здатність бути переконливим;
- Ⓒ цілеспрямованість та наполегливість

## Усереднені портрети засновників стартапів з країни пострадянського простору та з ЄС <sup>2;3;4</sup>

Чоловіки 72,0%		Чоловіки 82,8%
Мають вищу освіту 87,9%		Мають вищу освіту 84,8%
Середній вік на момент започаткування бізнесу 30 років		Середній вік на момент започаткування бізнесу 35 років
На момент започаткування бізнесу мали досвід роботи в приватних компаніях 50,0%		Вклали усі або частину заощаджень в започаткування бізнесу 77, 8%
<b>Розробник стартапу з країни пострадянського простору</b>		<b>Розробник стартапу з країни Європейського союзу</b>

## Ключові відмінності між підприємцем та стартапером <sup>5</sup>

**Підприємець**  
може займатись як  
традиційним бізнесом, так і  
запуском стартапів, але  
перевагу надає  
інвестуванню у традиційні  
види бізнесу

**Стартапер**  
перевагу надає  
інвестуванню  
в продукт, часто забуваючи,  
що йдеться насамперед  
про бізнес

Ілон Маск  
англ. *Elon Musk*



«Дуже розумний, дуже харизматичний, приголомшливо захоплена людина — вкрай рідкісна комбінація рис характеру. Зазвичай люди, що мають хоча б одну з них, позбавлені двох інших. Було трохи моторошно змагатися з його стартапом з Пало Альто в 1999-2000 рр.» <sup>6</sup>

Пітер Тіль, засновник PayPal <sup>6</sup>

За словами режисера фільмів про Залізну людину Д. Фавро, саме Ілон Маск є прототипом головного героя фільму Тоні Старка, мільярдера, який нажив статки завдяки розробці найсучаснішої зброї <sup>6</sup>



1. Стартапер. Личностные качества *Socialcrm*. URL: <https://socialcrm.org/blogid54>

2. 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](https://www.sorainen.com/wp-content/uploads/2019/06/report.startups-of-Belarus.2018-11-01.rus_.pdf)

3. EU Startup Monitor. Report. 2018. 36 p. URL: <http://startupmonitor.eu/EU-Startup-Monitor-2018-Report-WEB.pdf>

4. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.

5. Савін М. Що таке стартап. *FORBES Україна*. URL: [http://forbes.net.ua/ua/explain/startup\\_and\\_business/1363540-scho-take-startap](http://forbes.net.ua/ua/explain/startup_and_business/1363540-scho-take-startap)

6. Ілон Маск. *Bikimedia*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BB%D0%BE%D0%BD\\_%D0%9C%D0%B0%D1%81%D0%BA](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BB%D0%BE%D0%BD_%D0%9C%D0%B0%D1%81%D0%BA)

# 1.1 Місце стартапів у сучасному бізнес-середовищі

## ПРОЦЕС РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАПУ САМОСТІЙНО КОМАНДОЮ ЙОГО ЗАСНОВНИКІВ <sup>1</sup>

Стратегія: Ідея – MVP – Готовий продукт <sup>1</sup>



- Формування ідеї та перевірка її життєздатності: формування команди із числа зацікавлених осіб, ґрунтовне опрацювання ідеї
- Залучення інвестиційних ресурсів
- Створення прототипу та його тестування на ринку
- Запровадження виробництва та продаж продукту. За рахунок залучених інвестиційних коштів організовується бізнес та розпочинається виробництво продукту

# 1.1 Місце стартапів у сучасному бізнес-середовищі

## РЕАЛІЗАЦІЯ СТАРТАПУ СПІЛЬНО З ВЕЛИКОЮ КОМПАНІЄЮ АБО ЙОГО ПРОДАЖ



www.nivea.ua

Корпорація Beiersdorf (виробник Nivea) наразі співпрацює з трьома стартапами – Bewgle, що генерує статистику на основі відгуків споживачів, RefineAi, який вимірює емоційну привабливість відео, Ultimate.ai, який допомагає в обслуговуванні запитів клієнтів<sup>1; 2</sup>



<http://favorit.od.ua>

Засновник українського стартапу LookSery В. Шабуров, у 2011 році продав свій стартап Handster корпорації Opera Software і сам на три роки став віце-президентом корпорації. Після придбання LookSery Snapchat, В. Шабуров увійшов до складу керівництва компанії<sup>1; 2</sup>



google.com.ua

Корпорація Google в період з 2006 по 2014 рік найняла на роботу 221 засновника придбаних нею стартапів<sup>1; 2</sup>



<https://sap.io>

Стартап SAP.iO Foundry реалізує пілотні проекти з корпорацією SAP<sup>1; 2</sup>



1. Гопанюк О. Подвійна вигода або Навіщо великим компаніям стартапи. *Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/business/podvijna-vigoda-abo-navischo-velikim-kompanijam-348394>.  
 2. Кошовий Г. Поглинання великою компанією. *Роби Бізнес Укр*. URL: <https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh>.

# 1.2 Особливості реалізації стартапу як інноваційного проєкту

Стартапи належать до підприємницьких проєктів, що передбачає активну діяльність, поєднання підприємництва та управління.

## ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТАРТАП-ПРОЄКТІВ ТА ПРОЄКТІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ <sup>1</sup>

№ з/п	Ознака	Стартап-проєкт	Проєкт малого бізнесу
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
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-янгели, венчурні фонди, seed-фонди, краудфандинг, краудінвестинг	Власні кошти, банківські кредити, бізнес-янгели
9.	Масштаб діяльності	Міжнародний	Переважно локальний або регіональний



# 1.2 Особливості реалізації стартапу як інноваційного проєкту

## ОСОБЛИВОСТІ СТАРТАП-ПРОЄКТУ <sup>1</sup>

### Розвиток нового продукту

- Новаторська ідея стартапу передбачає розробку нового новаторського продукту, що зацікавлює підприємців та інвесторів як перспектива монопольного становища ринку

### Команда проєкту

- Ключові учасники команди повинні мати досвід в обраній галузі, спроможність налагоджувати взаємозв'язок з діловими партнерами

### Невизначеність проєкту, високі ризики

- Зумовлено не передбаченням сприйняття проєкту суспільством, посиленням впливом зовнішнього бізнес-середовища та значним рівнем конкуренції існуючих гравців ринку

### Швидкість запуску і стрімкий розвиток

- Середньостатистичний термін розвитку стартап-проєкту становить 3-4 місяці, у сфері високих і нанотехнологій – до року

### Унікальність і затребуваність бізнес-ідеї

- Більшість венчурних інвесторів і підприємців стверджують, що саме відсутність зацікавленості ринку є ключовою причиною невдач стартап-проєктів

### Масштабованість

- Масштабування передбачає розширення бізнесу, отримання надприбутків у разі повторення успішного досвіду

### Обмеженість ресурсів

- Стартап-проєкти обмежені як в ресурсах, так і в доступі до них. Однією з найбільш складних проблем вважається залучення інвестицій

# 1.2 Особливості реалізації стартапу як інноваційного проєкту

## Стадії стартапу



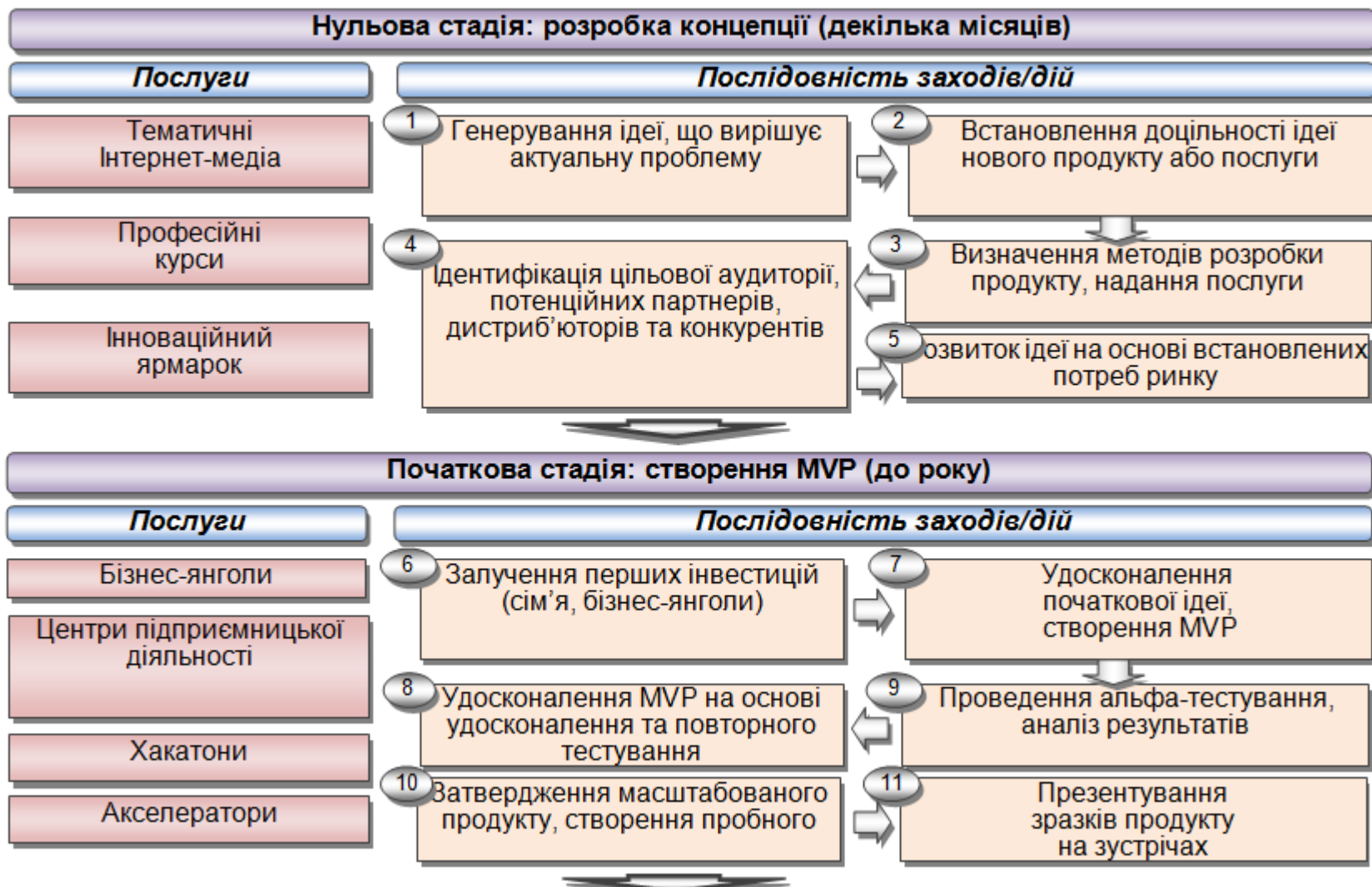
## КОНЦЕПЦІЯ STARTUP GENOME <sup>1</sup>

Стадія	Характеристика
Передпосівна стадія (англ. <i>Pre-seed</i> )	Стадія характеризується наявністю тільки ідеї без розробленого механізму її реалізації, відсутністю досліджень та команди
Посівна стадія (англ. <i>Seed stage</i> )	Формується команда, починаються дослідження ринку, розробляється початкова дорожня карта проєкту, здійснюються спроби пошуку інвесторів
Прототип та робочий прототип (англ. <i>Prototype/Working prototype</i> )	Створюється перша модель продукту для виявлення можливості його впровадження та перевірки дієздатності
Альфа-версія (англ. <i>Alpha</i> )	передбачає розроблення альфа-версії продукту, здійснюється його тестування, виявляються недоліки і вносяться зміни
Закрита бета-версія (англ. <i>Private beta</i> )	Створюється готовий, життєздатний продукт (англ. <i>Minimum viable product, MVP</i> ). Продукт тестується на невеликій закритій групі споживачів, підсумком чого є подальші дії над продуктом для його доведення до відповідності потребам споживачів
Відкрита бета-версія (англ. <i>Public beta</i> )	Характеризується виведенням продукту на широку аудиторію, починаються продажі. За підсумками яких та призначеного для користувача так званого фідбеку (англ. <i>feedback</i> ) – відгуку щодо продукту, можливі незначні доопрацювання

1. Что такое стартап: как запустить свой проект и примеры успешных стартапов. Coinpost. URL: <https://coinpost.ru/p/startup>.

# 1.2 Особливості реалізації стартапу як інноваційного проєкту

## МОДЕЛЬ МАССАЧУСЕТСЬКОГО ТЕХНОЛОГІЧНОГО ІНСТИТУТУ (ПОЧАТОК) <sup>1; 2</sup>



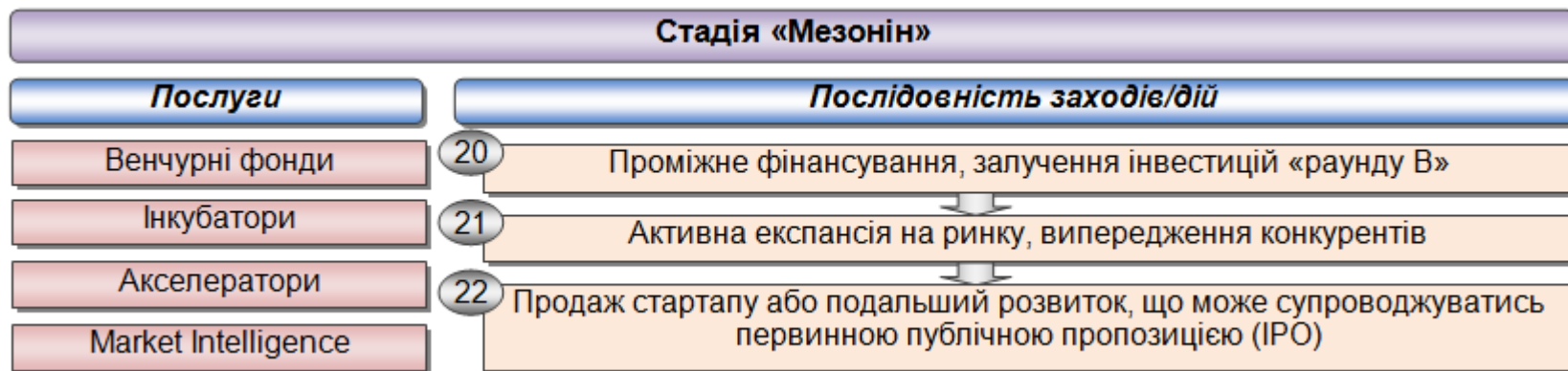
# 1.2 Особливості реалізації стартапу як інноваційного проєкту

## МОДЕЛЬ МАССАЧУСЕТСЬКОГО ТЕХНОЛОГІЧНОГО ІНСТИТУТУ <sup>1; 2</sup>



# 1.2 Особливості реалізації стартапу як інноваційного проєкту

## МОДЕЛЬ МАССАЧУСЕТСЬКОГО ТЕХНОЛОГІЧНОГО ІНСТИТУТУ (закінчення)<sup>1; 2</sup>



## МОДЕЛЬ С. БЛАНКА<sup>3</sup>

Стадія	Характеристика
1 <b>Виявлення споживачів</b>	Передбачає опрацювання командою ідеї щодо вирішення проблем клієнтів, їх визначення та конкретизування потреби у продукті
2 <b>Верифікація споживачів</b>	Висунуті гіпотези на першому етапі перевіряються на практиці під час дослідження ринку. Визначаються перші клієнти
3 <b>Залучення споживачів</b>	Після розроблення продукту та виявлення потенційних клієнтів на цьому етапі починаються перші продажі та реалізуються заходи з просування продукту
4 <b>Створення компанії</b>	Стадія передбачає оформлення стартапу в повноцінну компанію з розгалуженою структурою



1. Дослідження розвитку екосистем в контексті реалізації стартапів в Україні. Наукова робота. Державний університет «Житомирська політехніка». URL: <https://ztu.edu.ua>.
2. Startup funding lifecycle. *Launchopedia*. URL: <https://fundingsage.com/startup-funding-rounds-and-the-funding-life-cycle/seed-stage>
3. Что такое стартап: как запустить свой проект и примеры успешных стартапов. *Coinpost*. URL: <https://coinpost.ru/p/startup>



# 1.2 Особливості реалізації стартапу як інноваційного проєкту

18

## МЕТОДОЛОГІЯ АКСЕЛЕРАТОРА CHANGELAB <sup>1</sup>

Стадія	Характеристика
1 Ініціація проєкту	Приймається рішення про реалізацію проєкту, розробляється і затверджується інформаційна карта проєкту
2 Фандрайзинг	Підсумком виконання етапу є залучені ресурси для реалізації проєкту
3 Планування реалізації проєкту	За підсумками цього етапу має бути розроблений і затверджений календарний план реалізації проєкту
4 Реалізація проєкту	Виконання усіх запланованих дій
5 Моніторинг і контроль	Етап здійснюється паралельно з етапом реалізації та передбачає моніторинг досягнення контрольних точок проєкту, а також реалізацію коригувальних дій
6 Завершення проєкту	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

1. Етапи розвитку стартапов. *Startuphouse*. URL: <http://startup-house.ru/stati-pro-startapy/link/etapy-razvitiya-startapov>

# 1.2 Особливості реалізації стартапу як інноваційного проєкту

## ВИЗНАЧЕННЯ

**Фандрайзинг** (англ. *Fundraising*) – особливий вид діяльності, що передбачає залучення ресурсів, у тому числі і фінансових, з різною комбінацією <sup>1</sup>



## ВИДИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ СТАРТАПІВ, ЩО ЗАЛУЧАЮТЬСЯ ШЛЯХОМ ФАНДРАЙЗИНГУ <sup>2</sup>

Вид	Характеристика
<b>Меценатська допомога</b>	Надається у вигляді безоплатної допомоги. Для стартапу здійснюється зазвичай друзями, знайомими, іншими приватними особами
<b>Спонсорська допомога</b>	Реалізується у формі бартеру як рекламні або інші послуги. Пошук здійснюється через івенти (соціальні заходи, виставки тощо). Надається як приватними так і юридичними особами
<b>Донорство</b>	Фінансова або технічна підтримка надається неприбутковим проєктам на конкурсній основі. Реалізується юридичними/ фізичними особами, у яких передбачено такий вид діяльності
<b>Гранти</b>	Розтягнуте в часі цільове фінансування певного проєкту. Надаються як державними організаціями та фондами, так і приватними організаціями а конкурсній основі. Передбачає звітування про цільове використання коштів
<b>Краудфандинг</b>	Фінансування, за якого збір коштів здійснюється на спеціалізованих Інтернет платформах

1. Этапы развития стартапов. *Startuphouse*. URL: <http://startup-house.ru/stati-pro-startapy/link/etapy-razvitiya-startapov>  
 2. 10 принципів фандрайзинга. *Startup news. Innovation \* technology \* startup s*. URL: <http://www.startup.org.ua/2016/08/10.html>

# 1.2 Особливості реалізації стартапу як інноваційного проєкту

20

## ЧАС, ВІДВЕДЕНИЙ НА КОЖНИЙ ЕТАП РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАП-ПРОЄКТУ <sup>1</sup>

### ① Відкриття стартапу

#### Мета

Перевірка значущість стартапу для вирішення проблеми споживачів

#### Дії

Створення команди засновників, проведення опитування клієнтів, створення мінімально життєздатного продукту, потрапляння до акселератора або інкубатора, перше фінансування за кошти друзів і сім'ї, з'являються перші наставники та радники

#### Час

5-7 місяців (у середньому для всіх типів)

### ② Перевірка

#### Мета

Підтвердження гіпотези щодо зацікавленості людей у продукті стартапу

#### Дії

Удосконалення базових функцій продукту, початкове зростання чисельності споживачів, метрики і реалізація аналітики, формування цінової пропозиції, початкове фінансування, перші платоспроможні клієнти

#### Час

3-5 місяців (у середньому для всіх типів)

### ③ Ефективність

#### Мета

Удосконалення бізнес-моделі, підвищення ефективності процесу залучення клієнтів

#### Дії

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

#### Час

5-6 місяців (у середньому для всіх типів)

### ④ Масштабованість

#### Мета

Активний розвиток, управління зростанням клієнтів

#### Дії

Масове залучення нових клієнтів, найм ключових працівників, підготовка до створення компанії або продаж стартапу

#### Час:

7-9 місяців (у середньому для всіх типів)

# 1.3 Реалізація стартапу як проекту бізнесу

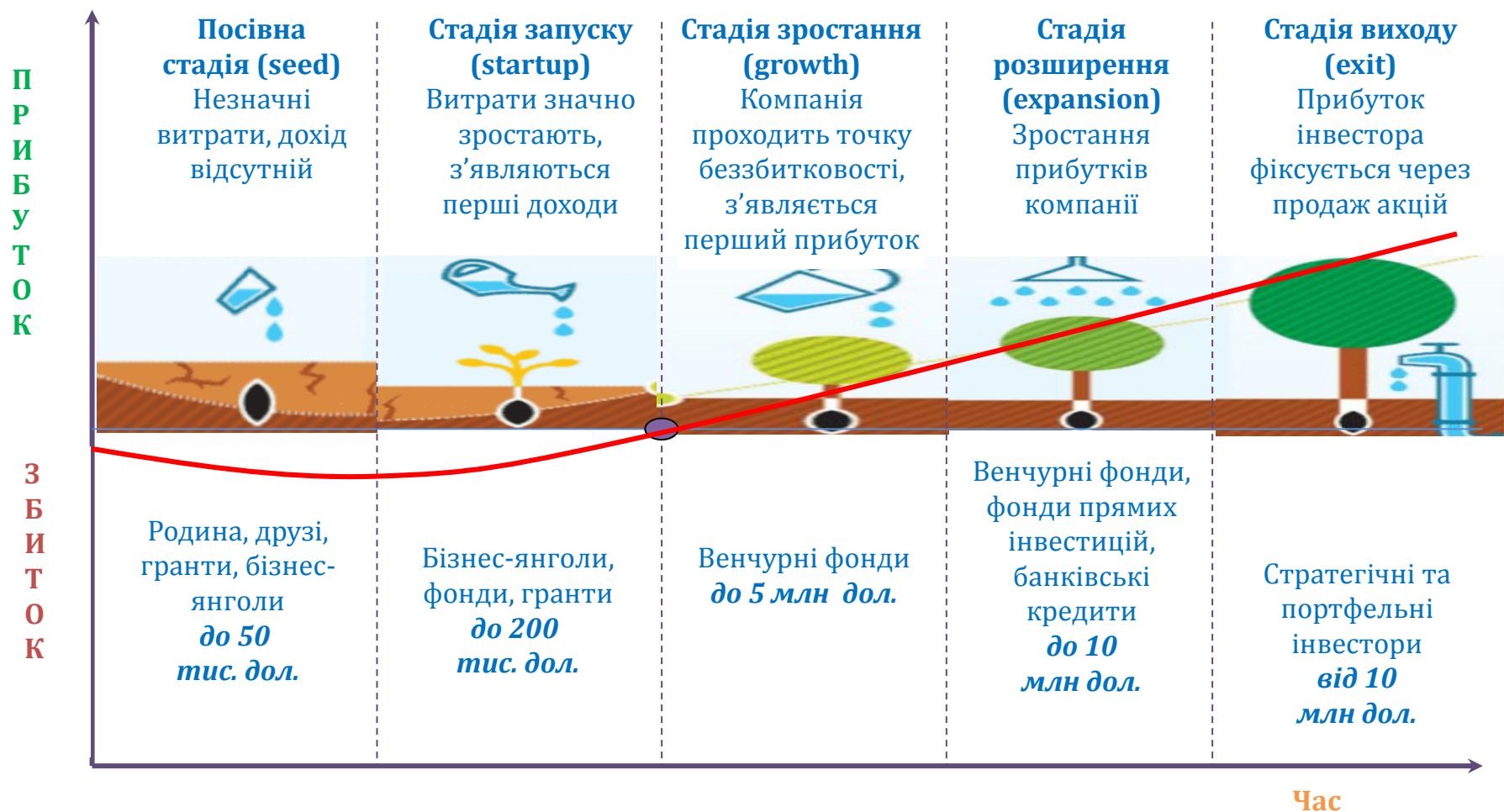
## СТАДІЇ РОЗВИТКУ СТАРТАП-ПРОЄКТУ ЯК ПРОЄКТУ БІЗНЕСУ <sup>1; 2</sup>

№ з/п	Назва	Зміст	Дії	Результати
1	Посівна стадія (англ. <b>Seed stage</b> )	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. <b>Зареєстроване підприємство</b>
1	Стадія запуску (англ. <b>Startup stage</b> )	Матеріалізація бізнес-ідеї	Активізація та використання людських ресурсів, матеріального, техніко-технічного забезпечення	Діюча організація, яка реалізовує стартап
3	Стадія зростання (англ. <b>Growth stage</b> )	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. <b>Expansion stage</b> )	Розширення діяльності	Диверсифікація, удосконалення продукції. Масштабування бізнесу	Діюче підприємство
5	Стадія виходу (англ. <b>Exit stage</b> )	Продаж компанії або частки власності	Продаж акцій. Викуп бізнесу	Повний перехід стартапу у бізнесову сферу

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*)

# 1.3 Реалізація стартапу як проекту бізнесу

## СТАДІЇ РОЗВИТКУ СТАРТАПУ ТА ЇХ ФІНАНСУВАННЯ <sup>1</sup>



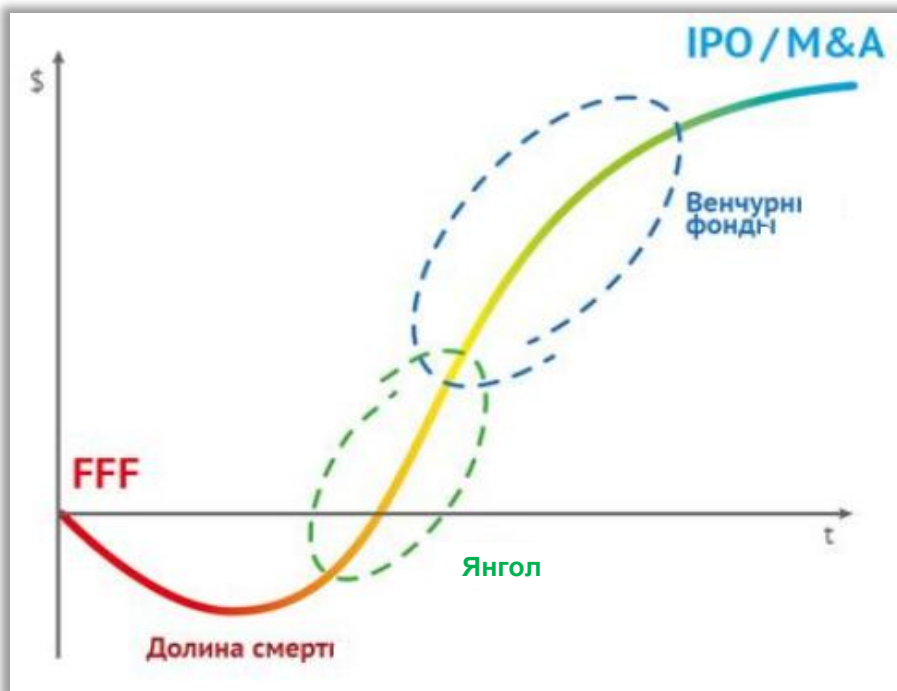
1. Преимущества и недостатки инвестиций в стартапы. Ratingfeed. URL: <http://www.ratingfeed.ru/preimushhestva-i-nedostatki-investicij-v-startapy>.



# 1.3 Реалізація стартапу як проекту бізнесу

## ВИЗНАЧЕННЯ

**Життєвий цикл стартап-проекту** – це сукупність послідовних фаз розвитку стартап-проекту, які змінюють одна одну – від зародження ідеї до функціонування компанії як звичайного бізнесу <sup>1</sup>



«J-curve» (крива J) <sup>2</sup>

## ФАЗА I:

**Пошук, Продукт та його відповідність очікуванням цільової аудиторії**  
(англ. *Product / Market fit*) <sup>1</sup>

За даними *Oxford Review of Financial Services* <sup>3</sup>:

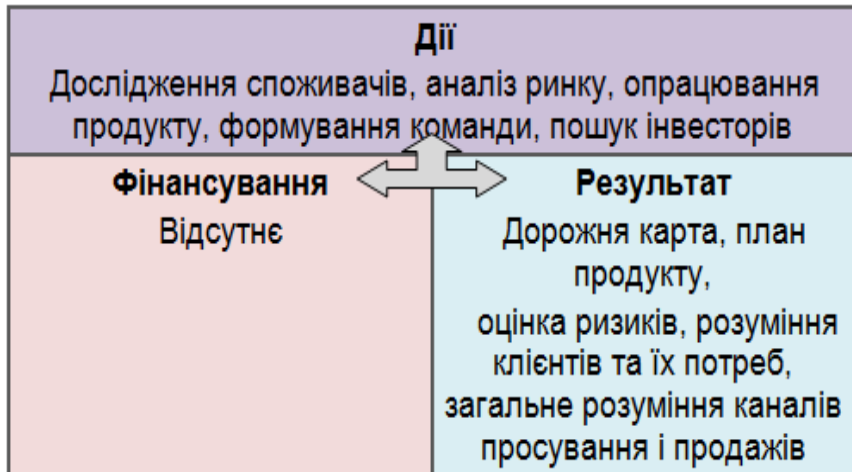
- ➡ 3 % всіх стартапів у США отримують інвестиції
- ➡ 0,6 % повертають інвестиції
- ➡ 0,3 % – стають успішними, повертаючи інвестиції в 10-тикратному розмірі
- ➡ 0,03% стають дійсно успішними, повертаючи інвестиції більш, ніж в 20-ти кратному розмірі



# 1.3 Реалізація стартапу як проекту бізнесу

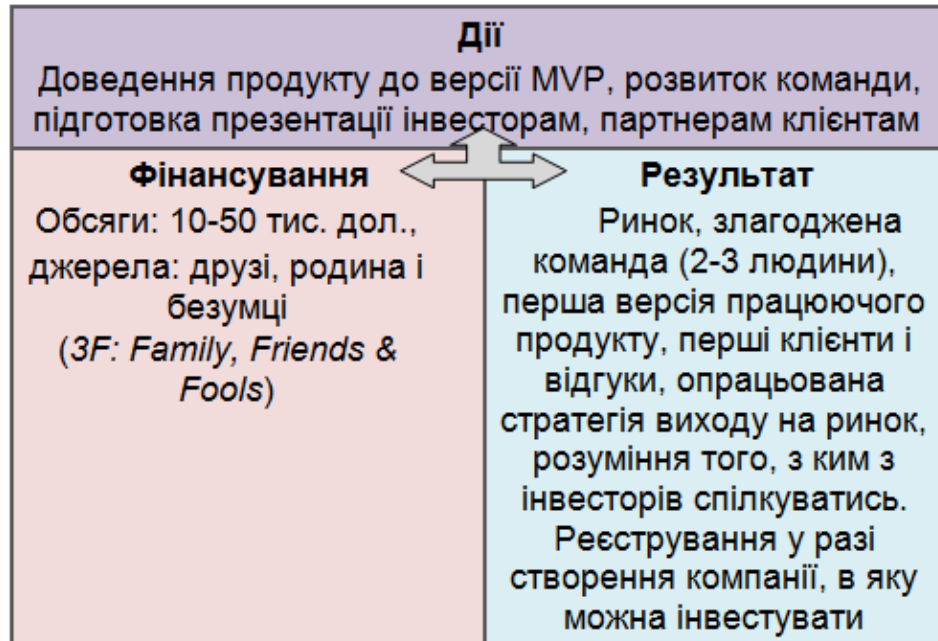
## Етап 0 (підготовчий): ідея

На даному етапі проводиться підготовча робота для розуміння того, чи варта реалізації обрана ідея <sup>1</sup>



## Етап 1: мінімально життєздатний продукт (анг. *Minimum Viable Product – MVP*)

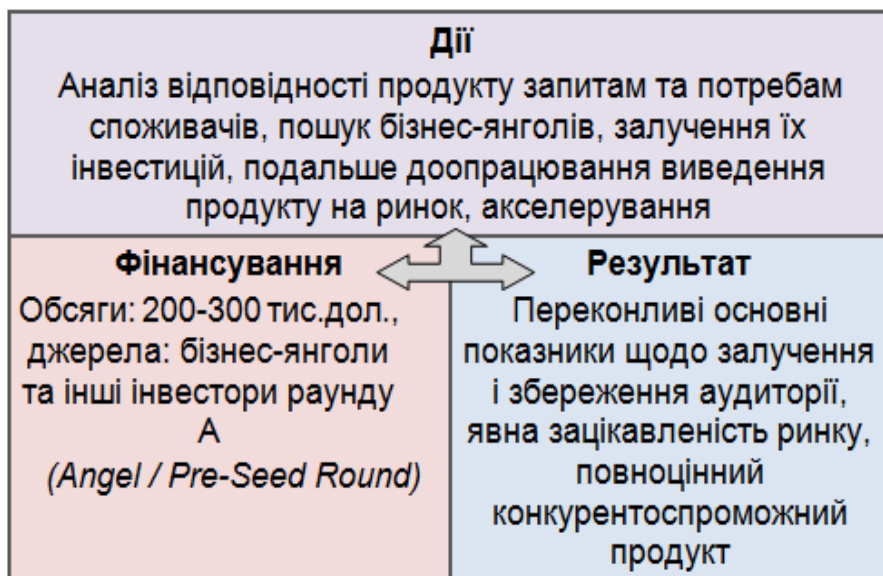
На етапі стартап-продукт доводиться до мінімально працюючої версії <sup>1</sup>



# 1.3 Реалізація стартапу як проекту бізнесу

## 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*<sup>1</sup>



## 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<sup>2</sup>



**Product/Market fit (PMF)** має три складові<sup>4</sup>:

- ① клієнт (тобто цільовий споживач, на якого спрямовано продукт)
- ② проблема (яку вирішує продукт)
- ③ рішення (тобто готовність споживача платити за вирішення його проблеми)

*Термін «Product/Market fit» розкриває певну взаємовідповідність продукту стартапу та вподобань споживачів, що виражається у їх готовності його придбати*

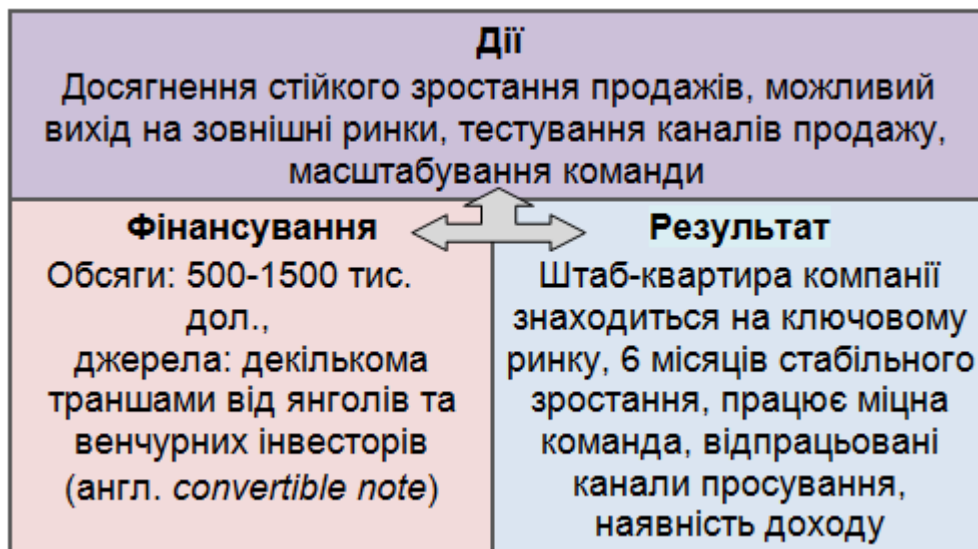


1. Бабич М. Стартапы: Жизненный цикл. *Записки Предпринимателя, Стартапы*. URL: <http://blog.babich.me/2016/03/startup-zhiznennyj-tsikl.html>  
 2. Что такое Market Fit или почему нет продаж. *Leandigital*. URL: <https://www.leandigital.pro/chto-takoe-market-fit-ili-pochemu-net-prodazh>  
 3. Product/market fit. Что это такое? Как измерить PMF с помощью метрик? *Gopractice.ru*. URL: <https://gopractice.ru/product-market-fit/>  
 4. 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>

# 1.3 Реалізація стартапу як проекту бізнесу

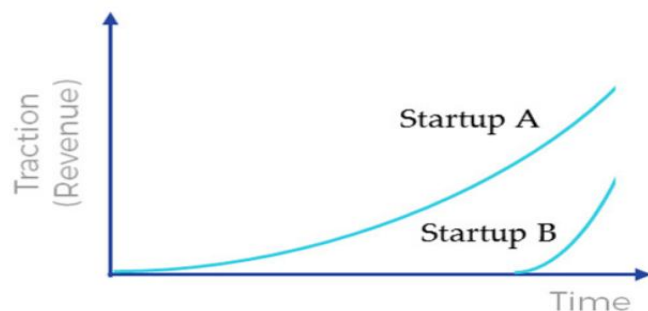
## Етап 3: трекшн – динаміка зростання (англ. *Traction*)

На етапі підтверджується зацікавленість аудиторії шляхом її зростання та життєздатність продукту на основі збільшення обсягів продажу <sup>1</sup>



## ВИЗНАЧЕННЯ

Трекшн або динаміка зростання (англ. *Traction*) – зростання чисельності споживачів або виручки за певний період, що відображають попит на продукт і демонструють успішність стартапу <sup>2</sup>



<https://www.linkedin.com/pulse/shape-traction-part-ii-how-much-do-i-need-raise-round-david-beisel>

За результатами першої фази реалізації стартапу як проекту бізнесу створюється стартап-компанія, що має ознаки підприємства



1. Бабич М. Стартапы: Жизненный цикл. *Записки Предпринимателя, Стартапы*. URL: <http://blog.babich.me/2016/03/startup-zhiznennyj-tsikl.html>
2. 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-kajdyj-startaper>

# 1.3 Реалізація стартапу як проекту бізнесу

Характеристика		Характеристика стартапу як компанії <sup>1</sup>	
Організація			
	Вид організації	Тимчасова/створена невелика компанія	
	Форма організації	Не публічна	
	Ділова репутація	Відсутня	
	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	
	Стадія розвитку	Будь-яка стадія від ідеї до виходу на ринок IPO	
Продукт			
	Специфіка продукту	Для проривних стартапів відсутність ринкових аналогів, унікальність продукту	
	Стадія розробки продукту	Пілотна версія продукту або перша версія для демонстрації	
Ресурси та активи			
	Унікальність ресурсів	Фахівці високої кваліфікації, проектні матеріали, обладнання, технології і т. ін.	
	Специфіка активів	Переважання нематеріальних активів над матеріальними	
Економічна діяльність			
	Мета діяльності	Реалізація інноваційного проекту: пошук повторюваної і масштабованої бізнес-моделі, збільшення капіталізації з розвитком продукту	
	Характер діяльності	Інноваційний	
	Сфера діяльності	Високі технології	
	Зміст діяльності,	Розробка нових товарів / послуг. Відсутність довготривалих зв'язків з організаціями прикладних досліджень, виробничими підприємствами	
	Умови діяльності	Вихід на ринки, що зароджуються і робота з новими бізнес-моделями. На більш пізніх стадіях розвитку проекту невизначеність і фактори ризику зменшуються	
Фінансова діяльність			
	Історія діяльності	Відсутність бухгалтерської звітності на ранніх стадіях	
	Грошові потоки	Відсутність генерування грошового потоку або негативний грошовий потік.	
	Фінансування	Перехід від коштів засновника проекту до отримання зовнішнього фінансування	
Менеджмент			
	Управління	На ранніх стадіях управляється засновником	
	Керованість	Високий ступінь гнучкості бізнес-моделі дозволяє адаптуватися до мінливих умов ринку	

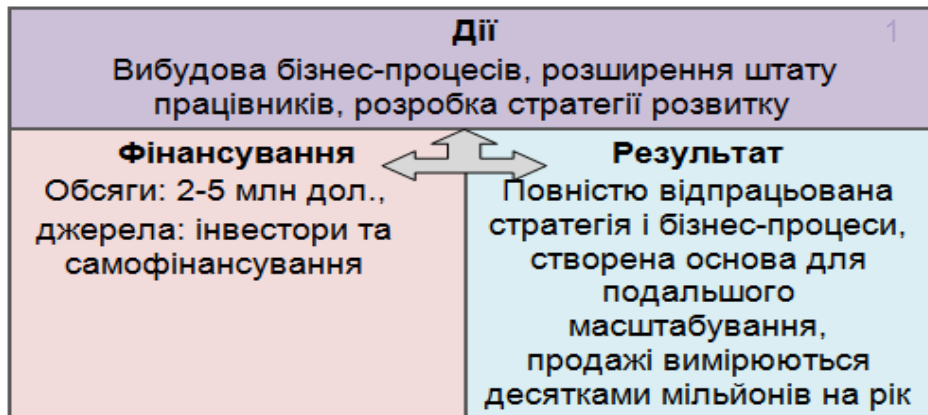
# 1.3 Реалізація стартапу як проекту бізнесу

## ФАЗА II: Зростання і масштабування <sup>1</sup>

Характеризується розбудовою бізнесу, залученням значного обсягу ресурсів та орієнтуванням стартап-компанії на захоплення ринку аж до монопольного становища

### Етап 4: зростання і зміцнення позицій

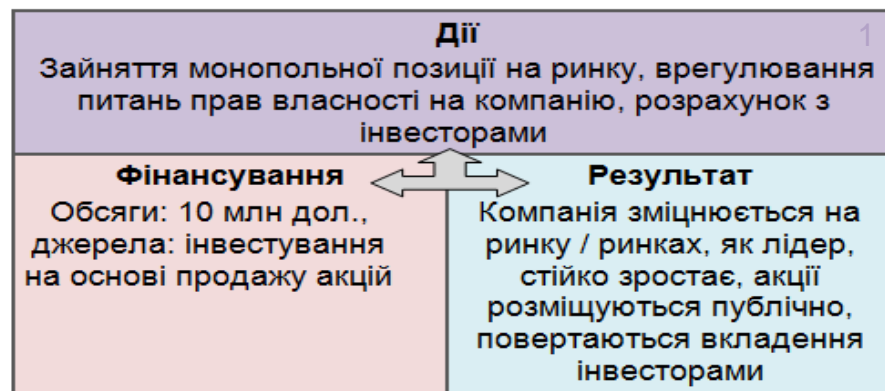
З моменту початку етапу компанія вже перестала бути стартапом, знайшовши всі необхідні ресурси, цільову аудиторію, інвестиції та вважається повноцінним бізнесом <sup>1</sup>



- Відбувається певний перерозподіл компанії. Нові інвестори прагнуть отримати частку у розміні не менш ніж 20 % від вартості стартап-компанії. Інвестори, які були донорами на попередніх етапах – увійти до складу засновників <sup>1</sup>
- Відбувається розподіл компанії між працівниками <sup>1</sup>

### Етап 5: масштабування і захоплення ринків

Етап характеризується зміцненням позицій як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках <sup>1</sup>. Стартап-компанія перетворюється на монополіста, або входить до олігополії, може масштабуватись до транснаціональної компанії <sup>1</sup>



### Етап 6: первинне публічне розміщення акцій на ринку (англ. *Initial Public Offering, IPO*)

- Ⓢ Створення публічної компанії, продаж частки інвестора іншому стратегічному інвестору (M&A)
- Ⓢ Первинне розміщення на фондовому ринку (IPO) або викуп менеджментом (англ. *Management Buy-Out, MBO*) <sup>1; 2; 3</sup>

1. Бабич М. Стартапи: Жизненный цикл. *Записки Предпринимателя, Стартапы*. URL: <http://blog.babich.me/2016/03/startup-zhiznennyj-tsikl.html>  
 2. Робул Ю. Управление стартапами. *International Marketing Business Academ y*. URL: <https://imbacademy.com.ua>.  
 3. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 384 с.



# 1.4 Управління стартапом за стадіями розвитку


29

Стадія стартап-проєкту передбачає виконання ряду управлінських процедур та застосування різних інструментів<sup>1</sup>:


- 1 початкові стадії підлягають управлінню, в яке закладено принципи та методи проєктного менеджменту;
- 2 стадії розвитку вже стартап-компанії – менеджменту організації, стратегічного управління і т. ін.

## УПРАВЛІННЯ НА ПОСІВНІЙ СТАДІЇ (АНГЛ. *SEED STAGE*)


### Управління передпроєктною стадією на посівній стадії стартапу<sup>2</sup>:




■ **Організація відбору та аналіз ідеї**, яка матиме перспективи розвинутись 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



■ **Постановка 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

### ПРИКЛАД



Народження ідеї створення віконного інтерфейсу і комп'ютерної миші в корпорації Херох 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<sup>2</sup>

1. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.

2. Мась А. Четыре жизни стартапа. *Новый менеджмент*. 2007. № 9. URL : [https://www.cfin.ru/management/strategy/startup\\_stages.shtml](https://www.cfin.ru/management/strategy/startup_stages.shtml)

# 1.4 Управління стартапом за стадіями розвитку

30

## ЕТАП ІНІЦІАЦІЇ СТАРТАП-ПРОЄКТУ

### Інформаційна карта проєкту (початок) <sup>1; 2; 3</sup>

Назва блоку	Характеристика
<b>Загальна характеристика стартап-проєкту</b>	
Назва стартап-проєкту	<i>Наводиться лаконічна назва стартап-проєкту</i>
Проблематика, яку вирішує стартап	<i>Наводиться короткий опис проблеми, у чому полягає її актуальність</i>
Головні цілі та завдання проєкту	<i>Наводяться ключові цілі стартап-проєкту для стартапера, стейкхолдерів, партнерів та інвесторів</i>
Головні цільові групи, на які спрямований проєкт	<i>Визначається цільова аудиторія, для якої призначений стартап-проєкт</i>
<b>Автори та команда стартап-проєкту</b>	
Автори стартап-проєкту	<i>Розкриваються автори стартап-проєкту</i>
Команда стартап-проєкту	<i>Розкриваються учасники стартап-проєкту з зазначенням їх ключових функцій</i>
<b>Опис продукту стартап-проєкту (початок)</b>	
Назва та коротка характеристика мінімального життєздатного продукту стартапу (MVP)	<i>Наводиться назва та коротка характеристика MVP</i>
Сфера застосування та функціональне призначення продукту	<i>Пояснюється, які потреби задовольняє продукт стартапу</i>
Опис унікальних властивостей продукту стартапу	<i>Розкривається інноваційність продукту, його цінність для споживачів</i>
Стадія розробки продукту стартапу	<i>Розкривається на якій стадії знаходиться продукт (ідея, робочий проєкт, дослідний зразок, серійне виробництво тощо), а також можливість його подальшого розвитку</i>



1. Информационная карта проєкта. *Матеріали Северозападного інститута управління*. URL: [sziu.ranepa.ru/media/uploads/информационная\\_карта\\_проєкта](https://sziu.ranepa.ru/media/uploads/информационная_карта_проєкта).
2. Минко И. С. Бизнес-планирование инновационных проєктов: Учеб. пособие. Санкт-Петербург: НИУ ИТМО; ИХиБТ, 2014. 171 с.
3. Шаблон для заполнения бизнес-плана. Novsu. URL: [www.novsu.ru/file/1004536](https://www.novsu.ru/file/1004536).

# 1.4 Управління стартапом за стадіями розвитку

31

## Інформаційна карта проекту (закінчення) <sup>1; 2; 3</sup>

Назва блоку	Характеристика
<b>Опис продукту стартап-проекту (закінчення)</b>	
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
<b>Забезпечення стартап-проекту</b>	
Необхідні ресурси	Надається перелік усіх необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних інтелектуальних тощо)
Потреба в інвестиціях	Визначаються обсяги потреби в інвестиціях для реалізації стартап-проекту
Інтелектуальна власність	Описується об'єкт інтелектуальної власності (винахід, корисна модель, промисловий зразок, ноу-хау), форма його захисту, необхідна або наявна на пропонування продукту (комерційна таємниця, патент, торгова марка/знак, термін їх дії. Зазначається власних об'єкту інтелектуальної власності. Вказується вартість або витрати на захист об'єкта інтелектуальної власності
<b>Результати стартап-проекту</b>	
Термін реалізації стартап-проекту	Надається інформація про тривалість стартап-проекту (в місяцях)
Плановані кількісні показники стартап-проекту	Подаються ключові очікувані кількісні показники стартап-проекту
Якісні показники стартап-проекту	Подаються якісні плановані показники стартап-проекту
Загальні очікувані результати	Описуються позитивні зміни, які відбудуться в результаті реалізації стартап-проекту



1. Информационная карта проекта. Материалы Северо-западного института управления. URL: [sziu.ranepa.ru/media/uploads/информационная\\_карта\\_проекта](http://sziu.ranepa.ru/media/uploads/информационная_карта_проекта).
2. Минко И. С. Бизнес-планирование инновационных проектов: Учеб. пособие. Санкт-Петербург: НИУ ИТМО; ИХиБТ, 2014. 171 с.
3. Шаблон для заполнения бизнес-плана. Novsu. URL: [www.novsu.ru/file/1004536](http://www.novsu.ru/file/1004536).

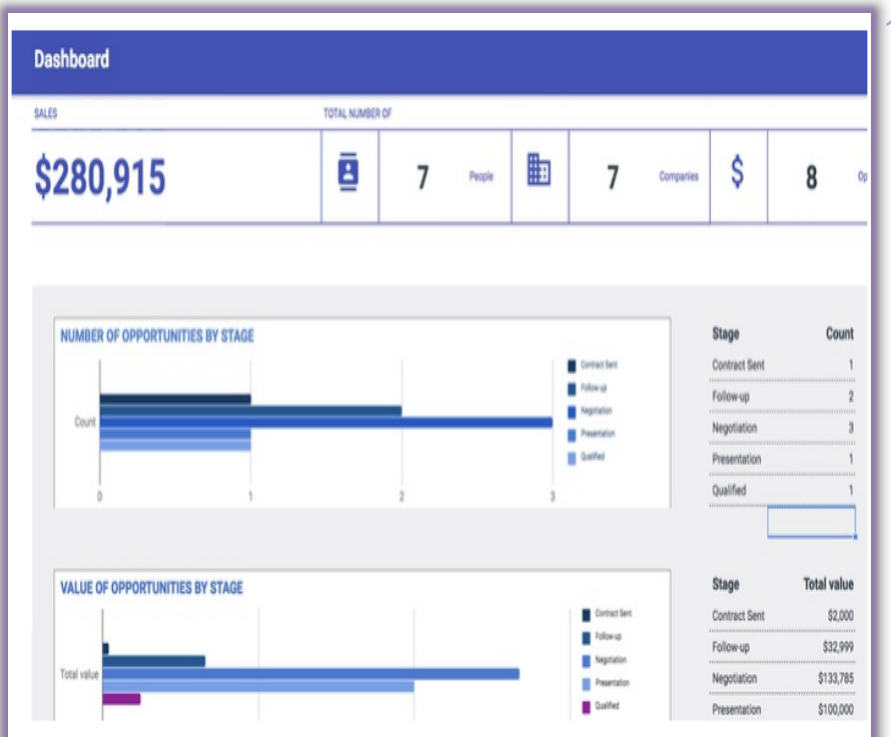
# 1.4 Управління стартапом за стадіями розвитку

32

## ЕТАП ПЛАНУВАННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТУ ІНСТРУМЕНТАРІЙ <sup>1</sup>

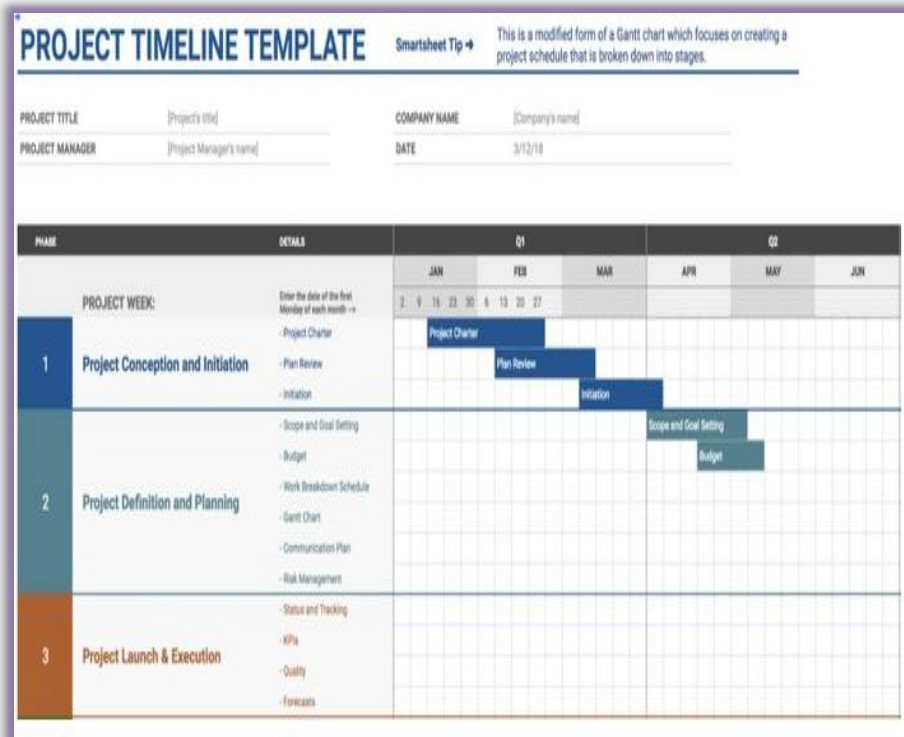
### CRM-система

Для організації контактів і автоматизації процесів продажу та маркетингу. За реалізації стартапу усі функції не є необхідними <sup>1</sup>



### Таймлайн проєкту

Для розпису кожного етапу. Дозволяє розбити проєкт на невеликі частини, що дозволить чітко розпланувати завдання <sup>1</sup>



1. Елкина В. 10 шаблонов таблиц Google, которые пригодятся вашему стартапу. Rusbase. URL: <https://rb.ru/list/10-google-sheets-template/>

# 1.4 Управління стартапом за стадіями розвитку

33

## Відслідковування проєкту

Якщо планується, що стартап буде працювати з різними проєктами, система дозволяє розставляти пріоритети <sup>1</sup>

PROJECT TRACKING TEMPLATE

SmartSheet Tip →

Customize the list of possible statuses and priorities to the right so that the Status and Priority columns can use standardized values.

PROJECT TITLE

[Project's title]

COMPANY NAME

[Company's name]

PROJECT MANAGER

[Project Manager's name]

DATE

3/12/18

PROJECT DETAILS								DELIVERABLES		COST/HOURS		
STATUS	PRIORITY	START DATE	END DATE	DURATION	TASK NAME	ASSIGNEE	DESCRIPTION	DELIVERABLE	% DONE	FIXED COST	ESTIMATED HOURS	ACTUAL HOURS
PROJECT XYZ PART 1									46%	\$1,640.00	55	56
On Hold	High	9/9/18	9/10/18	1	Task		Details of task here		100%	\$200.00	30	25
Not Yet Started	Low	9/10/18	9/14/18	4	Task		Details of task here		30%	\$600.00	11	10
In Progress	Medium	9/11/18	9/20/18	9	Task		Details of task here		22%	\$800.00	12	18
Complete	Medium	9/12/18	9/20/18	8	Task		Details of task here		11%	\$40.00	2	3
PROJECT NAME									3%	\$690.00	33	32
On Hold	High	9/9/18	9/10/18	1	Task		Details of task here		11%	\$400.00	20	20
Not Yet Started	Low	9/10/18	9/14/18	4	Task		Details of task here		0%	\$200.00	6	5
In Progress	Medium	9/11/18	9/20/18	9	Task		Details of task here		0%	\$50.00	5	5
Complete	Medium	9/12/18	9/20/18	8	Task		Details of task here		0%	\$40.00	2	2

## Діаграма Ганта

Призначена для складання графіку робіт з стартап-проєкту, визначення виконавців його завдань <sup>1</sup>

WBS NUMBER	TASK TITLE	TASK OWNER	START DATE	DUE DATE	DURATION	PCT OF TASK COMPLETE	PHASE ONE												PHASE TWO												
							WEEK 1					WEEK 2					WEEK 3					WEEK 4					WEEK 5				
							M	T	W	R	F	M	T	W	R	F	M	T	W	R	F	M	T	W	R	F	M	T	W	R	F
1	Project Conception and Initiation																														
1.1	Project Charter	Leon W	3/12/18	3/15/18	3	100%																									
1.1.1	Project Charter Revisions	Kylie R	3/15/18	3/16/18	1	100%																									
1.2	Research	Pete S	3/15/18	3/21/18	6	90%																									
1.3	Projections	Steve L	3/16/18	3/22/18	6	40%																									
1.4	Stakeholders	Allen W	3/18/18	3/22/18	4	70%																									
1.5	Guidelines	Malik M	3/19/18	3/22/18	3	60%																									
1.6	Project Initiation	Malik M	3/23/18	3/23/18	0	50%																									
2	Project Definition and Planning																														
2.1	Scope and Goal Setting	Steve L	3/24/18	3/28/18	4	22%																									
2.2	Budget	Allen W	3/29/18	4/2/18	3	16%																									
2.3	Communication Plan	Malik M			0	0%																									
2.4	Risk Management	Malik M			0	0%																									
3	Project Conception and Initiation																														
3.1	Status and Tracking	Pete S			0	0%																									
3.2	KPIs	Leon W			0	0%																									
3.2.1	Monitoring	Kylie R			0	0%																									
3.2.2	Forecasts	Kylie R			0	0%																									
3.3	Project Updates	Pete S			0	0%																									



# 1.4 Управління стартапом за стадіями розвитку

34

## ЕТАП ПЛАНУВАННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТУ ТЕХНОЛОГІЇ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ ІТ-СТАРТАПІВ <sup>1</sup>

### Agile – інтегрована та поступальна методологія

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 <sup>1</sup>

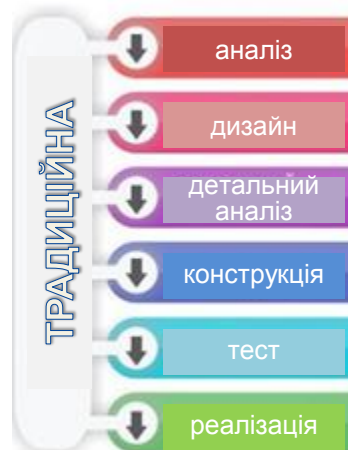
Технологія забезпечує можливість постійного удосконалення продукту (після кожного «спринту») <sup>1</sup>



### 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 <sup>1</sup>



1. Что такое проектное управление? *Finswin.com*. URL: <https://finswin.com/projects/metody/proektnoe-upravlenie.html>.

2. Быстрая разработка приложений (RAD) на сейчас. *Worksection.com*. URL: <https://worksection.com/blog/rapid-application-development.html>



# 1.4 Управління стартапом за стадіями розвитку

35

## Scrum

### ВИЗНАЧЕННЯ

**Скрам** (від англ. *Scrum* – сутичка) – методологія управління проєктами, яка побудована на принципах тайм-менеджменту, її використання забезпечує продуктивне вирішення проблем реалізації проєкту<sup>1</sup>

#### Класичний метод Scrum<sup>1</sup>:

3 базових ролі:

- власник продукту (англ. *Product owner*)
- скрам майстер (англ. *Scrum master*)
- команда розробки (англ. *Development team*).

Основою Scrum є спринт (англ. *Sprint*), в перебігу якого виконується робота над продуктом<sup>1</sup>.

Після закінчення кожного такого спринту отримується нова робоча версія продукту<sup>1</sup>.

- Обмежений у часі (1-4 тижні)
- Має однакову тривалість протягом всього періоду розроблення продукту<sup>1</sup>

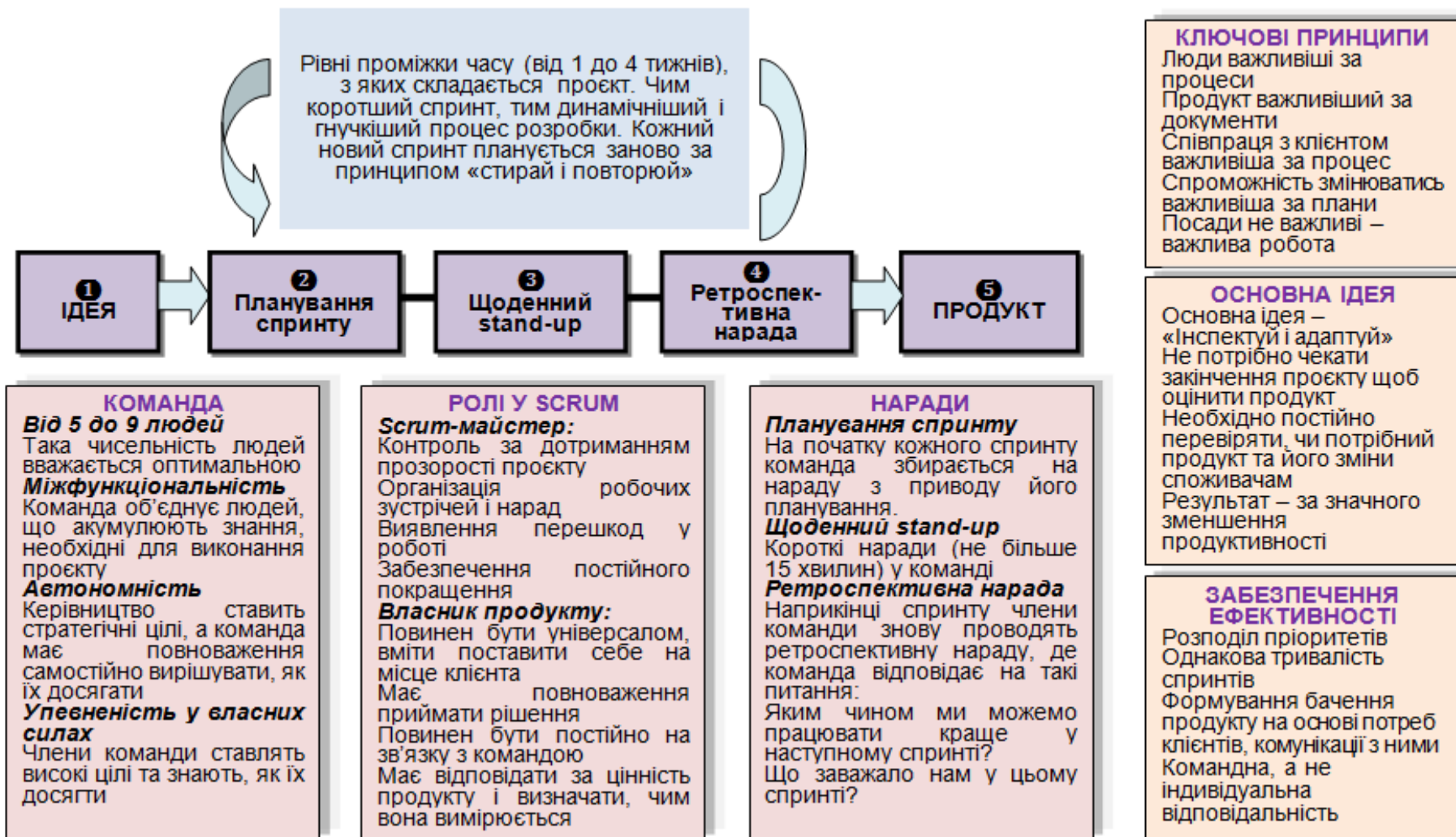
### Завдання членів команди у Scrum стартап-продукту<sup>1</sup>

Ролі	Завдання
<b>Власник продукту</b> (англ. <i>Product owner</i> )	Сполучна ланка між командою розробки та замовником. Завдання – максимальне збільшення цінності продукту та роботи команди Один з основних інструментів – блокування продукту (англ. <i>Product Backlog</i> )
<b>Скрам майстер</b> (англ. <i>Scrum master</i> )	Є «службовцем-лідером» (англ. <i>Servant-leader</i> ). Завдання - допомогти команді максимізувати її ефективність за допомогою усунення перешкод, допомоги в навчанні та мотивації
<b>Команда розробки</b> (англ. <i>Development team</i> )	Складається з фахівців, які працюють над розробленням продукту

# 1.4 Управління стартапом за стадіями розвитку

36

## Схема процесу розробки продукту згідно із Scrum <sup>1; 2</sup>



1. Scrum. Управление проектами. ОБК Груп. URL: <http://овкгруп.pdf/2016/10/20/scrum>.

2. Наумов О. Обзор ПО для управления проектами. Vc.ru. URL: <https://vc.ru/services/99244-obzor-po-dlya-upravleniya-proektami>.

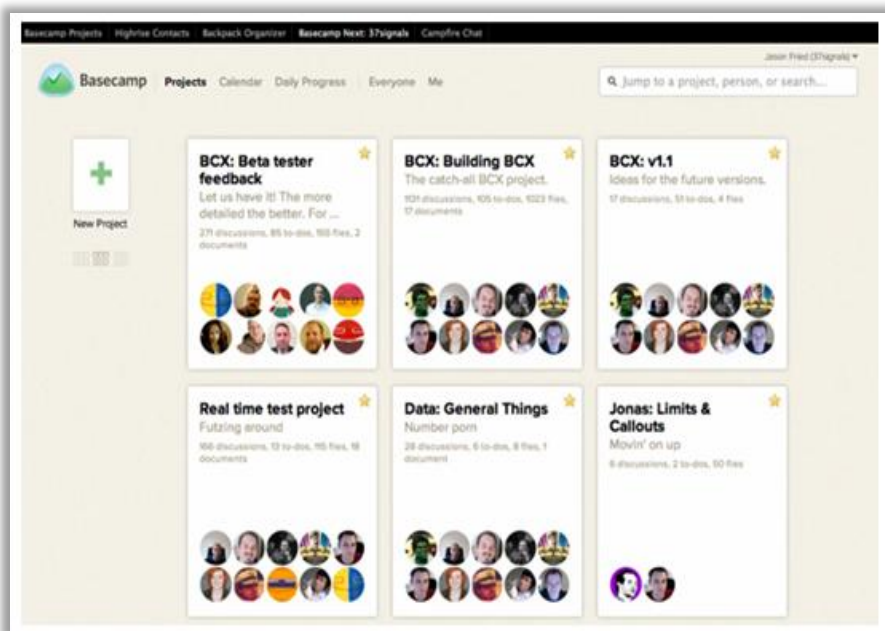
# 1.4 Управління стартапом за стадіями розвитку

37

## ЕТАП ПЛАНУВАННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТУ ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАП-ПРОЄКТУ 1; 2; 3

### Basecamp

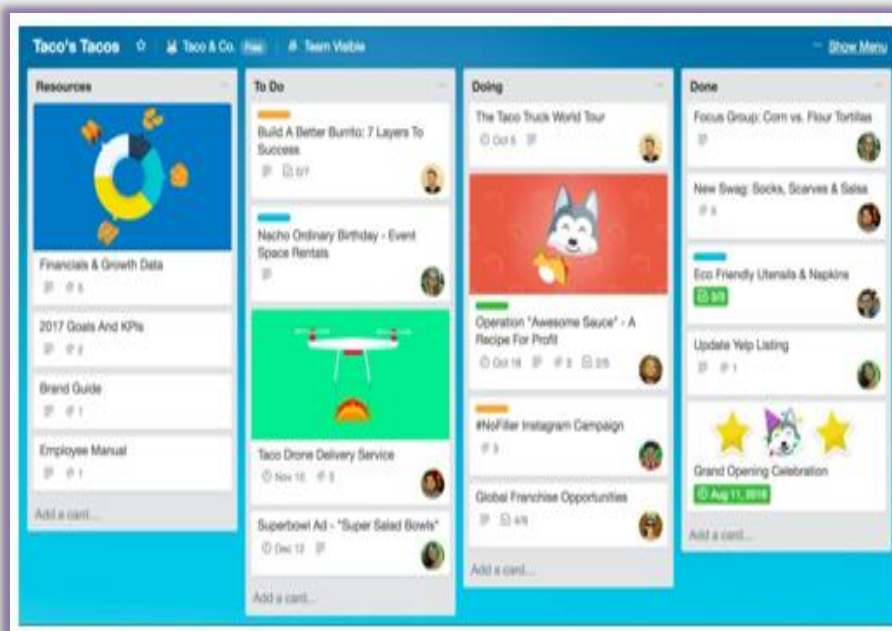
Організація його роботи будується за методом «канбан», базуючись на чіткому розподілі завдань між учасниками команди. Програму можна вважати аналогом робочих дощок із стікерами, тільки у веб-додатку 1; 2; 3



2

### Додаток Trello

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 1; 2; 3



2



1. Наумов О. Обзор ПО для управления проектами. Vc.ru. URL: <https://vc.ru/services/99244-obzor-po-dlya-upravleniya-proektami>.
2. Лучшие бесплатные инструменты управления проектами. Senior.ua. URL: <https://senior.ua/articles/luchshie-besplatnye-instrumenty-upravleniya-proektami>.
3. 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>.

# 1.4 Управління стартапом за стадіями розвитку

38

## Asana

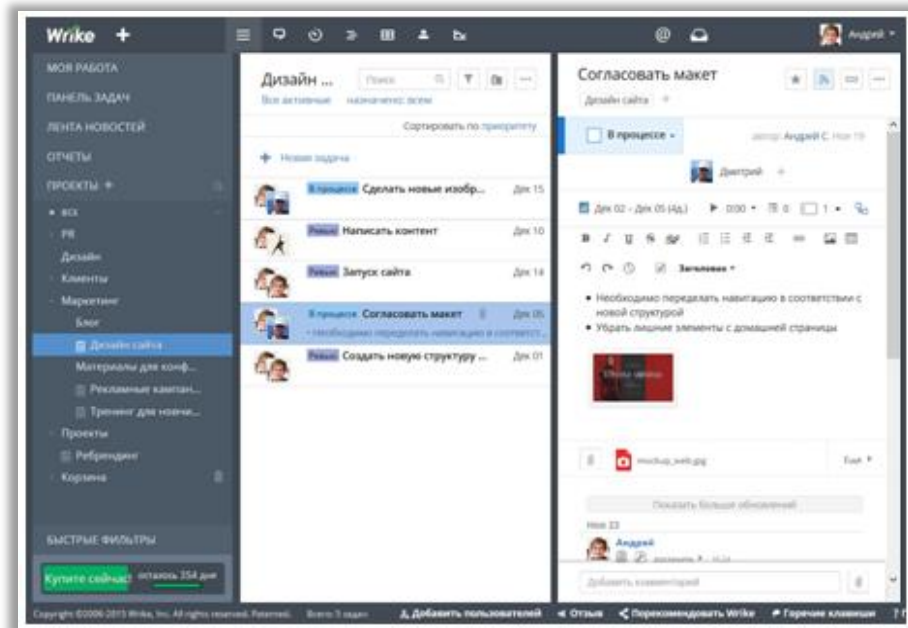
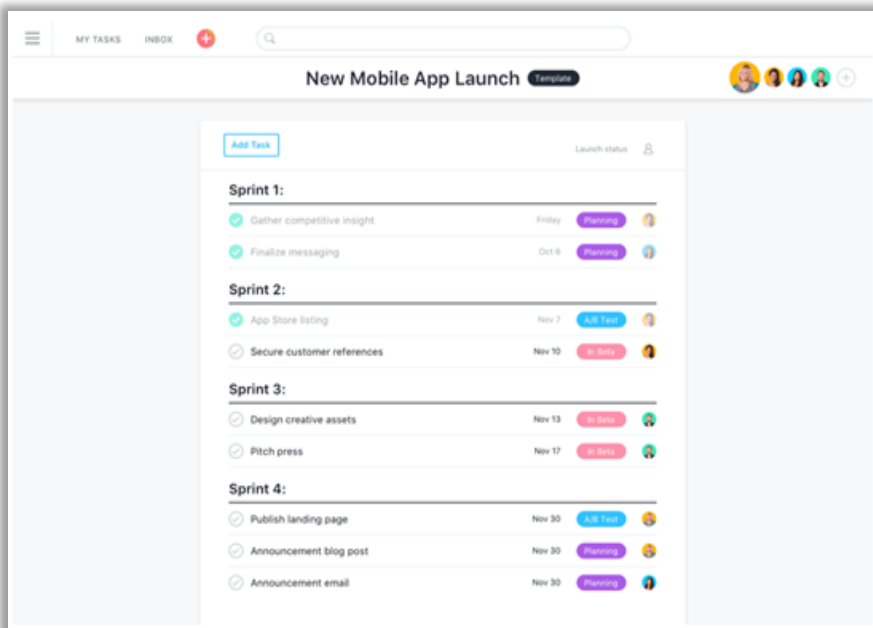
Програма Asana дозволяє користувачу заходити у додаток, ознайомлюватись з деталями і дедлайнами проєкту <sup>1; 2; 3</sup>

## Wrike

Платформа дозволяє створювати завдання, групувати їх за проєктами і відстежувати хід виконання, зручна для спільного використання <sup>1; 2; 3</sup>

2

2



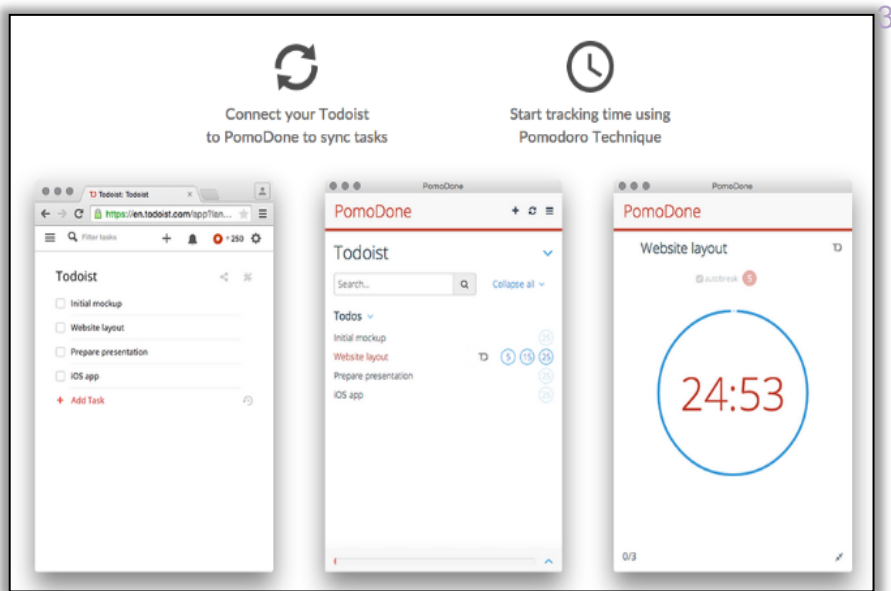
1. Наумов О. Обзор ПО для управления проектами. Vc.ru. URL: <https://vc.ru/services/99244-obzor-po-dlya-upravleniya-proektami>.
2. Лучшие бесплатные инструменты управления проектами. Senior.ua. URL: <https://senior.ua/articles/luchshie-besplatnye-instrumenty-upravleniya-proektami>.
3. Обзор ToDoist 2019. Простой, но мощный сервис для управления делами. Blog.themarfa. URL: <https://blog.themarfa.name/obzor-todoist-prostoi-no-moshchnyi-servis-dlia-upravleniia-dielami>.

# 1.4 Управління стартапом за стадіями розвитку

39

## Todoist

Простий онлайн планувальник - віртуальний діловий блокнот, який підтримує практично всі мобільні і настільні платформи. Він дозволяє групам взаємодіяти, отримувати нагадування та оповіщення <sup>1; 2; 3</sup>



## Zoho Sprints

Інструмент для Agile планування. Сервіс спрощує роботу в фіксованих циклах, так званих спринтах (Scrum). Система працює за допомогою планування пріоритетів, беклога і спринтів, дошки з завданнями, розкладу для відстеження годин, звітів, управління зустрічами і стрічкою подій <sup>1; 2; 3</sup>



1. Наумов О. Обзор ПО для управления проектами. Vc.ru. URL: <https://vc.ru/services/99244-obzor-po-dlya-upravleniya-proektami>.
2. Лучшие бесплатные инструменты управления проектами. Senior.ua. URL: <https://senior.ua/articles/luchshie-besplatnye-instrumenty-upravleniya-proektami>.
3. Обзор ToDoist 2019. Простой, но мощный сервис для управления делами. Blog.themarfa. URL: <https://blog.themarfa.name/obzor-todoist-prostoi-no-moshchnyi-servis-dlia-upravleniia-dielami>.



# 1.4 Управління стартапом за стадіями розвитку

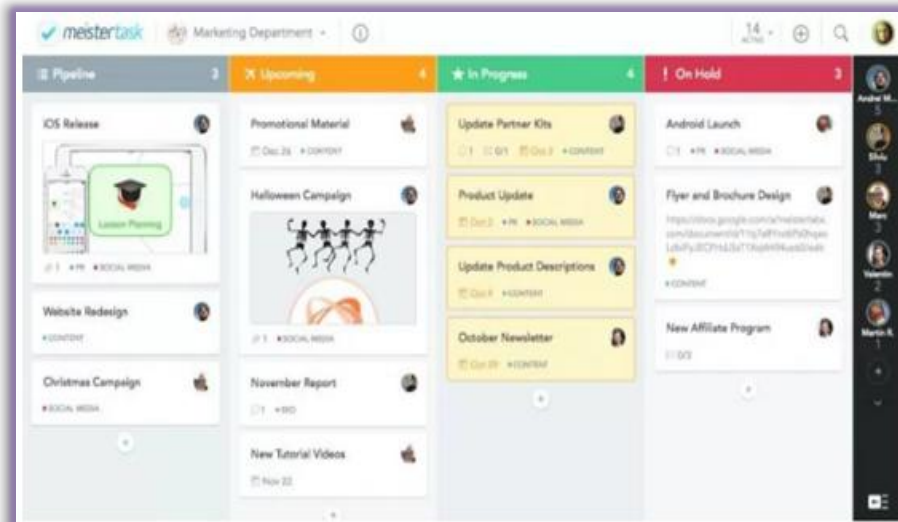
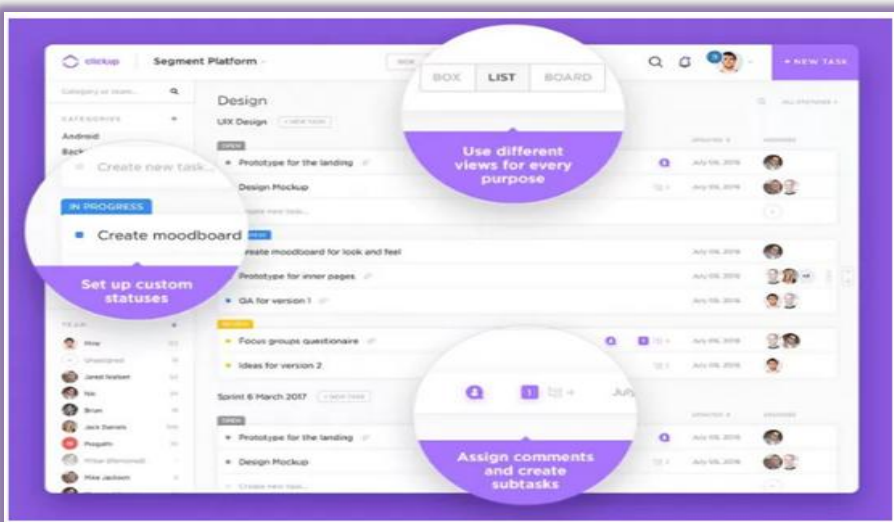
40

## ClickUp

Додаток надає користувачам три різні варіанти перегляду завдань: у вигляді дошки, таблиці і боксу. У програмі можна створювати власні статуси для кожного унікального проєкту, які підлягають редагувати, змінювати порядок і фарбувати дошки відповідно до потреб стартапу. Включає двосторонню синхронізацію з календарем Google, що оновлює зміни в реальному часі <sup>1; 2; 3</sup>

## MeisterTask

Інструмент управління проєктами та завданнями. Основні функції включають завдання, обстежують незначні повідомлення, інтегрують з соціальними каналами, інтегрують хмарне зберігання. Користувачі можуть створювати проєкти, додавати членів команд, визначати завдання та слідкувати за ходом роботи <sup>1; 2; 3</sup>



1. Наумов О. Обзор ПО для управления проектами. Vc.ru. URL: <https://vc.ru/services/99244-obzor-po-dlya-upravleniya-proektami>.
2. Лучшие бесплатные инструменты управления проектами. Senior.ua. URL: <https://senior.ua/articles/luchshie-besplatnye-instrumenty-upravleniya-proektami>.
3. 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>.



# 1.4 Управління стартапом за стадіями розвитку

41

## УПРАВЛІННЯ СТАРТАПОМ НА СТАДІЇ ЗАПУСКУ (АНГЛ. *STARTUP STAGE*)

Починається втілення бізнес-ідеї, тому завданням управління є організація налагодженої командної роботи, управління ресурсопотоками, організація системної взаємодії з партнерами проекту, взаємоузгодження цілей та результатів з інвесторами <sup>1</sup>.

Застосовується управління контрактами, управління інвестиціями, ведення переговорів і т. ін. <sup>1</sup>

### Чинники закриття стартапу на стадії у розрізі завдань управління <sup>2</sup>:



- Незлагодженість роботи команди
- Припинення фінансування через неякісне управління інвестиціями та їх освоєнням
- Відсутність моделі монетизації
- Акціонерний конфлікт
- Неправильний вибір технологічної платформи

### ДОВІДКА

За статистикою у 91 % випадків стартап-проекти 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) <sup>2</sup>.

### Завдання членів команди у Scrum стартап-продукту <sup>3</sup>

Завдання	Характеристика
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 проектом професійному менеджеру
Створення корпоративної культури	Надає можливість створити атмосферу, правила поведінки та організувати процес взаємодовіри у стартапі



1. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.

2. Преимущества и недостатки инвестиций в стартапы. *Ratingfeed*. URL: <http://www.ratingfeed.ru/preimushhestva-i-nedostatki-investicij-v-startapy>.

3. Мась А. Четыре жизни стартапа. *Новый менеджмент*. 2007. № 9. URL: [https://www.cfin.ru/management/strategy/startup\\_stages.shtml](https://www.cfin.ru/management/strategy/startup_stages.shtml)

# 1.4 Управління стартапом за стадіями розвитку

## УПРАВЛІННЯ НА СТАДІЇ ЗРОСТАННЯ СТАРТАПУ (АНГЛ. *GROWTH STAGE*)

На цій стадії крім традиційного управління проектом застосовується управління за результатами та фінансовий менеджмент.

### Параметри контролю на стадії <sup>1; 2</sup>

Ролі	Завдання
Темп зростання має бути вищим за середній темп зростання економіки	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 НА СТАДІЇ РОЗШИРЕННЯ (АНГЛ. *EXPANSION STAGE*)

Відбувається на основі загальноприйнятих підходів менеджменту, оскільки на ній стартап-проект набуває ознак підприємства.

## УПРАВЛІННЯ НА СТАДІЇ ВИХОДУ (АНГЛ. *EXIT STAGE*)

Стадія виходу означає, що інвестори отримують можливість повернути вкладені інвестиції завдяки збільшенню вартості компанії та продати свою частку.

На стадії слід застосовувати методи:



- Фінансового управління
- Управління акціонерним капіталом
- Біржовою діяльністю



# МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАП-ПРОЄКТІВ

## ТЕМА ②

### ОРГАНІЗАЦІЯ СТАРТАПУ: ВІД КОМАНДИ ДО ПІДПРИЄМСТВА



- 2.1.** Формування та масштабування команди стартапу
- 2.2.** Менторинг у стартапі
- 2.3.** Екосистема стартапів: акселерація та бізнес-інкубування
- 2.4.** Створення підприємства на основі стартапу

# 2.1 Формування та масштабування команди стартапу

## ВИЗНАЧЕННЯ

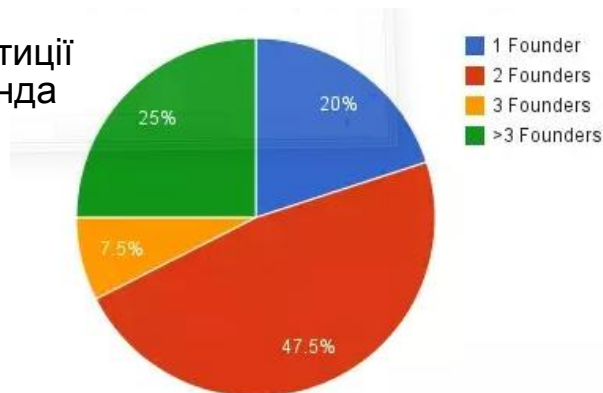
**Команда** (від лат. *Commando* – доручаю, наказую) – це об'єднання однодумців, які керуються спільною метою <sup>1</sup>



2

**Три вектори успіху стартапу** <sup>1; 3:</sup>

- Ідея
- Інвестиції
- Команда



- 1 Founder
- 2 Founders
- 3 Founders
- >3 Founders



## ПОЧАТКОВІ ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ <sup>4</sup>

Питання	Характеристика
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?	Доцільно розставляти пріоритети щодо пошуку однодумців, їх професійності та кваліфікації.
Чи є можливість використовувати для пошуку персоналу додаткові джерела?	Потрібно визначити можливість звернення до кадрового агентства, до рекрутера-фрілансера
Яка роль у кожного члена команди?	Бажано уточнювати, які завдання потрібно вирішувати кожному учаснику команди, зони їх відповідальності
Як мотивувати членів команди?	Варто отримати детальну інформацію про цінність стартапу для майбутніх учасників команди



1. Как найти работающую идею для стартапа. Via Future. *Инновации. Стартапы. Изобретения*. URL: <https://viafuture.ru/katalog-idej/innovatsionnyj-biznes>.
2. Building a Successful Startup Team. Fullscale.io. URL: <https://fullscale.io/blog/software-startup-teams>
3. How much more difficult is it to build a startup with a single founder versus having two founders? Quora. URL: <https://www.quora.com/How-much-more-difficult-is-it-to-build-a-startup-with-a-single-founder-versus-having-two-founders>
4. 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>

## 2.1 Формування та масштабування команди стартапу

### ВІДМІННОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМАНДИ СТАРТАПУ ТА ЗВИЧАЙНОЇ КОМАНДИ <sup>1</sup>

№ з/п	Етап	<b>Звичайна команда</b>  <a href="https://iqvisblog.wordpress.com/2013/09/09/how-to-build-your-startup-team-from-scratch/">https://iqvisblog.wordpress.com/2013/09/09/how-to-build-your-startup-team-from-scratch/</a>	<b>Команда стартапу</b>  <a href="https://iqvisblog.wordpress.com/2013/09/09/how-to-build-your-startup-team-from-scratch/">https://iqvisblog.wordpress.com/2013/09/09/how-to-build-your-startup-team-from-scratch/</a>
1.	<b>Обговорення ідеї</b>	Не приділяється багато уваги, оскільки рішення є відносно типовими	Залучення команди максимальне. Проводить бізнес-експертизу, розробку концептуальної частини, визначає модель та стратегію розвитку і тільки потім починає опрацювання
2.	<b>Деталізація, технічне завдання</b>	Технічне завдання є ключовим документом, де формується цілісне бачення проєкту, відхилення від якого у процесі виконання є незначними	Використовуються гнучкі методи розробки. Технічне завдання стає застарілим через два місяці, оскільки з'являються нові думки, переглядається бачення проєкту
3.	<b>Добір команди</b>	Зазвичай за проєктом закріплюється визначена команда виходячи з бюджету, необхідних навичок і досвідченості розробників	Закріплена масштабована команда, яка гнучко підлаштовується під потреби зростаючого бізнесу. Передбачається наявність аналітичної групи. Команда закріплюється за проєктом не тільки на весь період розробки, але і після запуску

1. Разработка стартапа: этапы и их специфика. Студия Михаила Кечинова. URL: <https://mkechinov.ru/startup-phases.html>.

1; 2



1. Hacker, hustler, designer ... analyst? *Solve for interesting*. URL: <http://solveforinteresting.com/hacker-hustler-designer-analyst>
2. Черняк А. Минимальная команда стартапа (MVT) и числа Фибоначчи. *Бизнес-модели вокруг нас*: веб-сайт. URL: <http://biznesmodeli.ru/minimalnaya-komanda-startapa-mvt-i-chisla-fobinachchi/>
3. Tim startup impian: hipster, hacker, dan hustler. *Rajarak.co.id*. URL: <https://www.rajarak.co.id/2017/08/tim-startup-impian-hipster-hacker-dan.html>
4. Who are some famous examples of hustlers, hipsters and hackers? *Quora*. URL: <https://www.quora.com/Who-are-some-famous-examples-of-hustlers-hipsters-and-hackers>



## 2.1. Формування та масштабування команди стартапу

### Мінімальна команда (англ. Minimum team)<sup>1; 2</sup>



#### Мінімальна команда (1+1=2)

утворюється шляхом пошуку автором продукту продюсера, який зможе забезпечити ресурсами, логістикою, допоможе у дослідженні ринку, активізує продажі тощо<sup>1</sup>

**Людина-продукт  
(builder)  
АВТОР**

Людина-продукт – автор ідеї, продюсер бізнесу, організатор проекту, підприємець<sup>1</sup>

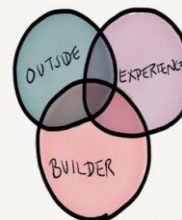


**Людина-ресурси  
(outsider)  
ПРОДЮСЕР**

Людина-ресурси – реалізатор ідеї, він веде переговори, шукає людей, кошти, залучає клієнтів тощо<sup>1</sup>

### Мінімальна життєздатна команда (англ. Minimum viable team)<sup>1; 2</sup>

2 The Minimum Viable Team



#### Мінімальна життєздатна команда (2+1=3)

мінімальна команда з двох людей здатна лише до запуску і перших продажів, але недостатня для забезпечення стабільної роботи. Для цього необхідна людини, яка буде забезпечувати операційну діяльність<sup>1</sup>

**Людина-продукт  
(builder)  
АВТОР**



**Людина-ресурси  
(outsider)  
ПРОДЮСЕР**

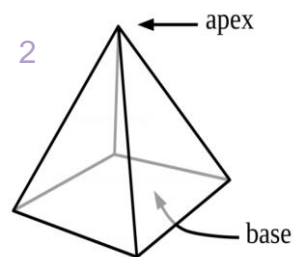
**Людина-процеси  
(experiencer)  
ДИЗАЙНЕР**

Людина-процеси – виконавець операційної діяльності<sup>1</sup>

1. Hacker, hustler, designer ... analyst? Solve for interesting. URL: <http://solveforinteresting.com/hacker-hustler-designer-analyst>  
2. Черняк А. Минимальная команда стартапа (MVT) и числа Фибоначчи. Бизнес-модели вокруг нас. URL: <http://biznesmodeli.ru/minimalnaya-komanda-startapa-mvt-i-chisla->

## 2.1. Формування та масштабування команди стартапу

### Мінімальна життєздатна команда (англ. *Minimum viable team*)<sup>1; 2</sup>



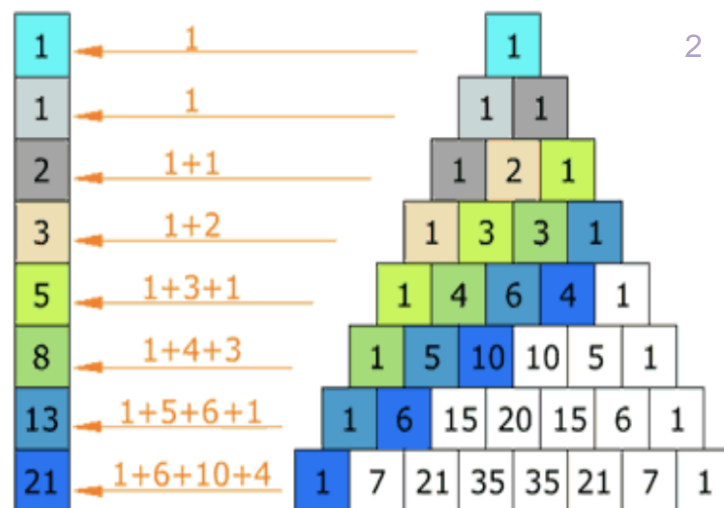
#### Мінімальна ідеальна команда (3+2=5)

Із зростанням бізнесу в ході масштабування стартапу виникає потреба в професійному обліку, бухгалтерії, контролі витрат, аналітиці. Тому до команди доцільно залучити економіста (фінансиста) та аналітика<sup>1; 2</sup>

Подальшу динаміку масштабування команди стартапу можна описати за допомогою ряду Фібоначі 😊<sup>2</sup>

Всіх додаткових членів в команду залучає людина-ресурси.

Учасник <sup>2</sup>	Функції <sup>2</sup>
Генеральний директор, підприємець (англ. <i>Hustler</i> )	Продажі й клієнти, підбір команди, фінанси, бачення проєкту, спілкування з інвесторами, відстеження основних ключових показників успіху (KPI).
Комерційний директор (англ. <i>Sales&amp;Marketing</i> )	Відповідає за продажі і / або генерацію лідів. У разі якщо продажами підприємець, то комерційний директор зосереджує увагу на трафіку/ лідгену тощо
Експерт (англ. <i>Builder</i> )	Відповідає за розвиток функціоналу та підтримку сайту
Фінансовий директор, адміністратор (англ. <i>Finance</i> )	Забезпечує контроль витрат, платіжні системи, звітність, аналіз метрик, веде бухгалтерію
Операційний або виконавчий директор (англ. <i>Designer, Delivery</i> )	Здійснює саппорт, логістику, доставку



1. Hacker, hustler, designer ... analyst? Solve for interesting. URL: <http://solveforinteresting.com/hacker-hustler-designer-analyst>

2. Черняк А. Минимальная команда стартапа (MVT) и числа Фибоначчи. Бизнес-модели вокруг нас. URL: <http://biznesmodeli.ru/minimalnaya-komanda-startapa-mvt-i-chisla->

# 2.1. Формування та масштабування команди стартапу

## РОЗВИТОК КОМАНДИ СТАРТАПУ

### МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ КОМАНДИ Б. ТАКМЕНА<sup>1</sup>

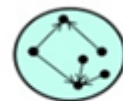


Forming

### 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<sup>2; 3</sup>



Storming

### Бурління (англ. *storming*)

На цій стадії учасники починають випробовувати на міцність рамки і межі, встановлені на попередній стадії.

Важливо на цій стадії контролювати виконання прийнятих правил гри і домовленостей<sup>2; 3</sup>



Norming

### Нормалізація (англ. *norming*)

Учасники команди починають залагоджувати розбіжності, цінувати сильні сторони своїх колег і поважати авторитет лідера команди<sup>2; 3</sup>



Performing

### Функціонування (англ. *performing*)

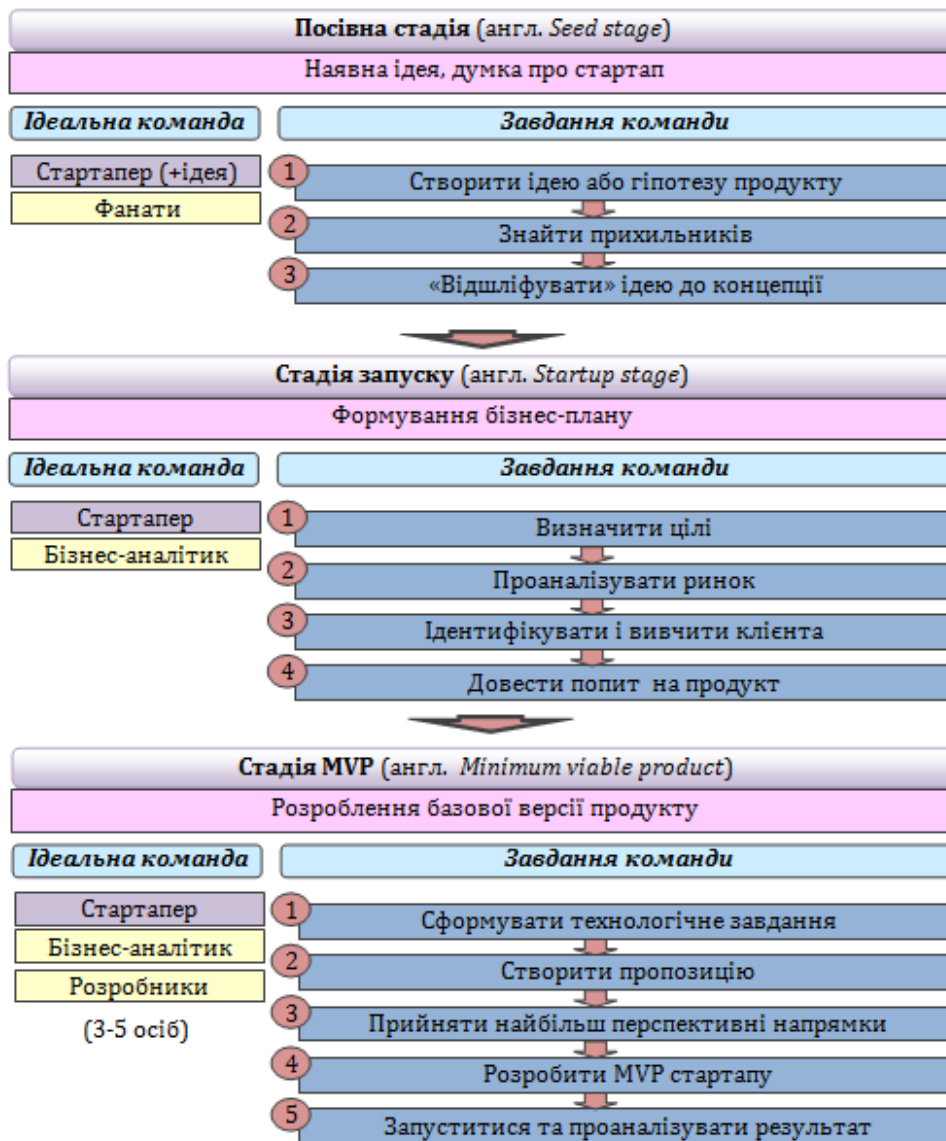
Учасники відчують себе невід'ємною частиною команди, і навіть поява нових учасників не знижує ефективності<sup>2; 3</sup>

### Завершення (англ. *adjoining*)

Проектні команди створюються на певний період

1. Что нам стоит Scrum построить: интервью с Agile-коучем Василием Савиновым. Хабр. URL: <https://habr.com/ru/post/352608>.  
 2. Lugovoi O. Модель Брюса Такмана. Drive projects. URL: <http://www.driveprojects.com/2017/02/bruce-tuckman-forming.html>  
 3. Бобков А. Этапы формирования команды. HRTIME.ru. URL: <https://hrtime.ru/material/etapy-formirovaniia-komandy-29356>.

# 2.1. Формування та масштабування команди стартапу



## МАСШТАБУВАННЯ КОМАНДИ СТАРТАПУ<sup>1; 2</sup>



## ТИПОВІ ТРУДНОЩІ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ СТАРТАПУ<sup>3</sup>

- **Відсутність досвіду**  
Якщо у засновника немає досвіду краще повідомити про це команду та знайти ментора, який поділиться досвідом.
- **Мінімальний бюджет**  
Необхідно продумати чинники нематеріальної мотивації, які компенсують відсутність належного фінансування.
- **Дистанційна робота над проєктом**  
Якщо учасники команди стартапу набираються з інших регіонів, доцільно залучити рекрутера, що проживає в регіоні.

1. Жизненный цикл стартапа: from zero to hero. Artjoker. URL: <https://artjoker.ua/ru/blog/zhiznennyy-tsikl-startapa-from-zero-to-hero>.

2. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.

3. Формируем стартап-команду в условиях ограниченных временных рамок. Директор по персоналу. URL: <http://www.hr-director.ru/article/65949-qqq-16-m9-formiruем-startup-komandu>.

# 2.1. Формування та масштабування команди стартапу

## МАСШТАБУВАННЯ КОМАНДИ СТАРТАПУ <sup>1; 2</sup>

### Долина смерті (англ. *Death of valley*)

#### Вихід на ринок

#### Ідеальна команда

Команда стартапу

Бізнес-янгели

Інвестори

#### Завдання команди

- 1 Накопичити ресурси до запуску продукту
- 2 Підтримувати стартап, коштами з додаткових робіт
- 3 Використовувати гроші від 3F (family, friends, fools)
- 4 Інтенсивно шукати бізнес-ангелів
- 5 Брати кредити, подавати заявки на гранти

### Стадія запуску продукту

#### Інтенсивна кампанія з просування

#### Ідеальна команда

Стартапер

Маркетолог

Розробники

Клієнт-менеджмент

Тестувальник

Юрист

Бухгалтер

#### Завдання команди

- 1 Посилено просувати продукт
- 2 Вирішувати юридичні питання
- 3 Проводити ретельні тести і усувати помилки
- 4 Удосконалювати і продукт, і бренд компанії
- 5 Повторно шукати інвесторів

### Стадія зростання та розширення

#### Розширення ринку збуту, масштабування

#### Ідеальна команда

Стартапер

Маркетолог

Розробники

Клієнт менеджмент

Тестувальник

Юрист

Бухгалтер

Інші

#### Завдання команди

- 1 Найняти фахівців
- 2 Постійно шукати нові ніші, воронки ринку
- 3 Формувати корпоративну культуру

### Стадія ведення бізнесу

#### Перетворення на організацію

#### Ідеальна команда

Директор

Маркетолог

Розробники

Клієнт менеджмент

Тестувальник

Юрист

Бухгалтер

#### Завдання команди

- 1 Делегувати управління
- 2 Розширити штат, офіс
- 3 Шукати можливості відкриття філії за кордоном
- 4 Створювати локалізовані команди для більш
- 5 Продовжувати зростати та розвиватися

1. Жизненный цикл стартапа: from zero to hero. *Artjoker*. URL: <https://artjoker.ua/ru/blog/zhiznennyi-tsikl-startapa-from-zero-to-hero..>

2. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Колішинська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.



# 2.1. Формування та масштабування команди стартапу

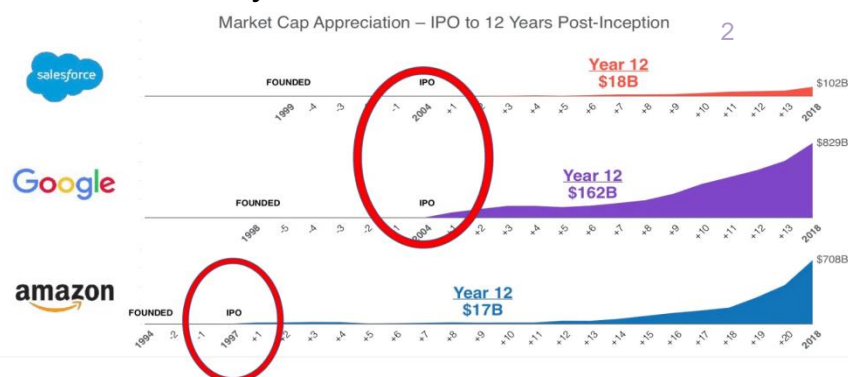
## ВИНАГОРОДА ЧЛЕНАМ КОМАНДИ СТАРТАПУ

### ОПЦІОНИ

#### 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<sup>1</sup>

- Опціони слід давати тільки ключовим учасникам команди
- Доцільно прив'язувати частку до певних показників, а не виділяти всю одразу
- При розподілі опціонів доцільно застосовувати вестинг<sup>1</sup>

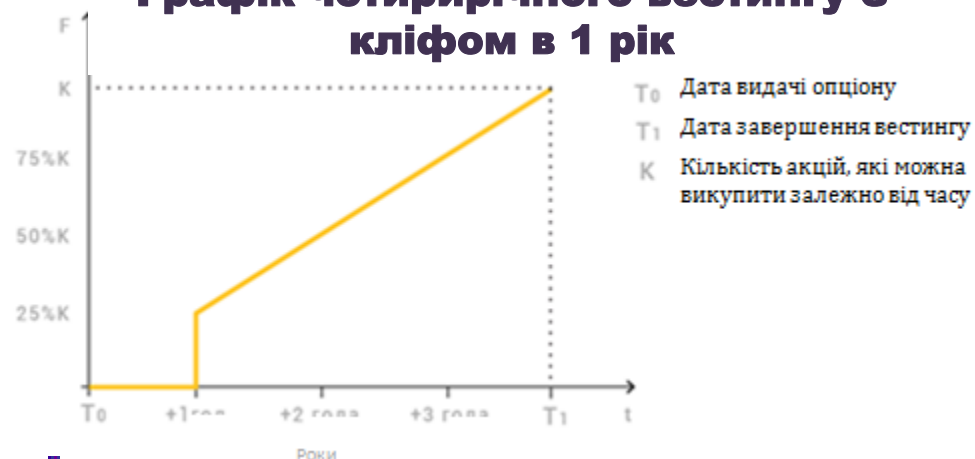


### ВЕСТИНГ

#### ВИЗНАЧЕННЯ

Вестинг (англ. *Vesting Schedule*) – надання опціону учаснику команди не повністю, а частинами протягом певного періоду<sup>1</sup>

#### Графік чотирирічного вестингу з кліфом в 1 рік



На інтервалі від  $T_0$  до  $(T_0 + 1)$  рік - якщо член стартап-команди звільниться через рік, він не нічого отримає<sup>1</sup>

На інтервалі від  $(T_0 + 1)$  рік до  $(T_0 + 4)$  роки - якщо опціон виданий на 100 акцій, через рік роботи учасник зможе використовувати опціон на 25 акцій. Якщо два роки – вже на 50, чотири – 100 акцій<sup>1</sup>

1. Климонтів В. К. Как правильно выдать опционы команде стартапа. Секрет Фирмы. URL: <https://secretmag.ru/opinions/vladimir-klimontovich.htm>  
 2. Blank S. How to Make Startup Stock Options a Better Deal for Employees. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2019/04/how-to-make-startup-stock-options-a-better-deal-for-employees>; Steve Blank URL: <https://steveblank.com/2019/04/10/startup-stock-options-why-a-good-deal-has-gone-bad/>



# 2.1. Формування та масштабування команди стартапу

## РОЗПОДІЛ ЧАСТОК МІЖ УЧАСНИКАМИ КОМАНДИ Ф. ДЕМЛЕРА (англ. *F. DEMMLER*)<sup>1; 2</sup>

### ① Основні елементи вкладу в створення стартапу

### ② Відносна важливість факторів<sup>1; 2</sup>

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 ризики	7	0	7	0	0
Обов'язки	6	0	6	0	0

### ③ Оцінювання внеску кожного учасника<sup>1; 2</sup>

Фактор	Вага	Учасник 1	Учасник 2	Учасник 3	Учасник 4
Ідея	70	21	21	0	112
Підготовка бізнес плану	6	16	2	0	24
Компетентність	30	20	30	20	100
Залученість і ризики	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>

### Startup open equity formula<sup>3</sup>

Role% / Risk Factor + Seniority

Role	%	Company Size	Risk Factor	Level	Seniority
Engineer	0.8	1-3	-	Senior	0.1
Designer	0.7	3-6	1	Lead	0.2
Product M	0.7	7-15	2		
Marketing M	0.6	16-30	4		
Customer S	0.5	31-60	10		

hub

1. Распил стартапа. Калькулятор Деммлера. Хабрахабр. URL: <https://habrahabr.ru/company/poido/blog/106867/>.
2. Demmler F. The founders' pie calculator. Carnegie Mellon University. URL: <http://www.andrew.cmu.edu/user/fd0n/35%20Founders%27%20Pie%20Calculator.htm>.
3. Startup Employee Equity 101 – How to Give Equity to Your Team! Hub.io. URL: <https://blog.thehub.io/blog/startup-employee-equity-101-how-to-give-equity-to-your-team/>

## 2.2 Менторинг у стартапі

### 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) <sup>1</sup>



*Це навчання більш досвідчених стартаперів, бізнесменів, бізнес-янголів з членами команди стартапу, її лідером з приводу процесів, процедур розвитку нового бізнесу*

Ментор стає тимчасовим учасником команди стартапу, її коучером та наставником, що передає знання та досвід молодій команді.

Завдання ментора полягає у спрямуванні команди у вірному напрямі, скеровуванні діяльності на ефективні дії на ринку, правильну організацію взаємовідносин з інвесторами, клієнтами тощо.

### ФУНКЦІЇ МЕНТОРА СТАРТАПУ <sup>2</sup>

- Допомога в розробленні стратегії розвитку стартапу та бізнес-плану
- Участь у затвердженні ключових рішень розвитку проєкту
- Навчання вихованців мистецтву організації зустрічей і проведення ділових переговорів
- Прийняття участі у формуванні команди стартапу
- Допомога у розвитку лідерських якостей і стилю управління
- Сприяння в залученні інвесторів



© Research Academy  
Ruhr (Icons: flaticon.com)

1. Менторство – что это такое, кто такой ментор, как его найти, как стать ментором? *Kak-Bog*. URL: <http://kak-bog.ru/mentorstvo-chto-eto-takoe-kto-takoy-mentor-kak-ego-nayti-kak-stat-mentorom>

2. 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/potencial-mentora-startapov-v-professionalnom-obrazovanii-i-povyshenii-kvalifikatsii-spetsialistov>.

## 2.2 Менторинг у стартапі

### ПРИКЛАДИ МЕНТОРИНГУ



wikipedia.org

Наставником Стіва Джобса був Білл Кемпбелл, що встиг попрацювати футбольним тренером в Колумбійському університеті і топ-менеджером в декількох компаніях <sup>1; 2</sup>



wikipedia.org

Менторами засновників Dropbox Дрю Х'юстона і Араша Фірдоусі були підприємці з Кремнієвої долини <sup>1; 2</sup>



wikipedia.org

Ментором Марка Цукерберга, під керівництвом якого програміст навчався керувати компанією, був інвестор Роджер Макнеймі. Цукерберг до числа своїх менторів також відносить першого президента Facebook Шона Паркера. <sup>1; 2</sup>



wikipedia.org

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 <sup>1; 2</sup>



1. Менторство – что это такое, кто такой ментор, как его найти, как стать ментором? *Kak-Bog*. URL: <http://kak-bog.ru/mentorstvo-cto-eto-takoe-kto-takoy-mentor-kak-ego-nayti-kak-stat-mentorom>
2. 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>.

## 2.2 Менторинг у стартапі

### ВІДМІННОСТІ МЕНТОРИНГУ ВІД КОУЧИНГУ <sup>1</sup>

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

### ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ МЕНТОРСТВА <sup>2</sup>

Переваги	Недоліки
Довірчі відносини	Ментори 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	Недостатня увага протеже
Отримання корисних зв'язків через ментора	Велика кількість критики

1. Наставничество (менторство). *Mental-Skills*. URL: <https://www.mental-skills.ru/dict/nastavnichestvo-mentorstvo>.

2. Менторство – что это такое, кто такой ментор, как его найти, как стать ментором? *Kak-Bog*. URL: <http://kak-bog.ru/mentorstvo-cto-eto-takoe-kto-takoy-mentor-kak-ego-nayti-kak-stat-mentorom>



## 2.2 Менторинг у стартапі

### ВИДИ МЕНТОРИНГУ 1; 2; 3



#### Індивідуальний менторинг

Ментор взаємодіє з протеже «один-на-один» 1; 2; 3



#### Груповий менторинг

Один ментор взаємодіє з групою протеже, які поєднані загальними цілями та завданнями. Такий вид менторингу може застосовуватись під час супроводження стартап-команди 1; 2; 3



#### Колективний менторинг

Колектив менторів взаємодіє з колективом протеже. Зазвичай використовується на великих підприємствах 1; 2; 3



#### Формальний менторинг

Структурні програми, в яких до ментора прикріплюють протеже. Формати залежать від програм менторингу 1; 2; 3



#### Природний менторинг

Більш досвідчений працівник пропонує менш досвідченому допомогу 1; 2; 3



#### 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 1; 2; 3



#### Ситуативний менторинг

Здійснюється тоді, коли один працівник час від часу підтягує іншого. Член команди є строгим спостерігачем і радником для іншого 1; 2; 3



#### Менторинг за запитом

Виникає у разі прохання протеже до ментора узяти над собою професійне шефство 1; 2; 3

## 2.2 Менторинг у стартапі

### ВИДИ МЕНТОРИНГУ 1; 2; 3



#### Еволюційний менторинг

Націлений на розвиток працівника від новачка до досвідченого фахівця, його головна мета – особистісний ріст і професійне навчання 1; 2; 3



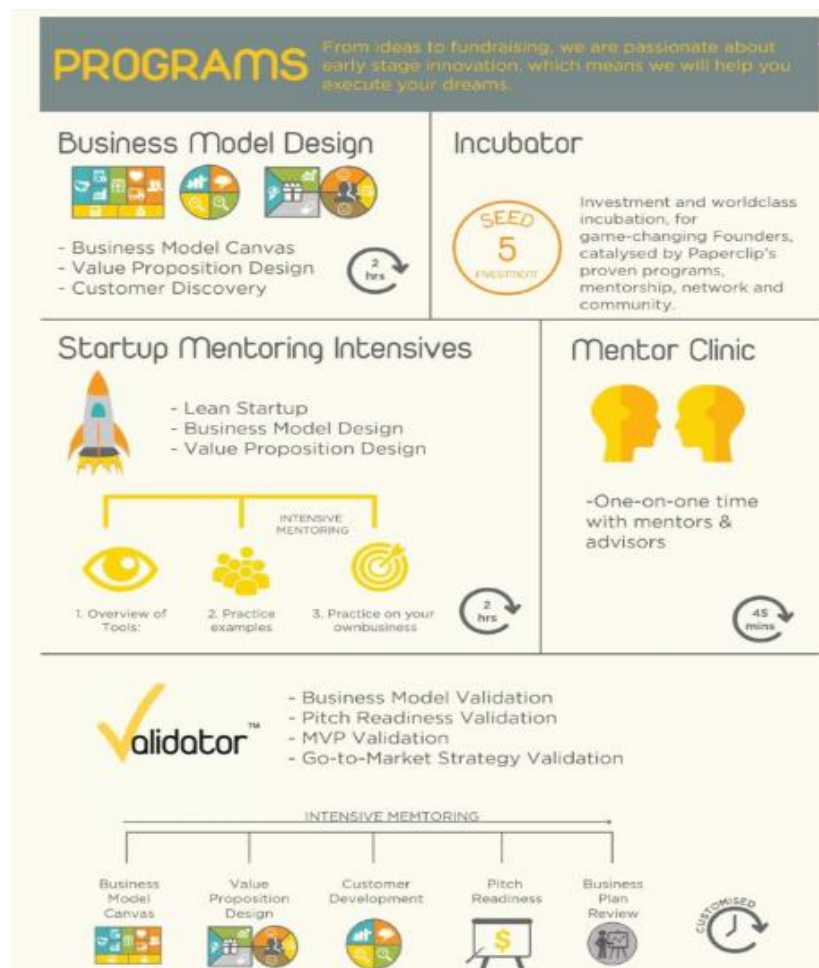
#### Спонсороване менторство

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-янгелами 1; 2; 3



#### Проектний менторинг

Полягає у розвитку потенціалу фахівців у процесі виконання спеціально підбраного робочого проєкту 1; 2; 3



1. Что такое менторство или менторинг? *Финансовый гений. Финансовая грамотность*. URL: <https://fingeniy.com/chto-takoe-mentorstvo-mentoring>.
2. 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>. Руденко Х. 6 Типов менторов: как выбрать подходящий.
3. Образовательная платформа LABA. URL: <https://l-a-b-a.com/blog/786-zachem-vvodit-praktiku-mentorstva-v-kompanii>
4. Startup Mentoring Intensives. *Paperclipphk*. URL: [https://paperclipphk.com/news/academy/startup-mentoring-intensives/?doing\\_wp\\_cron=1617886947.1632099151611328125000](https://paperclipphk.com/news/academy/startup-mentoring-intensives/?doing_wp_cron=1617886947.1632099151611328125000)



## 2.2 Менторинг у стартапі

### ВИДИ МЕНТОРІВ <sup>1; 2</sup>



#### Технологічні ментори

Такі методи працюють саме над удосконаленням продукту, технології <sup>1; 2</sup>



#### Ментори у сфері маркетингу

Допомагають розробити професійний план просування <sup>1; 2</sup>



#### Ментори в сфері продажів

Підказують, як працювати з клієнтами і формувати клієнтські бази <sup>1; 2</sup>



#### Венчурні ментори

Мають професійний досвід у питаннях, пов'язаних із залученням інвестицій <sup>1; 2</sup>



#### Зворотний ментор

Розкриває стартап зі зворотного боку, інколи ним може виступати і клієнт/споживач <sup>1; 2</sup>

### Відмінності за типом



#### Першовідкривачі

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 вчиться <sup>1; 2</sup>



#### Резонатор

Нічому особливо не вчить – просто дає зворотний зв'язок на основі своїх відчуттів і досвіду. Це перша фокусна група з однієї особи для стартапу <sup>1; 2</sup>



#### Магніт успіху

Ідеально, якщо вони з суміжної або далекої індустрії – тоді конкретні рішення не копіюються, а стартапери надихаються <sup>1; 2</sup>



#### Адвокат

Максимально занурюється в кар'єру підопічного <sup>1; 2</sup>



#### Дзеркало

Розповість та оцінить стан стартапу та його розвитку у реалістичному представленні <sup>1; 2</sup>

1. Ментор: як знайти і не втратити? GoTech Arena. Место встречи технологических компаний. URL: [https://www.gotech.vc/novosti/novosti\\_gotech/mentor](https://www.gotech.vc/novosti/novosti_gotech/mentor).

2. Руденко Х. 6 Типов менторов: как выбрать подходящий. Образовательная платформа LABA. URL: <https://l-a-b-a.com/blog/786-zachem-vvodit-praktiku-mentorstva-v-kompanii>.

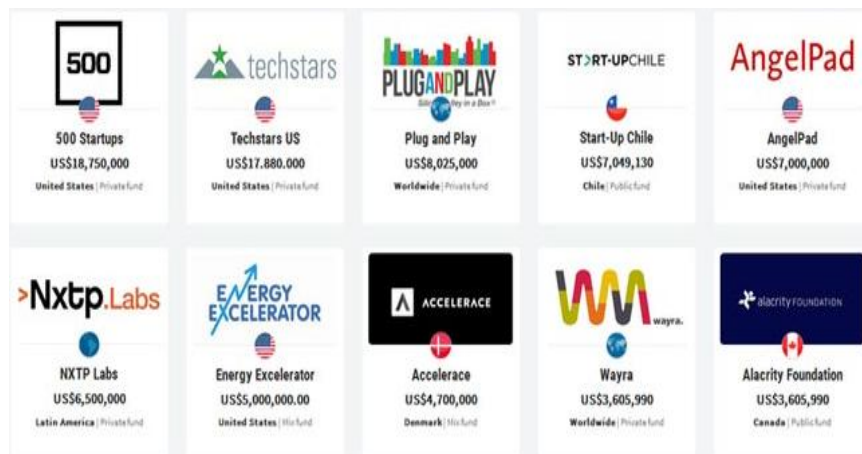
## 2.2 Менторинг у стартапі

### ПОШУК МЕНТОРА

#### Бізнес-акселератор <sup>1</sup>

У межах бізнес-акселератора постійно проводяться різні програми, тренінги, надається експертна підтримка 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 <sup>1</sup>



<b>500</b> 500 Startups US\$18,750,000 United States   Private fund	<b>techstars</b> Techstars US US\$17,880,000 United States   Private fund	<b>PLUG AND PLAY</b> Plug and Play US\$8,025,000 Worldwide   Private fund	<b>ST&gt;RT-UPCHILE</b> Start-Up Chile US\$7,049,130 Chile   Public fund	<b>AngelPad</b> AngelPad US\$7,000,000 United States   Private fund
<b>Nxtp.Labs</b> NXTP Labs US\$6,500,000 Latin America   Private fund	<b>ENERGY EXCELERATOR</b> Energy Excelerator US\$5,000,000.00 United States   Mix fund	<b>ACCELERACE</b> Accelerace US\$4,700,000 Denmark   Mix fund	<b>Wayra</b> Wayra US\$3,605,990 Worldwide   Private fund	<b>Alacrity foundation</b> Alacrity Foundation US\$3,605,990 Canada   Public fund

1

#### Самостійний пошук <sup>2</sup>

■ **Профільні заходи та конференції.** На таких заходах експерти сфери діляться своїм досвідом, кейсами, досягненнями

■ **Media** – 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

■ **Linkedin** – дає можливість знаходити людей за потрібними навичками, досвіду, цікавим компаніям

■ **Професійні групи та спільноти.** Доцільно з'ясувати, де збираються люди потрібної професії

■ **Networking-вечірки.** Changemakers networking збирають активних громадських діячів, Silicon drink about party – людей зі сфери технологій та інноваційних індустрій

■ **Рекомендації лідерів думок.** Варто підписатись на тих осіб, хто задає тренди у напрямі стартапу

■ **Актуальне оточення.** Друзі, колеги, родичі, які можуть знати того, хто може старти ментором стартап-проекту

■ **Спільноти проєктних менеджерів**

■ **Члени української асоціації IPMA**

1. Ментор стартапов – лучший друг для старта и роста. ViaFuture. URL: <https://viafuture.ru/sozdanie-startapa/mentor-startapov>  
 2. Мазур А. Як знайти ментора? Покрокова інструкція від Анни Мазур. Happy monday. URL: <https://happymonday.ua/kak-najti-mentora>

## 2.2 Менторинг у стартапі

### ЗАЛУЧЕННЯ МЕНТОРА <sup>1</sup>

#### Потрапляння в досвід

*Важливо, щоб сфера експерта і та, яку сформульовано у запиті стартапера, збігалися <sup>1</sup>*

#### ПРИКЛАД



Якщо ви цікавитесь дизайном логотипів, то не варто писати веб-дизайнеру чи дизайнеру інтер'єрів. Або оберіть інший контекст, у якому ви збігаєтеся:

«Ми з вами були у одній студентській організації, мені дуже цікаво знати, як ви будували кар'єру далі. Як вам вдалося використовувати досвід у подальшому?» <sup>1</sup>

#### Чому пишуть саме мені?

*Слід пояснювати чому звернулись по допомогу*

#### ПРИКЛАД



«Прочитав вашу статтю на Happy 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...» <sup>1</sup>

#### Конкретний запит

*Чого хоче досягти стартапер? <sup>1</sup>*

#### 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» <sup>1</sup>

#### Попередній досвід

*Слід розповісти, що вже зроблено для стартапу*

#### ПРИКЛАД



«Я відвідала декілька заходів для Інтернет-маркетологів, підписана на професійні видання, регулярно читаю блоги компаній-лідерів ринку. Але інформація дуже різна. Мені б дуже хотілося поспілкуватися з експертом зі сфери, щоб краще зрозуміти, як це працює і з чого краще розпочати» <sup>1</sup>

1. Мазур А. Як знайти ментора? Покрокова інструкція від Анни Мазур. Happy monday. URL: <https://happymonday.ua/kak-najti-mentora>

## 2.2 Менторинг у стартапі

### ТЕХНІКА ТА ПРОЦЕС ВЗАЄМОДІЇ МЕНТОРА ЗІ СТАРТАПЕРОМ

#### ТЕХНІКА ВЗАЄМОДІЇ <sup>1</sup>

■ **Супровід.** При ньому наставник супроводжує протезе у всіх виконуваних ним діях і завданнях

■ **Посів** – це техніка спрямована на найближчу зону розвитку протезе (інформація, дії ментора в присутності протезе, але поки йому незрозумілі)

■ **Каталізація** – поглиблення, різкий розворот мислення в новому напрямі

■ **Демонстрація** ментором навичок на власному прикладі

■ **Підведення підсумків** – аналіз, «збір врожаю»

#### Формування питань та цілі

Ментор задає питання і допомагає сформулювати головні складності і знайти проблеми. Є сформульоване питання = є сенс працювати далі і ставити мету

#### Рух двотижневими ітераціями та створення MVP

Ментор надає допомогу у досягненні за один-два тижні першого мінімального результату

#### Планування та пошук

Ментор сприяє та допомагає у пошуку ресурсів, формує якісне розуміння того як буде досягаться мета

#### Постійна підтримка, мотивація, ресурси і зв'язок

Ментор постійно аналізує ситуацію, можливо навіть змінює траєкторію дій і мету. Головне, що між сесіями стартапер буде діяти і постійно триматиме зв'язок

#### Результат, який стартапер досягає самостійно

Ментор сприяє досягненню результату та масштабуванню стартап-проєкту, проте це досягається стартапером самостійно

2

1. Менторство – что это такое, кто такой ментор, как его найти, как стать ментором? *Kak-Bog*. URL: <http://kak-bog.ru/mentorstvo-chto-eto-takoe-kto-takoy-mentor-kak-ego-nayti-kak-stat-mentorem>  
 2. Сопровождение и трекинг инновационных команд. *Факторика*. URL: <https://www.factorica.ru/coaching>

## 2.2 Менторинг у стартапі

### ПЛАНУВАННЯ МЕНТОРИНГУ <sup>1</sup>

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 протезе. 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 обґрунтуван-ням 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

1. Пособие менти. Програма менторинга. Академия Росатома. 36 с. URL: <https://rosatom-academy.ru/media/poleznye-materiali/posobie-menti>.

## 2.2 Менторинг у стартапі

### ① Знайомство з ментором <sup>1</sup>

№ з/п	Етапи співпраці	
	Заходи	Дії стартапера
0	Підготовка до зустрічі	Ознайомтесь зі сферою діяльності ментора Сформууйте 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 взаємодію	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
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





## 2.2 Менторинг у стартапі

### ② Зустрічі з розвитку <sup>1</sup>

№ з/п	Етапи співпраці	
	Заходи	Дії стартапера
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
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
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



## 2.2 Менторинг у стартапі

### ③ Зустріч з підведення підсумків<sup>1</sup>

№ з/п	Етапи співпраці	
	Заходи	Дії стартапера
0	Підготовка до зустрічі	Коротко прогляньте список результатів, які були зафіксовані на початку співпраці з ментором та оцініть, які були досягнуті протягом співпраці
<i>Сценарій зустрічі</i>		
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



## 2.2 Менторинг у стартапі

### НАВИЧКИ, ЯКІ СЛІД РОЗВИВАТИ ДЛЯ НАБУТТЯ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНТОРА<sup>1</sup>

#### Слухати



Найчастіше у стартапера вже є готове рішення проблеми. Але він в ньому сумнівається. Правильне слухання допоможе розібратися з ситуацією<sup>1</sup>

#### 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 змінити своє сприйняття<sup>1</sup>

#### Формувати об'єктивність



Ментор повинен дивитися на ситуації стартапера неемоційно<sup>1</sup>

#### Заохочувати



Стартаперу важливо схвалення від авторитетної людини<sup>1</sup>

#### Пропонувати ідеї



Досвід і мудрість ментора дозволяють стартаперу отримувати стільки інформації, скільки він би самостійно не знайшов<sup>1</sup>

#### Шукати варіанти



Спільний мозковий штурм допомагає знайти всі можливі варіанти і підштовхує стартапера дивитися на проблему широким поглядом<sup>1</sup>

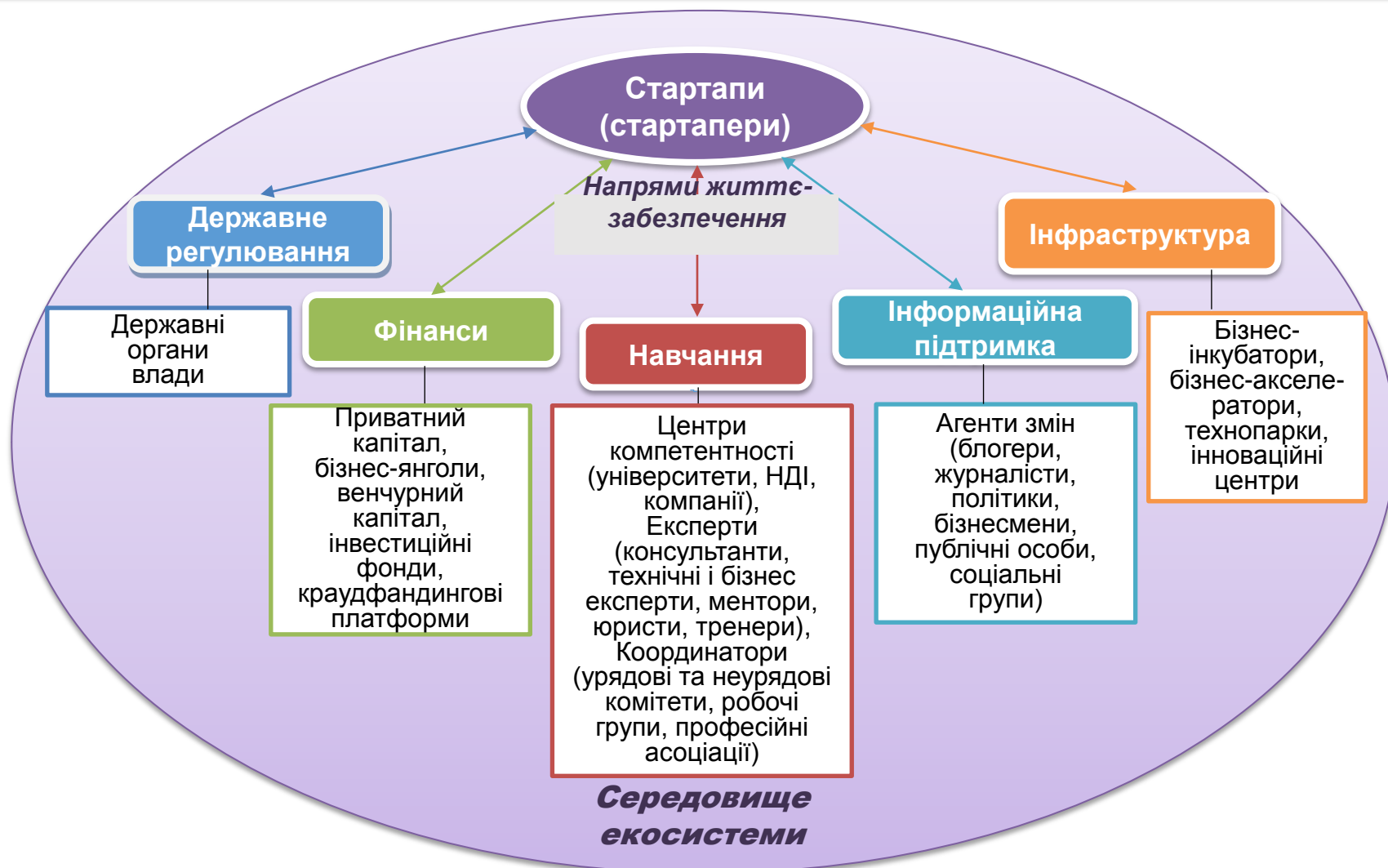
#### Сперечатися



Конфронтація – досить жорсткий, але дієвий спосіб надихнути стартапера<sup>1</sup>

## 2.3 Екосистема стартапів: акселерація та бізнес-інкубування

### СТАРТАП ЕКОСИСТЕМА <sup>1</sup>



## 2.3 Екосистема стартапів: акселерація та бізнес-інкубування

### СТАРТАП ЕКОСИСТЕМА <sup>1</sup>

Суб'єкти екосистеми стартапів	Ключові функції суб'єктів
<b>Стартап компанії</b> на різних етапах життєвого циклу та потенційні учасники стартапів	Генерують нові ідеї, розробляють і виводять на ринок комерційно життєздатні інноваційні продукти
<b>Державні центральні і місцеві органи влади</b>	Формують юридично-правові засади підприємництва, політику в сфері інноваційного підприємництва та захисту прав інтелектуальної власності
<b>Інвестори:</b> приватний і державний капітал, бізнес янголи, венчурний капітал, інвестиційні компанії і фонди, краудфандингові платформи	Фінансують стартап проекти на різних етапах життєвого циклу
<b>Центри компетентності:</b> університети, дослідницькі інститути, високотехнологічні компанії	Формують професійну і бізнес компетентності учасників стартапів, виступають потенційними партнерами стартапів
<b>Координуючі органи:</b> урядові та неурядові комітети, робочі групи, професійні асоціації та спілки	Виконують координуючу роль, створюють платформи для взаємодії учасників екосистеми, сприяють встановленню каналів комунікації та розвитку мереж обміну знаннями між суб'єктами стартапів і підвищенню компетентності учасників стартапів
<b>Експерти:</b> професійні консультанти, технічні і бізнес експерти, ментори, юристи, тренери	Надають фахові консультаційні послуги учасникам стартапів і сприяють підвищенню їх професійної компетентності в процесі розроблення інноваційної продукції
<b>Агенти змін:</b> блогери, журналісти, відомі політики, бізнесмени, публічні особи, соціальні групи	Надають інформаційну підтримку екосистемі, формують ставлення суспільства до стартапів, сприяють їх популяризації, просуванню інноваційних ідей та продукції
<b>Інфраструктурні компанії:</b> бізнес-інкубатори, бізнес-акселератори, технопарки, інноваційні центри коворкінги і т.п.	Забезпечують інфраструктурну підтримку стартапів – робочий простір, оргтехніку, засоби комунікації і т.п.





## 2.3 Екосистема стартапів: акселерація та бізнес-інкубування

### СТАРТАП ЕКОСИСТЕМА <sup>1</sup>

#### Рейтинг екосистем для стартапів 2020 р.



Україна посіла 29 місце в списку найбільш технологічних країн світу <sup>1</sup>

26	-4 ↓		Czechia
27	-7 ↓		Poland
28	0		Austria
29	+2 ↑		Ukraine
30	new		Taiwan

Київ посідає 32 місце серед міст світу <sup>1</sup>

National Rank	City	Global Rank	Rank Change (from 2019)	Total Score
1	Kyiv	32	+2	9.712
2	Lviv	354	-55	0.452
3	Odessa	356	-121	0.450
4	Kharkiv	441	-6	0.318
5	Ternopil	724	-46	0.122

#### Лідери <sup>1</sup>

 1	0		United States
 2	0		United Kingdom
 3	+1 ↑		Israel
4	-1 ↓		Canada
5	+4 ↑		Germany
6	0		The Netherlands
7	-2 ↓		Australia
8	0		Switzerland
9	+1 ↑		Spain
10	-3 ↓		Sweden

1. Україна потрапила до топ-30 країн із найкращими екосистемами для стартапів. *Ліга. Новини*. URL: <https://ua-news.liga.net/economics/news/ukraine-potrapila-do-top-30-krain-iz-naykraschimi-ekosistemami-dlya-startapiv>



## 2.3 Екосистема стартапів: акселерація та бізнес-інкубування

### КРЕМНІЄВА ДОЛИНА<sup>1</sup>

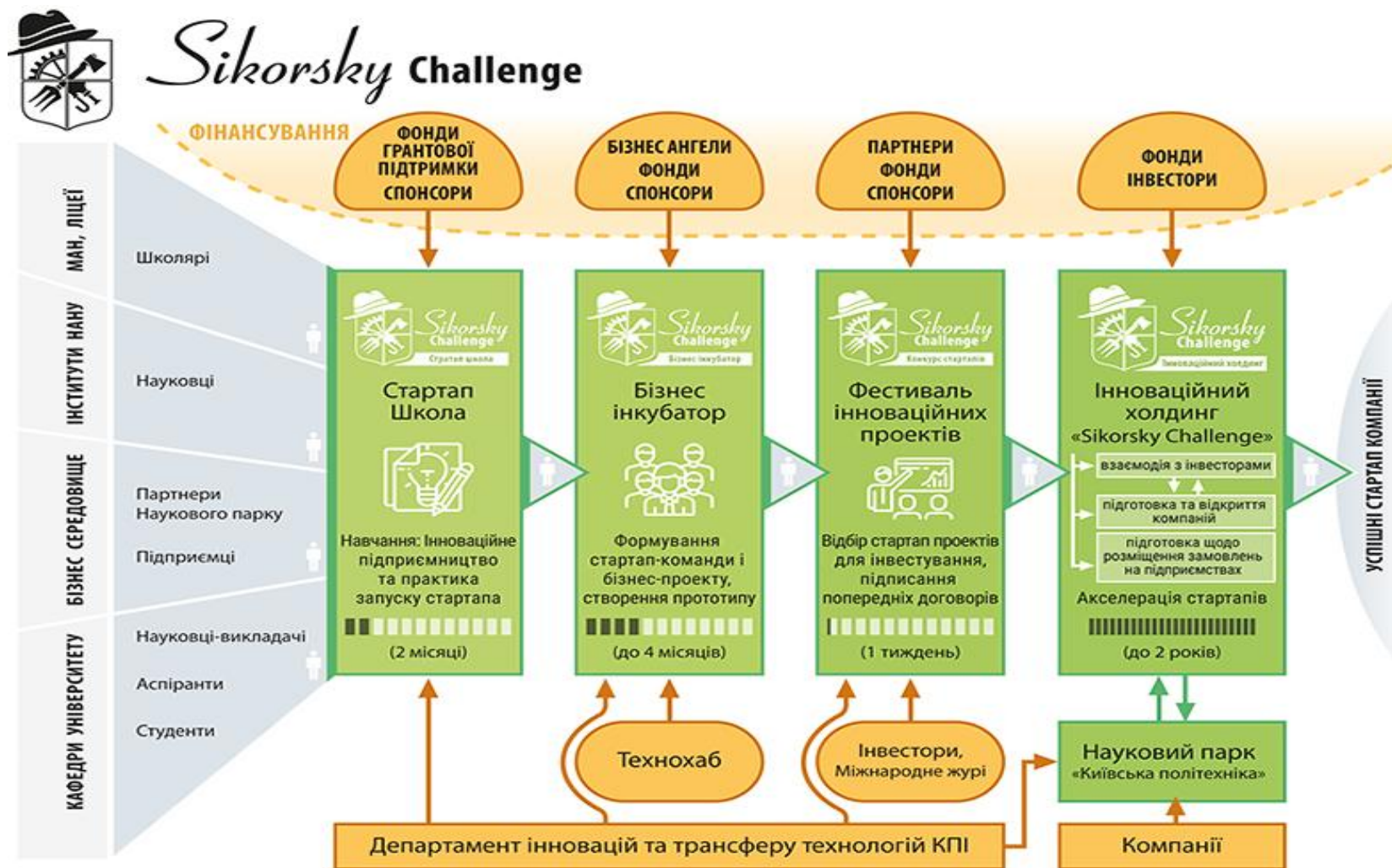


1. Екосистема успеха: 5 причин инвестировать в Кремниевую Долину. *Startup.Network*. URL: <https://startup.network/ru/news/ekosistema-uspekha--5-prichin-investirovat-v-kremnievuyu-dolinu.html>



## 2.3 Екосистема стартапів: акселерація та бізнес-інкубування

### ІННОВАЦІЙНА ЕКОСИСТЕМА «SIKORSKY CHALLENGE» - УКРАЇНА <sup>1</sup>



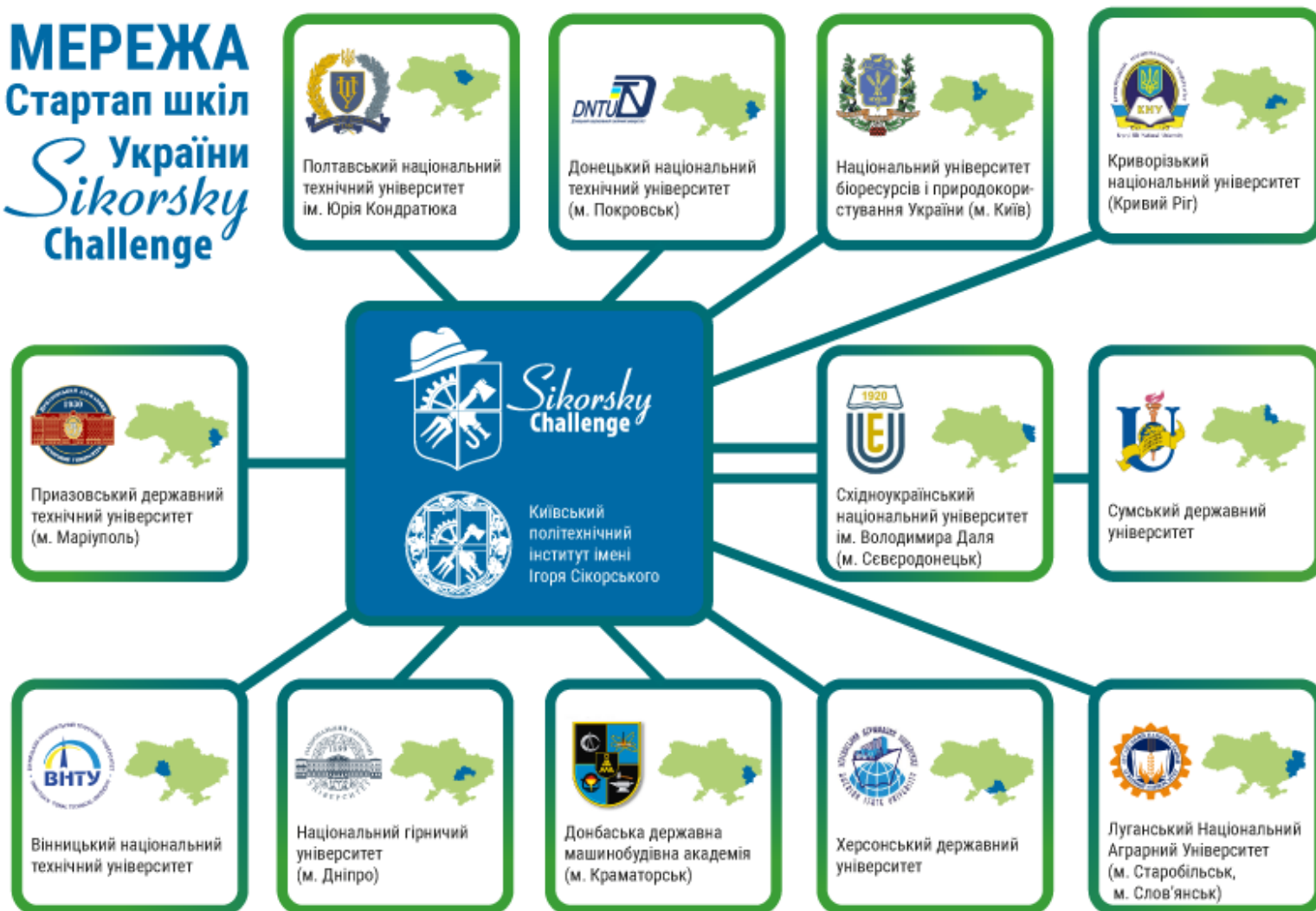
1. Sikorsky Challenge - від інноваційної екосистеми НТУУ "КПІ ім. Ігоря Сікорського" до всеукраїнської інноваційної платформи. *Sikorsky Challenge*. URL: <https://blog.sikorskychallenge.com/p/phd.html>



## 2.3 Екосистема стартапів: акселерація та бізнес-інкубування

### ІННОВАЦІЙНА ЕКОСИСТЕМА «SIKORSKY CHALLENGE» - УКРАЇНА <sup>1</sup>

**МЕРЕЖА**  
Стартап шкіл  
України  
*Sikorsky*  
Challenge



1. Sikorsky Challenge - від інноваційної екосистеми НТУУ "КПІ ім. Ігоря Сікорського" до всеукраїнської інноваційної платформи. *Sikorsky Challenge*. URL: <https://blog.sikorskychallenge.com/p/phd.html>

## 2.3 Екосистема стартапів: акселерація та бізнес-інкубування

### СТАРТАП ІНФРАСТРУКТУРА <sup>1</sup>

Розвиток стартапів в умовах недостатності досвіду стартаперів, обмеженості ресурсів та необхідності залучення значних фінансових вкладень потребує залучення спеціалізованих установ та організацій.

#### ВИЗНАЧЕННЯ

Стартап інфраструктура – це сукупність установ та організацій, що забезпечують умови, необхідні й достатні для реалізації інноваційних підприємницьких проєктів на всіх етапах їх розвитку <sup>1</sup>

- Бізнес-інкубатори
- Бізнес-акселератори
- Інноваційні каталізатори
- Янгол-синдикати
- Інноваційні центри тощо



1. Боли стартапов: как правильно развивать ИТ-инфраструктуру. Habr. URL: <https://habr.com/ru/company/itglobalcom/blog/515194>

## 2.3 Екосистема стартапів: акселерація та бізнес-інкубування

### ЯНГОЛ-СИНДИКАТ

#### ВИЗНАЧЕННЯ

**Янгол-синдикат** – це група фізичних та юридичних осіб, яка на добровільних засадах розглядає проекти ранніх стадій розвитку на предмет спільного інвестування в них <sup>1</sup>

Венчурні синдикати формуються як професійними інвесторами (в т. ч. інвестиційними фондами), так і приватними інвесторами – бізнес-янголами <sup>1</sup>

Здебільшого мають особливості венчурних фондів та вирізняються швидкістю прийняття рішень щодо спрямовування інвестицій <sup>1</sup>

#### БІЗНЕС-МОДЕЛЬ <sup>1</sup>

- Модель схожа у США, Європі та Азії. Це інвестиції на чеки від 10 тис. дол. до 1 млн дол.
- Передбачає одного янгола (приватна інвестиція) або групу інвесторів / синдикатів, зацікавлених в інвестуванні у стартап на початковій стадії зростання
- Ефективна на ранніх етапах зростання компаній, і є доцільною у разі недостатньої кількості венчурних фондів чи компаній на ринку

#### ПЕРЕВАГИ <sup>2</sup>

Питання	Характеристика
<b>Синдикація угод</b>	Інструмент мінімізації і диверсифікації ризиків без утворення фонду (у разі якщо створення фонду є ще не рентабельним)
<b>Зручна форма організації фінансування</b>	Між передпосівною (англ. <i>pre-seed stage</i> ) та посівною стадіями (англ. <i>seed stage</i> )
<b>Можливість створення колективу</b>	У венчурному фонді існує окрема юридична особа – керуюча компанія, тоді як синдикат найчастіше управляється його учасниками
<b>Наявність лідируючого інвестора</b>	Володіє найбільшою часткою акцій у спільній або синдикуваній угоді за прямою інвестицією, приймає найактивнішу участь в угоді

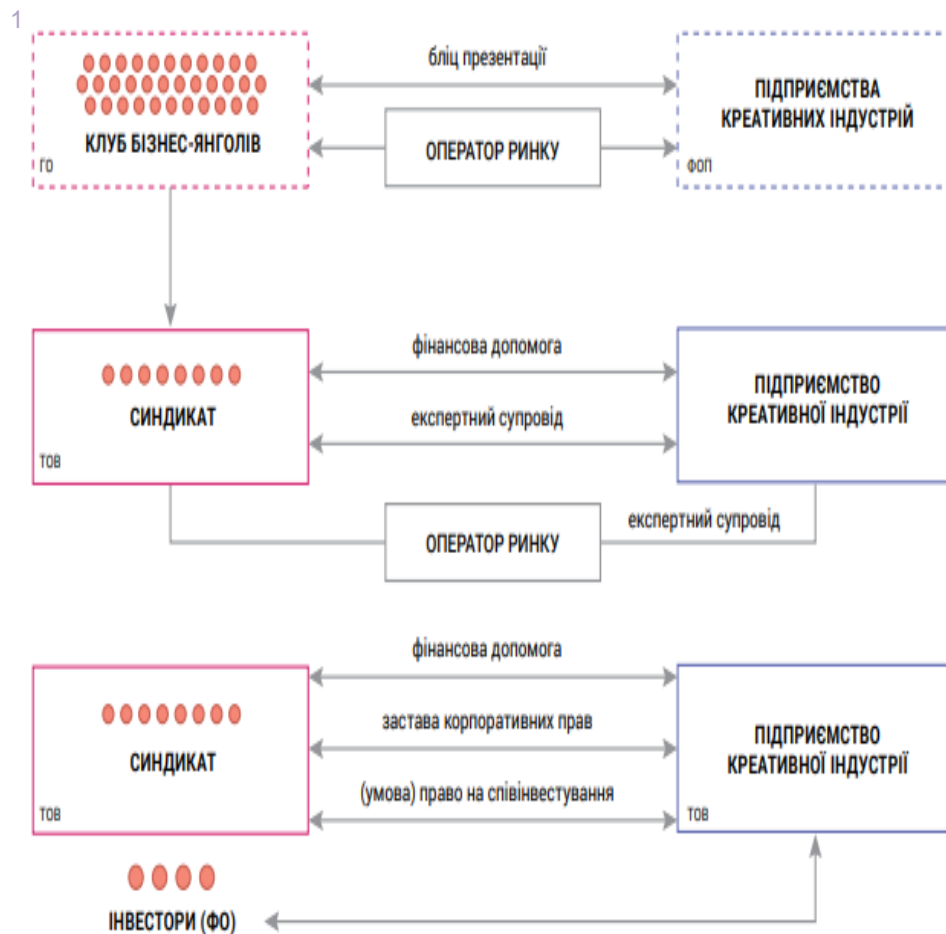
1. Лаурс І. Инкубаторы, акселераторы, ангел-синдикаты – что нужно знать об инвестировании в стартапы. *Ceo club*. URL: <https://ceoclub.com.ua/notes/venture>

2. Аналитический обзор рынок синдцированных венчурных сделок и краудинвестинга. М. 2003. 58 с. URL: [https://rb.ru/media/upload\\_tmp/pbk\\_2013\\_01\\_2.pdf](https://rb.ru/media/upload_tmp/pbk_2013_01_2.pdf).



## 2.3 Екосистема стартапів: акселерація та бізнес-інкубування

### ЯНГОЛ-СИНДИКАТ



Розроблено PPV Knowledge Networks

#### Клуб бізнес-янголів <sup>1</sup>

- Ⓢ Залучено 30 індивідуальних бізнес-янголів з досвідом управління та інвестування в широке коло бізнесів із різних сфер
- Ⓢ Зареєстрована громадська організація
- Ⓢ Члени клубу проводять щоквартальні зустрічі, коли відбуваються бліц-презентації креативних бізнесів з інвестиційним потенціалом та неформальне спілкування (нетворкінг) членів клубу

#### Синдикат бізнес-янголів <sup>1</sup>

- Ⓢ 10 членів клубу сформували синдикат для інвестування
- Ⓢ Синдикат зареєстрований як ТОВ зі сплаченим статутним капіталом
- Ⓢ Синдикат має сторінку з описом умов інвестування (інвестиційний профіль)

1. Інвестування (у рамках проекту «Фінансування креативних індустрій» за підтримки УКФ), Український культурний фонд. URL: [https://www.ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/09\\_Finance\\_for\\_Creative\\_Industries\\_invest\\_PPV\\_2020\\_UA.pdf](https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/09_Finance_for_Creative_Industries_invest_PPV_2020_UA.pdf).

## 2.3 Екосистема стартапів: акселерація та бізнес-інкубування

### СТАРТАП-ІНКУБАТОР

#### ВИЗНАЧЕННЯ

**Стартап-інкубатор** (від англ *incubate* – висиджувати) – організація, яка займається підтримкою молодого бізнесу на усіх етапах його розвитку і отримує певний відсоток акцій <sup>1</sup>

#### БІЗНЕС-МОДЕЛЬ <sup>1; 2; 3</sup>

- Для того щоб звернутись за допомогою досить тільки наявності ідеї
- Створюються сприятливі умови: надається можливість дешевше орендувати офіс і виробничі приміщення, здійснюється просування продукції, надається технічна, фінансова, управлінська та маркетингова підтримка
- Займається консультуванням у виборі оптимальної організаційно-правової форми підприємства і створення реєстраційних документів
- Варіанти фінансування через інкубатори варіюються і можуть бути доступні у формі позик або інвестицій в обмін на капітал
- Інкубатори можуть потенційно заощадити час і гроші засновників, підключивши їх до своїх мереж венчурних капіталістів і бізнес-янголів
- Досвідчені підприємці проводять тренінги з основ бізнесу і допомагають у створенні привабливого бізнес-плану. Командам дають ментора

#### ВИДИ СТАРТАП-ІНКУБАТОРІВ <sup>3; 4</sup>

№ 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



1. Що таке стартап-інкубатор і як туди потрапити? *Studway.Com.*. URL: <https://studway.com.ua/startup-incubator>  
 2. Стартап-інкубатор. *E-xecutive*. URL: <https://www.e-xecutive.ru>  
 3. Бізнес-інкубатор – колыбель успешного стартапа. *Mentamore*. URL: <https://mentamore.com/biznes/biznes-incubator.html>  
 4. 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-uspehnogo-biznesa-chast-3-biznes-incubatori-i-biznes-akseleratori>

## 2.3 Екосистема стартапів: акселерація та бізнес-інкубування

### ВИБІР СТАРТАП-ІНКУБАТОРА <sup>1</sup>



#### Фокусування

Варто визначити, чи сфокусований інкубатор на ті послуги, які необхідні стартапу, надалі встановити наскільки складно потрапити до нього <sup>1</sup>



#### Досвід

Яким чином та з якими стартапами працював стартап-інкубатор, які успіхи були ними досягнуті, яка частина стартапів опинилась у так званій «долині смерті» <sup>1</sup>



#### Програми

Важливо також довідатись, які програми навчання пропонує бізнес-інкубатор і кого з ключових менторів можуть запропонувати для розвитку стартапу <sup>1</sup>

### ПОМИЛКИ ІНКУБУВАННЯ <sup>1</sup>

❑ **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

❑ **Не відповідність стартап-інкубатора стартапу.** Перед тим як іти до інкубатора необхідно вивчити всю доступну інформацію

❑ **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

❑ **Наявність ідеї замість бізнес-плану.** Часто стартапери приходять зовсім без бізнес-плану, а тільки з описом ідеї, яка може бути ще й занадто вузькоспеціалізованою

❑ **Небажання ділитися та вимагання коштів.** Стартапери інколи вважають, що унікальну ідею можуть «забрати» і доведеться віддавати занадто великий відсоток

❑ **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

1. Как выбрать идеальный бизнес-инкубатор. *Business views*. URL: <https://businessviews.com.ua/ru/state/id/kak-vybrat-idealnyj-biznes-inkubator-1496>.

2. Мзюков В. Почему стартапы не попадают в бизнес-инкубаторы – семь ошибок. *Dombase*. URL: <https://rb.ru/opinion/pochemu-ne-popadayut>

3. Що таке стартап-інкубатор і як туди потрапити? *Studway.Com*. URL: <https://studway.com.ua/startup-inkubator>.

## 2.3 Екосистема стартапів: акселерація та бізнес-інкубування

### СТАРТАП-ІНКУБАТОРИ

#### Ycombinator (США)



Команда отримує доступ не тільки до інвестицій, але і до кола провідних менторів та підприємців світу.

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<sup>1; 2</sup>

#### Founder Institute (США)



Навчальна програма (4 місяці) включає 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.

Ментори є представниками венчурних фондів або бізнес-яголами.

Інкубатор отримує 3,5 % акцій за ринковою вартістю<sup>1; 2</sup>

**Типи стартапів:** різні типи стартапів<sup>1; 2</sup>

**Типи стартапів:** різні типи стартапів<sup>1; 2</sup>

1. Що таке стартап-інкубатор і як туди потрапити? Studway.Com. URL: <https://studway.com.ua/startup-inkubator>.

2. Северова И. Стартап-інкубаторы и акселераторы мира: обзор по странам. Ubr. URL: <https://ubr.ua/market/startup-time/startup-inkubatory-i-akselatory-mira-obzor-po-stranam-361225>.

## 2.3 Екосистема стартапів: акселерація та бізнес-інкубування

### СТАРТАП-ІНКУБАТОРИ

#### 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.<sup>1; 2</sup>

**Типи стартапів:** ІТ-проекти<sup>1; 2</sup>

#### Seedcamp (Великобританія)



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<sup>1; 2</sup>

**Типи стартапів:** різні типи стартапів<sup>1; 2</sup>

#### Startupbootcamp (Великобританія)



Інвестиції як в компанії, так і в окремих підприємців. Надають 15 тис. євро. Мета – забезпечити стартапи зв'язками, які допоможуть їм досягти успіхів і вийти на світовий ринок<sup>1; 2</sup>

**Типи стартапів:** різні типи стартапів<sup>1; 2</sup>

#### Startup Yard (Чехія)



Пропонує командам 4 місяці навчання в Празі, допомогу менторів та 30 тис. євро. Заявка на участь подається через сайт інкубатора<sup>1; 2</sup>

**Типи стартапів:** Big data, мобільні технології<sup>1; 2</sup>

1. Що таке стартап-інкубатор і як туди потрапити? Studway.Com. URL: <https://studway.com.ua/startup-inkubator>.  
2. Северова И. Стартап-инкубаторы и акселераторы мира: обзор по странам. Ubr. URL: <https://ubr.ua/market/startup-time/startup-inkubatory-i-akseleratory-mira-obzor-po-stranam-361225>.



## 2.3 Екосистема стартапів: акселерація та бізнес-інкубування

### СТАРТАП-ІНКУБАТОРИ

#### Chinaccelerator (Китай)



[chinaccelerator.com](http://chinaccelerator.com)

Двічі на рік компанія набирає перспективні проекти на різних стадіях розвитку та інвестує 30 тис. дол., отримуючи 6 % компанії. Необхідно переїхати до Шанхаю на 3 місяці <sup>1; 2</sup>

**Типи стартапів:** різні типи стартапів <sup>1; 2</sup>

#### Hub:raum (Польща)



Надає місце у коворкінгу в Кракові та менторство. Пропонують до 80 тис. дол., частка у стартапі – від 10 % до 30 % <sup>1; 2</sup>

**Типи стартапів:** різні типи стартапів <sup>1; 2</sup>

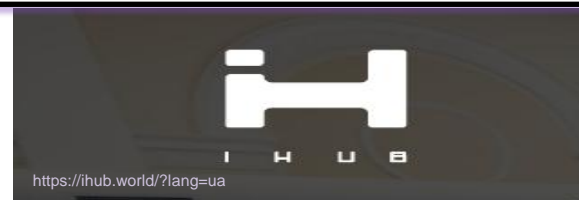
#### Innovyz (Австралія)



Тривалість програми складає 9 місяців. На час навчання команда проєкту повинна переїхати в Австралію. Подавати заявку на сайті можуть як окремі підприємці, так і цілі компанії <sup>1; 2</sup>

**Типи стартапів:** інноваційні технології <sup>1; 2</sup>

#### iHUB (Україна-Норвегія)



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. <sup>1</sup>

**Типи стартапів:** різні типи стартапів <sup>1</sup>

1. Що таке стартап-інкубатор і як туди потрапити? Studway.Com. URL: <https://studway.com.ua/startup-inkubator>.  
 2. Северова И. Стартап-інкубаторы и акселераторы мира: обзор по странам. Ubr. URL: <https://ubr.ua/market/startup-time/startup-inkubatory-i-akselatory-mira-obzor-po-stranam-361225>.



## 2.3 Екосистема стартапів: акселерація та бізнес-інкубування

### СТАРТАП-ІНКУБАТОРИ В УКРАЇНІ

#### WannaBiz (Одеса)



«Школа стартаперів», з майстер класами з менторами і запрошеними фахівцями. Для кожного стартапу підбирається відповідний ментор<sup>1</sup>

**Умови:** частка 10-25 %.<sup>1</sup>

#### Happy Farm (Київська обл.)



Проводиться 2 повних цикли: від відбору команд до випуску. Кожний стартап супроводжується досвідченими венчурними бізнесменами з наглядової ради<sup>1</sup>

**Умови:** 15 % корпоративних прав<sup>1</sup>

#### Polyteco (Київ)



Інкубатор для ІТ-сфери, створений на базі КПІ ім. Ігоря Сікорського. Інкубатор тісно співпрацює з науковим парком «Київська політехніка»<sup>1</sup>

**Умови:** до 25 %. КПІ ім. Ігоря Сікорського<sup>1</sup>

#### GrowthUP (Київ)



GrowthUP виділився в окрему структуру від безкоштовної Академії Підприємництва BayView Innovations і став першим українським інкубатором<sup>1</sup>

**Умови:** 5% від статутного капіталу проекту<sup>1</sup>

1. Що таке стартап-інкубатор і як туди потрапити? Studway.Com. URL: <https://studway.com.ua/startup-incubator>.

## 2.3 Екосистема стартапів: акселерація та бізнес-інкубування

### БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОР <sup>1; 2; 3</sup>

#### 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 <sup>1</sup>

#### БІЗНЕС-МОДЕЛЬ <sup>1; 2</sup>

- Притаманна практика залучення інвесторів для стартапу, використання менторства
- Перевагою є застосування акселераційної програми, що ґрунтується на наставництві та супроводі співпраці стартаперів з інвесторами
- Завданням акселераторів - перетворення стартапу в повноцінний бізнес, що дозволяє їм у подальшому отримувати прибутки на вкладені поряд з інвесторами власні інвестиції
- 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

#### ПЕРЕВАГИ <sup>2</sup>

Переваги	Характеристика
Нетворкінг	Дозволяють розширити мережу контактів, стартапери знайомляться один з одним, з експертами та інвесторами
Менторська підтримка	Участь в акселераторі надає можливість зустрітися з професійними експертами з різних галузей
Навчання	Програма навчання дозволяє за 2-3 місяці максимально «прокачати» проєкт. Це дозволяє навчитися складати доповідь (Пітч), оцінювати ринки, позиціонувати свій продукт, створити MVP у дуже стислі терміни з максимальною ефективністю
Demo Day	На нього запрошують інвесторів і представників корпорацій

1. Путь от идеи до успешного бизнеса. Часть 3. Бизнес-инкубаторы и бизнес-акселераторы. *Spark – тусовка технологических проектов*

2. Примака К. Зачем идти в стартап-акселератор? *Medium Corporation*. URL: <https://medium.com/@KirillVC>.

3. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.

## 2.3 Екосистема стартапів: акселерація та бізнес-інкубування

### Особливості функціонування



#### Прийняття проєктів

Приймаються проєкти, які вже мають прототип, або так званий мінімально життєздатний продукт для виведення його на ринок і перетворення в повноцінний продукт, затребуваний споживачами <sup>1</sup>



#### Менторство

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 <sup>3</sup>. Більшість акселераторів мають від 50 до 200 менторів. Ментори допомагають стартапам розвинути повноцінний продукт з точки зору маркетингу, продажів, юридичних питань <sup>1; 2</sup>



#### Стартап-команда

Обов'язковою умовою є наявність команди не менше ніж дві особи <sup>1</sup>



#### 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 <sup>1</sup>



#### Фінансування та інвестиції

Акселератори можуть надавати як посівні інвестиції, так і сприяти приверненню уваги сторонніх інвесторів. У середньому проєктам надаються початкові інвестиції з порогом приблизно 25 тис. дол. в обмін на частку у розмірі 2 % – 40 % <sup>1; 3</sup>

## 2.3 Екосистема стартапів: акселерація та бізнес-інкубування

### Вибір акселератора <sup>1</sup>



#### Сфера зацікавленості акселератора

Акселератори не завжди універсальні. Кожний з них може мати певну сферу діяльності стартапів з якими працює <sup>1</sup>



#### 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 <sup>1</sup>



#### Кількість проєктів в наборі

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 <sup>1</sup>



#### 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 <sup>1</sup>



#### 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 <sup>1</sup>

1. Бигай К. Что нужно учитывать, чтобы выбрать идеальный бизнес-акселератор. *BusinessViews*. URL: <https://businessviews.com.ua/ru/state/id/chto-nuzhno-uchityvat-chtoby-vybrat-idealnyj-biznes-akselerator-1497>

## 2.3 Екосистема стартапів: акселерація та бізнес-інкубування

### БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРИ

#### 500 Startups (США)



Seed-програма триває чотири місяці <sup>1; 2; 3</sup>

**Типи стартапів:** Техногенні стартапи <sup>1; 2; 3</sup>

#### Y Combinator (США)



Акселераційна програма триває протягом трьох місяців <sup>1; 2; 3</sup>

**Типи стартапів:** Dropbox, Airbnb і Reddit <sup>1; 2; 3</sup>

#### Ameren Accelerator (США)



Працює в партнерстві з Університетом Міссурі, UMSL Accelerate і Capital Innovators <sup>1; 2; 3</sup>

**Типи стартапів:** енергетичні проблеми <sup>1; 2; 3</sup>

#### MuckerLab (США)



Програма триває від 3 місяців до 2-х років <sup>1; 2; 3</sup>

**Типи стартапів:** різні типи стартапів <sup>1; 2; 3</sup>

#### Angel Pad (США)



<https://angelpad.com>

Програма триває три місяці, її проходить всього 12 стартапів. Засновники працюють з кожним фаундером і забезпечують доступ до наставникам з досвідом в своїх галузях <sup>1; 2; 3</sup>

**Типи стартапів:** Buffer, Postmates <sup>1; 2; 3</sup>

#### Techstars (США)



[www.techstars.com](http://www.techstars.com)

В межах 90-денної практичної акселераційної програми пропонується стартапам фінансування і доступ до ресурсів <sup>1; 2; 3</sup>

**Типи стартапів:** IoT, роздрібні технології <sup>1; 2; 3</sup>

#### Alchemist Accelerator (США)



[www.alchemistaccelerator.com](http://www.alchemistaccelerator.com)

Шестимісячна програма, події якої є необов'язковими для фаундера, крім демо-дня. Є мережа наставників з інвестиційних фондів і великих компаній <sup>1; 2; 3</sup>

**Типи стартапів:** Mobilespan і MightyHive <sup>1; 2; 3</sup>

1. Що таке стартап-інкубатор і як туди потрапити? Studway.Com. URL: <https://studway.com.ua/startup-inkubator>.  
 2. Северова И. Стартап-инкубаторы и акселераторы мира: обзор по странам. Ubr. URL: <https://ubr.ua/market/startup-time/startup-inkubatory-i-akselatory-mira-obzor-po-stranam-361225>.  
 3. ТОП-10 акселераторов, которые помогают стартапам расти. Startupnetwork.kz. URL: <https://startupnetwork.kz/news/top-10-akselatorov.html>.

## 2.3 Екосистема стартапів: акселерація та бізнес-інкубування

### БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРИ

#### Amplify (США)



<https://amplify.com>

Програма триває від чотирьох до восьми місяців і пропонує інвестиції та ресурси. Замість демо днів проводяться невеликі showcases для інвесторів <sup>1; 2; 3</sup>

**Типи стартапів:** технологічні стартапи <sup>1; 2; 3</sup>

#### StartX (США)



<https://startx.com>

Надає ресурси, наставництво від більш ніж 200 серійних підприємців і венчурних капіталістів, допомогу та експертизу <sup>1; 2; 3</sup>

**Типи стартапів:** різні типи стартапів <sup>1; 2; 3</sup>

#### JFDI.Asia (Сінгапур)



<http://www.jfdi.asia>

Відбирає проекти двічі на рік. Сума інвестицій складає 55 тис. дол. за 8,88 % компанії. Плюс, інкубатор забезпечує підтримку проектів, спілкування з менторами тощо <sup>1; 2; 3</sup>

**Типи стартапів:** для медіа та ринків <sup>1; 2; 3</sup>

#### Dreamit (США)



[www.dreamit.com](http://www.dreamit.com)

Ряд унікальних програм: 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, платні пілотні програми для запуску продукту або послуги стартапу <sup>1; 2; 3</sup>

**Типи стартапів:** Buffer, Postmates <sup>1; 2; 3</sup>

#### EastLabs (Україна)



<https://eastlabsphoto.com>

Має більш ніж 100 менторів з різних країн, у тому числі з України. Надає кожному проекту 20 тис. дол. Інвестиційна програма може бути продовжена. Команди можуть звертатися за консультацією. Отримує 15 % частки в стартапі <sup>1; 2; 3</sup>

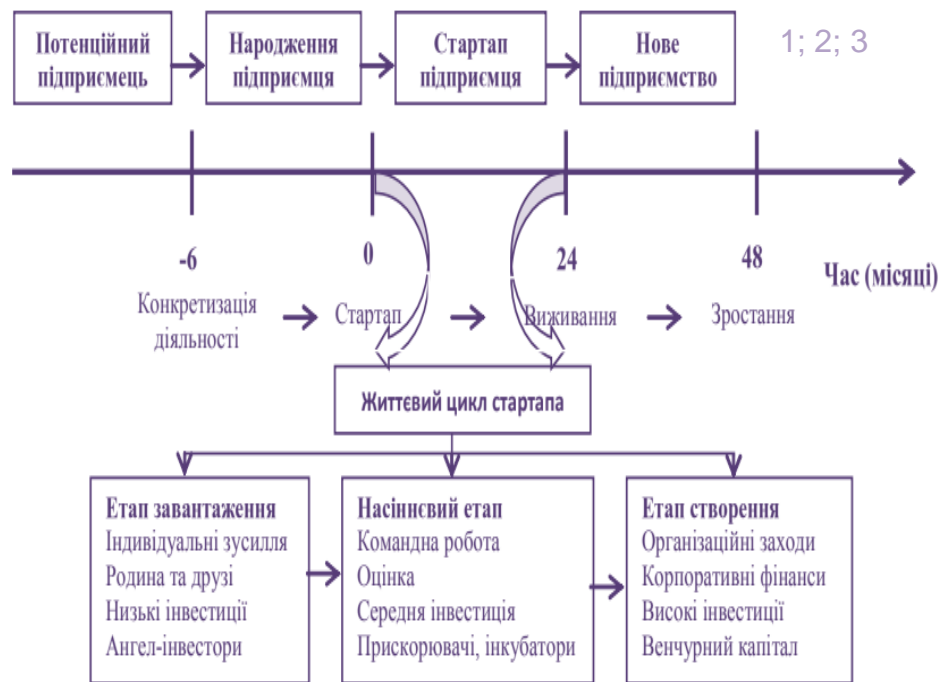
**Типи стартапів:** різні типи стартапів <sup>1; 2; 3</sup>

1. Що таке стартап-інкубатор і як туди потрапити? Studway.Com. URL: <https://studway.com.ua/startup-inkubator>.
2. Северова І. Стартап-інкубатори і акселератори мира: обзор по странам. Ubr. URL: <https://ubr.ua/market/startup-time/startup-inkubatory-i-akselatory-mira-obzor-po-stranam-361225>.
3. ТОП-10 акселераторов, которые помогают стартапам расти. Startupnetwork.kz. URL: <https://startupnetwork.kz/news/top-10-akselatorov.html>.



## 2.4 Створення підприємства на основі стартапу

### ЕТАПИ ПЕРЕТВОРЕННЯ СТАРТАПІВ У ПІДПРИЄМСТВА



### ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ <sup>4</sup>

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)
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

### Можливі організаційно-правові форми малих інноваційних підприємств:

- Фізична особа-підприємець (ФОП)
- Приватне підприємство (ПП)
- Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)

1. Касич А. О., Джура А. М. Стартапи як форма підприємницької діяльності: поняття, значення, зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №2. С. 24-31.  
 2. 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>.  
 3. Salamezadeh, 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).  
 4. Підодвірна Ю. Як оформити стартап: юридична тяганина. *Studway*. URL: <http://studway.com.ua/startup-issue>  
 5. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с

## 2.4 Створення підприємства на основі стартапу

### КРИТЕРІЇ ВИБОРУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЇ ФОРМИ СТАРТАПУ <sup>1</sup>

#### Економічні критерії

- Оцінка вартості державної реєстрації
- Оцінка вартості бухгалтерського супроводу
- Оцінка вартості ризиків, штрафних санкцій та відповідальності перед кредиторами

#### Правові критерії

- Співставлення відповідальності (адміністративної, кримінальної, цивільної, податкової)
- Співставлення відповідальності перед кредиторами
- Обмеженість щодо видів діяльності
- Можливість продати, подарувати, передати в заставу тощо свій бізнес
- Організація документообігу

#### Репутаційні критерії

- Привабливість для інвесторів та вкладників
- Напрацювання репутації стартапу
- Управлінський критерій
- Оцінка необхідності формування органів управління
- Оцінка необхідності формування територіальних підрозділів
- Порівняння ступеня взаємодії з державними органами та приватними організаціями

## 2.4 Створення підприємства на основі стартапу

### ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ФОРМ СТАРТАПУ <sup>1</sup>

Форма	Переваги	Недоліки
<b>Фізична особа-підприємець (ФОП)</b>	Відсутні вимоги до наявності статутного капіталу Спрощена процедура реєстрації за місцем проживання Незначний контроль з боку держави Можливість працювати самостійно	У разі невдачі проєкту або банкрутства ФОП несе відповідальність усім своїм майном Обмеженість стартового капіталу ФОП власними коштами (або незначними позичковими)
<b>Приватне підприємство (ПП)</b>	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)
<b>Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)</b>	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

# МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАП-ПРОЄКТІВ

## ТЕМА ③

### БІЗНЕС-ІДЕЯ СТАРТАП-ПРОЄКТУ ТА СТВОРЕННЯ ЖИТТЄЗДАТНОГО ПРОДУКТУ



- 3.1.** Бізнес-ідея стартап-проекту та джерела її формування
- 3.2.** Створення життєздатного продукту
- 3.3.** Діагностика життєздатності ідеї стартапу
- 3.4.** Перевірка мінімально життєздатного продукту

# 3.1 Бізнес-ідея стартап-проекту та джерела її формування

## ВИЗНАЧЕННЯ

**Ідея стартапу** – нетривіальна ідея, що може зацікавити споживачів та інвесторів, і згодом перетворитись у бізнес-ідею, стати поштовхом розвитку інновацій та компанії<sup>1</sup>

### Ключові правила формування ідей стартапу

- 1 Ніяких правил 😊
- 2 Прояв ідеї у тій сфері, в якій найбільше обізнаний стартапер
- 3 Прояв ідеї у побутовій сфері та проблем, з якими мав справу стартапер (у тому числі у дозвіллі та хобі)

## ПРИКЛАД



1 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. Згодом він помітив на ринку продукти, аналогічні тому, що придумав<sup>1</sup>

**Таким чином було втрачено можливість перетворити відмінну ідею в успішний бізнес<sup>1</sup>**

## ВИЗНАЧЕННЯ

**Бізнес-ідея** – це короткий опис бізнесу, який розкриває: на якому ринку, який товар або послуга пропонуються стартапом і яким чином буде вестись комерційна діяльність<sup>2</sup>

### Модель Д. Абея



- ЩО?** Який продукт стартап пропонує на ринку?
- ХТО?** Хто клієнти стартапу?
- ЯК?** Яким чином стартап буде вести бізнес?

1. Как придумать хорошую идею для стартапа. *Деньгодел*. URL: <http://www.management.com.ua/notes/how-to-develop-a-great-startup-idea.html>.

2. Как превратить идею в стартап. *Маркетинг для практиков*. URL: <https://marketing-course.ru/kak-prevratit-ideyu-v-startap>

# 3.1 Бізнес-ідея стартап-проекту та джерела її формування

## ОБГРУНТУВАННЯ НОВАТОРСЬКОЇ ІДЕЇ

### Альтернатива наземному та громадському транспорту



Зростаюча урбанізація дає широкі можливості виробникам електричних велосипедів, скутерів і скейтбордів <sup>1</sup>

За даними ООН, до 2030 року в містах житиме більше 60% населення Землі <sup>1</sup>



### Чому це «злетить»

Пересуватися на електротранспорті (велосипедах, скутерах і скейтбордах) зручно та весело <sup>1</sup>

### Бар'єри та труднощі

**Виробництво.** Виробництво мікромобільних пристроїв в достатньому масштабі буде вимагати значних грошових вкладень <sup>1</sup>

**Конкуренція.** Консалтингова компанія Frost and Sullivan прогнозує появу понад 150 нових моделей мікромобільних транспортних засобів <sup>1</sup>

**Умови.** В деяких державах електроскутери та електровелосипеди заборонені, в інших ще належить встановити правила їх використання <sup>1</sup>

### Необхідні знання та навички

Потрібно стежити за технологічними проривами в сфері виробництва невеликих акумуляторів <sup>1</sup>

Слід подбати про створення програмного забезпечення для трекінгу та керування підпискою на сервіс оренди <sup>1</sup>

1. Ідея для стартапа - с чего начать? Венчурный Акселератор URL: <https://1va.vc/webinars/ideya-dlya-startapa-osnovnoy-kurs-dlya-shkolnikov-epizod-nachalo-puti.html>  
 2. Ідеї для стартапів, які можуть «злетіти». Домашній бізнес. 1000 і 1 ідея для власної справи. URL: <https://homebiznes.in.ua/idei-dlia-startapiv-2019>

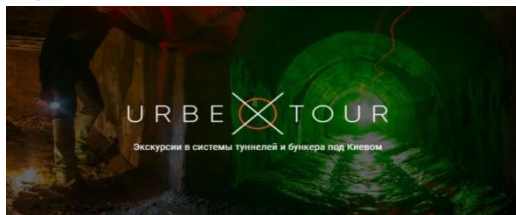


# 3.1 Бізнес-ідея стартап-проекту та джерела її формування

## ТОП КРАЩИХ ІДЕЙ ДЛЯ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ 2020-2021 рр.

### Організація турів та екскурсій

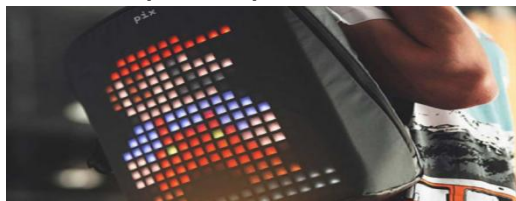
Відмінна ідея для стартапу в маленькому місті або місті мільйоннику. На старті можна розвивати невеликі туристичні напрямки <sup>1</sup>



Компанія *Urbextour* організовує екскурсії підземеллями Києва <sup>1</sup>

### Рюкзаки

Останнім часом рюкзаки стають вкрай популярним трендом. Їх носять не тільки школярі, а й IT-фахівці, офісні працівники, мандрівники <sup>3</sup>



Український стартап *Pix Backrack* створює рюкзаки з LED-екраном <sup>3</sup>

### Бізнес на створенні підписних коробок

Передплатні коробки користуються попитом практично в будь-якій ніші: напої, їжа, косметика, товари для тварин та інше <sup>1</sup>



Компанія *Open the Box* формує набори з 8-10 продуктів: свічки, олівці, маршмеллоу <sup>2</sup>

### Екологія

Продукти та технології, які забезпечуватимуть екологізацію <sup>1</sup>



Лінійя українського стартапу *Ecotyre* на виході отримує окремо гуму без металевих домішок і окремо чистий метал <sup>4</sup>

1. Топ-20 идей для стартапа в 2020-2021. бонус — 6 самых частых ошибок стартаперов. KOLORO. URL: <https://koloro.ua/blog/brending-i-marketing/top-20-idey-dlya-startapa-v-2020-2021-bonus-6-samykh-chastykh-oshibok-startaperov.html>.  
 2. Коробочка счастья: интересные и полезные box-сервисы в Украине. ELLE. URL: [https://elle.ua/stil-zhizni/blogstil\\_zhizni/korobochka-schastya-interesnye-i-poleznye-box-servisy-v-ukraine](https://elle.ua/stil-zhizni/blogstil_zhizni/korobochka-schastya-interesnye-i-poleznye-box-servisy-v-ukraine).  
 3. Лучшие идеи для стартапа в Украине в 2021 по версии InVenture. InVenture. URL: <https://inventure.com.ua/analytics/articles/luchshie-idei-dlya-startapa-v-ukraine-v-2020-po-versii-inventure>.  
 4. Лучшие украинские стартапы 2020 TOP Startups, которые изменят Мир. Advice. URL: <https://ua-advice.com/luchshie-ukrainskie-startapy-2020>.

# 3.1 Бізнес-ідея стартап-проекту та джерела її формування

## ІДЕЯ СТАРТАПУ ВИПУСКНИЦІ КАФЕДРИ МЕНЕДЖМЕНТУ <sup>1</sup>



**Випускниця  
кафедри менеджменту  
Анжеліка Нікітенко**

*Створила папку в google.doc «Моє чудове взуття, 18.05.19» і почала шукати варіанти реалізації свого задуму*



*«За освітою я менеджер зовнішньоекономічної діяльності і ще рік тому не мала жодного стосунку до взуттєвої справи, але завжди мала клопіт з взуттям. У мене 34 розмір ноги, і підібрати щось красиве та зручне було важко» <sup>1</sup>*

*Хочеться, щоб взуття малих розмірів остаточно асоціювалося з Angie Lee і не лише в Україні:)*



**У 26 без інвестицій і допомоги створила бренд жіночого взуття маленьких розмірів**

Анжеліка створила власний бренд взуття маленьких розмірів Angie Lee лише рік тому, а в неї вже сотні вдячних покупчинь і 21 модель балеток, босоніжок, човників, туфель у колекції <sup>1</sup>.



ANGIE LEE

+380 68 097 9219

український бренд жіночого  
взуття маленьких розмірів



всі новини тут

33  
SIZE  
35



<https://angielee.club/>

Привіт! Глянь, якщо в тебе (якщо) запитання, з подяками на твоє запитання.



# 3.1 Бізнес-ідея стартап-проекту та джерела її формування

## ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ ІДЕЙ СТАРТАПІВ (початок)

### ① ПОШУКИ ТА АНАЛІЗ <sup>1</sup>

#### Вивчення бізнесу в інших країнах

*Практично в кожному куточку планети існує прибутковий бізнес, який не поширений у інших країнах <sup>1</sup>*

**Loot Crate** - стандартна посилка включає в себе комікс, футболку, корисну річ (на кшталт рюкзака), колекційну фігурку <sup>2</sup>

**Munchpack** дає шанс насолодитися шкідливими смачними штуками з усього світу - у коробці - екзотичні цукерки, чіпси і закуски <sup>2</sup>



*Українська компанія Open the Box формує набори з 8-10 продуктів - свічки, олівці, маршмеллоу <sup>3</sup>*

#### Удосконалення існуючих ідей

*Більшість існуючих ідей утворені з інших шляхом удосконалення, розширення або, навпаки, звуження основних функцій <sup>1</sup>*



#### Ажах. Універсальна і функціональна <sup>4</sup>

Представлена українцями система захищає користувача відразу від декількох неприємностей: пограбування, злом, вандалізм, затоплення або пожежа.

Її компоненти можна використовувати для управління іншими приладами, наприклад, камерами відеоспостереження

1. Как найти хорошую идею для стартапа. *Деньгодел*. URL: <https://dengodel.com/management/215-kak-nayti-horoshuyu-ideyu-dlya-startapa.html>.

2. Вам посылка: история бизнеса по подписке. *Habr*. URL: <https://habr.com/ru/company/madrobots/blog/371267>

3. Коробочка счастья: интересные и полезные box-сервисы в Украине. *ELLE*. URL: [https://elle.ua/stil-zhizni/blog\\_stil\\_zhizni/korobochka-schastya-interesnye-i-poleznye-box-servisy-v-ukraine](https://elle.ua/stil-zhizni/blog_stil_zhizni/korobochka-schastya-interesnye-i-poleznye-box-servisy-v-ukraine)

4. Украинский стартап Ajax выходит на мировую арену. *RUBA*. URL: <https://wifi.kz/reviews/ukrainskiy-startap-ajax-vykhodit-na-mirovuyu-arenu>



# 3.1 Бізнес-ідея стартап-проекту та джерела її формування

## ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ ІДЕЙ СТАРТАПІВ (початок)<sup>1; 2</sup>

### ① ПОШУКИ ТА АНАЛІЗ

#### Спілкування з креативними людьми

Сприяє формуванню власної ідеї або ж удосконаленню чи навіть використанню запозиченої ідеї, яка не була реалізована<sup>1</sup>



2



Функціональні протези руки

T-HAN



COVID KILLER

№ 75

Андрій Мулярчук

#### Тестування продукту

Апробування дасть змогу змінити ідею таким чином, щоб зацікавити майбутніх споживачів у придбанні продукту, створеного на її основі<sup>1</sup>



<http://joyreactor.cc/tag/%25D1%2583%25D1%2587%25D0%25B5%25D0%25BD%25D1%258B%25D0%25B9/new/1>

1. Как найти хорошую идею для стартапа. *Деньгodel*. URL: <https://dengodel.com/management/215-kak-nayti-horoshuyu-ideyu-dlya-startapa.html>
2. Sikorsky Challenge. Sikorsky Challenge. URL: <https://www.sikorskychallenge.com>.

# 3.1 Бізнес-ідея стартап-проекту та джерела її формування

## ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ ІДЕЙ СТАРТАПІВ <sup>1; 2</sup>

### ② ВИЯВЛЕННЯ ПРОБЛЕМ

#### Спрямування ідеї на вирішення проблеми

Багато виявити ту, яку б хотілося виправити як стартаперу, так і самим споживачам <sup>1</sup>

**Вибір ліків з низькими цінами + доставка додому**



До появи Liki24.com українці не мали можливості отримувати медичні препарати додому. Кур'єрська доставка була можлива тільки для БАДів, засобів гігієни, косметики тощо <sup>2</sup>

#### «Список проблем»

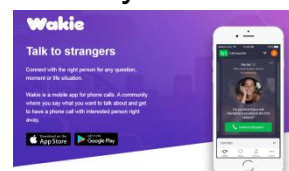
Практики пропонують носити в кишені маленький блокнот і записувати в нього всі поточні буденні проблеми <sup>1</sup>



Nuka "вічні блокнот і олівець". Інноваційний блокнот дозволяє робити записи, а потім видаляти їх <sup>3</sup>

#### Концентрування на щоденних проблемах

Ідея може формуватись на основі тих проблем, які виникають безпосередньо у майбутнього стартапера <sup>1</sup>



Кожний бажаючий може замовити дзвінок-будильник або розбудити незнайомця <sup>4</sup>



1. Как придумать хорошую идею для стартапа. *Деньгодел*. URL: <http://www.management.com.ua/notes/how-to-develop-a-great-startup-idea.html>
2. Є чим пишатися: 3 перспективні українські стартапи у сфері медицини. Галицький кореспондент. URL: <https://gk-press.if.ua/ye-chym-pyshatysya-3-perspektyvni-ukrayinski-startapy-u-sferi-medytyny>
3. Украинцы придумали "вечный блокнот": стартап уже собрал 27 тысяч долларов. *24Техно*. URL: [https://tech.24tv.ua/ru/ukraincy-pridumali-vechnyj-bloknot-startap-uzhe-sobral-27-tysjach-dollarov\\_n1148249](https://tech.24tv.ua/ru/ukraincy-pridumali-vechnyj-bloknot-startap-uzhe-sobral-27-tysjach-dollarov_n1148249)
4. Wakie Inc URL: <https://wakie.com/>

# 3.1 Бізнес-ідея стартап-проекту та джерела її формування

## ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ ІДЕЙ СТАРТАПІВ <sup>1; 2</sup>

### ② ВИЯВЛЕННЯ ПРОБЛЕМ

#### Виокремлення нагальної проблеми

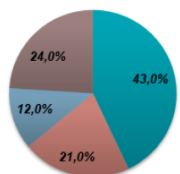
Проблема повинна «хвилювати»<sup>1</sup>



1 Китайський стартап Rokid представив у США окуляри для виявлення Covid-19<sup>2</sup>

#### Дослідження інформаційних джерел

Ідея розвивається шляхом вивчення її проблематики, ринку<sup>1</sup>



■ вивчення іноземних мов  
■ шкільна програма і підготовка до екзаменів  
■ курси професійного навчання  
■ інші

Структура попиту на навчання онлайн в Україні

Джерело: дані Preply

<https://pro-consulting.ua>

#### Інновації - виклик сформованому порядку речей

Ідея розвивається шляхом вивчення її проблематики, ринку<sup>1</sup>



До появи Apple і Microsoft людей влаштовувало те, як вони працювали<sup>1</sup>

Порядок речей був звичний і зручний, але потім з'явилися ідея, що в кожному офісі і на кожному столі стоїть робочий комп'ютер<sup>1</sup>



**Одна ідея змінила цілий світ**





# 3.1 Бізнес-ідея стартап-проекту та джерела її формування

## ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ ІДЕЙ СТАРТАПІВ

### ③ ВИЯВЛЕННЯ ПРИХОВАНИХ ПОТРЕБ <sup>1; 2</sup>



<https://askusers.ru/blog>

Приховані потреби - наявні, проте споживачі навіть не здогадуються про них до того моменту, коли стартапер не запропонує вирішення <sup>1</sup>

#### Методи розпізнавання <sup>1</sup>

Методи розпізнавання	Характеристика
Аналіз та інтерпретація реальних даних	Результати заходів пробного маркетингу, або імітаційного ринкового (лабораторного) тестування
Отримання інформації для прийняття обґрунтованих рішень	За результатами комп'ютерного моделювання процесів виведення на ринок і сприйняття споживачами нових товарів

### БАЗУВАННЯ НА НОВИХ ТА ВТРАЧЕНИХ СТАРТАПАХ <sup>2</sup>

#### «Цвинтар» ідей

«Поховані» на просторах Інтернету не успішні стартапи, які не виправдали надій засновників <sup>2</sup>



WANTFUL



PROGRESSES



RDO



LUMOS



REWARDME



SAWTE

Welcome to Startup Graveyard

<https://startupgraveyard.io>

This site is a resource for entrepreneurs to avoid making the same mistakes as failed startups. starts here.

#### Краудфандингові платформи

Новітні напрями досліджень, розміщені в ідеях стартапів на краудфандингових платформах <sup>2</sup>

KICKSTARTER

<https://www.kickstarter.com>

1. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій: сутність, зміст, основні задачі. *Формування ринкової економіки*. 2009. С. 68–77.

2. Істочники ідей для стартапа. *Rusbase*. URL: <https://rb.ru/news/istochniki-idej-dlya-startapa>.

3. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с

# 3.1 Бізнес-ідея стартап-проекту та джерела її формування

## МЕТОДИ КОНКРЕТИЗАЦІЇ ПРОБЛЕМ ДЛЯ ІДЕЇ СТАРТАПУ

### СИНЕКТИКА

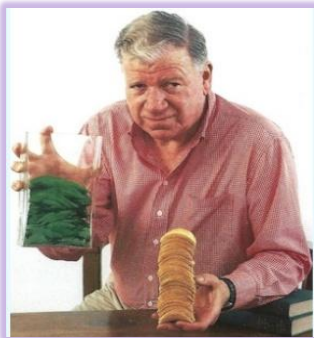
Створення особливих умов, що сприяють висуненню несподіваних та нестереотипних аналогій і асоціацій до поставленого завдання <sup>1</sup>

*Для конкретизації проблеми, що вирішує стартап*

### ПРИКЛАД

Перед компанією стояло завдання створити нові картопляні чіпси і упаковку.

Парадокс полягав у тому, що чіпси повинні бути упаковані більш компактно і при цьому не ламатися <sup>2</sup>



«Назва книги», яке виражає суть цього парадоксу, було «Компактна неруйнівність». Як аналогію обрали укладку опалого листя в мішок <sup>2</sup>

### Техніки для сприяння креативності в синектичних групах <sup>1</sup>

Техніка	Опис
Особисті аналогії	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
Назва книги	Респондент пропонує фразу з двох слів, яка охоплює сутність і вносить парадокс у звичну річ або спосіб сприйняття (наприклад, звичне здивування, зацікавлення, недовіру)
Екскурсія	Група обговорює тему, яка на перше погляд не має стосунку до основної проблеми, з метою привести в рух думку або, навпаки, відволіктися від проблеми
«Доведи до ручки – і тебе звільнять»	За використання техніки «ти звільнений» сформована ідея повинна бути настільки неймовірною, що якби була запропонована в дійсності, начальник негайно звільнив би респондента

# 3.1 Бізнес-ідея стартап-проекту та джерела її формування

## МЕТОДИ КОНКРЕТИЗАЦІЇ ПРОБЛЕМ ДЛЯ ІДЕЇ СТАРТАПУ

### Фази брейншторму і функції ведучого <sup>1</sup>

#### BRAIN STORM - МОЗКОВИЙ ШТУРМ

Формування ідеї шляхом поєднання “мізків” команди в єдине ціле та активного “продумування” проблеми <sup>1</sup>



*Для виявлення, генерування загальної ідей, її доведення до конкретної, яка буде розвиватись*

Фази	Роль фази	Функції ведучого
Підготовка	Формулювання проблеми і підбір учасників	Проводить відбір учасників. Навчає учасників необхідним прийомам роботи. Формулює проблему
Включення	Створення робочої обстановки	Забезпечує процедурну частину процесу генерації. Створює атмосферу
Наповнення	Фаза висування ідей	Стимулює процес генерування ідей. Фіксує висунуті ідеї і, загострює на них увагу учасників
Прорив	Генерування ідей за пунктами проблеми	Визначає найбільш перспективні напрямки генерації ідей. Провокує активний їх розвиток
Індукція	Пошук нових і доопрацювання виявлених раніше напрямів проблеми на основі 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 реалізації. За потреби організовує повторне обговорення

# 3.1 Бізнес-ідея стартап-проекту та джерела її формування

## МЕТОДИ КОНКРЕТИЗАЦІЇ ПРОБЛЕМ ДЛЯ ІДЕЇ СТАРТАПУ

### МЕТОД 6 КАПЕЛЮХІВ

Порядок капелюхів у методі 6 капелюхів для розроблення різних рішень <sup>3</sup>

Передбачає розгляд ідеї під різними кутами сприйняття

*Для командної роботи над ідеєю стартапу*

Сесія починається з того, що всі разом «надягають капелюх» одного і того ж кольору, і оцінюють ситуацію по черзі, відповідно кольору капелюха <sup>1</sup>

2



Напрямок креативу	Порядок капелюхів
Розробка ідей на старті	Синій, Білий, Зелений, Синій
Вибір з альтернатив	Синій, Білий, (Зелений), Жовтий, Чорний, Червоний, Синій
Вибір рішення	Синій, Білий, Чорний, Зелений, Синій
Швидка зворотний зв'язок	Синій, Чорний, Зелений, Синій
Стратегічне планування	Синій, Жовтий, Чорний, Білий, Синій, Зелений, Синій
Удосконалення процесу	Синій, Білий, Білий (думки інших учасників), Жовтий, Чорний, Зелений, Червоний, Синій
Рішення проблем	Синій, Білий, Зелений, Червоний, Жовтий, Чорний, Зелений, Синій
Огляд результатів	Синій, Червоний, Білий, Жовтий, Чорний, Зелений, Червоний, Синій

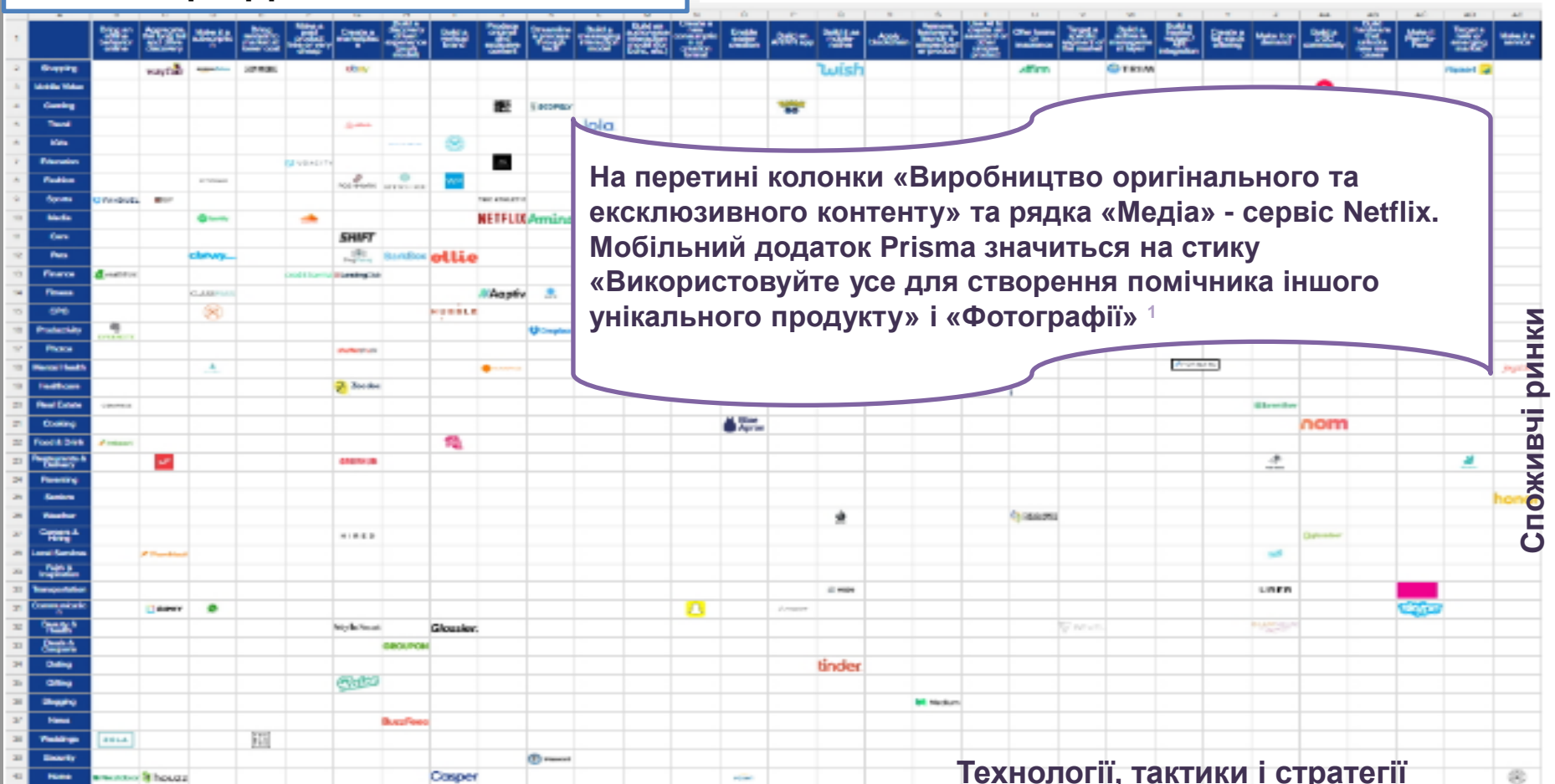
1. Метод «шести капелюхів». Дистанційна академія. URL: <https://osnova.d-academy.com.ua/metod-shesty-kapelyuhiv>.  
 2. Техніки креативності. Метод шести капелюхів. Народний оглядач. URL: <https://www.ar25.org/article/tehniky-kreatyvnosti-metod-shesty-kapelyuhiv.html>  
 3. Придумати ідею для стартапа: гід по робочим методикам. Регістратор доменних імен РЕГ.РУ. URL: <https://www.reg.ru/blog/kak-pridumati-ideyu-dlya-statapa>.

# 3.1 Бізнес-ідея стартап-проекту та джерела її формування

## МЕТОДИ КОНКРЕТИЗАЦІЇ ПРОБЛЕМ ДЛЯ ІДЕЇ СТАРТАПУ

### МАТРИЦЯ ІДЕЙ Е. СТРОМБЕРГА

На перетині осей можна отримати ідею продукту або послуги<sup>1</sup>



Споживчі ринки

Технології, тактики і стратегії

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1k5sTdMpWKvPlqUi1UNIKQ8xBpw5DEyRfwnAQxZoHmDw/edit#gid=874147518>



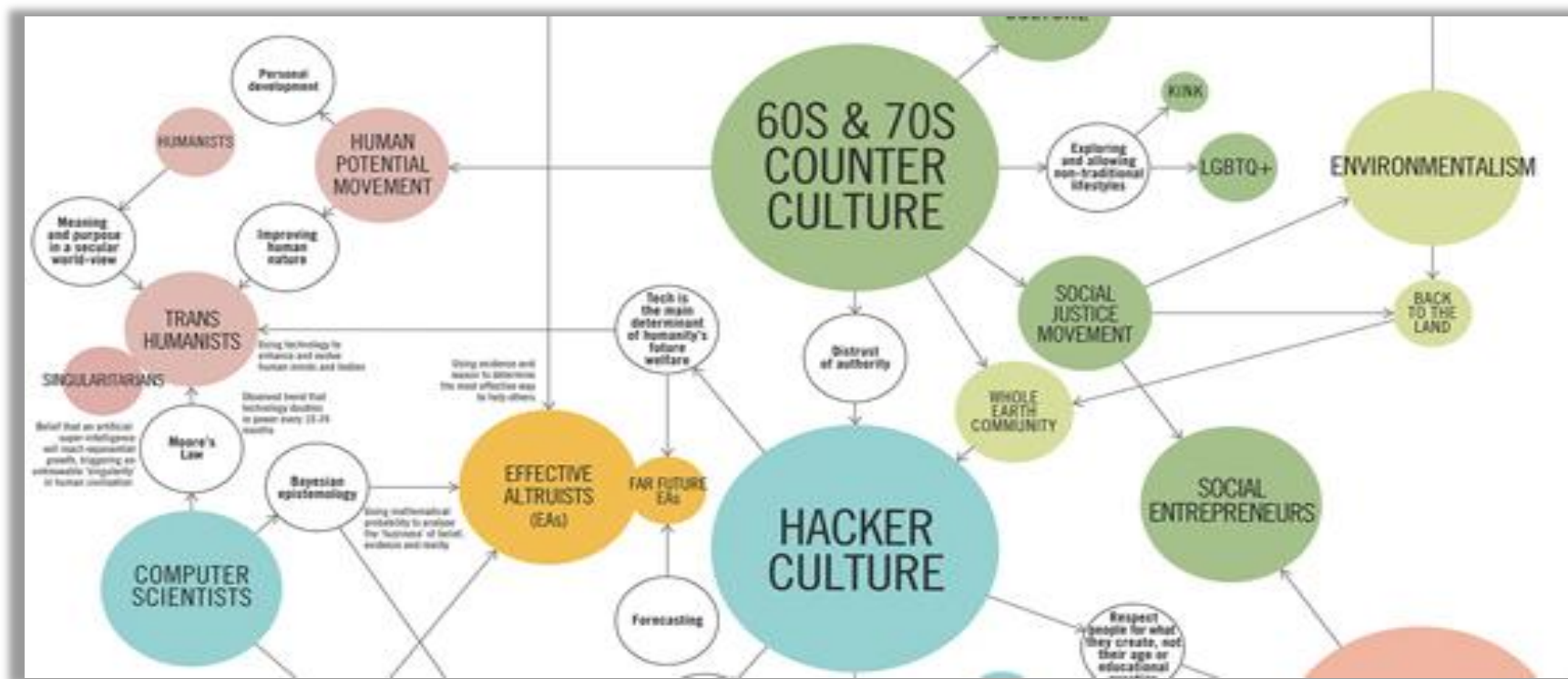
# 3.1 Бізнес-ідея стартап-проекту та джерела її формування

## МЕТОДИ КОНКРЕТИЗАЦІЇ ПРОБЛЕМ ДЛЯ ІДЕЇ СТАРТАПУ

### КАРТА ВПЛИВОВИХ ІДЕЙ

Сформовано для Кремнієвої долини.

Розкриває взаємозв'язки ідей та джерела їх отримання, на основі чого можна визначити чинники розвитку ідей стартапу у взаємозв'язку з вподобаннями та соціумом <sup>1</sup>



1. 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>



# 3.1 Бізнес-ідея стартап-проекту та джерела її формування

## ПОМИЛКИ У ГЕНЕРУВАННІ ІДЕЇ СТАРТАПУ <sup>1</sup>



### Генерування у вакуумі

На основі цього методу було отримано корм тільки для британських кішок з доставкою <sup>1</sup>



### Помилки в оцінюванні потенціалу ринку

Новий харчовий продукт – соєвий веганський йогурт оцінений на основі опитування 15 друзів, які сказали «так, це класна штука» <sup>1</sup>



### Погоня за трендами

Здавалося б, що Uber для лікарів є дуже гарною ідеєю. Проте стартап провалився, бо люди не довіряють незнайомцям <sup>1</sup>



### Не вірно оцінена ефективність впровадження розробок

Стартапер вважає, що розроблені ним інноваційні робочі механізми на пресах, що дають вигрaш у 5 % електроенергії – це велике досягнення. Насправді економія від впровадження інноваційної розробки робить реалізацію проекту практично неокупною <sup>1</sup>

## ПРИКЛАД ЗАТРЕБУВАНОЇ ІДЕЇ

### «Doggles» - окуляри для собачки



Деякі моделі окулярів були закуплені армією США для захисту зору їх пухнастих друзів від піщаних бурь і сонця під час перебування в Іраку <sup>2</sup>

## ПРИКЛАД ПРОВАЛЬНОЇ ІДЕЇ

### Google Glass



Продажі припинилися в 2015 році. Люди виявилися не готові <sup>2</sup>:

- ◆ до перехідного кроку між повною «віртуалізацією» реальності;
- ◆ до того, що хто завгодно зможе в своїх окулярах за ними стежити, знімати, записувати

Винахід не зовсім законний <sup>3</sup>

1. Как не надо придумывать идею для стартапа. *Rusbase*. URL: <https://rb.ru/opinion/please-no>.  
 2. 17 безумных бизнес-идей над которыми все смеялись, однако идеи стали бизнесом. *B-MAG Деловая жизнь сегодня*. URL: <https://b-mag.ru/17-bezumnyh-biznes-idej-nad-kotorymi-vse-smejalis-v-itoge-idei-stali-biznesom>.  
 3. Самые провальные стартапы в истории. 2035. URL: <http://2035.media/2017/10/05/startup-digest/>.

# 3.1 Бізнес-ідея стартап-проекту та джерела її формування

## НЕСТАНДАРТНА ІДЕЯ

Сайт на мільйон пікселей <sup>1</sup>

Студент створив сайт, який представляє з себе пусте поле розміром 1000 на 1000 пікселів. А після заявив, що починає розпродаж пікселів по одному долару за одиницю <sup>1</sup>

Після купівлі блоку пікселів замовник міг додати на поле банер з будь-яким вмістом - рекламою своєї компанії, адресою сайту або просто освідченням у коханні <sup>1</sup>



1. Миллионы из воздуха. Как заработать состояние на безумной идее. *Dsnews.ua* URL: <https://www.dsnews.ua/future/milliony-iz-vozduha-kak-zarabotat-sostoyanie-na-bezumnoy-22102016160000>

## 3.2 Створення життєздатного продукту

### ВИЗНАЧЕННЯ

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

версія продукту, яка дозволяє зібрати максимальну кількість підтвердженої інформації про його доцільність та перспективу розвитку з мінімальними витратами та часу на розробку <sup>1; 2</sup>

**Оффер (offer – пропозиція)** – пропозиція, продукт, послуга, який дозволяє отримати максимум інформації за мінімальних витратах <sup>2; 3</sup>

**Інтерпретація відмінності MVP та кінцевого продукту** <sup>4</sup>



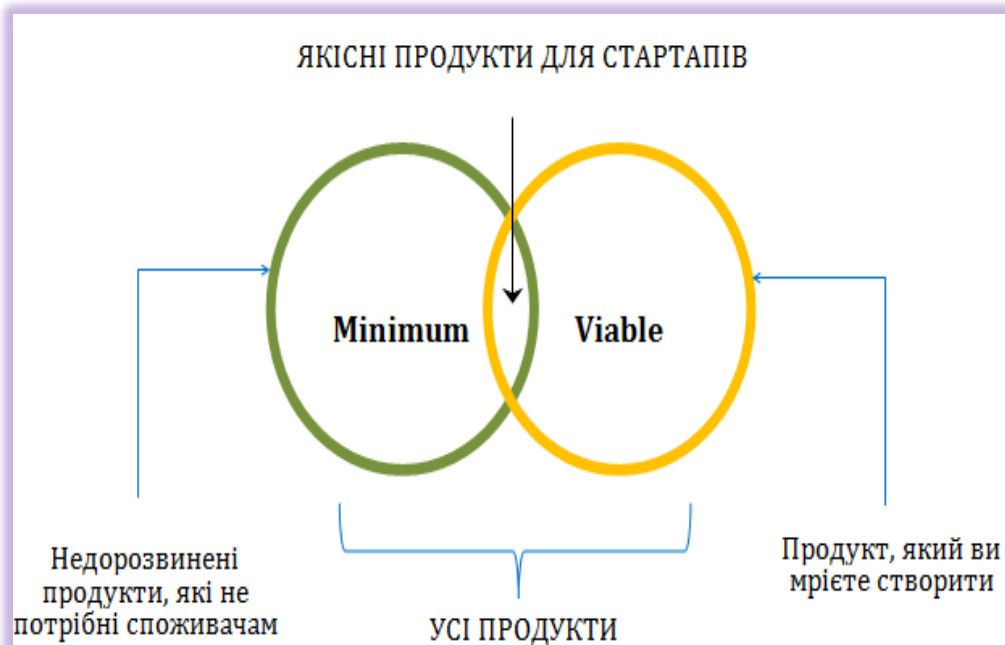
(minimum viable product)



(product)



### Поєднання мінімалізму та життєздатності продуктів стартапів <sup>5</sup>



**Мінімальний.** «Сфокусований». На основі виявлення ключової потреби формується продукт, який її вирішує через мінімально дієздатну функцію <sup>2; 3; 5</sup>

**Життєздатний.** Ступінь дієвості та дієздатності <sup>2; 3; 5</sup>

1. Кулер Б., Влаховиц П. Стартуп вокруг клиента. Как построить бизнес правильно с самого начала. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 168 с.  
2. Рис Э. Бизнес-скульптор: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2012. 251 с.  
3. 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>.  
4. Луцкий А. Минимально жизнеспособный продукт: Все об MVP. Семь тем про Умные Бизнес-Системы. URL: <http://sbs7.ru/minimalno-zhiznesposobnyy-produkt-vse-ob-mvp>.  
5. Рудавский Р. Почему вашему стартапу нужен MVP. Silicon.com. URL: <https://silicon.com/ru/blog/romanrudavsky>.



## 3.2 Створення життєздатного продукту

### Бачення продукту стартапу <sup>1</sup>



НЕ МІНІМАЛЬНО ЖИТТЄЗДАТНИЙ ПРОДУКТ



НЕ МІНІМАЛЬНО ЖИТТЄЗДАТНИЙ ПРОДУКТ



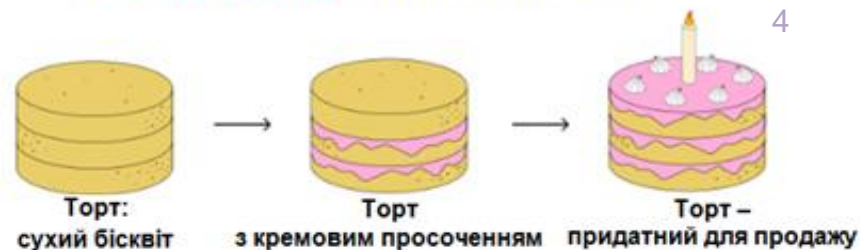
МІНІМАЛЬНО ЖИТТЄЗДАТНИЙ ПРОДУКТ



### Cupcake Model <sup>3</sup>



ЯК НЕ ПОТРІБНО ЗАПУСКАТИ ПРОДУКТ



ЯК ПОТРІБНО ЗАПУСКАТИ ПРОДУКТ



1. Мінімально життєздатний продукт: максимальна користь для стартапів. *Internetdevels*. URL: <https://internetdevels.ua/blog/minimum-viable-product-for-startups>  
 2. Самородских Е. 8 способов сделать MVP и не слить деньги на старте. *Medium*. URL: <https://medium.com/@elizavetasamorodskih>  
 3. 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>  
 4. MVP как стратегия. *Mvplab*. URL: <https://blog.mvplab.org/ru/mvp-as-a-strategy>

## 3.2 Створення життєздатного продукту

### ВИЗНАЧЕННЯ

**Інноваційний продукт** – результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки, що відповідає вимогам реалізації (впровадження) об'єкта інтелектуальної власності, вироблений (буде вироблено) вперше, а якщо не вперше, він є конкурентоспроможнішим, має значно вищі техніко-економічні показники <sup>1</sup>

### Джерела та методи отримання ідеї інноваційного продукту <sup>2</sup>

Джерела ідей	Методи отримання ідей
Споживачі	Проведення опитувань, фокус-груп, глибинних інтерв'ю, тестів, аналіз скарг і пропозицій споживачів
Працівники підприємства, де працює стартапер	Спостереження за продуктами підприємства, виявлення недосконалості та потреб у супутніх продуктах
Конкуренти та дистриб'ютори	Проведення спеціальних досліджень з дистриб'юторами (опитувань, фокус-груп, глибинних інтерв'ю), аналіз товарів конкурентів

### Типи інноваційних продуктів <sup>3</sup>

#### Типовий продукт, обумовлений ринком



Визначається відповідна технологія задоволення потреб споживачів  
*Спортивні товари, меблі*

#### Продукти, що рухають технологію



Після обрання нової технології здійснюється пошук відповідного ринку  
*Водонепроникний одяг*

#### Продукт на базі існуючої платформи



Продукт буде створюватись на базі існуючої технологічної підсистеми  
*Комп'ютери, принтери*

#### Продукт, залежний від технологічного процесу



Характеристики продукту тісно пов'язані з процесами його створення  
*Сухі сніданки*

#### Швидкостворюваний продукт



Можливість швидкого моделювання і виготовлення дослідних зразків  
*Програмне забезпечення*

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002, № 40-IV. Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.  
2. Разработка и анализ идей нового продукта. Консалтинговая компания iTeam. URL: <https://blog.iteam.ru/razrabotka-i-analiz-idej-novogo-produkta>.  
3. Ульрих К., Эппингер С. Промышленный дизайн: создание и производство продукта / Пер с англ. М. Лебедева; Под общ ред А. Матвеева. М. : Вершина, 2007. 448 с.



## 3.2 Створення життєздатного продукту

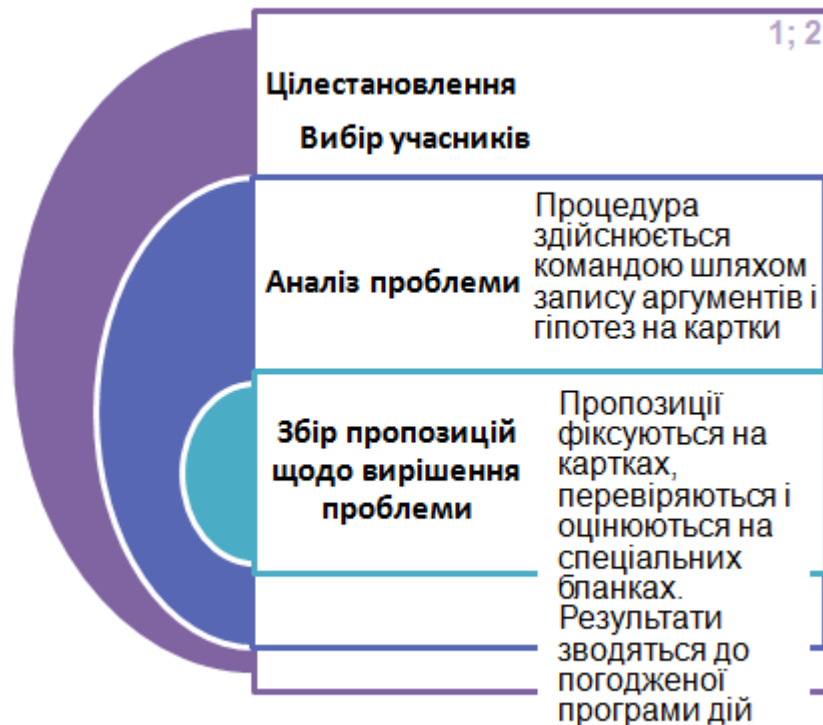
### КРЕАТИВНІ МЕТОДИКИ ФОРМУВАННЯ ІДЕЇ ПРОДУКТУ

#### ТЕОРІЯ ВИРІШЕННЯ ВИНАХІДНИЦЬКИХ ЗАВДАНЬ

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 <sup>1; 2</sup>



#### ІДЕЙНА ІНЖЕНЕРІЯ



1. Інноваційний менеджмент: метод. посібник. Ч.2 / под рук. Б. Е. Фишмана. Киев: Рамо, 1991. 134 с.

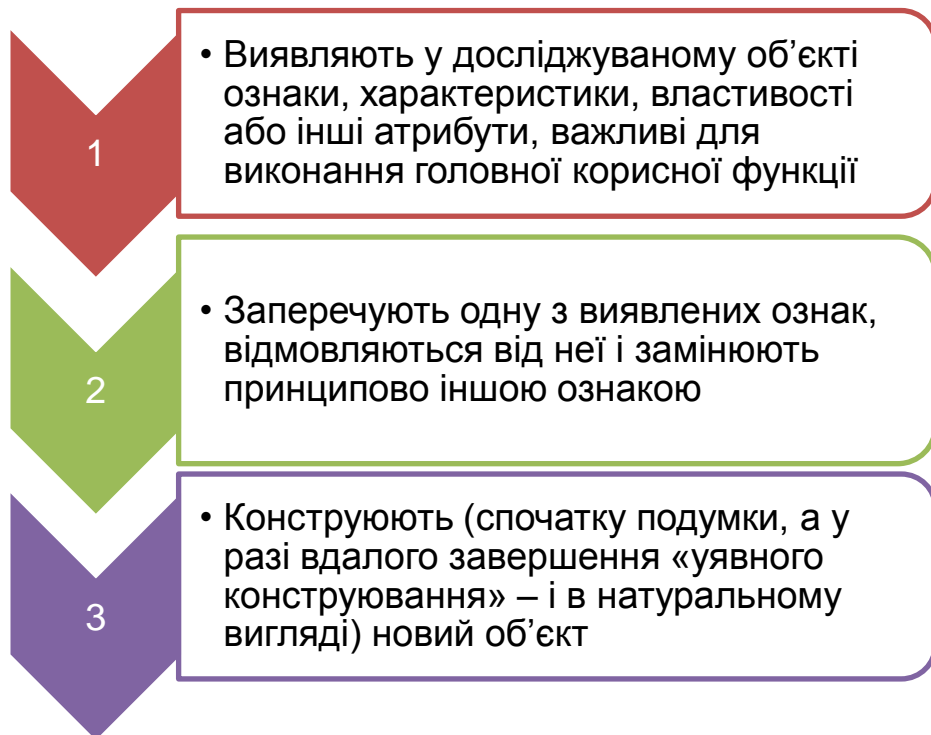
2. Петров В. М. Базовый курс по теории решения изобретательских задач : учебное пособие. Тель-Авив, 2002. URL: <http://www.trizfido.narod.ru/00/petrov.htm>.

3. Теорія вирішення винахідницьких задач. «iPhone 6 s Plus». Презентації онлайн. URL: <https://ppt-online.org/76231>

## 3.2 Створення життєздатного продукту

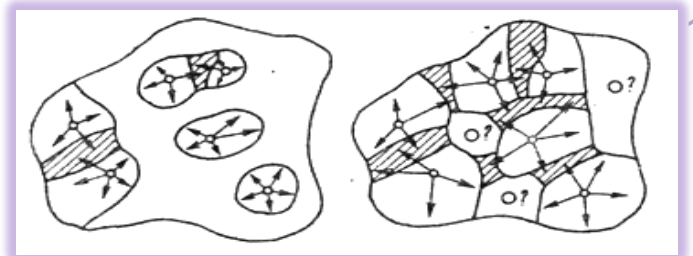
### МОРФОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ ІДЕЇ ПРОДУКТУ

#### МЕТОД ЗАПЕРЕЧЕННЯ І КОНСТРУЮВАННЯ <sup>1</sup>



#### 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 <sup>1</sup>



#### МЕТОД СИСТЕМАТИЧНОГО ПОКРИТТЯ ПОЛЯ <sup>1</sup>



## 3.2 Створення життєздатного продукту

### МОРФОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ ІДЕЇ ПРОДУКТУ

#### МЕТОДИ ПОСЛІДОВНОГО ВІНАХІДНИЦТВА <sup>1</sup>

##### Вирахування

Виявляють у досліджуваному об'єкті ознаки, характеристики, властивості або інші атрибути, важливі для виконання головної корисної функції <sup>1</sup>



*Спрощення управління  
DVD-плеєром через  
керування функціями  
«однією кнопкою» <sup>1</sup>*

##### Множення

Полягає у розбитті об'єкта на частини й створенні однієї або декілька їх копій із суттєвим зміненням компонентів <sup>1</sup>



*Бритва Gillette з лезами <sup>1</sup>*

##### Розподіл

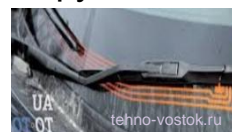
Головний продукт розбивається на складові частини, що дає змогу з'єднати елементи по-іншому <sup>1</sup>



*Модульні динаміки в  
одному корпусі замість  
колишніх аудіо систем <sup>1</sup>*

##### Об'єднання завдань

Надає можливість одній деталі виконувати дві функції <sup>1</sup>



*Обігрівач вітрового скла  
автомобіля, що підсилює  
радіосигнали <sup>1</sup>*

##### Зміна взаємозалежності властивостей

Змінюється або усувається існуюча взаємозалежність або створюється нова <sup>1</sup>



*Лінзи окулярів які  
темніють на яскравому  
сонячному світлі <sup>1</sup>*

1. 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](http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/346451/?phrase_id=883211).

## 3.2 Створення життєздатного продукту

### МЕТОД МОРФОЛОГІЧНОГО ЯЩИКА <sup>1</sup>

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

## 3.2 Створення життєздатного продукту

### МЕТОДИ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО АНАЛІЗУ У ФОРМУВАННІ ПРОДУКТУ <sup>1</sup>

Метод	Характеристика	Приклад продуктів
<b>АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ</b>	На основі використання опитувань, формування фокус груп, для розроблення нових модифікацій існуючих продуктів, надання їм інших властивостей	Жіночі станки для гоління, дитячі чохли для мобільних телефонів
<b>МЕТОД ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ ХАРАКТЕРИСТИК</b>		
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	

### ЛОКАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ <sup>2</sup>

Незначні зміни вже наявного продукту, що не мають революційного характеру (коригування складу продукту, створення бренду або нове пакування) <sup>3</sup>



www.svyaznoy.ru



lowcost2.ru

1. Разработка и анализ идей нового продукта. Консалтинговая компания iTeam. URL: <https://blog.iteam.ru/razrabotka-i-analiz-idej-novogo-produkta>  
 2. Титов В.В. Морфологический поход. Anataz.narod. URL: <http://anataz.narod.ru/science/mp/mp90.html>  
 3. Сычева А. Инновации эконом-класса. E-xecutive – обучающееся сообщество менеджеров. URL: [http://old.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/innovation/article\\_5256](http://old.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/innovation/article_5256).



## 3.2 Створення життєздатного продукту

### РОЗРОБКА MVP

**Minimum Viable Product** створюється для <sup>1</sup>:

- перевірки на практиці, чи потрібен користувачам такий продукт
- перевірки на практиці чи правильні гіпотези, що лежать в основі бізнес-моделі

**Головне завдання MVP – мінімізувати час і зусилля, витрачені на тестування реакції ринку на ідею** <sup>1</sup>

**MVP** повинен враховувати всі ключові переваги, які включено у ціннісній пропозиції <sup>1</sup>

**MVP** повинен повернути монетизовану вартість з точки зору коштів, часу чи інформації <sup>1</sup>

**MVP** повинен бути функціональним, надійним, корисним <sup>1</sup>

### ПРОЦЕС РОЗРОБКИ MVP <sup>1</sup>

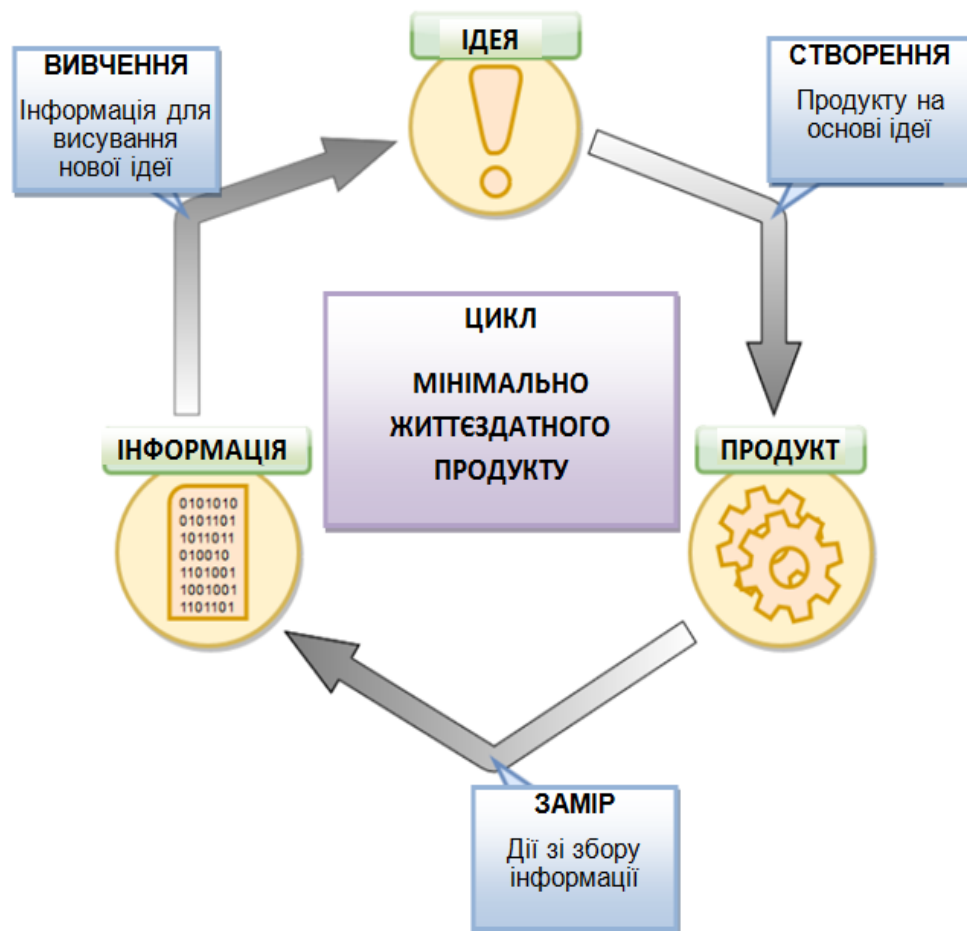


1. Что такое MVP, и как создать минимально жизнеспособный продукт. StecPoint. URL: <https://stecpoint.ru/Practices-MVP>  
 2. Minimum Viable Product. Aktiasolutions. URL: <https://aktiasolutions.com/minimum-viable-product>

## 3.2 Створення життєздатного продукту

### РОЗРОБКА MVP

#### Цикл MVP <sup>1</sup>



#### Етапи створення мінімально життєздатного продукту <sup>1</sup>

Етап	Мета	Критерії успіху
<b>Створення (стадія технологій)</b>	Розроблення плану і визначення потреб цільового ринку	Споживачі зацікавлені в продукті
<b>Експеримент (стадія функціональності)</b>	Визначення ключового ключових функцій продукту, відповідних запитам споживачів	Отримання зворотного зв'язку від користувачів
<b>Реалізація (стадія аналізу використання)</b>	Аналіз використання продукту споживачами	Споживачі рекомендують продукт іншим, оффер набирає віральності

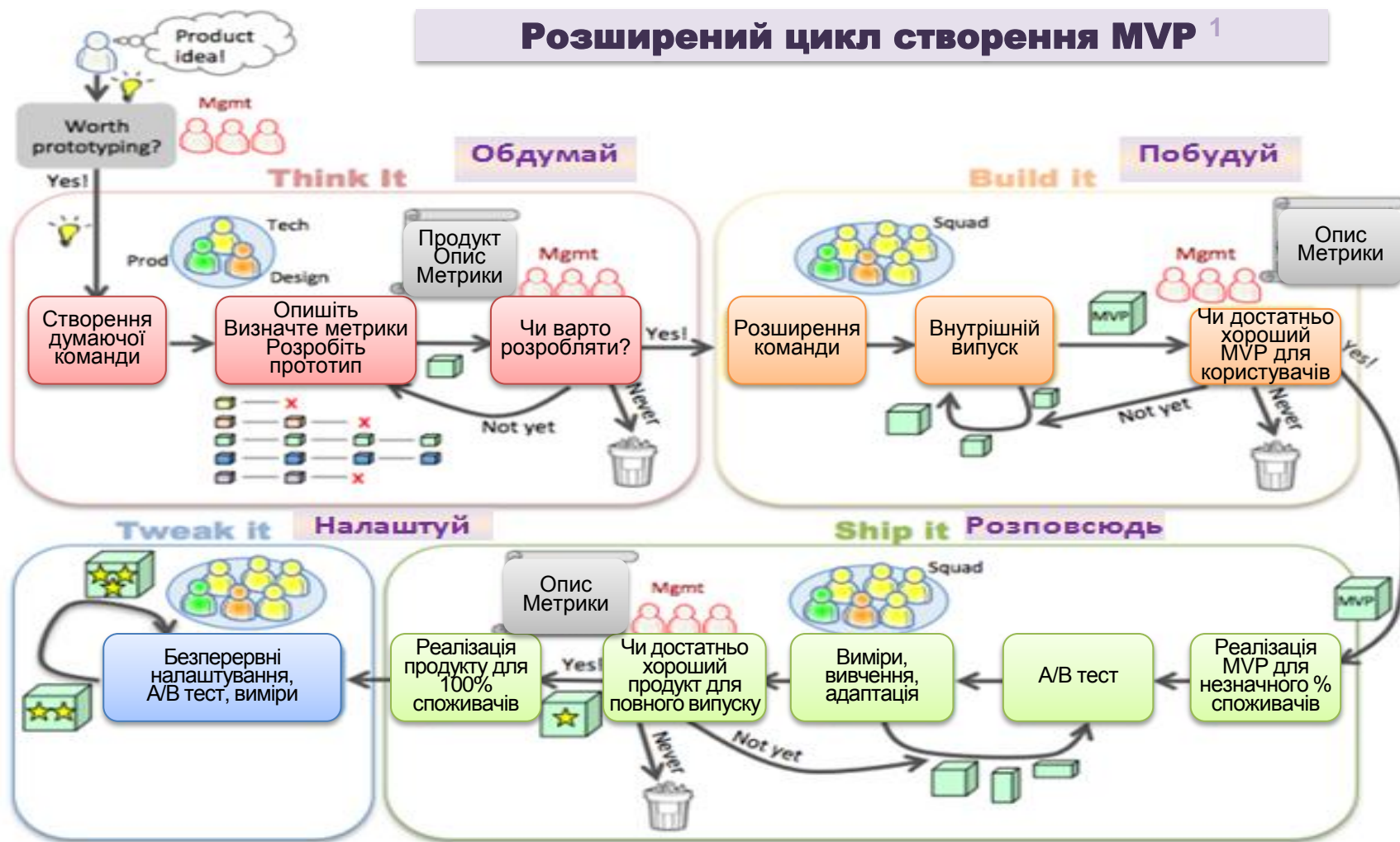


1. Ситнин Г., Юдинцев І. MVP в картинках. Доходчиво о банальном. *Dreamfab*. URL: <https://dreamfab.ru/blog/2018/12/07/mvp-scheme>
2. Руководство по созданию MVP или минимально жизнеспособного продукта. *LPgenerator LLC*. URL: <https://lpgenerator.ru/blog/2015/03/02/rukovodstvo-po-sozdaniyu-mvp-ili-minimalno-zhiznesposobnogo-produkta>.

## 3.2 Створення життєздатного продукту

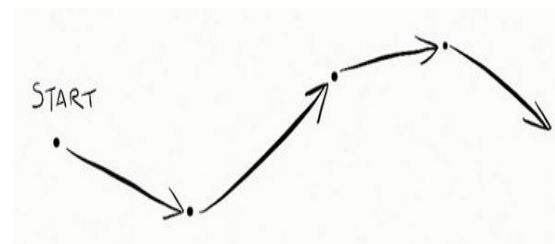
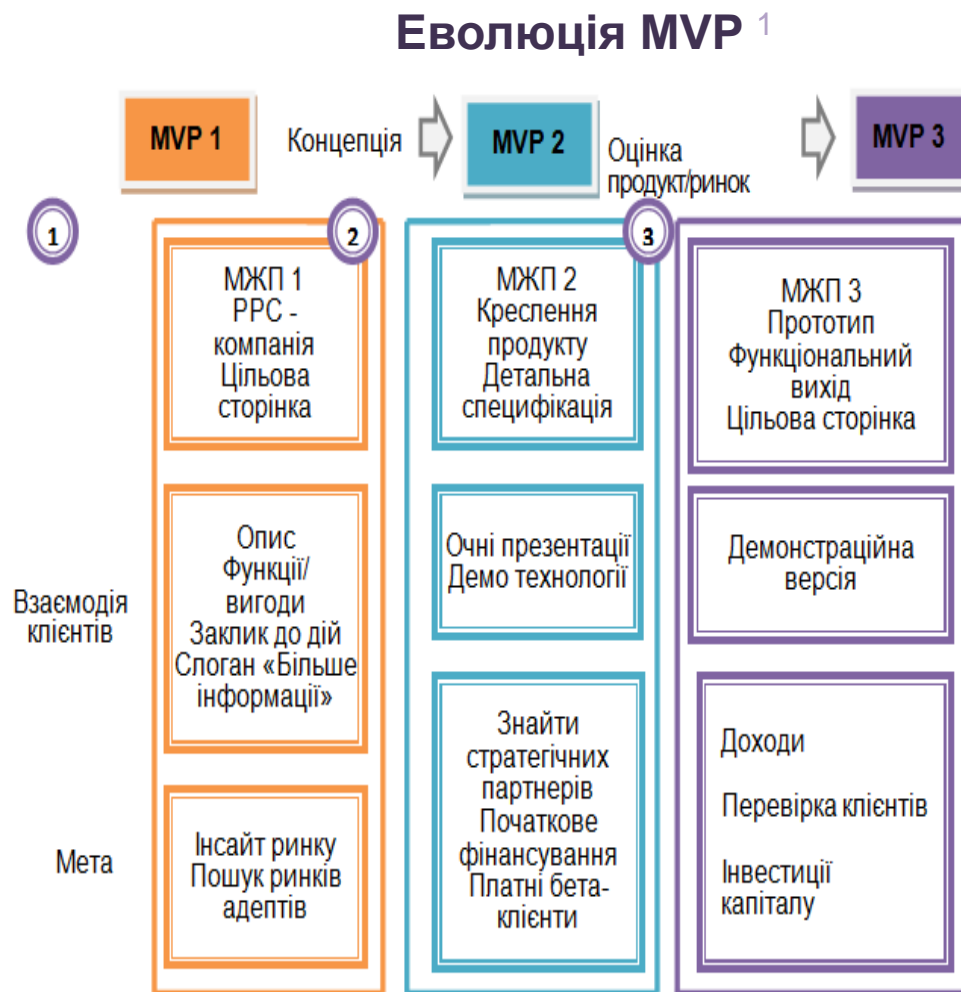
### РОЗРОБКА MVP

#### Розширений цикл створення MVP <sup>1</sup>

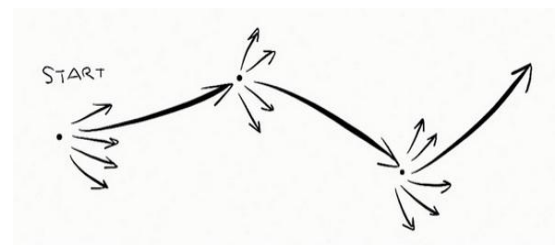


## 3.2 Створення життєздатного продукту

### ЕВОЛЮЦІЯ MVP



**Послідовна розробка MVP<sup>2</sup>**



**Гнучка розробки MVP<sup>2</sup>**

**Послідовна розробка** може призвести команду до того, що гіпотези перестануть тестуватись, а час буде приділятися тільки доопрацюванню продукту<sup>2</sup>

**Гнучка модель** - концентрація на ширині, а не глибині ітерацій, що забезпечить оптимальний шлях розвитку продукту<sup>2</sup>



1. 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>.  
 2. Купер Б., Власовиц П. Стартап вокруг клиента. Как построить бизнес правильно с самого начала. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 168 с.

# 3.3 Діагностика життєздатності ідеї стартапу

## МЕТОДИ ПЕРЕВІРКИ БІЗНЕС-ІДЕЇ СТАРТАПІВ

### Полотно ціннісної пропозиції (анг. *Value Proposition canvas*)<sup>1</sup>

#### ВИЗНАЧЕННЯ

**Value Proposition** - простий перелік переваг, який отримує споживач при купівлі продукту<sup>1</sup>

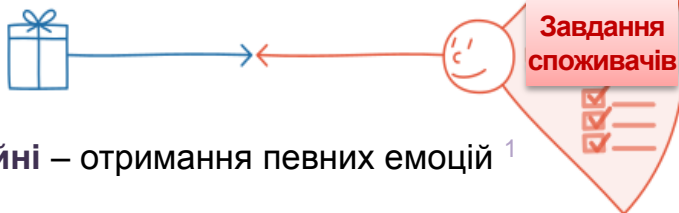
Мета - допомога в пошуку відповідності між пропозицією цінності продукту та потреб, потреб та завдань споживачів<sup>1</sup>



#### Завдання споживача

Потрібно зрозуміти, на що націлений покупець, чого він прагне<sup>1</sup>

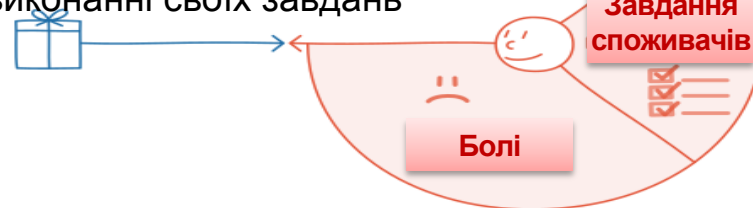
**Функціональні** завдання – професійні<sup>1</sup>  
**Соціальні** – бажаний образ в соціумі<sup>1</sup>



**Емоційні** – отримання певних емоцій<sup>1</sup>

#### «Болі» споживачів

Негативні емоції, небажані витрати або ризики, які покупець переживає при виконанні своїх завдань<sup>1</sup>



#### Вигоди

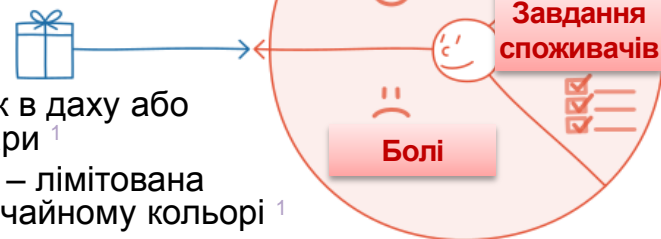
Вигоди, які може отримати споживач<sup>1</sup>

**Необхідні** - автомобіль, людина повинна мати можливість їздити<sup>1</sup>

**Очікувані** - покупець очікує, але може обійтися<sup>1</sup>

**Бажані** - люк в даху або ксенонові фари<sup>1</sup>

**Несподівані** – лімітована серія в незвичайному кольорі<sup>1</sup>



1. Value Proposition Canvas. Введение. *Espunik*. URL: <https://esputnik.com/blog/chto-takoe-value-proposition-canvas>



# 3.3 Діагностика життєздатності ідеї стартапу

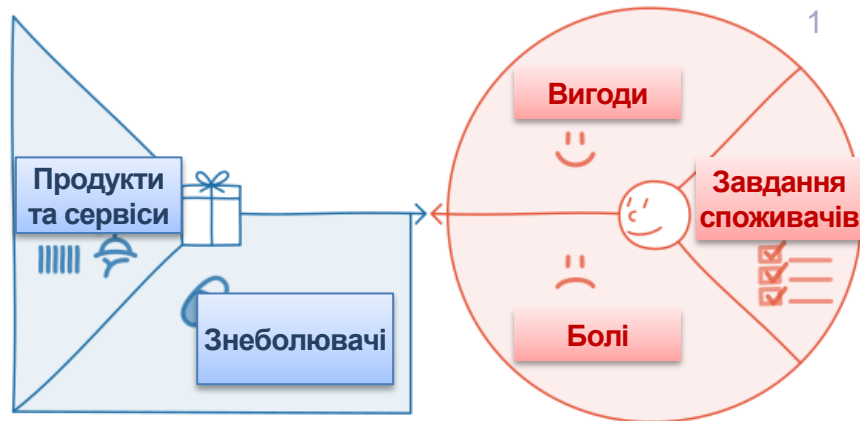
## МЕТОДИ ПЕРЕВІРКИ БІЗНЕС-ІДЕЇ СТАРТАПІВ

### Полотно ціннісної пропозиції (анг. *Value Proposition Canvas*)<sup>1</sup>

#### Усунення болей споживачів

##### Продукт стартапу<sup>1</sup>:

- Прибирають або зменшують негативні емоції, небажані витрати і ситуації
- Знижують ризики, з якими клієнти стикаються або могли б зіткнутися при виконанні завдань

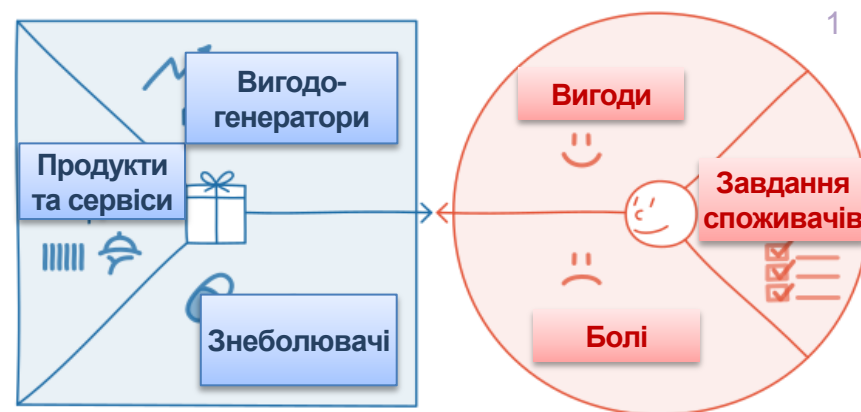


#### Створення переваг

Як продукти і послуги приносять задоволення покупцеві?<sup>1</sup>

Яку вони приносять користь, що прагнуть споживачі?<sup>1</sup>

Як досягти цього: через користь продукту, позитивні емоції, фінансові вигоди?<sup>1</sup>



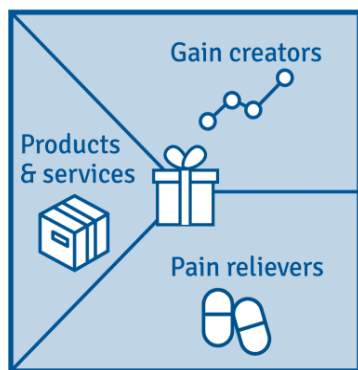
# 3.3 Діагностика життєздатності ідеї стартапу

## МЕТОДИ ПЕРЕВІРКИ БІЗНЕС-ІДЕЇ СТАРТАПУ<sup>1</sup>

### 1 Визначення цілей

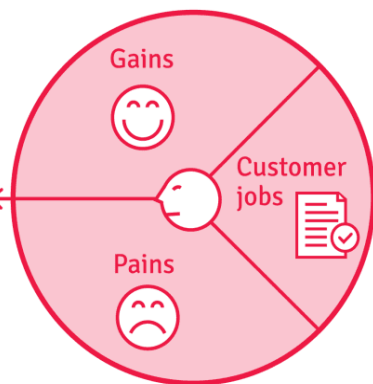
- Проблема (реальність і важливість)<sup>1</sup>
- Рішення (можливість вирішення стартапом)<sup>1</sup>
- Функції (дієздатність функцій продукту)<sup>1</sup>
- Бізнес-модель (життєздатність і масштабованість)<sup>1</sup>
- Ціна (ціноутворення, достатність попиту)<sup>1</sup>

#### 1 Value Proposition

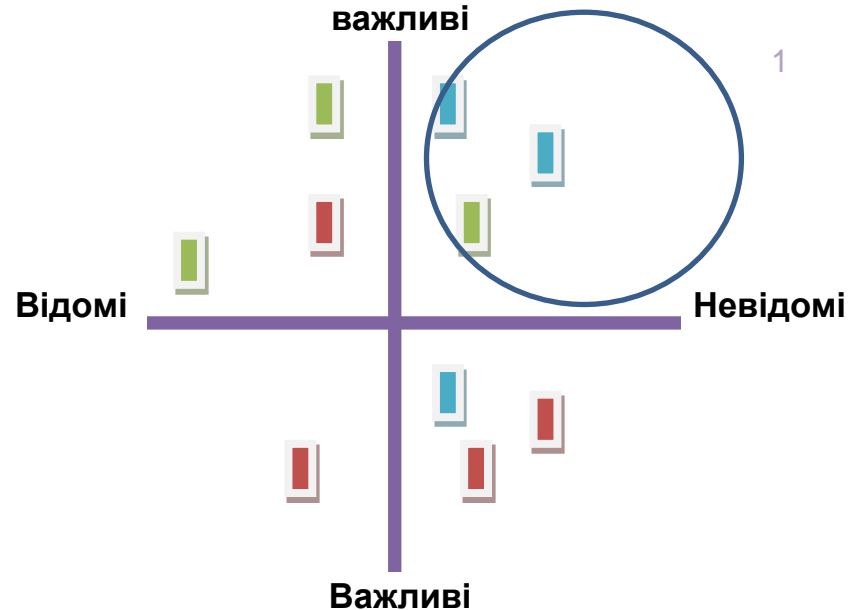
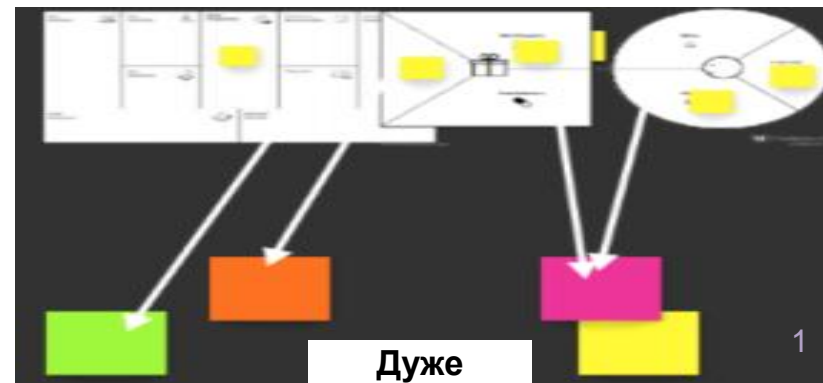


b2binternational.com/research

#### Customer Profile



### 2 Обрання гіпотез



# 3.3 Діагностика життєздатності ідеї стартапу

## МЕТОДИ ПЕРЕВІРКИ БІЗНЕС-ІДЕЇ СТАРТАПУ<sup>1</sup>

### 3 Проведення експериментів

- Перевірка проблеми  $\Rightarrow$  інтерв'ю<sup>1</sup>
- Перевірка рішення  $\Rightarrow$  тест MVP<sup>1</sup>
- Перевірка ціни  $\Rightarrow$  лендінгм<sup>1</sup>

**Test Card** Strategyzer

Test Name	Deadline
Assigned to	Duration

STEP 1: HYPOTHESIS  
We believe that

Critical:   

STEP 2: TEST  
To verify that, we will

Test Cost:    Data Reliability:   

STEP 3: METRIC  
And measure

Time Required:   

STEP 4: CRITERIA  
We are right if




Copyright Business Model Foundry AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

**Learning Card** Strategyzer




Insight Name	Date of Learning
Person Responsible	

STEP 1: HYPOTHESIS  
We believed that

STEP 2: OBSERVATION  
We observed

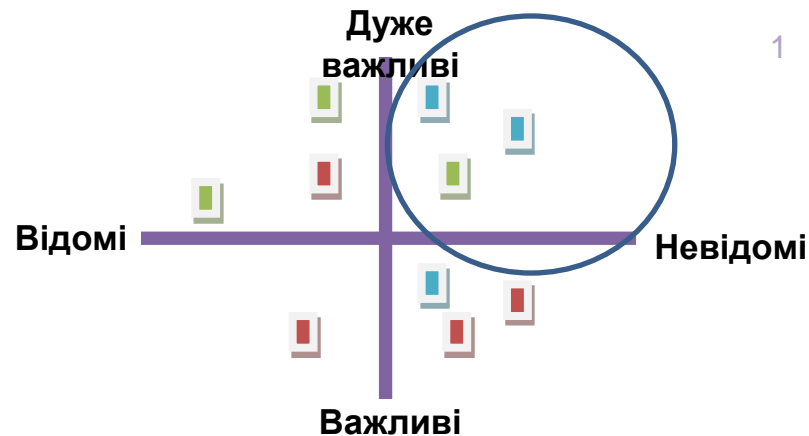
Data Reliability:   

STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS  
From that we learned that

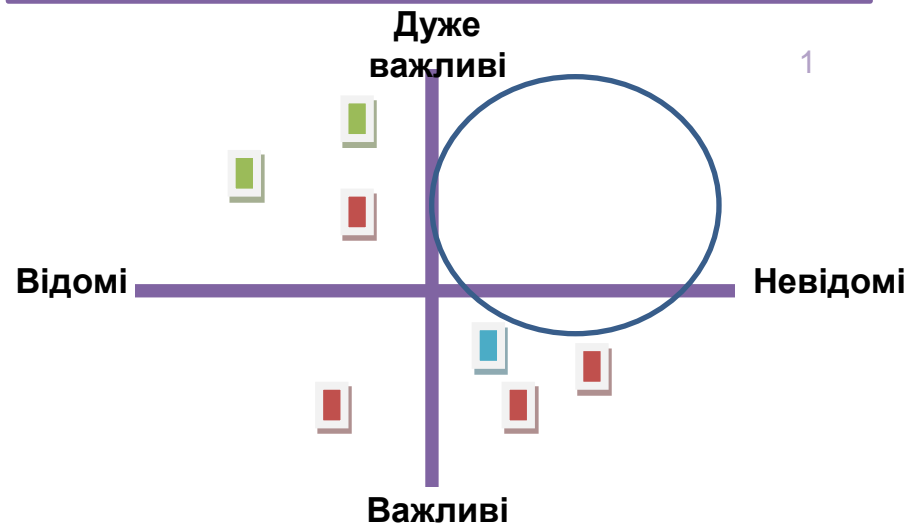
Action Required:   

STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS  
Therefore, we will

Copyright Business Model Foundry AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer



### 4 Висновки за результатами



# 3.3 Діагностика життєздатності ідеї стартапу

## МЕТОДИ ПЕРЕВІРКИ БІЗНЕС-ІДЕЇ СТАРТАПУ<sup>1</sup>

### ➡ “МАМА-ТЕСТ”<sup>1</sup>



Опитування родичів, друзів і знайомих.  
Тест рідко буває правдивим на 100%

### ➡ Тест Діснея<sup>1</sup>



Трансформує ідеї мрійника в практичну і ймовірну площину



«Якби у мене була чарівна паличка, що б я зробив?»

### ➡ Спосіб трьох питань<sup>1</sup>



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

### ➡ Метод Едісона<sup>1</sup>



- Кількість. Квоти на експерименти
- Невдалих експериментів не існує
- Опрацювання продукту завершується коли він «запрацює сам»



«Це дійсно найкращий варіант з усіх можливих? Що можна зробити, щоб пропозицію удосконалити?»

# 3.3 Діагностика життєздатності ідеї стартапу

## МЕТОДИ ПЕРЕВІРКИ БІЗНЕС-ІДЕЇ СТАРТАПУ

### ➔ Тест першої милі «The First Mile» <sup>1</sup>

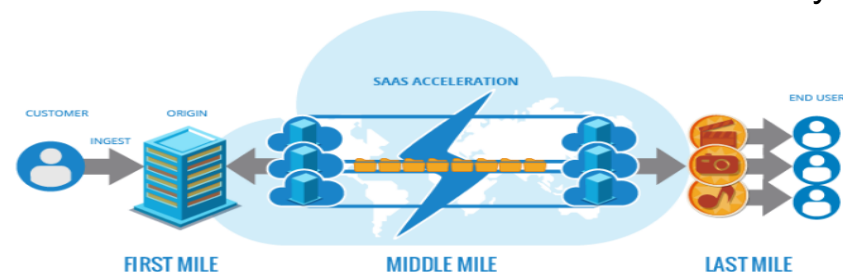
● **Аналіз наявних ідей**, вивчення досвіду компаній-конкурентів, перевірка патентних заявок

● **Проведення умовного експерименту**: «Як буде виглядати світ, якщо ідею чекає успіх?»

● **Побудова моделі монетизації** «припущення», що базується на визначенні розміру потенційної аудиторії майбутнього продукту, його вартості

● **Дзвінки**. Перевірка ідеї на основі дзвінка

● **Отримання доказів** необхідності продукту споживачам. На основі звичайного «кава-тесту»



weborigin.cachefly.com

### ➔ Десятисекундний тест <sup>3</sup>



**Кисень –**

те, без чого люди не можуть функціонувати:

*їжа, одяг, житло*



**Аспірин –**

це те, що рятує від умовного болю:

*Кава – життя без неї можливе, але не таке приємне*



**Коштовність –**

продукти, які можна вважати розкішшю:

*Капкейки, відеоігри*

1. Петренко А. Как проверить идею стартапа без больших затрат? Хабр. URL: <https://qna.habr.com/q/299707>.
2. 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>
3. 5 действенных способов проверить бизнес-идею на прочность. Startupukraine. URL: <http://startupukraine.com/blog/5-dejstvennyx-sposobov-proverit-na-prochnost-biznes-ideyu>



# 3.3 Діагностика життєздатності ідеї стартапу

## СИТУАТИВНІ МЕТОДИ ПЕРЕВІРКИ БІЗНЕС-ІДЕЇ СТАРТАПІВ <sup>1</sup>

### Підготовка цільової аудиторії

Публікацій у блозі або через e-mail розсилку.  
Орієнтований на вузький сегмент ринку <sup>1</sup>



**Реалити-блог it-стартапа КОКО**

@startupkoko · Підприємець

### Створення прототипу версії 0.01

Створення мінімального прототипу є доцільним у випадку наявності уявлення про ринок збуту <sup>1</sup>



### Інтерв'ювання потенційних покупців

- Повноцінне дослідження ринку <sup>1</sup>
- Пропозиція придбати продукт, отримавши навзаєм відповіді щодо їх уподобань <sup>1</sup>

### Краудсорсинг



1. Проверка живучести продукта. Наука. Инновации. Инвестиции. URL: <http://niirf.ru/glavnaya/novosti/publikatsii/158-kak-proverit-vashu-ideyu-na-zhiznesposobnost.html>

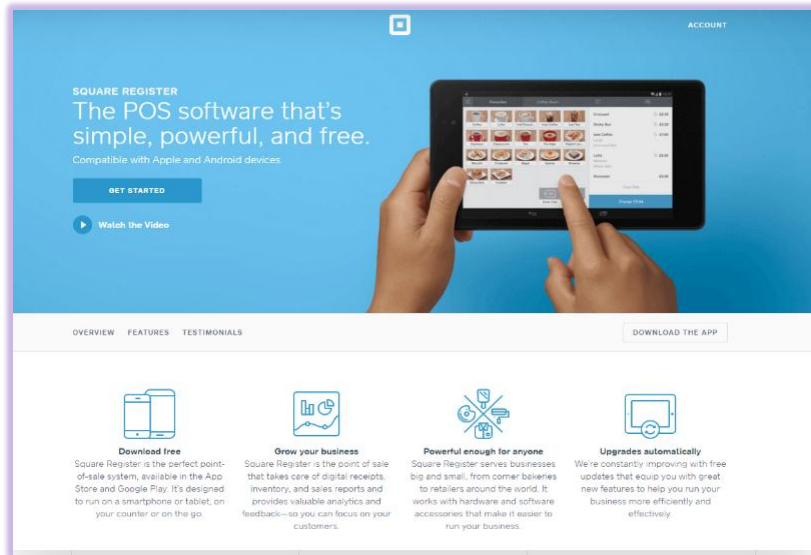
# 3.3 Діагностика життєздатності ідеї стартапу

## ВИЗНАЧЕННЯ

**Лендінг (landing – посадка)** – посадкова сторінка або цільова сторінка, на яку потрапляють люди, які перейшли через рекламне оголошення <sup>1</sup>

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

### Лендінг-сторінка Squareup <sup>2</sup>



**ZeroCater** – компанія стартувала у вигляді звичайного списку ресторанів. Знижкова система Groupon починалася як блог WordPress, а перші купони розсилалися вручну як PDF-файли <sup>3</sup>



**Netflix** був заснований в Каліфорнії. Р. Хастінгсу одного разу довелося заплатити великий штраф за прострочене повернення DVD до прокату. У результаті виникла ідея створити сервіс замовлення фільмів напрокат поштою. Так з'явилася компанія Netflix <sup>3</sup>



55. Що таке Лендінг – Що таке Landing Page. *Marketingsystem*. URL : <https://marketingsystems.com.ua/uk/shho-take-lending-shho-take-landing-page>.
- 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>.
- Проверка живучести продукта. *Наука. Инновации. Инвестиции*. URL: <http://niirf.ru/glavnaya/novosti/publikatsii/158-kak-proverit-vashu-ideyu-na-zhiznesposobnost.html>

# 3.3 Діагностика життєздатності ідеї стартапу

## ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПЕРЕВІРКИ ІДЕЙ<sup>1; 2; 3; 4</sup>

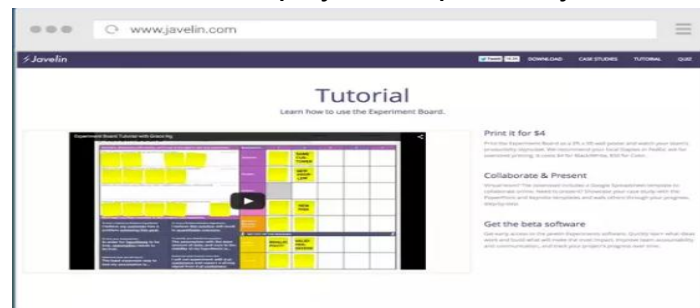
### ➡ Дошка перевірки та таблиці аналізу бізнес-ідеї<sup>1; 2</sup>

### ➡ Experiment Board<sup>3</sup>

Кожний учасник на окремих аркушах описує слабкі і сильні сторони ідеї, потенційних споживачів, передбачає проблеми. Аркуші розташовують в порожніх квадратах і переходять до обговорення<sup>3</sup>

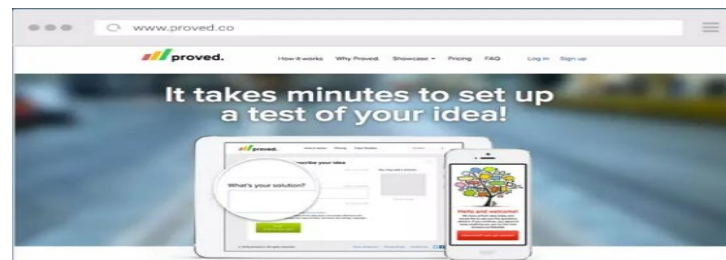
### ➡ Javelin Experiment Board<sup>1; 3</sup>

Для перевірки бізнес-ідеї. У лівій частині розкривається простір для мозкового штурму, а в правій – його результати. Дозволяє визначати споживача та ідентифікувати проблему<sup>1; 3</sup>



### ➡ Proved<sup>3; 4</sup>

Для тестування як ідеї, так і готового прототипу або продукту на стадії передзапуску<sup>3</sup>



1. 5 действенных способов проверить бизнес-идею на прочность. *Startupukraine*. URL: <http://startupukraine.com/blog/5-dejstvennyx-sposobov-proverit-na-prochnost-biznes-ideyu>.
2. Ford R. Starting up startups. *Slideshare*. URL: <https://www.slideshare.net/RoryFord/starting-up-startups>.
3. Оценка бизнес идеи : способы проверить работоспособность. *Эквид*. URL: <https://www.ecwid.ru/blog/validate-your-product-ideas.html>.
4. 6 сервисов для проверки идеи стартапа. *Секреты Фирмы*. URL: <https://secretmag.ru/business/methods/test-startup.htm>.

## 3.4 Перевірка мінімально життєздатного продукту



www.novatoris.com

**MVP Udemu** був створений засновниками сервісу онлайн-курс вартістю в 20 дол., призначений для тестування гіпотез про прихильність людей до придбання якісних відео-курсів <sup>1</sup>



www.cnn.com

**MVP Перша життєздатна модель Zappos** (інтернет-магазину взуття) є прикладом виняткової ощадливості. Н. Суінмерн самостійно 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 <sup>1</sup>

### СЦЕНАРІЇ ПЕРЕВІРКИ MVP <sup>3</sup>

Джерела	ПРИКЛАДИ
<b>Імітація</b>	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
<b>Знеболювальне</b>	Обирається та тестується одна критична для користувача функція
<b>Ручні MVP</b>	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
<b>Автоматизовані</b>	Бот для месенджера Telegram – програма, яка веде діалог з користувачем у чаті



1. 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>.
2. Лушник А. Минимально жизнеспособный продукт: Все об MVP. *Семь тем про Умные Бизнес-Системы*. URL: <http://sbs7.ru/minimalno-zhiznesposobnyiy-produkt-vse-ob-mvp>.
3. Ширококов Н. Почему не нужно делать идеальный продукт. *Семь тем про Умные Бизнес-Системы*. URL: <http://sbs7.ru/pochemu-ne-nuzhno-delat-idealnyiy-produkt>.



# 3.4 Перевірка мінімально життєздатного продукту

## ТЕСТУВАННЯ MVP

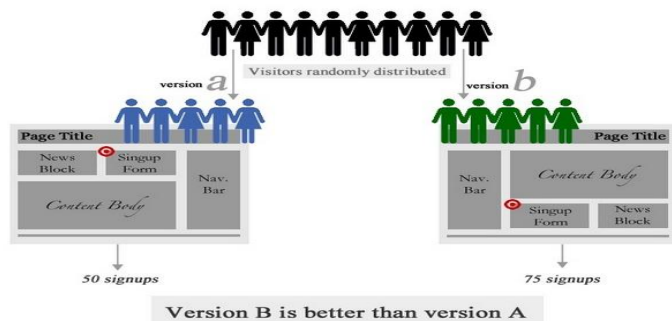
### Цільова сторінка Beta landing page <sup>1</sup>

Сторінка допомагає визначати ступінь зацікавленості споживачів до продукту, їх готовність до придбання продукту. Створюється не для продажу, а для дослідження продукції <sup>1</sup>



### Спліт-тести <sup>2</sup>

Тестування ефективності будь-яких змін, впроваджених у продукт <sup>2</sup>



### Контекстна реклама <sup>2; 3</sup>

Рекламні майданчики соціальних мереж і пошукових агрегаторів <sup>2; 3</sup>



### Демонстраційні відео <sup>4</sup>

Представивши користувачам цінність продукту, засновники пояснили, чому за нього варто платити <sup>4</sup>



Відеоролик Dropbox

(проглянути відеоролик можна за посиланням <http://blog.business-story.tv/video-marketing/dropbox>)

1. 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>.
2. 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>.
3. Познайди контекстную рекламу. Promodo.ua. URL: <https://promodo.ua/ua/blog/kontekstnaya-reklama-v-poiskovoy-i-kontekstno-medijnoj-seti.html#oref>.
4. 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/>



# 3.4 Перевірка мінімально життєздатного продукту

## ТЕСТУВАННЯ MVP

### Частковий MVP <sup>1</sup>

Продукт створюється з доступних на ринку рішень і інструментів, що дозволяє надати цінність без витрат на розробку <sup>1</sup>



Продукт стартапу RE-leaf:  
Папір з опалого листа

### Програмне забезпечення як послуга <sup>2</sup>

**SaaS-сервісу:** Dropbox – надають місце для зберігання файлів, Google Doc, Microsoft Office 365 – надають офісний пакет документів

**PaaS-сервісу:** Google App Engine, IBM Bluemix, Microsoft Azure, VMWare Cloud Foundry <sup>2</sup>

### Блог <sup>1</sup>

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 <sup>1</sup>

### Сирий MVP <sup>1</sup>

Концепція, відома як «Чарівник країни Оз» (*The Wizard of Oz*) - продукт / сервіс надається вручну, а споживачі вірять у те, що працюють зі справжнім рішенням <sup>1</sup>

### MVP-консьєрж <sup>1</sup>

Користувачів інформують про те, що розробка рішення здійснюється зусиллями розробників



**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 <sup>1</sup>



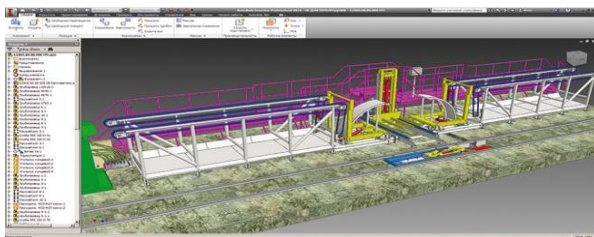
1. Руководство по созданию MVP или минимально жизнеспособного продукта. LPgenerator LLC. URL: <https://lpgenerator.ru/blog/2015/03/02/rukovodstvo-po-sozdaniyu-mvp-ili-minimalno-zhiznesposobnogo-produkta>.
2. Хмарна піраміда: IAAS, PAAS I SAAS. gigacloud. URL: <https://gigacloud.ua/blog/navchannja/hmarna-piramida-iaas-paas-i-saas>.

# 3.4 Перевірка мінімально життєздатного продукту

## ТЕСТУВАННЯ MVP

### Цифрові прототипи <sup>1; 2</sup>

Демонструють функціонал продукту шляхом імітації його використання <sup>1; 2</sup>



### Продукт з однією функцією <sup>2</sup>

Фокусування на ключовій функції MVP <sup>2</sup>

### Сторінки замовлення <sup>2</sup>

Створюються з метою презентації продукту цільовим покупцям, що дозволяє їх залучити до придбання насправді ще неіснуючого на момент продукту <sup>2</sup>

### Паперові прототипи <sup>2</sup>

Не забезпечують демонстрацію функцій, але надають уявлення про вигляд та конфігурацію <sup>2</sup>



### Методологія на теорії Jobs-To-Be-Done <sup>3</sup>

Визначає чи дійсно продукт вирішує проблему тих споживачів, на яких зорієнтований.

#### 1 Виявлення проблеми <sup>3</sup>

Чий 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 <sup>3</sup>

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?

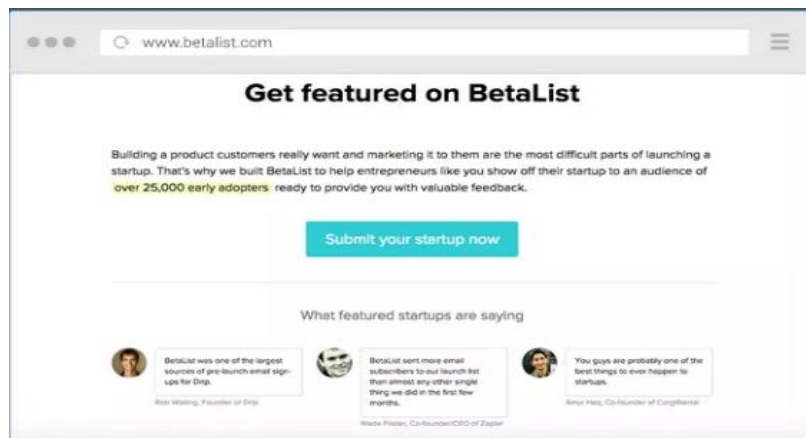
1. Руководство по созданию MVP или минимально жизнеспособного продукта. LPgenerator LLC. URL: <https://lpgenerator.ru/blog/2015/03/02/rukovodstvo-po-sozdaniyu-mvp-ili-minimalno-zhiznesposobnogo-produkta>.  
2. Соколов А., Тенигин А., Яшин В. Технология цифровых прототипов в действии, или «К AutoCAD мы не вернемся ни за какие коврижки». САПР и графика. 2013. № 9. URL: <https://sapr.ru/article/24051>.  
3. 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/>

# 3.4 Перевірка мінімально життєздатного продукту

## ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ MVP

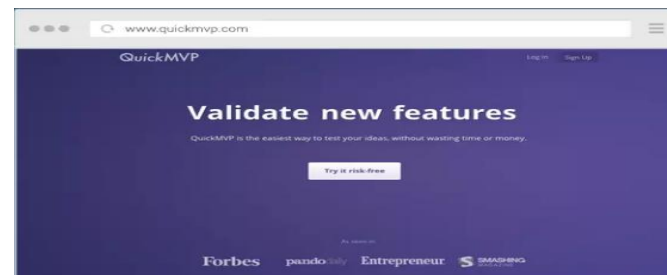
### ➔ Beta List <sup>1</sup>

- Сервісом приймаються тільки технологічні ідеї <sup>1</sup>
- Продукт повинен мати посадочну сторінку і давати користувачам можливість підписатися на розсилку або отримати запрошення в тестову версію <sup>1</sup>
- Проект 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 <sup>1</sup>



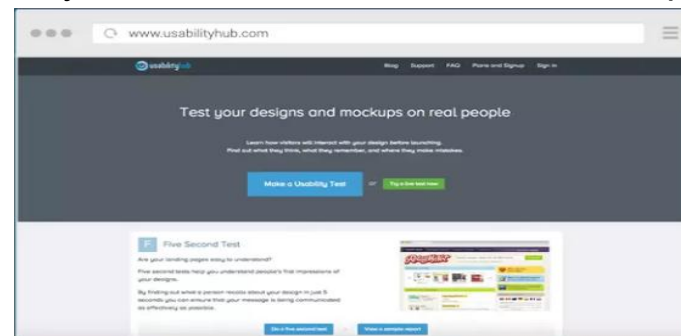
### ➔ QuickMVP <sup>1</sup>

Аналізує результати експерименту (заходи на сторінку, витрачені кошти) і повідомляє розмір ринку і прибуток <sup>1</sup>



### ➔ UsabilityHub <sup>1</sup>

Пропонує кілька варіантів оцінити сайт, або продукт стартапу. Оплата за тести здійснюється через бали <sup>1</sup>



# МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАП-ПРОЄКТІВ

## ТЕМА 4

# БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ СТАРТАПУ



- 4.1.** Сутність, види і особливості бізнес-моделі стартапів
- 4.2.** Бізнес-модель - шаблон Canvas
- 4.3.** Побудова бізнес-моделі на базі шаблону Lean Canvas
- 4.4.** Конфігурація шаблонів бізнес-моделі

# 4.1 Сутність, види і особливості бізнес-моделей стартапів

## ВИЗНАЧЕННЯ

**Бізнес-модель** – певне спрощене уявлення реального або майбутнього бізнесу, що відображає основні бізнес-процеси і створюється для вирішення прикладних бізнес-завдань<sup>1</sup>



<https://business.in.ua/>

*Бізнес-модель орієнтована на розроблення певного плану з отримання прибутку шляхом реалізації бізнесу, який побудований на унікальній ціннісній пропозиції*

## Відмінності бізнес-моделі від стратегії<sup>2</sup>

Ознака	Стратегія	Бізнес-модель
Фокус	Сфокусована на розробку стійких конкурентних переваг	Фокусується на створенні цінності і отриманні прибутку
Глибина аналізу	Потребує поглибленого аналізу	Не вимагає значних знань бізнес-середовища

## Відмінності бізнес-моделі від бізнес-плану<sup>3</sup>

Ознака	Бізнес-модель	Бізнес-план
Розробленість інструментарію	Залежно від підходу, складові елементи відрізняються	Чітка структура, розроблена методологія
Необхідність першочергових знань	Придатна до створення без спеціальних знань	Потребує певного періоду навчання
Фокус	Відображає специфіку бізнесу	Здебільшого сфокусований на кроках реалізації стратегії
Основне завдання	Презентувати бізнес-ідею	Скласти план реалізації бізнес-ідеї
Переваги	Проста та наочна, демонструє сутність бізнесу	У випадку ґрунтовного опрацювання зменшує ризики реалізації
Недоліки	Занадто схематична, часто план з реалізації стратегії відсутній	Складний інструмент, що потребує спеціальних знань

1. Формирование новой бизнес-модели компании. Агентство инвестиционного синтеза. URL: [http://www.zinsin.ru/ew1206\\_85.htm?PHPSESSID=5374a90e141cc9ae0be2673e99df20c2](http://www.zinsin.ru/ew1206_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-cto-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](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/43223/1/Studentski_startapi.pdf;jsessionid=FD560A46E18114AAEE1DA1498B2B4A4E)



# 4.1 Сутність, види і особливості бізнес-моделей стартапів

## ТИПИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ<sup>1</sup>

### B2C: Бізнес для споживача



B2B

Підприємства, які використовують бізнес-модель B2C, зосереджуються на продажу товарів або послуг безпосередньо споживачам<sup>1</sup>

©Стартові витрати, що включають складування, дизайн, операції з ланцюгами поставок та маркетингові витрати<sup>1</sup>

©Повний контроль над кожним елементом бізнес-структури від виробництва до споживача<sup>1</sup>

©Масштабні дослідження для визначення правильного каналу досягнення цільової аудиторії

©Глобалізований ринок з суттєвою кокунренцією для стартаперів<sup>1</sup>

### B2B: Від бізнесу до бізнесу



B2C

Підприємства B2B застосовують модель ведення бізнесу до бізнесу, згідно з якою товари та послуги продаються іншим підприємствам<sup>1</sup>

©Компанії, що базуються на послугах<sup>1</sup>

©Компанії, що базуються на продуктах<sup>1</sup>

*Більшість стартапів обирають бізнес, що базується на послугах.*

### B2B2C: Бізнес для бізнесу для споживача



B2B2C

Бізнес-модель B2B2C – це поєднання моделей B2B та B2C.

Бізнес продаватиме товар чи послугу іншому бізнесу і використовуватиме доступ до споживачів, якими вже володіє інша компанія<sup>1</sup>

*Стартапи B2B2C отримують перевагу від мережевих ефектів, які забезпечують співпраця з існуючим бізнесом, за відсутності бази постійних клієнтів<sup>1</sup>*

# 4.1 Сутність, види і особливості бізнес-моделей стартапів

## ТИПИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ<sup>1; 2</sup>

### Сфокусовані на мінімізації витрат



### ПРИКЛАД

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 унікальної ціннісної пропозиції, встановлення і підтримання взаємовідносин з компаніями-партнерами та конкретними споживчими сегментами<sup>1</sup>

### Сфокусовані на максимізації цінності



### ПРИКЛАД

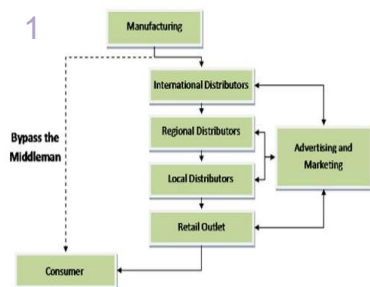
Бізнес-модель Apple орієнтована, в першу чергу, на створення інноваційного якісного продукту (мобільний телефон iPhone) і додаткової цінності, за допомогою якої конкретні споживчі сегменти зможуть повною мірою відчути всі переваги продукту<sup>2</sup>

1. Business Model Moscow School Blog. *Business Model Moscow School Blog*. URL: <https://businessmodelmoscowschoolblog.wordpress.com/tag/бізнес-модель-приклад>.  
 2. Сухорукова М, Тябин И. Введение в предпринимательство для ИТ-проектов. Дистанционный курс. URL: <http://www.intuit.ru/studies/courses/3467/709/info>.

# 4.1 Сутність, види і особливості бізнес-моделей стартапів

## ТИПИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ<sup>1</sup>

### Пряма модель



Цей тип бізнес-моделі включає продавця, який безпосередньо продає продукти споживачеві через різні Інтернет-портали або через дилерів або посередників. Такі посередники пов'язані безпосередньо з компанією-продавцем і представляють компанії для клієнтів<sup>1</sup>

### ПРИКЛАД

Продаж смартфонів через Інтернет-портал, де зацікавлений клієнт може безпосередньо придбати або попередньо забронювати пристрій. Гіганти електронної комерції стають ексклюзивними дилерами різноманітних електронних та модних товарів. Дилер задовольняється комісією з продажу, а решта виручки надходить постачальнику<sup>1</sup>

### Модель франшизи



Продаж організаційної бізнес-стратегії компанії. Роблячи це, франчайзер (компанія, що надає свою франшизу) може легко розширюватися до нових географічних місць<sup>1</sup>

### ПРИКЛАД

Компанія **Mcdonalds** змогла масштабувати себе та підтримувати свою торгову марку завдяки різним франшизам у різних частинах світу. Меню може змінюватися від місця до місця, але гігієна, обслуговування, поведінка працівників є незмінними. Цей тип бізнес-моделі є безпрограшною моделлю для обох сторін<sup>1</sup>

1. 5 types of business models fruitful for high-income . *Startuptalky*. URL: <https://startuptalky.com/business-models-types/>

# 4.1 Сутність, види і особливості бізнес-моделей стартапів

## ТИПИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ<sup>1</sup>

### Модель агрегації



Багато успішних компаній-єдинорогів базуються на цій бізнес-моделі<sup>1</sup>.

Модель пов'язує користувачів з постачальниками через платформу, використовуючи технології та аналітику<sup>1</sup>.

Забезпечує однорідність платежів, обслуговування, інтерфейсних технологій та внутрішніх технологій<sup>1</sup>.

### ПРИКЛАД

**Ola and Oyo.** Причиною успіху є рівномірність обслуговування, безпека, хороший догляд за клієнтами та одночасне стимулювання мікропідприємництва<sup>1</sup>.

### Модель цегли і розчину (Brick and mortar)



Бізнес-модель складається з однієї компанії, яка сама створює різні філії<sup>1</sup>.

Перевага: у разі успіху компанія може отримувати весь прибуток<sup>1</sup>.

Недолік: спочатку стартаперу буде важко отримати прибуток, оскільки значні суми коштів витратимуться для створення нового магазину<sup>1</sup>.

### ПРИКЛАД

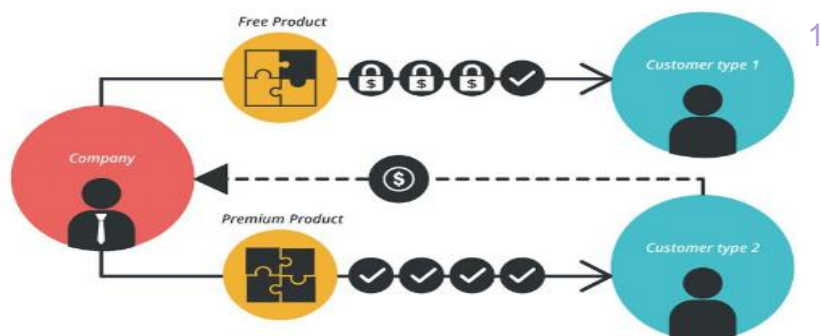
**D-mart** проведений супермаркетами Avenue<sup>1</sup>

1. 5 types of business models fruitful for high-income . *Startuptalky*. URL: <https://startuptalky.com/business-models-types/>

# 4.1 Сутність, види і особливості бізнес-моделей стартапів

## ТИПИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ<sup>1</sup>

### Фреміум і абонемент (Freemium)<sup>1</sup>



Freemium походить від слова Free + Premium, тобто деякі послуги є безкоштовними, а деякі - ні. Цей тип бізнес-моделі корисний для залучення клієнтів на одну платформу, щоб вони звикли до її середовища<sup>1</sup>

### ПРИКЛАД

**Hotstar** пропонує декілька шоу, каналів та спорту безкоштовно, але щоб розблокувати інші ексклюзивні шоу та фільми, споживачі повинні оновити свою преміум-програму<sup>1</sup>



### Бізнес-модель виробництва<sup>2</sup>

Компанія продає продукцію та послуги, які вона виробляє та має здійснити достатньо продажів, щоб покрити всі витрати<sup>2</sup>



### Реклама<sup>2</sup>

Основа цієї моделі зосереджена на створенні змісту, який люди хочуть перевірити<sup>2</sup>



### Багаторівневий маркетинг<sup>2</sup>

Компанія стає посередником між продавцем і покупцем. Модель працює завдяки зрізу кожного продажу, що генерується рівнями. Ця бізнес-модель не є суттєво ризикованою<sup>2</sup>

1. 5 types of business models fruitful for high-income . *Startuptalky*. URL: <https://startuptalky.com/business-models-types/>

2. Markovic I. Business model vs business plan: What's the difference between them. *Tms-outsource.com*. URL: <https://tms-outsource.com/blog/posts/business-model-vs-business-plan>



# 4.1 Сутність, види і особливості бізнес-моделей стартапів

## ТИПИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ<sup>1</sup>

### Бізнес-модель “Бритва та лезо”

Компанія продає аксесуари основного товару за преміум-ціну. Це можна порівняти з бритвою та лезом, де бритва є одноразовою покупкою, але лезо - постійною покупкою. Це, забезпечує постійний потік доходу<sup>1</sup>



gepard-technoservis.kiev.ua

### ПРИКЛАД

**Прінтер.** Хоча принтер коштує дешево, чорнильні картриджі, пов'язані з принтером, які необхідні для друку - дорогі<sup>1</sup>

### Обернена бізнес-модель “Бритва та лезо”

Тип бізнес-моделі, протилежний моделі “Бритва та лезо”



www.epravda.com.ua

### ПРИКЛАД

**Apple** має високовартісні фізичні продукти, тому вона реалізує музику в iTunes для додатків в Appstore за дуже низькою вартістю, як постійну покупку<sup>1</sup>

# 4.1 Сутність, види і особливості бізнес-моделей стартапів

## ТИПИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ<sup>1</sup>

### Мультибрендова бізнес-модель

Для збереження цієї мети компанії повинна мати всі види брендів, які резонують з усіма категоріями клієнтів<sup>1</sup>



[gullivercenter.com/ru/trc-shops-obuv](http://gullivercenter.com/ru/trc-shops-obuv)

### ПРИКЛАД

Не кожен може собі дозволити Puma Shoes, отже, багато торгових точок почали утримувати в одному магазині кілька торгових марок, щоб користувачі мали можливість вибору, а роздрібні торговці мали бізнес<sup>1</sup>

### Модель готівкової бізнес-машини

Називається і бізнес-моделлю перетворення готівки. Здебільшого використовується в моделях електронної комерції<sup>1</sup>



[theglobalsearchcompany.com](http://theglobalsearchcompany.com)

### ПРИКЛАД

**Amazon.** У компанії тривалий діловий цикл. Елемент розміщується в інвентарі Amazon протягом приблизно 36 днів, а через 19 днів Amazon вже прагне отримати кошти від клієнтів, тобто до того як настає час переслати їх постачальнику<sup>1</sup>

# 4.1 Сутність, види і особливості бізнес-моделей стартапів

## ТИПИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ<sup>1</sup>

### Бізнес-модель прихованого доходу

*Прихований дохід є ключовим елементом моделі<sup>1</sup>*



[www.pravda.com.ua](http://www.pravda.com.ua)

### ПРИКЛАД

**Google i Facebook** повністю засновані на прибутку від реклами, який отримується, коли люди натискають рекламу. Щоразу, коли клієнт натискає посилання Google, компанія отримує оплату від рекламної фірми. Те саме стосується і Facebook<sup>1</sup>

### Однорангова бізнес-модель

*Третя сторона або материнська компанія дозволяє клієнтам користуватися послугами іншої сторони за додатковою вартістю, що насправді є прибутком<sup>1</sup>*



<https://infocity.az>

### ПРИКЛАД

**Airbnb.** Компанія дозволяє користуватися приміщеннями інших людей споживачам за додаткову вартість. Плата за бронювання становить десь від 5 до 15% від загальної суми, а комісія - близько 2-3%<sup>1</sup>

# 4.1 Сутність, види і особливості бізнес-моделей стартапів

## ТИПИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ<sup>1</sup>

### Бізнес-модель, що базується на агентствах

Такі типи бізнес-моделей працюють над майбутніми проектами, на яких генерується достатньо кваліфікованих потенційних клієнтів, і команда є установкою для управління тими проектами, які розвиваються агентством<sup>1</sup>



<https://www.facebook.com/sherlock.recruitment/>

### ПРИКЛАД

Бізнес монетизує послуги, пропоновані агентством<sup>1</sup>

### Бізнес-модель швидких новин

*Люди хочуть миттєво дізнатися про події<sup>1</sup>*



twitter.com

### ПРИКЛАД

**Twitter** також пропонує миттєві новини з тенденційними хештегами. Користувачі можуть просто перевірити популярні хештеги, щоб знати поточні теми<sup>1</sup>

# 4.1 Сутність, види і особливості бізнес-моделей стартапів

## ТИПИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ<sup>1</sup>

### Бізнес-модель один для одного

У бізнес-моделі компанія здійснює некомерційний жест для кожного проданого товару. За кожен проданий товар інший товар отримується безкоштовно як частина благодійності<sup>1</sup>



[www.toms.com](http://www.toms.com)

### ПРИКЛАД

**TOMS** видає одну пару взуття дітям у всьому світі. Цей крок зробив компанію дуже прибутковою та стійкою протягом тривалого часу, оскільки покращує імідж бренду<sup>1</sup>

### Бізнес-модель навчальної ніші

Бізнеси діють в освітньому секторі, беручи премію з користувачів, які хочуть записатися на певні курси<sup>1</sup>



[www.udemy.com](http://www.udemy.com)

### ПРИКЛАД

**Udemy** - програма для онлайн-навчання, програма для вивчення мови Duolingo тощо. Ці програми пропонують курси безкоштовно, але отримання сертифікації є платним<sup>1</sup>



# 4.1 Сутність, види і особливості бізнес-моделей стартапів

## ТИПИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ<sup>1</sup>

### Бізнес-модель багатосторонньої платформи

Компанія діє як невидимий посередник, що забезпечує більш плавні транзакції у взаємодії між покупцями та продавцями<sup>1</sup>



### ПРИКЛАД

**LinkedIn.** Ділова соціальна мережа є безсумнівним лідером на своїй платформі, що дозволяє шукачам роботи та компаніям взаємодіяти "соціально" у "діловому сенсі"<sup>1</sup>

Багатостороння платформа для обох сторін, наприклад, допомагає менеджерам з персоналу знаходити кандидатів, якщо допомагає кандидатам знаходити менеджерів з персоналу. Для додавання вартості платформі LinkedIn також запусив онлайн-навчальну платформу для розвитку навичок<sup>1</sup>

### Бізнес-модель партнерського маркетингу

Партнерський маркетинг – передбачає отримання прибутку шляхом продажів сторонніх товарів. Модель відома як бізнес-модель афілійованого маркетингу<sup>1</sup>

Клієнт або користувач може мати веб-сайт, де він може представити товари третьої сторони, і коли покупці натискають посилання, вони перенаправляються на початковий веб-сайт, але посереднику, який розміщував веб-сайт, виплачується певна сума комісії<sup>1</sup>



### ПРИКЛАД

**Amazon** керує найуспішнішою у світі бізнес-моделлю афілійованого маркетингу, завдяки якій вона дає комісії особам за проданий товар<sup>1</sup>

# 4.1 Сутність, види і особливості бізнес-моделей стартапів

## ТИПИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ<sup>1</sup>

### Бізнес-модель підписки

*Бізнес-модель підписки - це та модель, за якої компанія продає один і той же товар розділено за часом - за підпискою<sup>1</sup>*



amahelp.ru

### ПРИКЛАД

**Amazon Prime і Netflix.** Припустимо, є курс на 10 доларів, і ви продаєте цей курс 10 людям, і за один місяць ви заробите 100 доларів. Наступного місяця вам доведеться придумувати нових покупців на курс, без яких не було б доходу<sup>1</sup>

Замість того, щоб цей курс перетворювався на бізнес-модель, що базується на підписці, розділи курсу можуть передаватися студентам за 3 долари на місяць. Таким чином, у 10 підписників у вас є фіксований дохід у розмірі 30 доларів на наступні місяці, і оскільки користувачі продовжують додавати дохід, він постійно зростає<sup>1</sup>

### Консалтингова бізнес-модель

*Оплата, яку здійснюють клієнти, може бути за годину або за день, або відповідно до вимог та специфікацій послуги<sup>1</sup>*



www.consultancy.eu

### ПРИКЛАД

**Accenture.** Консалтинг є основним доходом бізнесу для таких компаній, як Accenture, яка є найуспішнішою у світі компанією з надання консультаційних бізнес-моделей<sup>1</sup>

Використовуючи цю бізнес-модель, Accenture змогла створити багатомільйонну компанію в глобальному масштабі<sup>1</sup>

# 4.1 Сутність, види і особливості бізнес-моделей стартапів

## ТИПИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ<sup>1</sup>

### Бізнес-модель е-комерції

Створення веб-сайту є високовартісним і дозволяє уникнути багатьох традиційних витрат, а отже, все більше і більше майбутніх підприємств дотримуються подібного типу бізнес-моделі, щоб мати бізнес в Інтернеті<sup>1</sup>



partnertrade.org

### ПРИКЛАД

**The name Amazon and eBay** стали синонімами електронної комерції. Отримавши понад 24 мільярди доларів доходу та близько 8 мільйонів доларів прибутку, Amazon захопила ринок. Поряд з ним працює Alibaba, яка є китайським лідером на ринку електронної комерції, що зареєструвала понад 423 мільйони активних покупців у 2016 році<sup>1</sup>

### Бізнес-модель продавця уваги

Компанія, яка приносить дохід, інвестуючи в людську увагу.

Такий тип бізнес-моделі працює над тим, щоб привернути увагу чи фокус<sup>1</sup>

Основна функція уваги торгових бізнес-моделей полягає в тому, щоб утримувати увагу залучених і підключених клієнтів використовувати для просування певної реклами<sup>1</sup>



fainaidea.com

### ПРИКЛАД

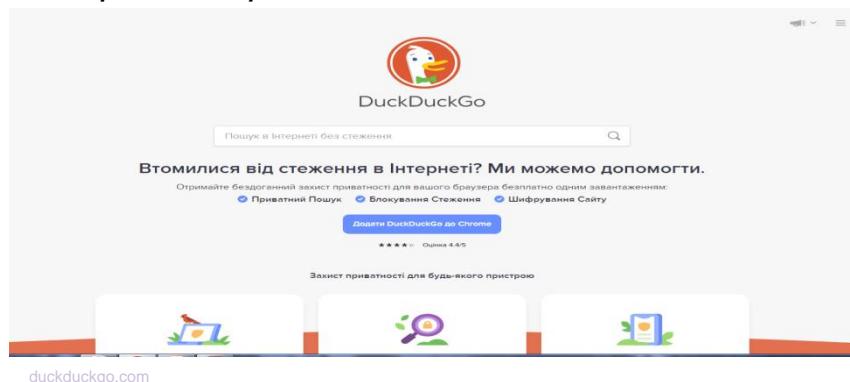
**Recently, Facebook** почали показувати рекламу між відео<sup>1</sup>

# 4.1 Сутність, види і особливості бізнес-моделей стартапів

## ТИПИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ<sup>1</sup>

### Бізнес-модель конфіденційності

Конфіденційність стала найбільшою потребою з розвитком технологій<sup>1</sup>



### ПРИКЛАД

**Google** почав розвивати пошуковий механізм duckduckgo, що дозволяє користувачам контролювати дані та приватну навігацію<sup>1</sup>

### Бізнес-модель за запитом підписки

Компанії, що транслюють відеоролики онлайн<sup>1</sup>



### ПРИКЛАД

**Netflix** - бізнес-модель на основі підписки, за якою передплатники можуть взяти передплату, коли хочуть переглядати певне телешоу чи фільм та підписку на власний розсуд<sup>1</sup>

Після успіху Netflix Amazon запустили Amazon Prime Hulu<sup>1</sup>

**Дісней.** У 2020 році Дісней випустить власний трансляційний канал під назвою «Дісней плюс»<sup>1</sup>

# 4.1 Сутність, види і особливості бізнес-моделей стартапів

## ТИПИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ<sup>1</sup>

### Бізнес-модель користувальницького контенту

Бізнес-модель повністю працює на контенті користувача. Люди заходять на веб-сайти, щоб дізнатись інформацію, а ця інформація надається іншими людьми<sup>1</sup>



www.x-cart.com

### ПРИКЛАД

**Quora** називається соціальним сайтом QnA. Концепція походить від Вікіпедії, де користувачі використовують свої знання для редагування певних статей і діляться своїм талантом для читання іншими<sup>1</sup>

**Блоги.** Багато людей мають власні блоги, заробляють гроші на рекламі в цих блогах або беручи щорічну плату від блогера за простір сайту<sup>1</sup>

### Бізнес-модель «прямо до клієнта»

Передбачає обслуговування компанією клієнтів напямую без залучення посередників<sup>1</sup>

Компанії організовують великі маркетингові кампанії та залучають до них споживачів, щоб підвищити впізнаваність бренду<sup>1</sup>



worklife.com.ua

### ПРИКЛАД

**Unilever** вважається другим за величиною рекламодавцем у світі за підсумками 2017 року. Він займає друге місце в світі за витратами на ЗМІ поряд з великою кількістю конвенційної реклами<sup>1</sup>

Unilever також постачає контент за допомогою налаштованих каналів у цифровій формі<sup>1</sup>



# 4.1 Сутність, види і особливості бізнес-моделей стартапів

## ВИДИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЗАЛЕЖНО ВІД СПЕЦИФІКИ БІЗНЕСУ <sup>1; 2</sup>

### Общинна модель (англ. *Community*)

Бізнес отримує дохід завдяки членам громади, які продають продукти або послуги компанії <sup>1; 2</sup>



oriflame.com

Продаж косметики через мережу дилерів

### Інфомедіа (англ. *Infomediary*)

Спеціалізується на продажах інформації з певної теми <sup>1; 2</sup>



prostir.ua

Тренінги та біржові аналітичні дані

### Торгова модель (англ. *Merchant*)

Компанія продає товар або послугу за допомогою вітрини <sup>1; 2</sup>



rau.ua/novyni

Магазин

### Передплатна модель (англ. *Subscription*)

Бізнес реалізує підписку на свої товари або послуги <sup>1; 2</sup>



detector.media

Журнали

# 4.1 Сутність, види і особливості бізнес-моделей стартапів

## ВИДИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЗАЛЕЖНО ВІД СПЕЦИФІКИ БІЗНЕСУ <sup>1; 2</sup>

### Партнерська (англ. *Affiliate*)

*Дохід отримується залученням відвідувачів до користування супутніми товарами та послугами <sup>1; 2</sup>*



<https://videozhara.com>

Блогери за допомогою оголошень Google і реклами партнерської продукції

### Рекламна (англ. *Advertising*)

Отримання доходу шляхом продажу рекламних місць, демонстрації реклами або таргетинг реклами <sup>1; 2</sup>



<https://videozhara.com>

Журнали та телевізійні станції, блоги, соціальні мережі

### Брокерська (англ. *Brokerage*)

*Компанія отримує дохід завдяки комісійним від продажу товару або послуги <sup>1; 2</sup>*



[www.facebook.com/rielt.company.grand/](http://www.facebook.com/rielt.company.grand/)

Ріелторські та фінансові торгові компанії

### Сервісна (англ. *Utility*)

*Компанія стягує плату за використання ресурсів <sup>1; 2</sup>*



<http://aquatherms.com/>

Енергетичні, телефонні і кабельні підприємства

1. Сухорукова М, Тябин И. Введение в предпринимательство для ИТ-проектов. Дистанционный курс. URL: <http://www.intuit.ru/studies/courses/3467/709/info>.
2. Основные бизнес-модели монетизации стартапа. *Advertising Media*. URL: <http://advertisingmedia.ru/blog/osnovnye-biznes-modeli-monetizatsii-startapa>.

# 4.1 Сутність, види і особливості бізнес-моделей стартапів

## ОСНОВА СТАРТАПУ - ІННОВАЦІЙНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ<sup>1</sup>

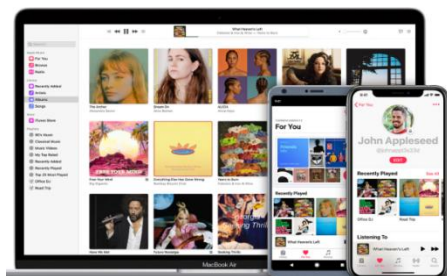
*Відомі історії успіху починалися з появи саме інноваційної бізнес-моделі, а не якісного та унікального продукту<sup>1</sup>:*



quokka.media/sidni-brandow/amazon

### Amazon

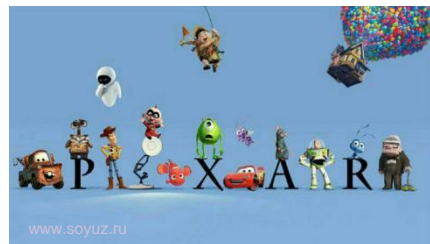
Став найбільшим книжковим інтернет-магазином в світі, хоча йому не належить жоден традиційний магазин<sup>1</sup>



support.apple.com

### Apple

Є найбільшим роздрібним продавцем музики, хоча і не продавав компакт-диски<sup>1</sup>



www.soyuz.ru

### Pixar

Удостоїлася 11 премій Американської кіноакадемії, хоча ні в одному фільмі цієї кіностудії не знімалися живі актори<sup>1</sup>

1. 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->

## 4.2 Бізнес-модель - шаблон Canvas

### ВИЗНАЧЕННЯ

**Шаблон бізнес-моделі (*Business Model Canvas*)** – інструмент стратегічного управління, який дозволяє зробити опис проекту або проаналізувати використовувану модель бізнесу з позицій її ефективності та можливостей розвитку<sup>1</sup>

Шаблон з 9 структурних блоків



1. Лунін В. Є., Кубіна Н. Е. Формування ціннісної пропозиції клієнтам компанії на основі бізнес-моделі Canvas. *Молодий вчений*. 2015. №21.1. С. 45–49.  
 2. Остервальдер А., Пінье І. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2011. 288 с.

## 4.2 Бізнес-модель - шаблон Canvas

### СТРУКТУРНІ БЛОКИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ <sup>1</sup>

#### Споживчі сегменти

Одна або декілька груп клієнтів, що охоплюється бізнес-моделлю

#### Взаємовідносини з клієнтами

Персональна підтримка, самообслуговування, автоматизоване обслуговування, спільноти, спільне створення <sup>1; 2; 3; 4</sup>

#### Ціннісна пропозиція

Сукупність переваг, які компанія готова запропонувати споживачеві

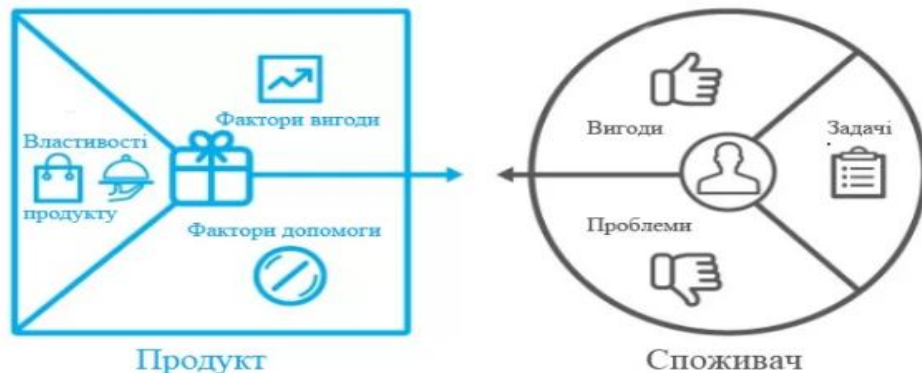
#### «Продукт» <sup>1; 2; 3; 4</sup>

**Властивості продукту,**  
тобто його  
специфічні  
особливості

**Фактори  
допомоги –**  
як саме  
товар/послуга  
допомагають  
вирішити  
проблеми

**Фактори  
вигоди –**  
як товар/послуга  
забезпечують  
очікувані, бажані  
та неочікувані  
результати

#### Шаблон ціннісної пропозиції <sup>1</sup>



#### «Споживач» <sup>1; 2; 3; 4</sup>

**Задачі  
споживача –**  
бажання, які він  
прагне  
задовольнити

**Проблеми  
або «болі»  
споживача –**  
відображають  
перешкоди,  
ризики,  
витрати чи  
переживання

**Вигоди –**  
результати та  
переваги від  
використання  
продукту

1. Остервальдер А., Пінье І. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2011. 288 с.  
2. Лунін В. Є., Кубіна Н. Е. Формування ціннісної пропозиції клієнтам компанії на основі бізнес-моделі Canvas. Молодий вчений. 2015. №21.1. С. 45–49.  
3. Шаблон ціннісної пропозиції. Uptum.online. URL: <https://uptum.online/ua/2018/02/23/value-proposition-canvas>.  
4. Business Model Moscow School Blog. Business Model Moscow School Blog. URL: <https://businessmodelmoscowschoolblog.wordpress.com/tag/бізнес-модель-приклад/>.



## 4.2 Бізнес-модель - шаблон Canvas

### СТРУКТУРНІ БЛОКИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ <sup>1; 2; 3; 4</sup>



#### Канали збуту

Канали збуту, які знайомлять споживача з ціннісними пропозиціями; забезпечують післяпродажне обслуговування <sup>1; 2; 3; 4</sup>



#### Ключові ресурси

Матеріальні, інтелектуальні, людські, фінансові тощо <sup>1; 2; 3; 4</sup>



#### Потоки надходження доходу

Продаж активів (товарів), плата за використання, оплата підписки, оренда, лізинг, рента, ліцензії, брокерські відсотки, реклама <sup>1; 2; 3; 4</sup>



#### Ключові партнери

Сторонні компанії або індивідуальні підприємці (постачальники, посередники, партнери і т. ін.), необхідні для створення, підтримки, реалізації та обслуговування ціннісної пропозиції <sup>1; 2; 3; 4</sup>



#### Ключові види діяльності

Всі види діяльності компанії, які необхідні для створення, підтримки, реалізації та обслуговування ціннісної пропозиції <sup>1; 2; 3; 4</sup>



#### Структура витрат

Два класи <sup>1; 2; 3; 4</sup>:

- з переважною увагою до витрат
- з переважною увагою до цінності



## 4.2 Бізнес-модель - шаблон Canvas

### ШАБЛОН BUSINESS MODEL CANVAS О. ОСТЕРВАЛЬДЕРА ТА І. ПІНЬЄ

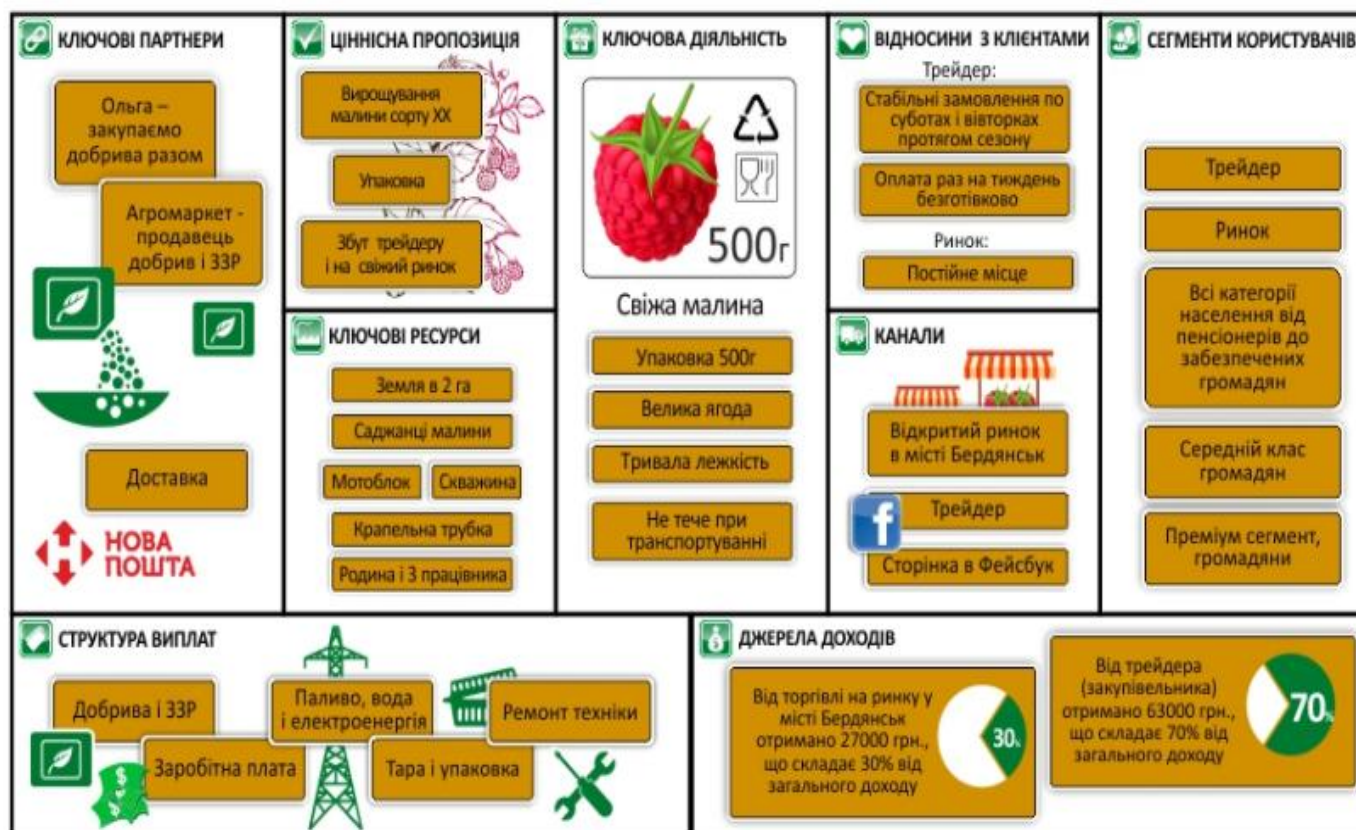
<div>Ключові партнери</div> <div>Хто ваші ключові партнери? Хто ваші ключові постачальники? Які ключові ресурси ми отримуємо від партнерів? Якими ключовими активностями займаються партнери?</div> <div>Мотивація для партнерства Оптимізація та економія Зменшення ризиків та невизначеності Отримання конкретних ресурсів та дій</div>	<div>Ключові види діяльності</div> <div>Які ключові дії потрібні для нашої ціннісної пропозиції? Наші канали продаж? Зв'язки з покупцями? Отримання прибутку?</div> <div>Категорії Виробництво Розв'язання проблем Планування/ Встановлення зв'язку</div> <div>Ключові ресурси</div> <div>Які ключові ресурси вимагає ваша Ціннісна пропозиція? Для каналів постачання? Зв'язки з користувачами/покупцями? Отримання прибутку?</div> <div>Типи ресурсів Фізичні, Інтелектуальні (патент на бренд, дані)</div>	<div>Ціннісна пропозиція</div> <div>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?</div> <div>Характеристики Новизна Продуктивність Підлаштування під клієнта. Завершення роботи. Дизайн. Бренд/Статус. Ціна. Зменшення вартості. Зменшення ризиків. Доступність. Зручність</div>	<div>Відносини з клієнтами</div> <div>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?</div> <div>Приклади Персональна підтримка Самообслуговування</div> <div>Канали</div> <div>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</div>	<div>Сегменти користувачів</div> <div>Для кого ми створюємо цінність? Хто наші найважливіші клієнти?</div> <div>Ринок Масовий ринок Нішевий ринок Сегментований Різноманітний Багатоцільовий</div>
<div>Структура витрат</div> <div>Які найбільш значні затрати в нашій бізнес-моделі? Які ключові ресурси найбільш затратні? Яка ключова діяльність найбільш затратна?</div> <div>Бізнес більше залежить від витрат (пропозиція найменшої ціни, максимум автоматизації, активний аутсорс) Залежить від цінностей (сфокусований на створенні цінності, унікальність ціннісної пропозиції)</div> <div>Характеристики Фіксовані витрати (зарплата, оренда, комунальні послуги). Змінні витрати Економія на масштабі. Економія на кількості</div>		<div>Джерела доходів</div> <div>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?</div> <div>Типи: Продаж активів. Плата за використання. Плата за підписку. Оренда. Ліцензування. Брокерська оплата. Реклама</div> <div>Фіксована ціна: Ціна по прейскуранту. Залежить від властивостей продукту /від сегменту клієнтів. Ціна залежно від обсягу</div>		

# 4.2 Бізнес-модель - шаблон Canvas

МАКЕТ ШАБЛОНУ BUSINESS MODEL CANVAS О. ОСТЕРВАЛЬДЕРА ТА І. ПІНЬЄ <sup>1</sup>

## ХТО Я? ДЕ Я? КУДИ ЙТИ?

«Увімкни» КАНВАС – визнач стратегію свого бізнесу за три години



**1** Бізнес модель КАНВАС дозволяє на одній сторінці повністю описати вашу діяльність та виявити слабкі місця і точки росту. Мільйони людей користуються цим інструментом по всьому світу

**2** Для аналізу, просто завантажте Макет бізнес моделі Канвас та користуйтеся підказками в аркуші

**3** Не впевнені з чого розпочати? Підбірка відео UHBDP тривалістю три години розкриває кожну секцію покроково від ціннісної пропозиції до збуту продукції і джерел доходів

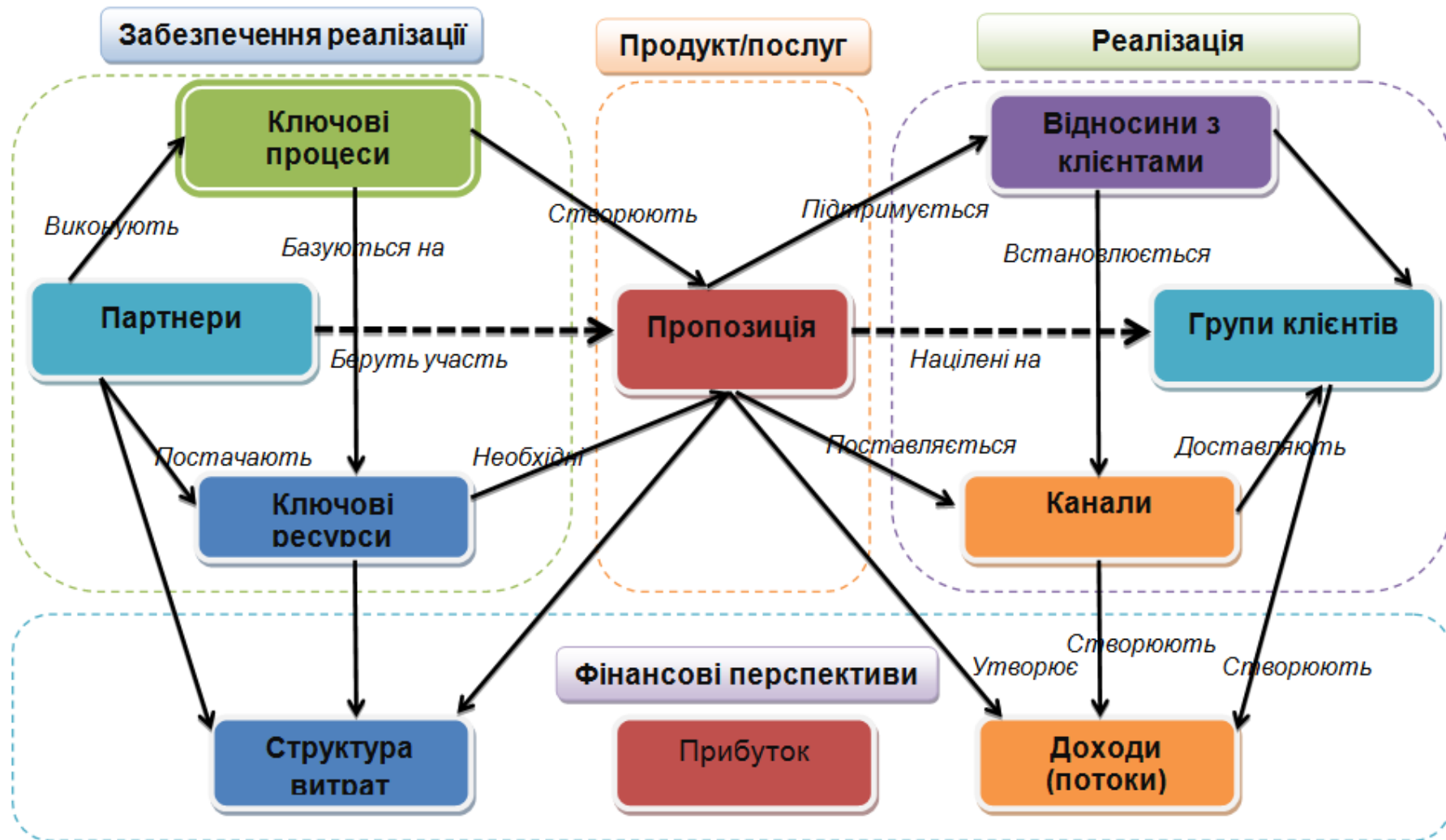
МАКЕТ БІЗНЕС МОДЕЛІ

UHBDP Canada MEDA

1. Успішний бізнес план з Бізнес-моделлю КАНВАС. Uhbdp. URL: <https://uhbdp.org/ua/business-instruments/canvas>

## 4.2 Бізнес-модель - шаблон Canvas

### ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ТА ВЗАЄМОДІЯ КОМПОНЕНТІВ ШАБЛОНУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ <sup>1; 2</sup>



1. Остервальдер А., Пінье І. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2011. 288 с.
2. Лунін В. Є., Кубіна Н. Е. Формування ціннісної пропозиції клієнтам компанії на основі бізнес-моделі Canvas. *Молодий вчений*. 2015. №21.1. С. 45–49.



## 4.2 Бізнес-модель - шаблон Canvas

### ПОБУДОВА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЗА ШАБЛОНОМ <sup>1</sup>





## 4.2 Бізнес-модель - шаблон Canvas

### ПОБУДОВА БІЗНЕС-МОДЕЛІ CANVAS <sup>1; 2; 3</sup>

#### 1 Клієнтські сегменти



#### Пропозиція цінності для стартап-ідей

Починаючи роботу з ідеями для запуску бізнесу, потрібно розпочати з сегмента клієнти або компонента пропозиції цінності <sup>1; 2</sup>

Розуміння різних типів клієнтів є критично важливим для створення успішного бізнесу <sup>1; 2</sup>

#### Клієнтські сегменти <sup>1; 2</sup>

Назва	Характеристика
Платники	Люди, які платять за ваш або послугу
Кінцеві користувачі	Люди, які насправді використовуватимуть товар
Субсидовані користувачі	Люди, які виграють від продукту
Інфлюенсери	Люди, які можуть вплинути на придбання товару
Ті що приймають рішення	Люди, які можуть нести відповідальність за розширення бізнесу, інвестиції або придбання

#### Ключові питання <sup>2</sup> :

- ⊕ Хто придбає ваші товари чи послуги?
- ⊕ Це цільові клієнти компанії чи споживачі?
- ⊕ Які найважливіші характеристики ваших клієнтів?

**Ціннісна пропозиція** – це обіцянка цінності, яку потрібно сформулювати, надати, повідомити та визнати <sup>1; 2</sup>

#### Ціннісна пропозиція <sup>1; 2</sup>

Назва	Характеристика
Створення емоцій (Gain Creator)	Стартапи, які по-різному приносять користь клієнтам, наприклад, створюють позитивні емоції, забезпечують високу функціональність або створюють соціальні вигоди
Вирішення проблем	Стартапи, які розробляють курс дій для вирішення такої проблеми, як зниження особистих витрат та утримання існуючих клієнтів
Знеболююче	Описується, як товар або послуга вирішує конкретні проблеми для клієнтів

#### Ключові питання <sup>2</sup> :

- ⊕ Які товари чи послуги ви продаєте?
- ⊕ Яку проблему чи потребу клієнтів ви вирішуєте?
- ⊕ Чому клієнт купує ваш товар або послугу?



1. How To Go From Startup Idea To Business Model Canvas. *The success bug*.com. URL: <https://thesuccessbug.com/startup-ideas-to-business-model/>

2. Business Model Canvas. *Businessmakeover*. URL: <https://businessmakeover.eu/tools/business-model-canvas>

3. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.

## 4.2 Бізнес-модель - шаблон Canvas

### ПОБУДОВА БІЗНЕС-МОДЕЛІ CANVAS <sup>1; 2</sup>

#### 2 Відносини з клієнтами



Канали

#### Ключові питання <sup>2</sup> :

- ✦ Які канали зв'язку, розподілу та продажу використовуються?
- ✦ Які канали збуту використовує ваша компанія для охоплення клієнтів?
- ✦ Які канали ви використовуєте для доставки своїх продуктів або послуг своїм клієнтам?

Канали <sup>1; 2</sup>

Назва	Характеристика
Гуртовик	Людина або компанія, яка купує велику кількість товарів у продавців та перепродає їх роздрібним продавцям.
Роздрібний торговець	Компанія, яка купує продукцію у оптових торговців або виробників та перепродає її споживачам
Дистриб'ютор	Особа чи компанія, яка продає товари чи послуги клієнтам або кінцевим споживачам
Інтернет	Платформа, яку компанії можуть використовувати для реклами своєї продукції та здійснення продажу

#### Відносини з клієнтами

#### Ключові питання <sup>2</sup> :

- ✦ Наскільки особисті стосунки з замовником?
- ✦ Чи пропонує ваша компанія персоналізовані або подібні товари для всіх клієнтів?

3



#### Потоки доходу за ідеї стартапу

Розуміння того, як бізнес буде приносити прибуток, дозволить вам уникнути марної витрати часу в непродуктивних районах. Загальне правило для ідей для запуску бізнесу - мати від двох до п'яти шляхів отримання доходу <sup>1; 2</sup>.

#### Ключові питання <sup>1; 2</sup>

Як бізнес принесе прибуток?

Яка цільова аудиторія бізнесу?

За допомогою якого методу компанія буде отримувати дохід? Тобто (послуга передплати, цегла та розчин або інтернет-магазин.)

**Опишіть, як компанія приносить доходи.**

#### Ключові питання <sup>2</sup> :

- ✦ За що зараз платять клієнти?
- ✦ Якими способами клієнти можуть платити?
- ✦ Як клієнту виставляється рахунок одноразово або в розстрочку?

## 4.2 Бізнес-модель - шаблон Canvas

### ПОБУДОВА БІЗНЕС-МОДЕЛІ CANVAS <sup>1; 2</sup>

4

#### Основні ресурси, дії та партнери

**Ключові ресурси** вважаються «активами» вашої компанії, які є життєво важливими для підтримки та підтримки вашого бізнесу. Вони також дозволяють легше створити вагому ціннісну пропозицію <sup>1; 2</sup>.

#### Ключові ресурси <sup>1; 2</sup>

Назва	Характеристика
Фізичні ресурси	Фізичні товари, такі як сировина, будівлі, транспортні засоби, машини тощо.
Інтелектуальні ресурси	Товари, що походять від розуму, такі як власні знання, патенти, партнерські стосунки тощо.
Людські ресурси	Такі людські якості, як креативність, досвід, організаторські здібності тощо.
Фінансові ресурси	Готівка, кредит, акції тощо.

#### Ключові питання <sup>2</sup> :

- ⊕ Які ресурси потрібні для підтримки та розвитку вашого продукту чи послуги?
- ⊕ Які ресурси потрібні вашій компанії для організації каналів розподілу?
- ⊕ Які ресурси потрібні для підтримки відносин із клієнтами?



#### Ключові дії

Основні напрямки діяльності можуть відрізнятися залежно від типу бізнес-моделі

#### Дії

Виробництво та доставка товару
Діяльність з вирішення проблем
Платформа або мережеві заходи

#### Ключові партнери <sup>1; 2</sup>

Назва	Види партнерських відносин
Конкуренція	Це стосується стратегічного партнерства між стартапером та конкурентом. "Тримай своїх друзів поруч, а ворогів ближче"
Покупець-постачальник	Налагодження відносин з покупцем або постачальником
Спільні підприємства	Об'єднання зусиль бізнесу
Неконкуренти	Компанії не мають прямої конкуренції, у вигаді обидві сторони

## 4.2 Бізнес-модель - шаблон Canvas

### ПОБУДОВА БІЗНЕС-МОДЕЛІ CANVAS

5

#### Структура витрат на ідеї запуску

*Структура витрат описує всі витрати, понесені в результаті ведення бізнесу <sup>1; 2; 3</sup>*

*Розуміння структури витрат ваших ідей для запуску бізнесу дозволить розвиватись або наполегливо керувати бізнесом <sup>1; 2</sup>*

#### **Ключові питання <sup>2</sup> :**

- ⊕ Які ключові ресурси є найдорожчими?
- ⊕ Які ключові види діяльності є найдорожчими?



#### Компоненти структури витрат <sup>1; 2; 3</sup>

Назва	Характеристика
Керована витратами	Мінімізація надає перевагу над конкурентами
Орієнтована на цінність	Зосереджується на дизайні та загальному обслуговуванні товару чи послуги



## 4.2 Бізнес-модель - шаблон Canvas

### СТРАТЕГІЇ У ПОБУДОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ CANVAS

#### СТРАТЕГІЯ «ВІД КЛІЄНТА»<sup>1</sup>

Передбачає першочерговий аналіз клієнтських вподобань, де вихідними блоками розробки бізнес-моделі є не готовий продукт, а загальне бачення «ніші»<sup>1</sup>



Original Business Model Canvas designed by: Business Model Foundry AG. The makers of Business Model Generation and Strategyzer. CC BY-SA 3.0

1. Гульчевская Н., Антаров И. 5 стратегий выбора своего дела. Бизнес-Лидерство Консалтинговая группа. URL: <http://proleadership.ru/5-strategy-vybora-svoego-dela>.



## 4.2 Бізнес-модель - шаблон Canvas

### СТРАТЕГІЇ У ПОБУДОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ CANVAS

#### СТРАТЕГІЯ «ВІД ПРОДУКТУ»<sup>1</sup>

Передбачає розробку продукту та опрацювання відгуків споживачів з подальшим виходом на ринок з його готовою версією. Підходить для добре вивчених, усталених ринків, з постійним попитом<sup>1</sup>



Original Business Model Canvas designed by: Business Model Foundry AG. The makers of Business Model Generation and Strategyzer. CC BY-SA 3.0

1. Гульчевская Н., Антаров И. 5 стратегий выбора своего дела. Бизнес-Лидерство Консалтинговая группа. URL: <http://proleadership.ru/5-strategy-vybora-svoego-dela>.

## СТРАТЕГІЯ «ПРОФЕСІОНАЛ»<sup>1</sup>

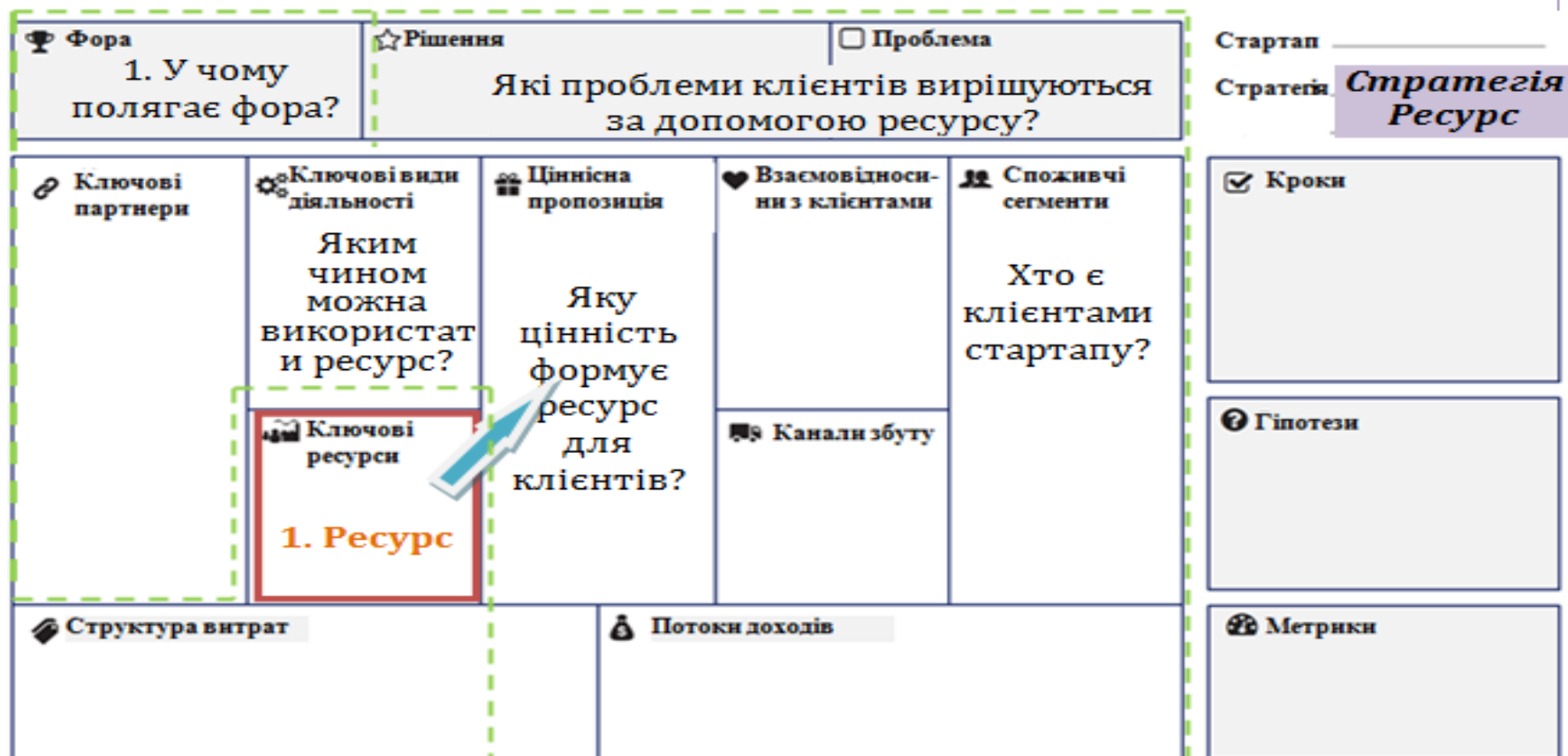
Фора	Рішення	Проблема	Стартап _____ Стратегія <b>Стратегія Професіонал</b>
Ключові партнери  Хто є партнерами стартапу? Чи працює стартапер на себе?	Ключові види діяльності  Які ключові компетенції має стартапер?  Ключові ресурси	Ціннісна пропозиція  Яку цінність створює стартапер діяльністю?	<div>  Взаємовідносини з клієнтами  Хто є клієнтами стартапу?         </div> <div>  Споживчі сегменти         </div>
Структура витрат	Потоки доходів	Кроки	Гіпотези
			Метрики

## 4.2 Бізнес-модель - шаблон Canvas

### СТРАТЕГІЇ У ПОБУДОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ CANVAS

#### СТРАТЕГІЯ «РЕСУРС»<sup>1</sup>

Застосовується у разі наявності переваги у ресурсах, в тому числі унікальних, відмінних від наявних, широко-поширених з вільним доступом<sup>1</sup>



Original Business Model Canvas designed by: Business Model Foundry AG. The makers of Business Model Generation and Strategyzer. CC BY-SA 3.0

## 4.2 Бізнес-модель - шаблон Canvas

### СТРАТЕГІЇ У ПОБУДОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ CANVAS

#### СТРАТЕГІЯ «ФОРА»<sup>1</sup>

Ґрунтується на певній конкурентній перевазі, що надає значну перевагу на ринку<sup>1</sup>

<b>Фора</b> 1. У чому полягає фора?		<input checked="" type="checkbox"/> Рішення <input type="checkbox"/> Проблема Які проблеми клієнтів вирішуються за допомогою фори?			Стартап _____ Стратегія <b>Стратегія Фора</b>
<b>Ключові партнери</b> Які ключові компетенції має стартапер?	<b>Ключові види діяльності</b> Які ключові компетенції має стартапер?	<b>Ціннісна пропозиція</b> Яку цінність формує фора для клієнтів?	<b>Взаємовідносини з клієнтами</b> Канали збуту	<b>Споживчі сегменти</b> Хто є клієнтами стартапу?	<input checked="" type="checkbox"/> Кроки
	<b>Ключові ресурси</b>		<b>Канали збуту</b>		<input type="checkbox"/> Гіпотези
<b>Структура витрат</b>		<b>Потоки доходів</b>			<input type="checkbox"/> Метрики

Original Business Model Canvas designed by: Business Model Foundry AG. The makers of Business Model Generation and Strategyzer. CC BY-SA 3.0

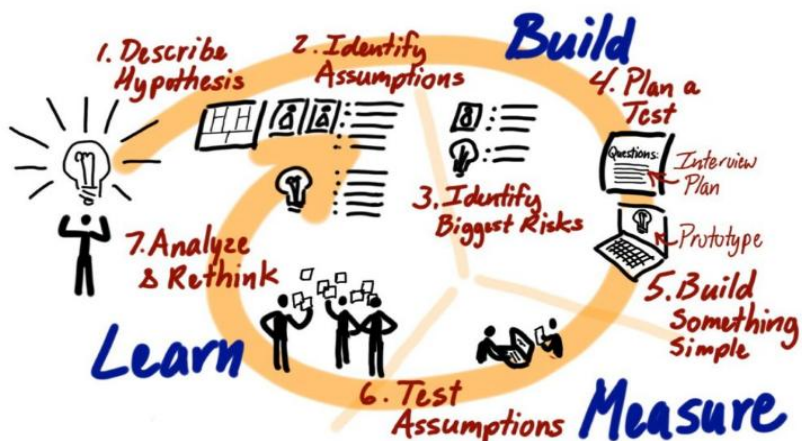
1. Гульчевская Н., Антаров И. 5 стратегий выбора своего дела. Бизнес-Лидерство Консалтинговая группа. URL: <http://proleadership.ru/5-strategy-vybora-svoego-dela>.

# 4.3. Побудова бізнес-моделі на базі шаблону Lean Canvas

## 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 <sup>1</sup>

Концепція ощадливого стартапу заснована на унікальності бізнес-моделі та неможливості копіювання традиційних бізнес-моделей <sup>1</sup>



<https://tofasakademi.com/creating-the-lean-startup/>

## Ключові особливості (А. Маурья)<sup>2</sup>

### Тестування гіпотез

Ощадливі стартапи постійно тестують гіпотези, аналізуючи відгуки споживачів. Такий принцип має назву «розробка за допомогою споживачів» <sup>2</sup>

### Розробка продукту

Реалізується короткими циклами – ітераціями, які допомагають визначити правильний шлях створення MVP та його подальші удосконалення <sup>2</sup>

## ВИЗНАЧЕННЯ

**Гнучка розробка** (англ. *agile development*) – метод поступового створення MVP, що 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 <sup>2</sup>

### Використання бізнес-моделі

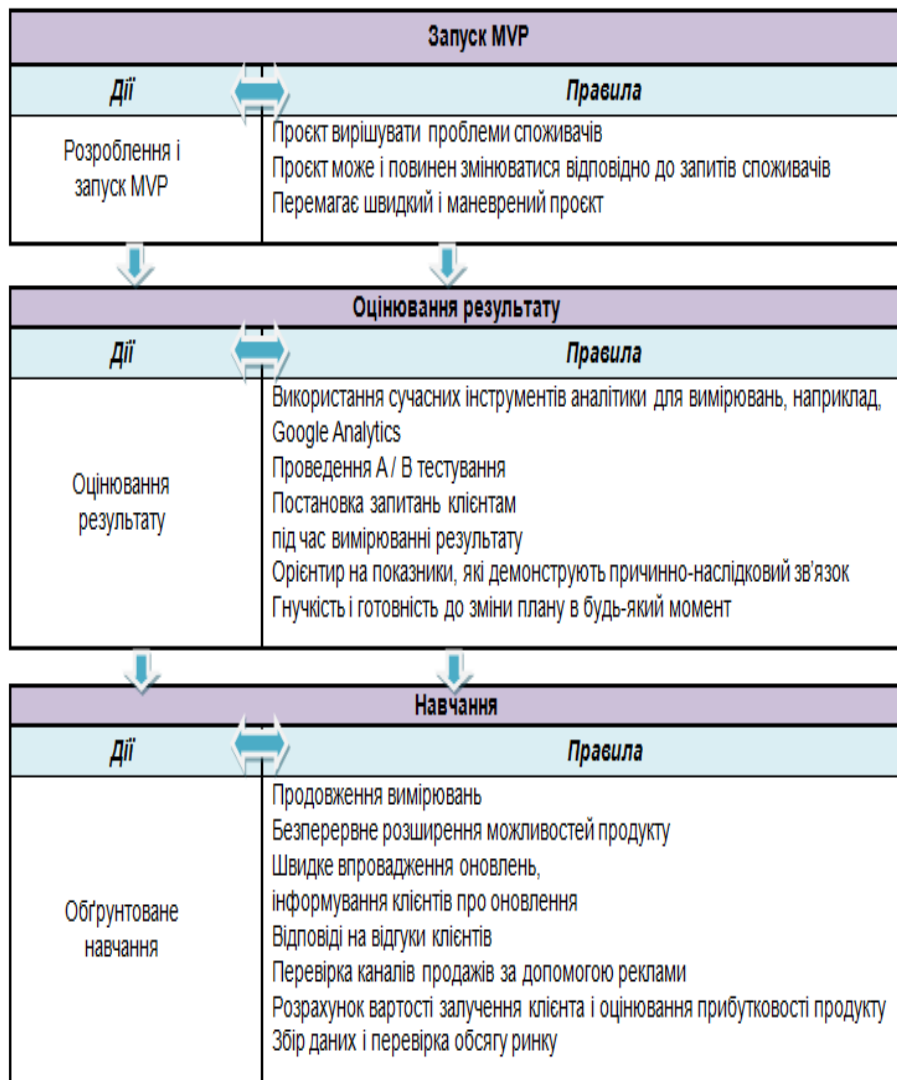
Замість формування бізнес-планів, стартаперам доцільно викладати гіпотези в нарисі бізнес-моделі <sup>2</sup>

1. Перегудов М. Почему нужно выбрать стратегию lean startup? Почему «бережливый стартап» подходит не всем. *Eduction.ru. Образовательный портал*. URL: <https://education.ru/pochemu-nuzhno-vybrat-strategiyu-lean-startup-pochemu-berezhlivyi-startap>  
 2. Бланк С. Бережливый стартап. Компания «Интерфейс». URL: <http://www.interface.ru/home.asp?artid=39891>



# 4.3. Побудова бізнес-моделі на базі шаблону Lean Canvas

## Методологія ощадливого стартапу <sup>1</sup>



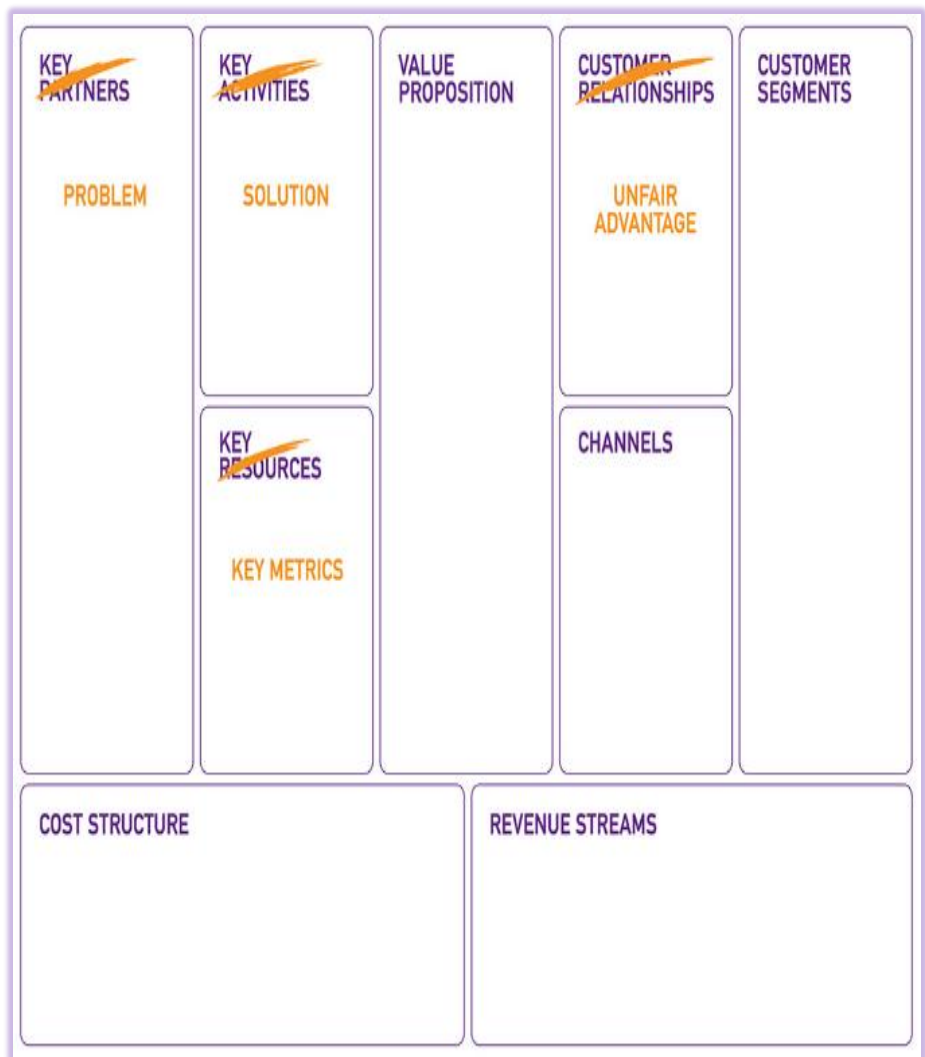
## Недоліки <sup>2</sup>

Недолік	Характеристика
Провокація роботи над функціями, а не продуктом в цілому	Багато стартаперів почали випускати на ринок недопрацьовані 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 недопрацьованими і не отримати прихильності 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 підприємствам чи корпораціям, що не зацікавлює інвесторів

1. Рудавский Р. Почему вашему стартапу нужен MVP. *Stfalcon.com*. URL: <https://stfalcon.com/ru/blog/roman.rudavsky>.

2. Лашков А. Шесть минусов модели Lean Startup. *Vc.Ru*. URL: <https://vc.ru/flood/2205-why-lean-startup-sucks>

## 4.3. Побудова бізнес-моделі на базі шаблону Lean Canvas



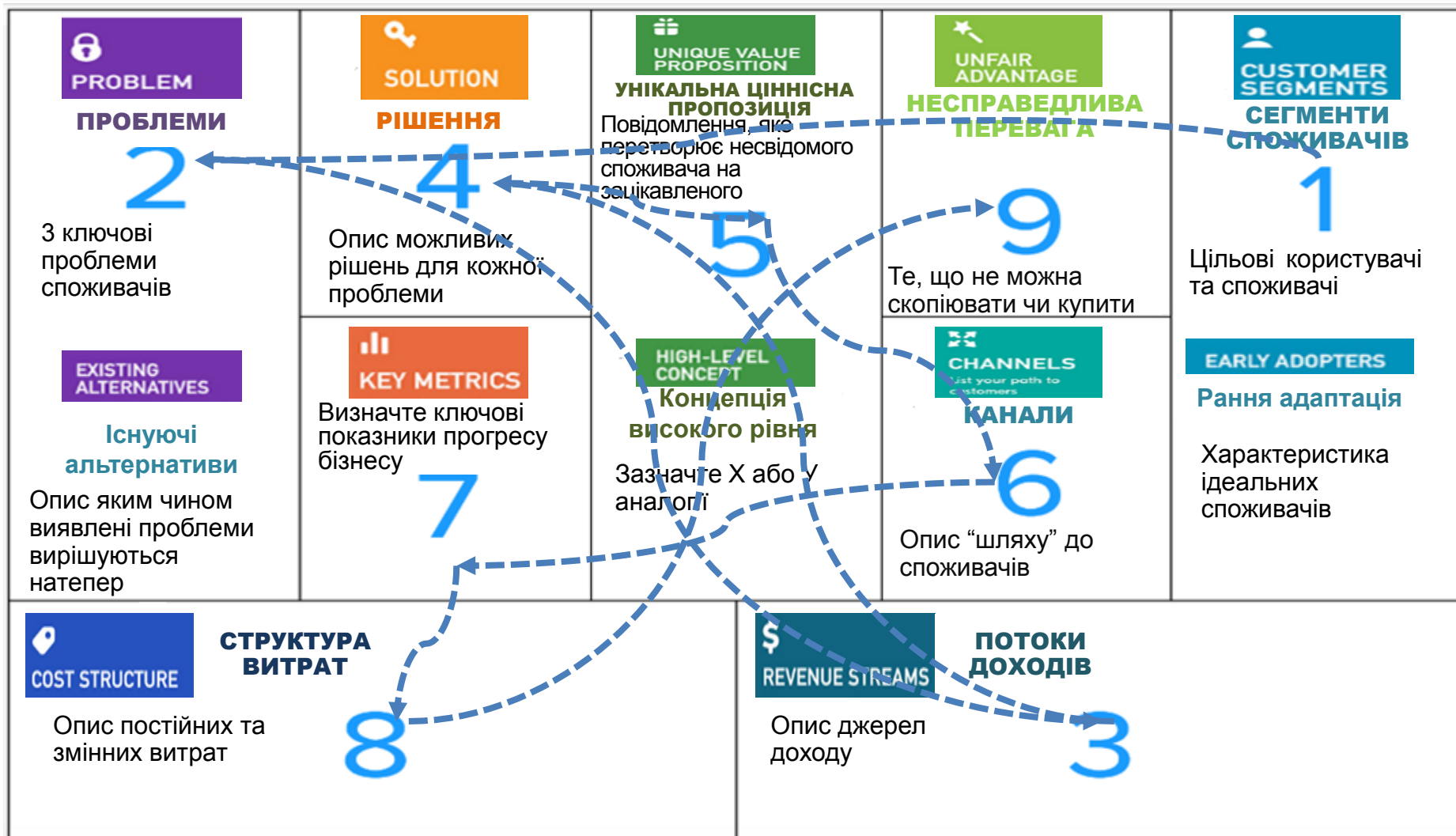
### Відмінності Lean canvas та Business model canvas <sup>1</sup>

Полотно	Business Model Canvas	Lean Canvas
Основа	Ціннісна пропозиція для завоювання ринку	Несправедлива перевага у наданні потрібного товару / послуги
Підходить	Існуючий бізнес	Стартапи
Орієнтація на клієнта	Акцент на взаємозв'язку із споживачами та каналах	Акцент на сегменті клієнтів
Для викорис-тання	Ділові сторони, включаючи підприємців, інвесторів, клієнтів	Підприємці, засновники стартапів, власники продуктів
Застосо-ваність	Стратегічний інструмент для ретельного аналізу сильних та слабких сторін бізнесу	Чіткий підхід до вирішення проблем для нових учасників ринку

1. Lean Canvas – a Tool Your Startup Needs Instead of a Business Plan. Railware. URL: <https://railware.com/blog/lean-canvas-a-tool-your-startup-needs-instead-of-a-business-plan>

# 4.3. Побудова бізнес-моделі на базі шаблону Lean Canvas

## ПОБУДОВА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЗА ШАБЛОНОМ LEAN CANVAS 1; 2; 3



# 4.3. Побудова бізнес-моделі на базі шаблону Lean Canvas

## СКЛАДОВІ LEAN CANVAS <sup>1</sup>

### 1 Клієнтські сегменти



Багато засновників стартапів страждають від поширеної помилки під назвою "кожний потребує мого продукту" <sup>1</sup>. Сегмент клієнтів потрібно звужити якнайбільше, і тільки згодом розширити <sup>1</sup>.

*Важливо розділити користувачів та клієнтів. Програма для дітей <sup>1</sup>:*

■ користувачі (діти)

■ клієнти (батьки) - це різні сегменти.

У цьому випадку позначається кожна категорія різними кольорами <sup>1</sup>.

#### EARLY ADOPTERS

**Рання адаптація.** У розділі потрібно вказати фактичних людей, які будуть мати справу з сирым продуктом і є першими постачальниками відгуків <sup>1</sup>.

### 2 Проблеми



Проблеми клієнтів, споживачів, які вирішує продукт <sup>1</sup>. Якщо є кілька сегментів клієнтів з різними проблемами, слід робити окремі полотна для кожного з них <sup>1</sup>.

#### EXISTING ALTERNATIVES

**Існуючі альтернативи.** Розділ існуючих альтернатив призначений для конкурентів, які мають ті ж проблеми <sup>1</sup>.

### 3 Потоки доходів



У полі вказуються джерела надходження доходу <sup>1</sup>.

Зазвичай підприємці використовують підхід, заснований на витратах, і додають націнку. Для стартапу варто покладатися на середнє значення, необхідне для клієнта <sup>1</sup>.

1. Lean Canvas – a Tool Your Startup Needs Instead of a Business Plan . Railsware.com. URL: <https://railsware.com/blog/lean-canvas-a-tool-your-startup-needs-instead-of-a-business-plan>

# 4.3. Побудова бізнес-моделі на базі шаблону Lean Canvas

## СКЛАДОВІ LEAN CANVAS <sup>1</sup>

### 4 Рішення



SOLUTION

Рішення зазначених у блоці “проблеми” проблем <sup>1</sup>

*Рекомендується описувати продукт просто. Співпраця з цільовими клієнтами дозволить дізнатися їх потреби та надати найбільш привабливу пропозицію <sup>1</sup>*

### 5 Унікальна пропозиція цінності



UNIQUE VALUE PROPOSITION

Унікальна ціннісна пропозиція - це коротке повідомлення, яке має на меті привернути увагу клієнтів <sup>1</sup>

*Ідея полягає в тому, щоб описати унікальність вашого товару та показати його ключову відмінність від інших альтернатив <sup>1</sup>*

HIGH-LEVEL CONCEPT

**Створення концепції високого рівня** - короткої та простої для сприйняття заяви про товар <sup>1</sup>

### 6 Канали



CHANNELS

List your path to customers

Вказуються засоби комунікації з цільовими клієнтами, визначеними в блоці сегментів клієнтів <sup>1</sup>

*Lean canvas channels - офлайн / онлайн та безкоштовні / платні варіанти доставки інформації про продукт кінцевому користувачеві <sup>1</sup>*

### 7 Ключові метрики



KEY METRICS

Ключові показники вимірювання прогресу бізнесу стартапу <sup>1</sup>

*Починати слід з одного-декількох критеріїв, поступово нарощуючи <sup>1</sup>*



# 4.3. Побудова бізнес-моделі на базі шаблону Lean Canvas

## СКЛАДОВІ LEAN CANVAS <sup>1</sup>

### 8 Структура витрат



Витрати на оренду офісу, обладнання, підбір персоналу, дослідження ринку тощо <sup>1</sup>

Після заповнення поля можна збалансувати його з джерелами доходу <sup>1</sup>:

- Скільки продажів потрібно для виплати інвестицій?"
- Де точка беззбитковості?

**Lean Canvas** можна і потрібно оновлювати, після отримання відгуків від клієнтів

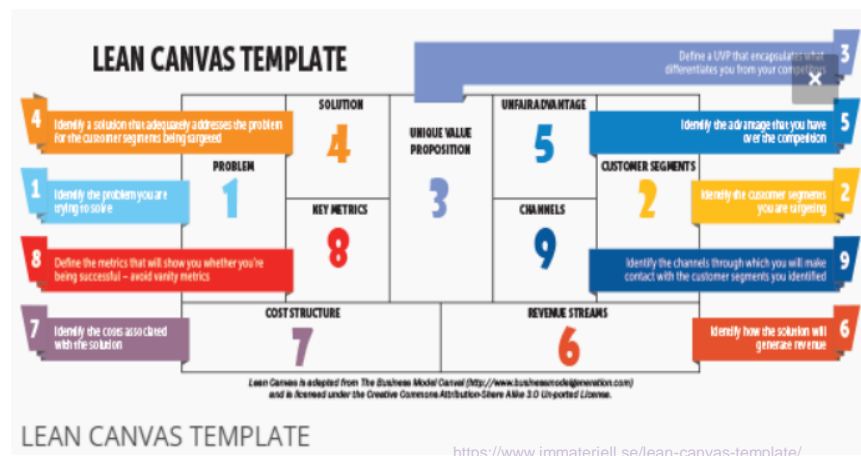
### 9 Несправедлива перевага



Визначає особливість ідеї/продукту, яку конкуренти не можуть скопіювати чи отримати будь-яким можливим способом <sup>1</sup>

Несправедлива перевага може включати <sup>1</sup>:

- Ексклюзивний доступ до деяких даних
- Особисті повноваження
- Спільноту та інші додаткові повноваження



# 4.3. Побудова бізнес-моделі на базі шаблону Lean Canvas

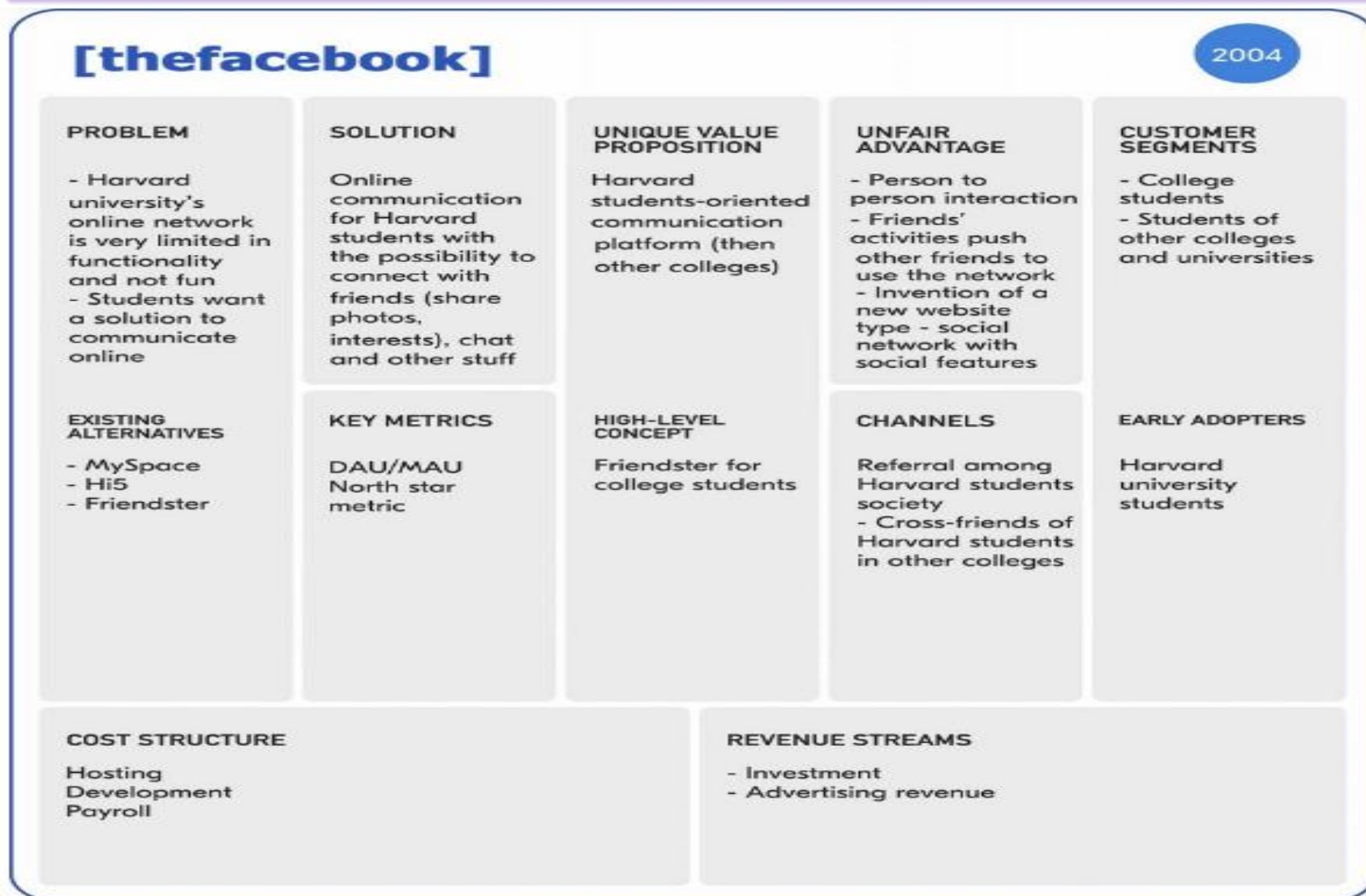
## LEAN CANVAS ДЛЯ САНТА КЛАУСА<sup>1</sup>



1. Рифяк Ю. Пример заполнения Lean Canvas для Санта Клауса. Ru.wiki. URL: <https://ru.wiki.rademade.com/lean-canvas-santa>

# 4.3. Побудова бізнес-моделі на базі шаблону Lean Canvas

## Бізнес-модель Facebook<sup>1</sup>



1. Shymansky S. Lean Canvas Examples of Multi-Billion Startups. Railsware.com. URL: <https://railsware.com/blog/5-lean-canvas-examples>.

# 4.3. Побудова бізнес-моделі на базі шаблону Lean Canvas

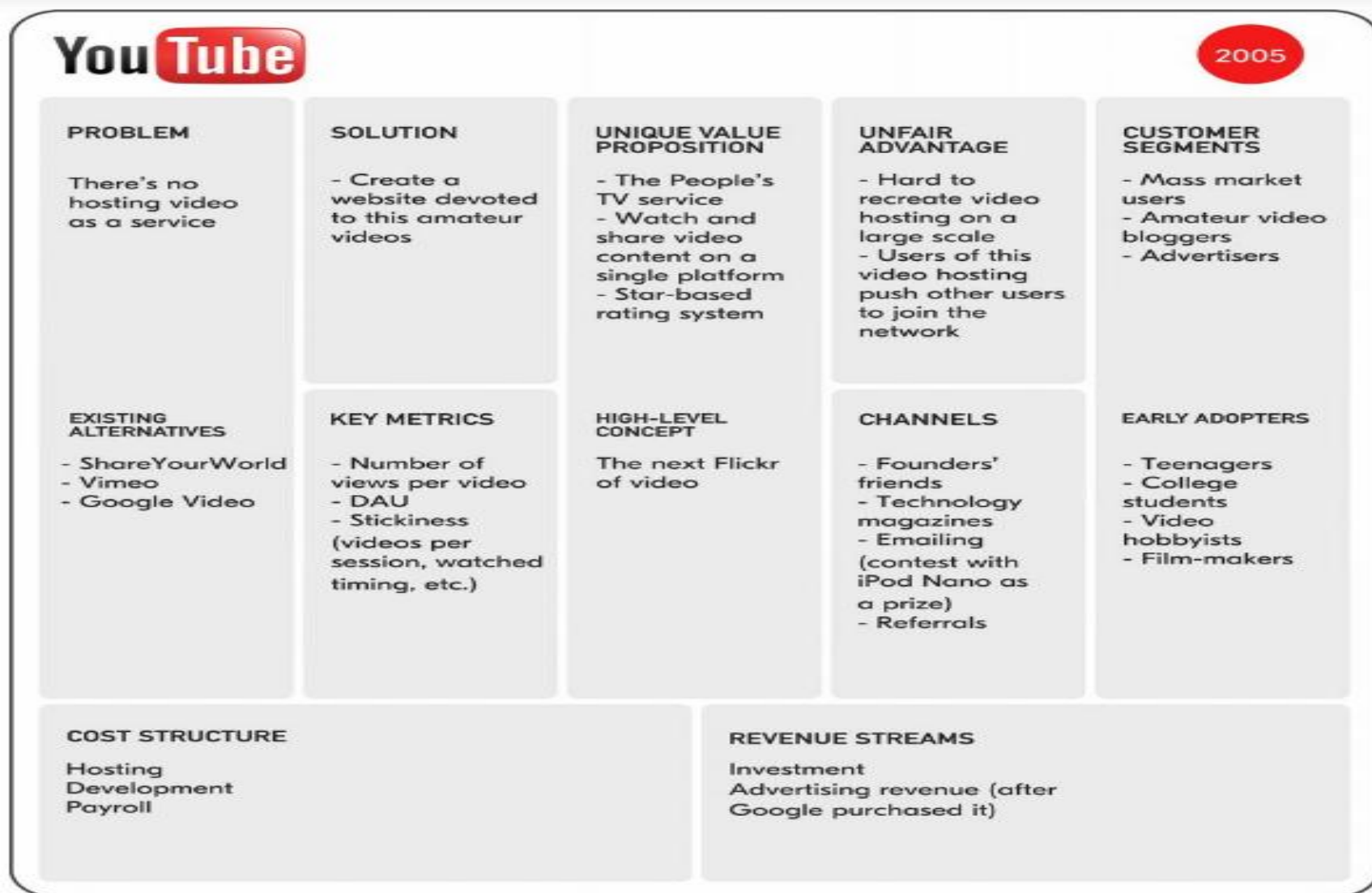
## Бізнес-модель Google <sup>1</sup>



1. Shymansky S. Lean Canvas Examples of Multi-Billion Startups. Railsware.com. URL: <https://railsware.com/blog/5-lean-canvas-examples>.

# 4.3. Побудова бізнес-моделі на базі шаблону Lean Canvas

## Бізнес-модель YouTube<sup>1</sup>

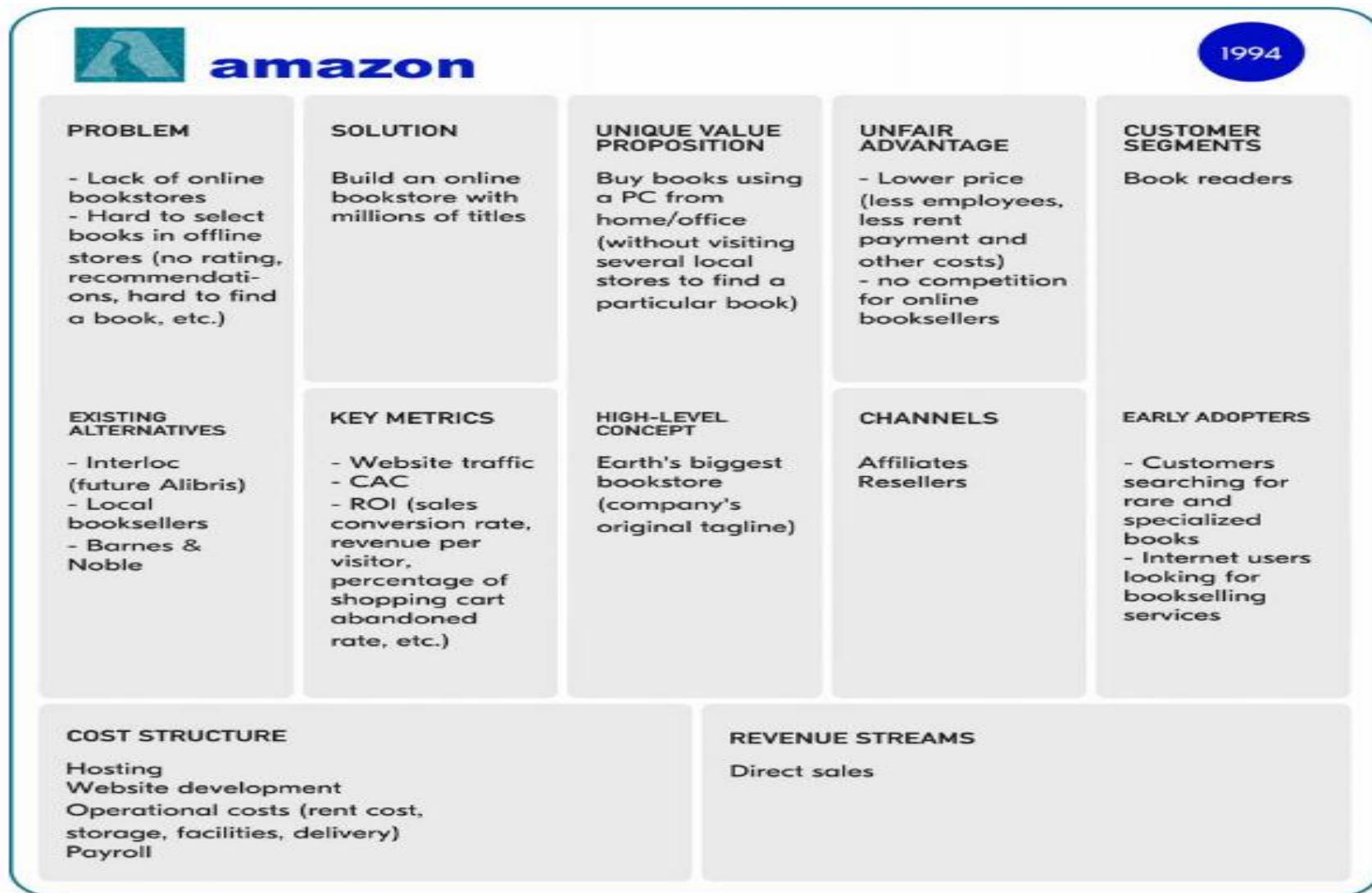


1. Shymansky S. Lean Canvas Examples of Multi-Billion Startups. Railsware.com. URL: <https://railsware.com/blog/5-lean-canvas-examples>.



# 4.3. Побудова бізнес-моделі на базі шаблону Lean Canvas

## Бізнес-модель Amazon <sup>1</sup>

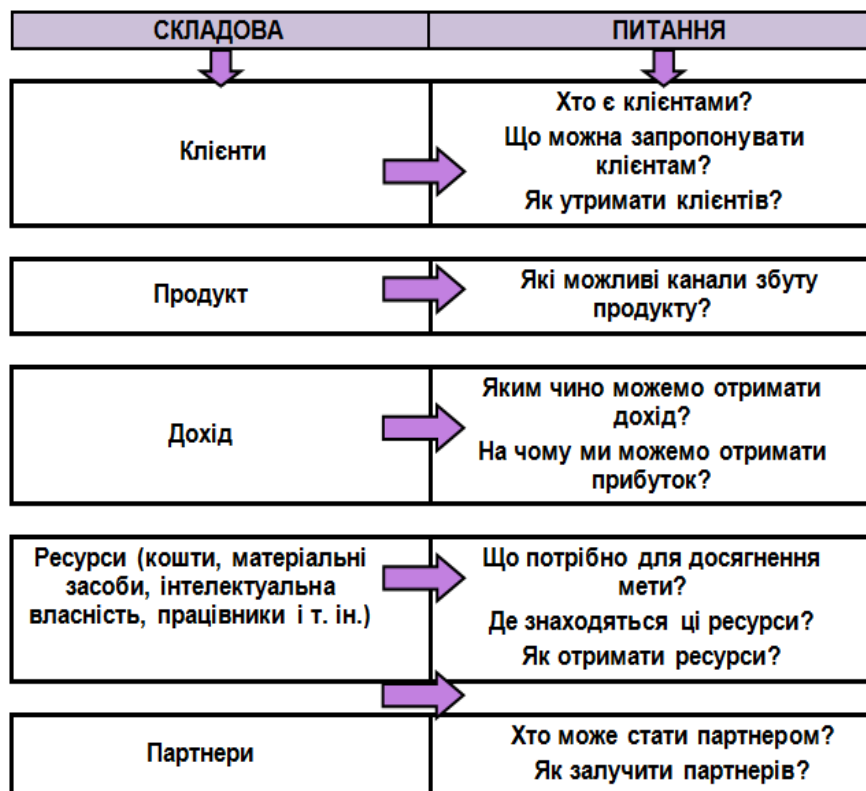


1. Shymansky S. Lean Canvas Examples of Multi-Billion Startups. Railsware.com. URL: <https://railsware.com/blog/5-lean-canvas-examples>.

# 4.4 Конфігурація шаблонів бізнес-моделі

## КОНФІГУРАЦІЇ (початок) <sup>1; 2; 3; 4</sup>

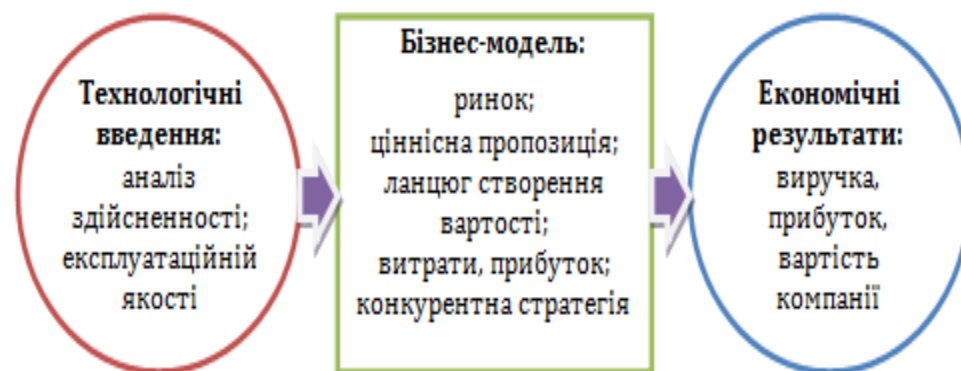
### Концепція розвитку споживачів (Customer Development): модель Бланка-Дорфа<sup>1</sup>



### Бізнес-модель модель Г. Чесбро<sup>2; 3</sup>

«Відкрита бізнес-модель» пропонує підприємствам два типи нових технологій <sup>2; 3</sup>:

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

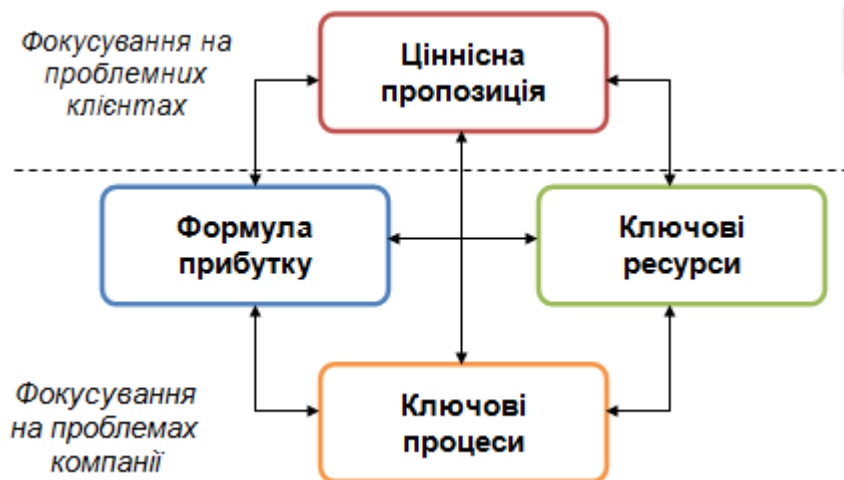


1. Стартуп с нуля: лучшие бизнес-модели. Ассоциация «НП «АРП-Северск». URL: <http://arp-seversk.ru/news/startup-s-nulya-luchshie-biznes-modeli>  
 2. Стартуп с нуля: лучшие бизнес-модели. SaaS.ru: все об облачных технологиях. URL: <http://saas.ru/articles/~startup-s-nulya-luchshie-biznes-modeli-4109>.  
 3. Chesbrough H. W. Open business models: how to thrive in the new innovation landscape. Harvard : Harvard Business School Press, 2006. 255 p.  
 4. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.

# 4.4 Конфігурація шаблонів бізнес-моделі

## КОНФІГУРАЦІЇ (продовження)

### Захоплення чистого простору: бізнес-модель М. Джонсона <sup>1</sup>



### «Трикутник захоплення»: бізнес-модель М. Джонсона <sup>1; 2</sup>



#### «Формула прибутку» <sup>1; 2</sup>:

- «модель доходу» – добуток ціни та обсягу продажу продукції;
- «структура витрат» – прямі, не прямі витрати та ефект від масштабу (вартість ключових ресурсів),
- «модель валового прибутку» – розрахунки валового прибутку;
- «обіговість ресурсів» – швидкість обігу капіталу, основних засобів та інших активів.



# 4.4 Конфігурація шаблонів бізнес-моделі

## КОНФІГУРАЦІЇ (продовження)

### Бізнес-модель Б. Гладштейна (дуалістична бізнес-модель)<sup>1; 2</sup>

Фокусування переважно на продукті, його розробці, запуску та управлінні ЖЦ<sup>1; 2</sup>



«Альтернативна пропозиція» – для відображення того, яким чином цільові споживачі компанії вже вирішують проблему. «Ємність ринку» - інформацію про поточний та порційний обсяг ринку<sup>1; 2</sup>

### Бізнес-модель І. Елгіна (модель гармонійного стартапу)<sup>1</sup>

Функція постійного контролю, взаємної погодженості, відповідності – гармонійності<sup>1</sup>



Модель передбачає постійні взаємовідносини з споживачами для доведення до відповідності стартапу їх вподобанням. Доопрацювання MVP займає ключове положення<sup>1</sup>

1. Ремесло Бизнес Моделирование. URL: <http://bizmodelgu.ru>.

2. Чинарьян Р. А. Клиентская составляющая ключевых концепций универсальных бизнес-моделей (часть 3). Клиентинг и управление клиентским портфелем. 2012. No 4. С. 246–277.

# 4.4 Конфігурація шаблонів бізнес-моделі

## КОНФІГУРАЦІЇ (продовження)

### IDEOлогічна бізнес-модель Т. Хальме<sup>1</sup>



### Бізнес-модель стійкого розвитку Б. Дарнота та П. Аугтона<sup>1; 2</sup>



Включено компоненти: «стратегія зростання» та «стратегія конкуренції», «Модель ціноутворення»<sup>1</sup>

Модель зосереджена на аналізі матеріального, соціального та екологічного капіталу компанії<sup>1; 2</sup>

1. Ремесло Бизнес Моделирование. URL: <http://bizmodelgu.ru>.

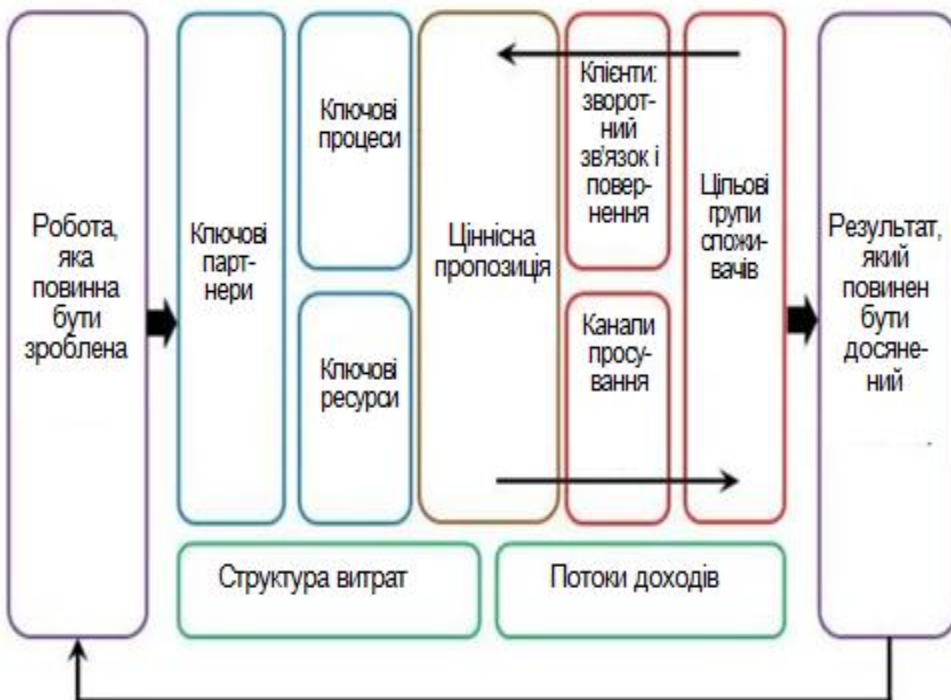
2. Чинарьян Р. А. Клиентская составляющая ключевых концепций универсальных бизнес-моделей (часть 4). Клиентинг и управление клиентским портфелем. 2012. No4. С. 246–277..



# 4.4 Конфігурація шаблонів бізнес-моделі

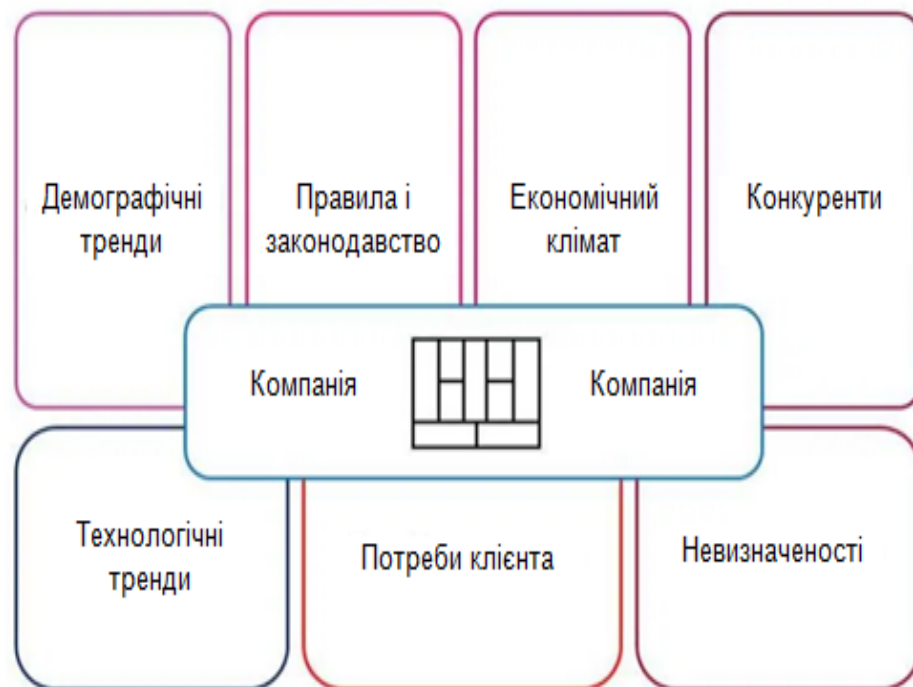
## КОНФІГУРАЦІЇ (продовження)

### «Людиноорієнтована» бізнес-модель Р. Колождий <sup>1; 2</sup>



Активності або дії з реалізації бізнесу починаються з блоку «Робота, яка повинна бути зроблена», які мають бути спрямовані на «Результат, який повинен бути досягнутий» <sup>1</sup>

### Бізнес-модель контексту цільового ринку Д. Локіца <sup>1; 2</sup>



Модель враховує зовнішнє середовище, зокрема правила і законодавство, економічний клімат, демографічні та технологічні тренди <sup>1</sup>



1. Ремесло Бизнес Моделирование. URL: <http://bizmodelgu.ru>.

2. Чинарьян Р. А. Клиентская составляющая ключевых концепций универсальных бизнес-моделей (часть 3). Клиентина и управление клиентским портфелем. 2012. No 4. С. 246–277...

# 4.4 Конфігурація шаблонів бізнес-моделі

## КОНФІГУРАЦІЇ (продовження)

### «Магічна» бізнес-модель

Б. Доля <sup>1; 2</sup>



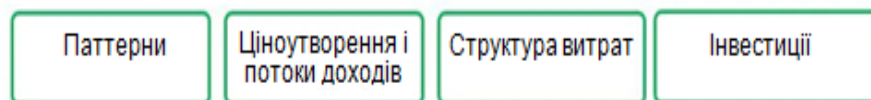
Термін «магічна відмінність» було введено у обіг Г. Кавасакі, відомим спеціалістом у галузі технологічних стартапів, і він трактується як технологія, магічне зілля чи чарівна формула, що уособлює секрет успіху продукту чи послуги компанії <sup>1; 2</sup>

### «Генетична» бізнес-модель

Б. Доля <sup>1</sup>



Формула прибутку



Модель включає ланцюг із трьох елементів, які назвали ДНК бізнесу: 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 <sup>1</sup>

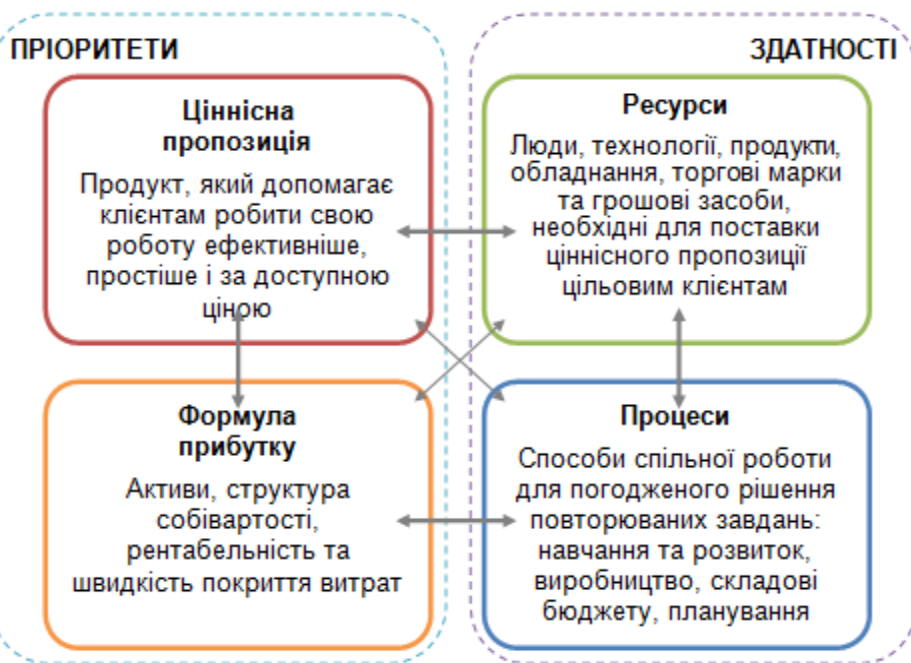
1. Ремесло Бизнес Моделирование. URL: <http://bizmodelgu.ru>.

2. Чинарьян Р. А. Клиентская составляющая ключевых концепций универсальных бизнес-моделей (часть 3). Клиентинг и управление клиентским портфелем. 2012. No 4. С. 246–277

# 4.4 Конфігурація шаблонів бізнес-моделі

## КОНФІГУРАЦІЇ (продовження)

### Бізнес-модель М. Джонсона, К. Крістенсена, Х. Кагерманна<sup>1; 2</sup>



Ціннісна пропозиція – найважливіший елемент бізнес-моделі, оскільки стартап має заздалегідь визначати потребу споживачів, а потім під неї створювати продукт. До формули прибутку включено швидкість обігу ресурсів<sup>1; 2</sup>

### Бізнес-модель «щасливого стартапу» Л. МакКахіла<sup>1</sup>



Цінність формуються не тільки завдяки унікальності, а ще й на основі маркетингових прийомів, зокрема сторітелу – формування та відповідне подання клієнтам історії продукту чи послуги<sup>1</sup>

1. Ремесло Бизнес Моделирование. URL: <http://bizmodelgu.ru>.

2. Маркова В. Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая. ПСЭ. 2010. №2. С. 38-42. бизнес-моделей (часть 3). Клиентинг и управление клиентским портфелем. 2012. № 4. С. 246–277...

# 4.4 Конфігурація шаблонів бізнес-моделі

## КОНФІГУРАЦІЇ (продовження)

### «Навігаційна» бізнес-модель О. Гассмана, К. Франкенбергера, М. Шик<sup>1</sup>

#### ПРИКЛАД

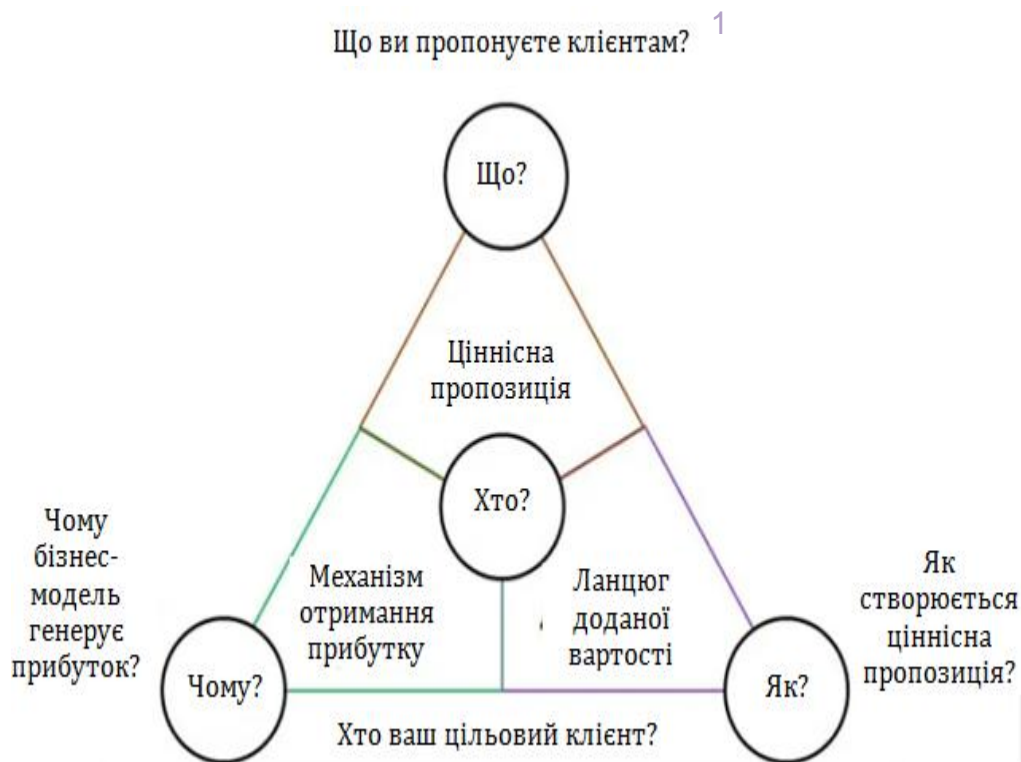
Dell<sup>1</sup>

**ХТО:** Dell, виробник комп'ютерів

**ЯК:** компанія працює без посередників, збирає інформацію про фактичний попит, що допомагає ефективніше управляти складськими запасами, формувати мережу партнерів

**ЩО:** має можливість пропонувати індивідуальні продукти за нижчими цінами.

**ЧОМУ:** Компанія генерує додатковий прибуток за допомогою «додаткових можливостей» – клієнти можуть обирати додаткові компоненти до основного продукту і здійснювати конфігурацію власного персонального комп'ютера<sup>1</sup>



## 4.4 Конфігурація шаблонів бізнес-моделі

### КОНФІГУРАЦІЇ (продовження)

#### Канва бізнес-моделі «племінного» стартапу К. Бьюмонт <sup>1</sup>



#### «Канва бізнес-моделі «самоорганізованого» стартапу Д. Дегейна <sup>1; 2</sup>



Ґрунтується на концепції «племінного лідерства». За її архітектуру було обрано модель ощадливого стартапу. Особливістю бізнес-моделі є включення до блоків «Проблеми племені». Для кожного племені слід розробляти окрему канву бізнес-моделі <sup>1</sup>

На основі ідей «Менеджмент 3.0», основою якої є самоорганізація системи. У моделі введено блок «Розвиток клієнта», тобто передбачається не тільки його залучення та взаємодій, але й навчання для розуміння користування продуктом стартапу <sup>1; 2</sup>

1. Ремесло Бизнес Моделирование. URL: <http://bizmodelgu.ru>.

2. Чинарьян Р. А. Клиентская составляющая ключевых концепций универсальных бизнес-моделей (часть 4). *Клиентинг и управление клиентским портфелем*. 2012. No4. С. 246–277.



# 4.4 Конфігурація шаблонів бізнес-моделі

## КОНФІГУРАЦІЇ (продовження)

### Канва бізнес-моделі «валідаційного» стартапа Д. Тільярда <sup>1</sup>



Стартап сприймається як серія непідтверджених гіпотез, завданням розробки бізнес-моделі є отримання підтверджень. Важливою є компонента «Реалізованість або життєспроможність моделі» як критерії масштабованості стартапу <sup>1; 2</sup>

### Канва бізнес-моделі проривного стартапу Р. Форда <sup>1;2</sup>



Передбачає послідовність дій для виявлення існуючих стереотипів мислення та пошуку нешаблонного рішення. 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 <sup>1; 2</sup>



1. Ремесло Бизнес Моделирование. URL: <http://bizmodelgu.ru>.

2. Чинарьян Р. А. Клиентская составляющая ключевых концепций универсальных бизнес-моделей (часть 4). Клиентинг и управление клиентским портфелем. 2012. No4. С. 246–277..

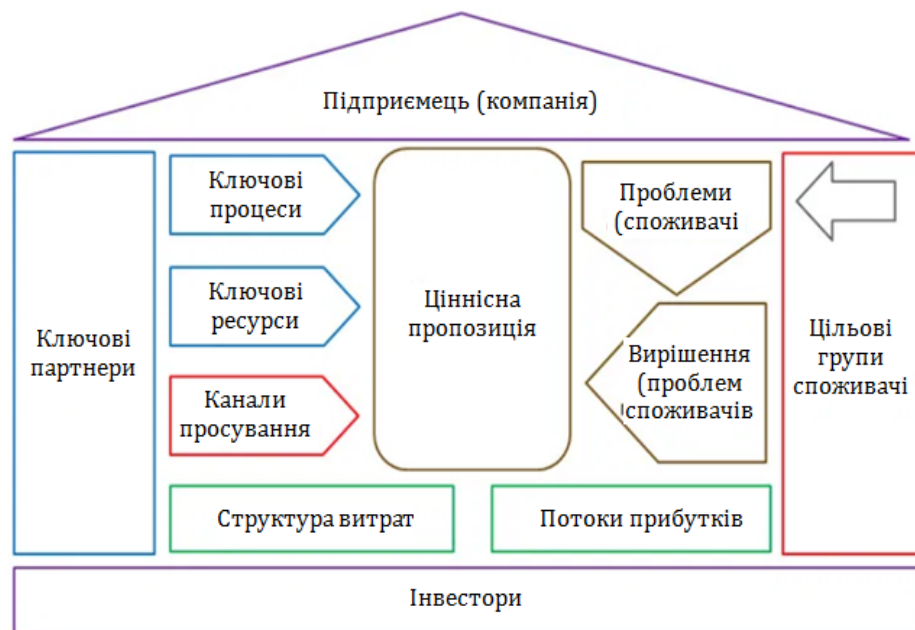
# 4.4 Конфігурація шаблонів бізнес-моделі

## КОНФІГУРАЦІЇ (закінчення)

### Канва бізнес-моделі «клієнторозвиваючого» стартапу Н. Гульчевської<sup>1</sup>



### Канва бізнес-моделі «мишоловчого» стартапу Т. Палмера<sup>1</sup>



Включає два додаткові компонента «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 урахує фору, яка розкривається у несправедливій конкурентній перевазі<sup>1</sup>

Сутність зводиться до лозунгу – «покращіть конструкцію мишоловки і люди до вас потягнуться». Модель заснована на припущенні, що люди приймають рішення про придбання, орієнтуючись виключно на матеріальні властивості товарів<sup>1</sup>

# МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАП-ПРОЄКТІВ

## ТЕМА 5

# МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАП-ПРОЄКТУ



- 5.1.** Особливості маркетингу стартапу
- 5.2.** Методи оцінювання ринку стартапу
- 5.3.** Управління взаємодією із споживачами стартапу
- 5.4.** Реклама та просування продукту стартапу
- 5.5.** Маркетингова стратегія та план маркетингу

# 5.1 Особливості маркетингу стартапу

## 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 <sup>1</sup>



## ВИЗНАЧЕННЯ

**Ринок стартапу** – це сукупність коштів, які споживачі витрачають або готові витратити на задоволення потреб <sup>2</sup>

## Ключові відмінності маркетингу стартапу та маркетингу для існуючого бізнесу <sup>3</sup>

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

1. Kopishynska K. The key principles of the startup marketing. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2018. Vol.. 4. Issue 6. P. 61-68

2. Как оценить рынок стартапа. *Венчурный Акселератор*. URL: <https://1va.vc/news/kak-otsenit-rynok-startapa.html>

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: ЦФЕД, 2019. Ч. 4. 61 с. С. 7-8

4. Chhabra S. Demystifying startup marketing: A few tips on how to tell your story. *Geekwire*. URL: <https://www.geekwire.com/2013/marketing-advice-startups>

# 5.1 Особливості маркетингу стартапу

## ПРИНЦИПИ МАРКЕТИНГУ СТАРТАПУ <sup>1</sup>

#1

### Дослідження

#### РОЗМІР РИНКУ

- Скільки потенційних споживачів на ринку?
- Чи реально досягти всіх?
- Це досить вигідно?

#### КОНКУРЕНТИ

- Наскільки унікальною та привабливою є пропозиція? Клієнти завжди мають альтернативи - прямі та непрямі конкуренти!

#### РІВЕНЬ ЦІНИ

- Чи звикли клієнти платити таку суму?
- У вас є докази, що вони мають гроші?
- Чи готові вони витратити?

#### КАНАЛИ

- Як продавати, через які канали?
- Скільки нам обійдеться придбання нового клієнта?

#2

### Фокусування на створенні цінності

#### ПОДОРОЖ КЛІЄНТА

- Наскільки добре ви знаєте своїх потенційних клієнтів?
- Яка звичайна подорож без вашого товару?
- Як ви збираєтеся створити для них цінність?

#### ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ

- Ви звертаєтесь до того, що насправді важливо для клієнтів, а не просто весело чи цікаво створювати?
- Ви уникнете пастки "приємно мати вигоду"?

#### КЛІЄНТСЬКИЙ ДОСВІД

- Як виглядає подорож клієнта та досвід використання вашого рішення?

- Це значно краще?

#### НЕПЕРЕВІРНА ПРОПОЗИЦІЯ

- Потрібно «завершити» і повідомити про пропозицію найпривабливішим способом.

#3

### Швидкі невдачі

#### ПРОБЛЕМА

- Ви вирішуєте дійсно важливу проблему чи просто будувате щось «приємне мати»?
- Вони шукають рішення цієї проблеми?

#### РІШЕННЯ

- Ваше рішення краще, ніж нинішні альтернативи?
- Чи готові клієнти перейти на ваше рішення?

#### ЦІНА

- Казати - це не те саме, що платити! 3F також не враховується.

#### РОЗПОДІЛ

- Чи маєте ви ефективні канали зв'язку та розподілу?
- Скільки вам обійдеться отримання одного клієнта?

#4

### Початок маркетингу з незначним бюджетом

#### MVP

- Справжній маркетинг починається з MVP із низькою точністю, співбесіди з клієнтами та реальні експерименти на ринку.

#### ВІДГУКИ

- Варто отримати справжні відгуки клієнтів ще до запуску!

#### ПЛАН МАРКЕТИНГУ

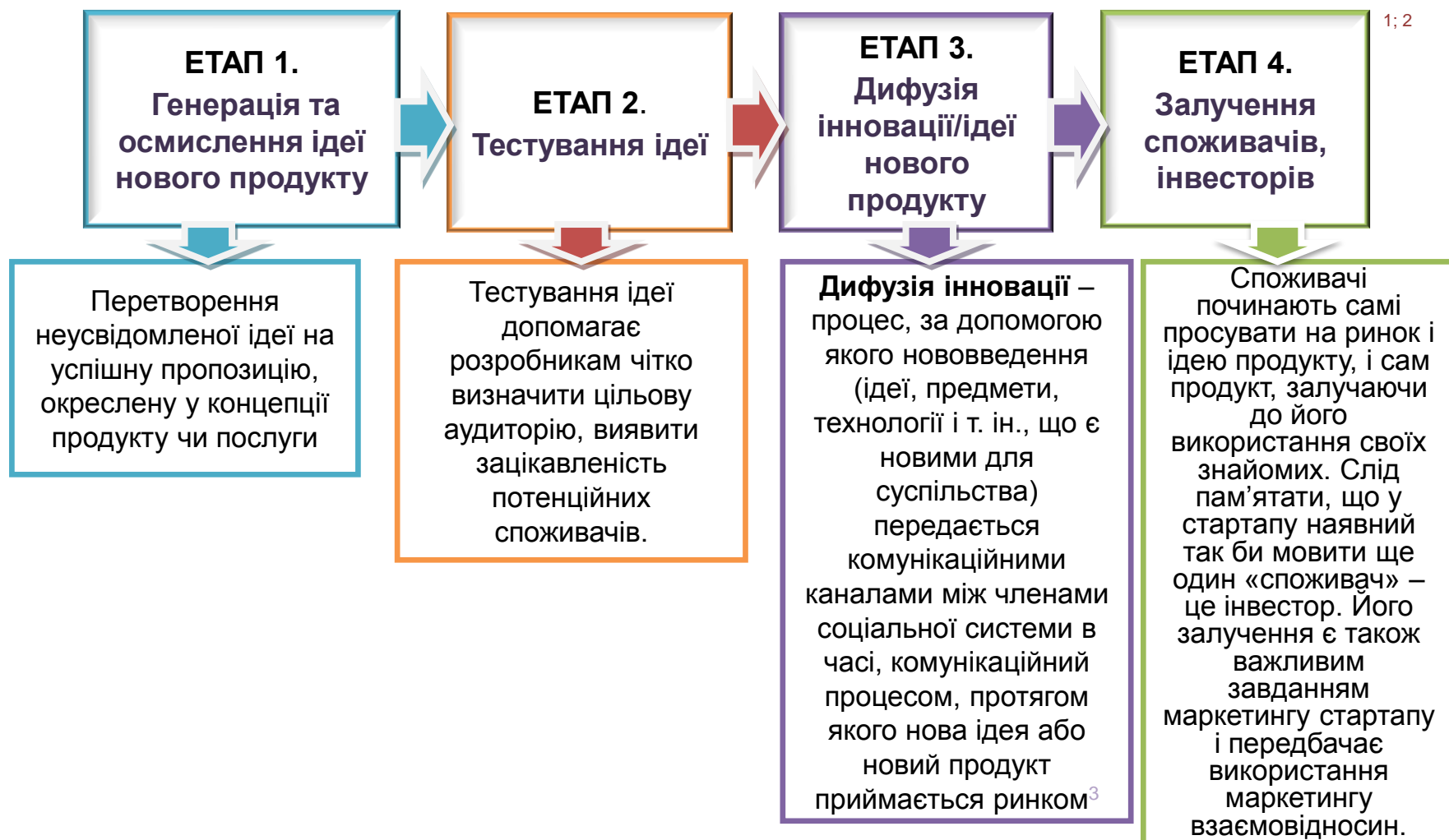
- Створення заяви про позиціонування, маркетингової стратегії та маркетингового плану

- Слід здійснювати те, що не масштабується: особисто звернутися до потенційних клієнтів, отримати відгук та налаштувати процес продажів



# 5.1 Особливості маркетингу стартапу

## ЕТАПИ МАРКЕТИНГУ СТАРТАПУ 1; 2; 3



1. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.  
 2. Kopishynska K. The key principles of the startup marketing. *Evropsky časopis ekonomiky a managementu*. 2018. Vol. 4. Issue 6. P. 61-68  
 3. Диффузные модели распространения инноваций. *Викинаука*. URL: [http://ru.science.wikia.com/wiki/Диффузные\\_модели\\_распространения\\_инноваций](http://ru.science.wikia.com/wiki/Диффузные_модели_распространения_инноваций).

# 5.1 Особливості маркетингу стартапу

## ДИФУЗИЯ ІННОВАЦІЙ<sup>1</sup>



### Характеристика споживачів<sup>1</sup>

**Новатори** – здатні на ризик, відкриті всьому новому індивіди.

**Ранні послідовники** – джерело інформації про нововведення, їх думку ураховують. Індивіди, що належать до цієї категорії, користуються авторитетом у інших членів спільноти.

**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.

**Пізня більшість** – скептично і недовіжливо ставляться до переваг нововведення.

**Відстаючі** – члени соціуму, прив'язані до минулого, до традицій і неохоче приймають нове.

# 5.1 Особливості маркетингу стартапу

## МАРКЕТИНГОВІ МОДЕЛІ ЗА СТАДІЯМИ СТАРТАПУ 1; 2; 3; 4

### ① ПЕРЕДПОСІВНА



prclub.spb.ru

**Маркетинг ідей** спрямований на просування ідеї та аналіз відгуків щодо ідеї



biz360.ru/rubric/technologies

**Маркетинг технологій** - сукупність заходів та інструментів, створених для створення, тестування та просування інноваційних товарів та послуг<sup>2</sup>



uccs.org.ua/kreatyvni-industrii

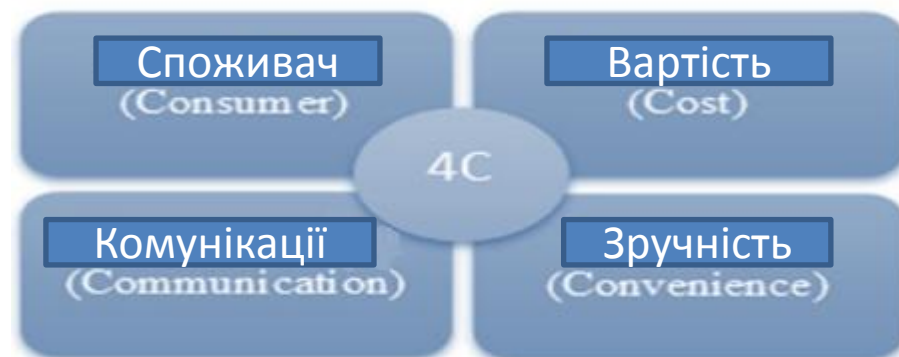
**Креативний маркетинг** - має функції оцінювання потенційного ринку і перетворення прихованого попиту на реальний, шляхом розробки нових товарів<sup>3</sup>

### ② ПОСІВНА

#### Комплекс моделі Лаутерборна 4C<sup>4</sup>

*Потрібно продавати не те, що створено, а лише те, що захочуть купити*

*Слід враховувати витрати споживача на задоволення потреб*



*Слід звертати увагу не на просування, а на комунікації*

*Варто орієнтуватись не на дистрибуцію, а на зручність покупки*



1. Токарев Б.Е. Концепция многоуровневого маркетинга инновационного стартапа. *Вестник университета*. 2017. № 3. С. 154–164
2. Юдина О. В. Маркетинг технологій як актуальна концепція розвитку сучасної економіки. *Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки*. 2017. №2-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-tehnologiy-kak-aktualnaya-kontseptsiya-razvitiya-sovremennoy-ekonomiki>
3. 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](http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/advert/creative_mind.html)
4. Комплекс маркетинга – модель 4C. *Маркетопедия*. Онлайн энциклопедия маркетинга. URL: <http://marketopedia.ru/39-kompleks-marketinga-model-4c.html>

# 5.1 Особливості маркетингу стартапу

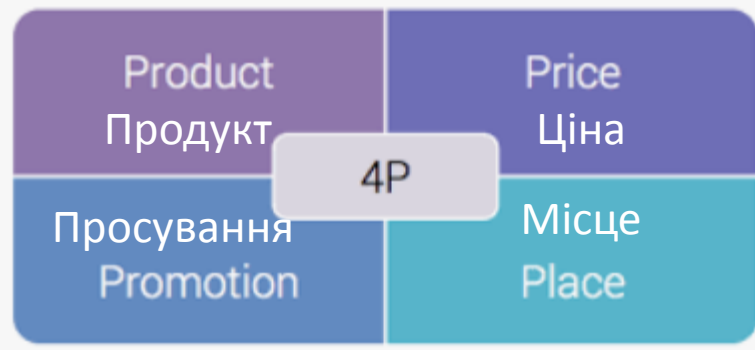
## МАРКЕТИНГОВІ МОДЕЛІ ЗА СТАДІЯМИ СТАРТАПУ

### ③ РЕАЛІЗАЦІЇ

#### Комплекс 4P<sup>2</sup>

*Функції продукту  
стартапу, унікальна  
перевага, ступінь  
якості, асортимент*

*Сприйняття продукту  
стартапу через його  
ціну*



*Маркетингові комунікації,  
які націлені як на  
інформування споживачів  
про продукт стартапу*

*Дистрибуція товару.  
Продукт повинен бути  
як в потрібному місці,  
так і в потрібний час*

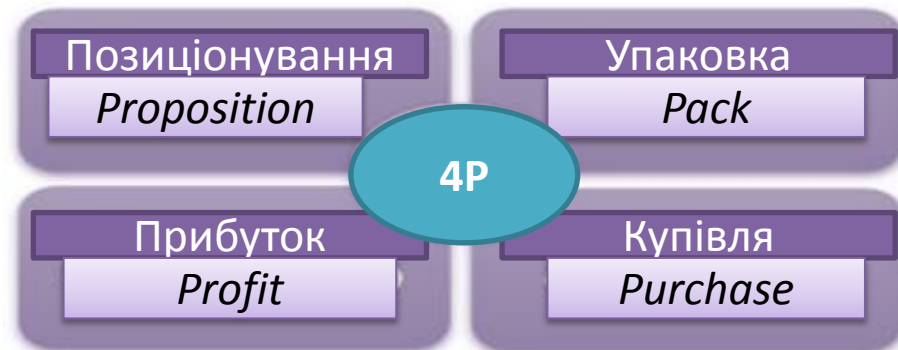
### ⑤ РОЗВИТОК ПРОДУКТУ

### ④ ЗРОСТАННЯ ПРОДАЖІВ В НІШІ

#### Видозмінена модель – модель 4P<sup>3</sup>

*Керування іміджем,  
асоціаціями і  
предметом бренду в  
свідомості цільового  
споживача*

*Помітність,  
фірмовий стиль*



*Цільові показники  
рентабельності  
продукту стартапу*

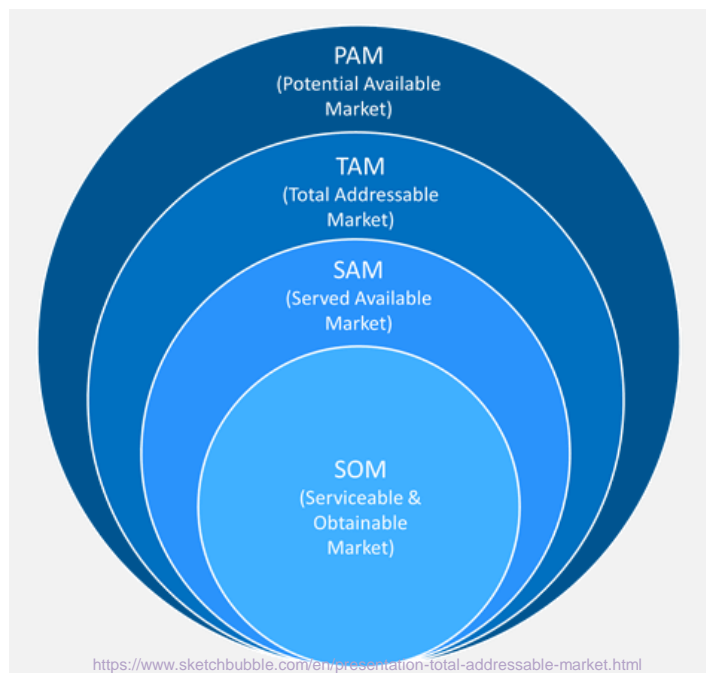
*Комунікацію бренду –  
бути в правильному  
місці з відповідною  
пропозицією*

Видозмінена модель – модель 4P,  
стратегічна модель маркетингу<sup>1</sup>

1. Токарев Б.Е. Концепция многоуровневого маркетинга инновационного стартапа. *Вестник университета*. 2017. № 3. С. 154–164  
2. 4P маркетинга. Основная модель концепции маркетинг-микса. Z&G.Branding. URL: <https://zg-brand.ru/statii/marketing/>  
3. Как разработать маркетинг микс для товара: наглядный пример. Powerbranding. URL: <http://powerbranding.ru/osnovy-marketinga/4p-5p-7p-model/podrobnyi-primer>

## 5.2 Методи оцінювання ринку стартапу

### PAM, TAM, SAM, SOM <sup>1</sup>



**PAM = Potential Addressable Market=Потенційний обсяг ринку**  
сума всіх витрат потенційних клієнтів у світовому масштабі, які можуть мати потребу щодо продукту стартапу <sup>1</sup>

**TAM = Total Addressable Market (aka Total Available Market)=**

**Обсяг цільового ринку**

витрати клієнтів, яким цікавий вид продукту, включаючи тих, хто не може дозволити собі відповідну покупку. Обсяг цільового ринку є частиною потенційного обсягу ринку <sup>1</sup>

**SAM = Serviceable Addressable Market = доступний обсяг обслуговуваного ринку**

річний обсяг грошових коштів, які вже витрачаються на користування продуктом або продуктом конкурента. Обсяг обслуговуваного ринку є частиною обсягу цільового ринку <sup>1</sup>

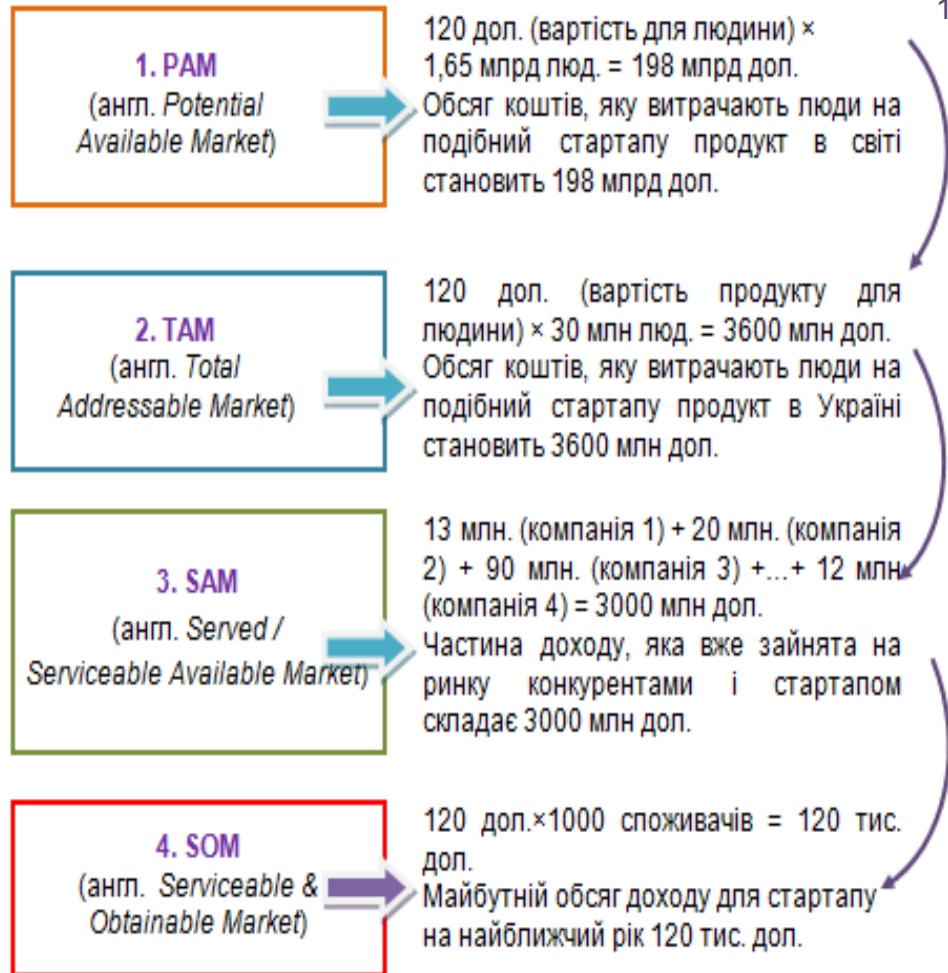
**SOM = Share of Market (Serviceable and Obtainable Market)= реально досяжний обсяг ринку**

На цьому етапі визначається обсяг коштів, які вже витрачають споживачі для придбання продукту стартапу і обсяг коштів споживачів, які будуть залучені стартапом найближчим часом <sup>1</sup>



## 5.2 Методи оцінювання ринку стартапу

### РОЗРАХУНОК ОБСЯГУ РИНКУ <sup>1</sup>



### ПРИКЛАД <sup>1</sup>



**За методом PAM** ринок для компанії Coca-Cola – це всі витрати жителів Землі протягом року, які купують напої для задоволення спраги

**За методом TAM** ринок для компанії Coca-Cola – гроші клієнтів, які витрачаються для задоволення спраги саме газованою водою з усіх існуючих напоїв

**За методом SAM** 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

## 5.2 Методи оцінювання ринку стартапу

### МЕТОД ЗНИЗУ ВГОРУ <sup>1; 2; 3</sup>

Базується на принципі від часткового до загального

Аналіз знизу вгору вимагає групування та підрахунку клієнтів <sup>1</sup>:

- Дослідження конкретних компаній або клієнтів, які продемонстрували попит на подібний товар
- Визначення природи кожного клієнта та оцінка доходу, від кожної їх групи
- Грнотовне припущення в оцінюванні кінцевих споживачів, що потім це перекладається в TAM:

**загальна чисельність суб'єктів у сегменті ринку помножена на дохід на одного користувача**



### ПРИКЛАД



<https://www.ivy.ru/titr/goodmovies/kids-fantasy>

© Цільова марсіанська фірма на вашій планеті придбала б в середньому 2 раунди космічних запасів на рік по 500 доларів на кожен, що дорівнює 1000 доларів на фірму <sup>2</sup>

© Ваша планета має 500 подібних малих фірм, тож ваші можливості на планеті становлять 500 000 доларів <sup>2</sup>

© Коли ви просуваєтеся по космосу, існує 150 подібних планет (кожна з 500 фірм-цілей) <sup>2</sup>

© Таким чином, загальний TAM складе ~ 75 мільйонів доларів <sup>2</sup>

1. Alon A. What's your startup's tam (total addressable market)? A practical guide to crunching the numbers. *Viola*. URL: <https://www.viola-group.com/violanotes/practical-guide-to-crunching-the-numbers-on-total-addressable-market-tam/>

2. Gimbel A. TAM - What is it, How to Quantify, and Why it Matters. *Atlanta ventures*. URL: <https://www.atlantaventures.com/blog/tam-what-is-it-how-to-quantify-and-why-it-matters>

3. 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>

## 5.2 Методи оцінювання ринку стартапу

### МЕТОД ЗВЕРХУ ВНИЗ <sup>1; 2</sup>

Передбачає оцінювання ринку від масштабного до конкретизованого обсягу

**Аналіз зверху <sup>1</sup>:**

■ береться велика популяція, яка охоплює цільовий ринок, а потім використовується як базова точка для звуження до конкретного сегмента ринку;

■ за допомогою результату можна ізолювати кінцевих користувачів і помножити на дохід на одного користувача, щоб оцінити TAM.



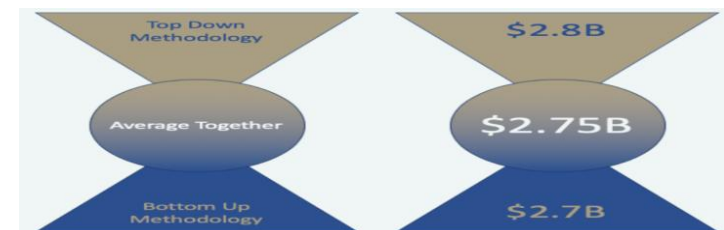
### ПРИКЛАД



У Всесвіті існує 200 000 марсіанських фірм, з яких 75% фірм є малими (<10 марсіан), з яких 50% використовують космічні запаси<sup>2</sup>

При щорічній покупці 1000 доларів TAM складе ~ 75 мільйонів доларів<sup>2</sup>

### КОМПЛЕКСНЕ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ЗВЕРХУВНИЗ ТА ЗНИЗУ ДОГОРИ <sup>1</sup>



Результати оцінки представляються як загальне середнє значення<sup>2</sup>

Кожний з методів є перевіркою та балансом один для одного<sup>1</sup>



1. Alon A. What's your startup's tam (total addressable market)? A practical guide to crunching the numbers. Viola. URL: <https://www.viola-group.com/violanotes/practical-guide-to-crunching-the-numbers-on-total-addressable-market-tam/>
2. Gimbel A. TAM What is it, How to Quantify, and Why it Matters. Atlanta ventures. URL: <https://www.atlantaventures.com/blog/tam-what-is-it-how-to-quantify-and-why-it-matters>
3. Market Sizing – How to Calculate Using Two Methods. My market research methods. URL: <https://www.mymarketresearchmethods.com/marke>

## 5.2 Методи оцінювання ринку стартапу

### ТЕОРІЯ ЦІННОСТІ <sup>1; 2</sup>

*Теорія цінності спирається на оцінку цінності, що надається споживачам товаром, і те, яка частина цієї цінності може бути відображена в цінах на товар <sup>1</sup>*



Компанія оцінює, скільки цінності вона може додати і чому вона повинна охопити цю вартість за допомогою ціноутворення на товар <sup>2</sup>

Теорія вартості використовується для розрахунку TAM, коли компанія виводить на ринок нові товари або перехресно продає певні товари існуючим споживачам <sup>2</sup>

### ПРИКЛАД

# Uber

Користувачі, які вирішили користуватися таксі Uber, користуються можливістю керувати собою, користуючись громадськими таксі або брати таксі конкурента. Оскільки користувачі готові відмовитись від усіх цих альтернатив і взяти таксі Uber, компанія може оцінити вартість, яку ці користувачі отримують від використання таксі Uber, і визначити, як визначити вартість у своїх цінах <sup>2</sup>

1. Market Sizing – How to Calculate Using Two Methods. *My market research methods*. URL: <https://www.mymarketresearchmethods.com/marke>

2. What is the Total Addressable Market (TAM)? *CFI*. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/total-addressable-market-tam/>



## 5.2 Методи оцінювання ринку стартапу

### ОЦІНЮВАННЯ РИНКУ НА ОСНОВІ ЗРОСТАННЯ РИНКУ <sup>1</sup>

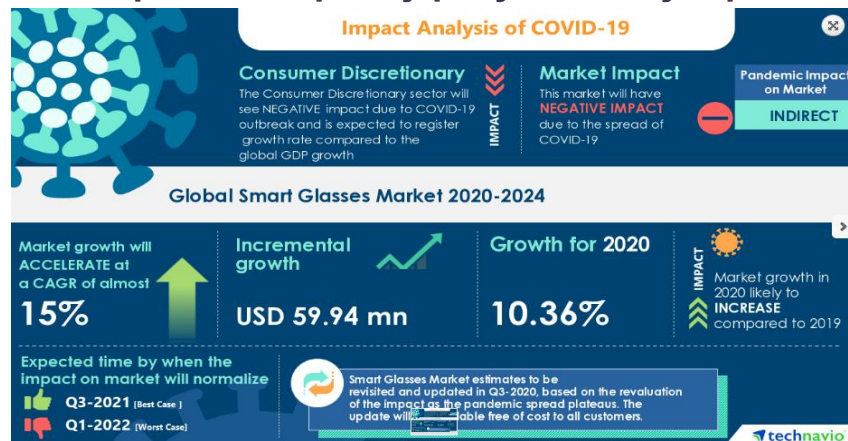
Інколи стартапи спроможні створювати інновації, які у подальшому формують нові ринки.

Однак, найчастіше стартапи працюють на ринках, які розвиваються та зростають.

Це дозволяє зайняти власну нішу та працювати з цільовою аудиторією

### Під впливом COVID-19

#### Зростання ринку розумних окулярів <sup>2</sup>



### 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 <sup>1</sup>

#### Зростання ринку хмарних ігор <sup>3</sup>



1. Методи 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/>
2. Рынок умных очков с влиянием COVID-19. Parliamo di Videogiochi . URL: <https://ru.pdvg.it/>
3. Рынок облачных игр 2020-2024 Parliamo di Videogiochi . URL: <https://ru.pdvg.it/>



## 5.2 Методи оцінювання ринку стартапу

### СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКУ

#### ВИЗНАЧЕННЯ

**Сегментування ринку** – це виділення на ринку груп споживачів, однорідних в одному або декількох аспектах їх споживання<sup>1</sup>

#### Види сегментації ринку<sup>2</sup>

##### Географічна

*Люди, які проживають в одному географічному районі, часто мають інші подібності, крім свого місцезнаходження<sup>2</sup>*



Якщо у вас є магазин одягу, ви можете продавати одяг із дизайном місцевих художників для людей, які проживають у певній місцевості<sup>2</sup>

##### Психографічна

*Метою тут є сегментування споживачів за їх хобі та інтересами<sup>2</sup>*



Компанія, що продає вишукані вина, може скористатися психографікою для спілкування з членами аудиторії, які найбільше зацікавлені в купівлі дорогих вин<sup>2</sup>

##### Демографічна

*Передбачає сегментування людей за комбінацією критеріїв (вік, стать, сімейний стан, рівень освіти, дохід, релігія, сімейний стан, професія)<sup>2</sup>*



Хтось, хто володіє мікропивоварнею, може створити сегмент клієнтів у віці від 25 до 40 років<sup>2</sup>

##### Поведінкова

*Поведінкова сегментація стає все більш популярною, оскільки підприємства все більше можуть використовувати великі дані, щоб краще зрозуміти своїх клієнтів<sup>2</sup>*



Відстежуючи моделі покупок та поведінку на сайті, бренди можуть формувати рекомендації щодо продуктів, навіть налаштовувати спеціальні пропозиції для членів цільової аудиторії<sup>2</sup>

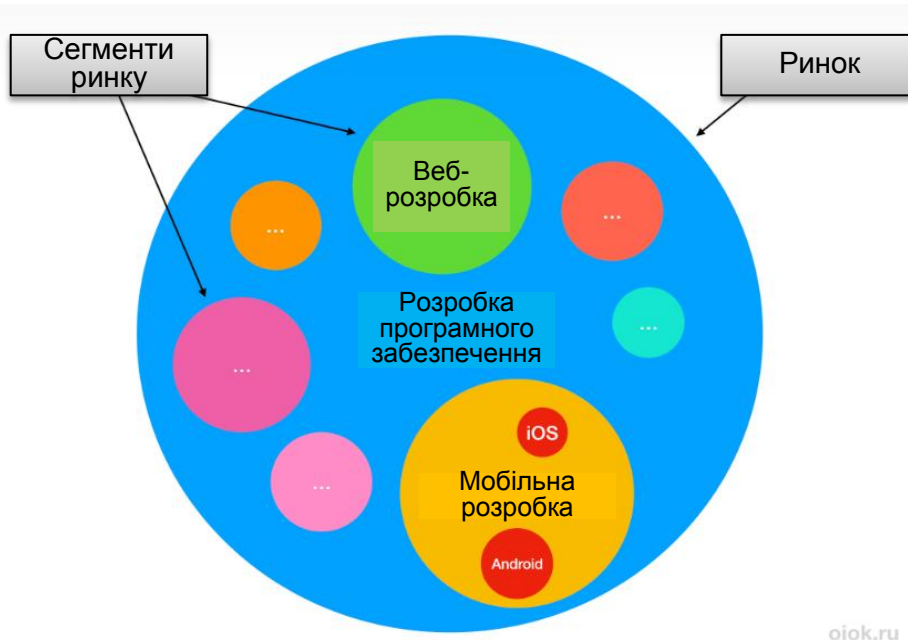
1. Виноградова О. Сегментация рынка для стартапов. Маркетинг, Психология, Mind Maps. URL: <https://ola-vinogradova.livejournal.com/102065.html> How to Do Market Segmentation The Right Way. Slidemodel.com. URL: <https://slidemodel.com/market-segmentation-the-right-way>

## 5.2 Методи оцінювання ринку стартапу

### ЦІЛЬОВИЙ СЕГМЕНТ РИНКУ

#### ВИЗНАЧЕННЯ

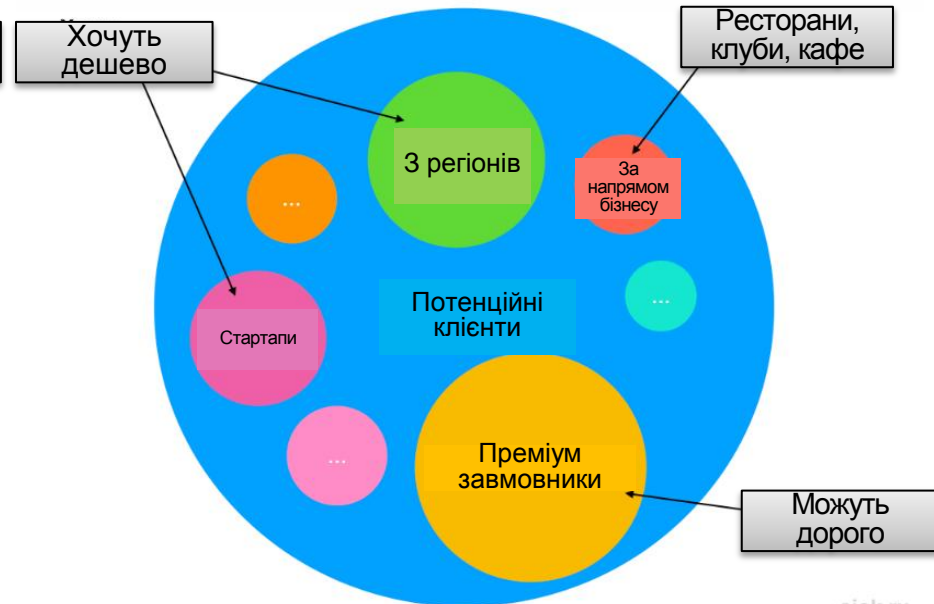
**Сегмент ринку (market segment)** - частина єдиного ринкового простору, окреслена кордонами, визначеними чітко виявленими в результаті дослідження: географічними, соціальними, галузевими відмінностями суб'єктів ринку<sup>1</sup>



ojok.ru

#### ВИЗНАЧЕННЯ

**Цільовий сегмент ринку** – та частина ринку (сегмент), який включає безпосередньо споживачів продукту чи послуги<sup>2</sup>



ojok.ru

1. Словарь. Записки маркетолога. URL [https://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_s/market\\_segment/](https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_s/market_segment/)  
 2. Целевой сегмент рынка: определение, анализ и выбор. Ojok URL: <https://ojok.ru/blog/czelevoj-segment-ryinka-opredelenie,-analiz-i-vyibor>

## 5.2 Методи оцінювання ринку стартапу

### ЕТАПИ СЕГМЕНТАЦІЇ<sup>1</sup>

#### 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<sup>1</sup>



#### 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<sup>1</sup>



#### 3 Дослідження ринку виділеного сегменту споживачів

### Сегментування ринку<sup>1</sup>

Галузь	Кінцевий споживач	Застосування	Переваги	Провідні покупці	Характеристика ринку
	Не завжди та ж людина, яка приймає рішення про придбання продукту	Мета застосування продукту	Перевага для споживача	Впливові (ранні послідовники)	Фактори, що впливають або упереджують сприйняття продукту стартапу
Промисловий дизайн					
...					
Мікрохірургія					

Галузь	Партнери	Розмір ринку	Конкуренція	Необхідні додаткові активи
	Компанії, з якими потрібно спільно працювати для забезпечення вирішення проблем споживача	Чисельність потенційних споживачів	3 точки зору попиту, тобто з позиції споживача	Додаткові потреби покупця для «повного вирішення» проблеми
Промисловий дизайн				

1. 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>

## 5.2 Методи оцінювання ринку стартапу

### МЕТОДИКА СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ ЗА ПРОДУКТОМ <sup>1</sup>

➔ 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

➔ 5 Порівнюється профіль продукту стартапу з профілями кожного сегменту і встановлюється, наскільки продукт відповідає вимогам

➔ 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

Підраховується кількість знаків «-» і «+». Виділяються найпривабливіші сегменти за «+».

Споживчі характеристики (приклад)	Назва сегменту 1		Назва сегменту 2		Назва сегменту 3	
Технічні характеристики	В	+	А	+	В	+
Ціна						
Особливі можливості						
Надійність						
Простота використання						
Унікальність						
Дизайн						
Разом: «+»						
«—»						

### ВИЗНАЧЕННЯ

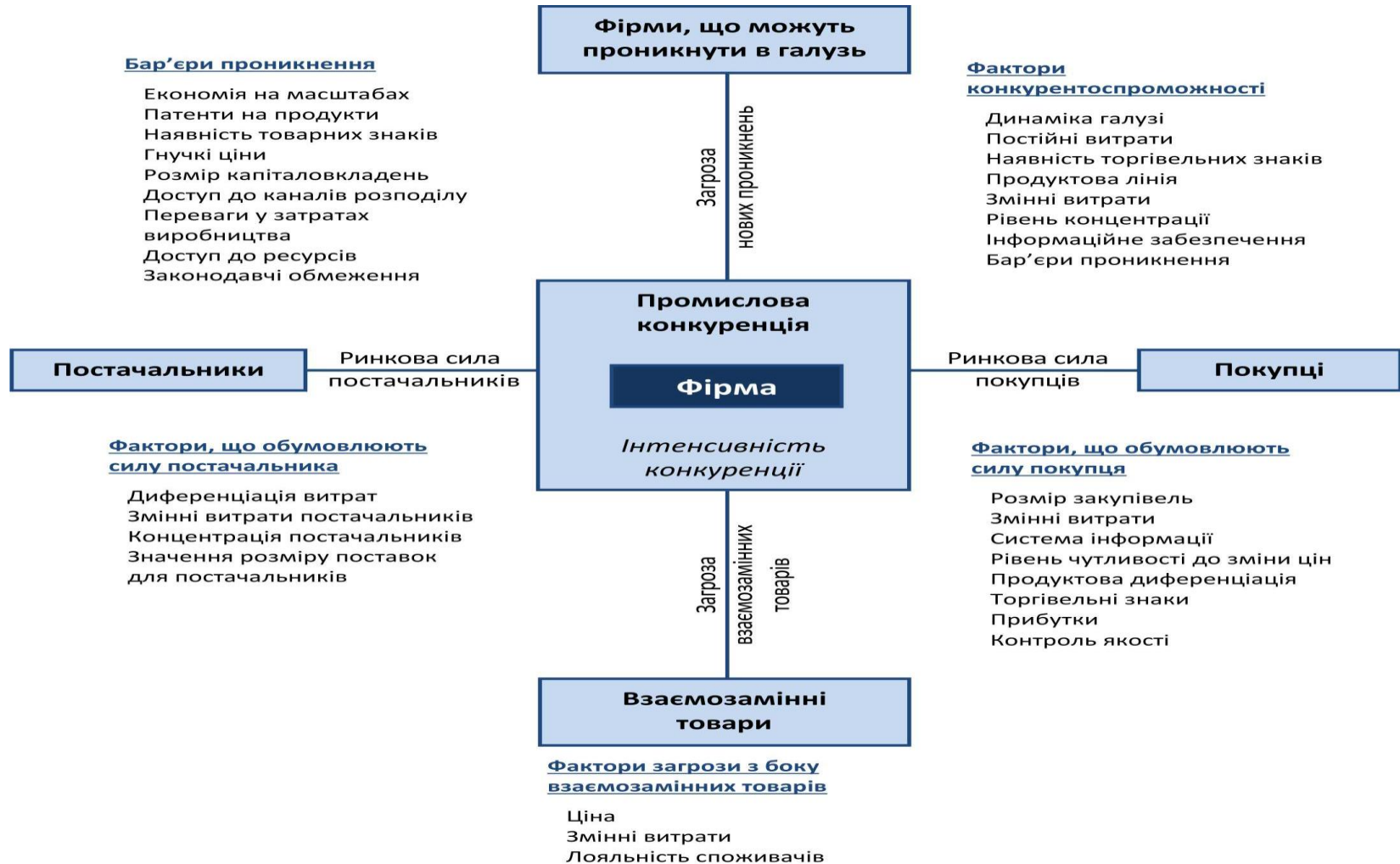
**Ніша ринку** – це вузько визначена група споживачів, яку зазвичай отримують після поділу сегменту на під-сегменти або виділення груп споживачів із чітко вираженими особливостями, яких відрізняє прагнення отримати через придбання товару певне особливе сполучення вигоди та зручності <sup>2</sup>

1. Стерхова С.А. Инновационный продукт: инструменты маркетинга: учеб. Пособие. Москва: Дело, 2009. 296 с.

2. Маркетинг на рівні ринкових ніш. HELPIKS. URL: <https://helpiks.org/7-53424.html>.

## 5.2 Методи оцінювання ринку стартапу

### ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ<sup>1</sup>



1. 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. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/35763>



## 5.2 Методи оцінювання ринку стартапу

### ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

#### Ступеневий аналіз конкуренції на ринку <sup>1</sup>

Особливості конкурентного середовища	В чому проявляється дана характеристика	Вплив на діяльність підприємства (можливі дії, щоб бути конкурентоспроможною)
1. Вказати тип конкуренції - монополія/олігополія/монополістична/чиста		
2. За рівнем конкурентної боротьби -локальний/національний		
3. За галузевою ознакою - міжгалузева/внутрішньогалузева		
4. Конкуренція за видами товарів: - товарно-родова - товарно-видова - між бажаннями		
5. За характером конкурентних переваг - цінова / нецінова		
6. За інтенсивністю - марочна/не марочна		

#### Порівняльний аналіз сильних та слабких сторін <sup>1</sup>

Складові аналізу	Прямі конкуренти в галузі	Потенційні конкуренти	Постачальники	Клієнти	Товари-замінники
	Навести перелік прямих конкурентів	Визначити бар'єри входження в ринок	Визначити фактори сили постачальників	Визначити фактори сили споживачів	Фактори загроз з боку замінників
Висновки:	Визначити інтенсивність конкурентної боротьби з боку прямих конкурентів	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ чи є можливість входу в ринок?</li> <li>♦ - чи є потенційні конкуренти?</li> </ul> Строки виходу їх на ринок?	Чи постачальники диктують умови роботи на ринку? Які?	Чи клієнти диктують умови роботи на ринку? Які?	Обмеження для роботи на ринку через товари замінники

#### Порівняльний аналіз сильних та слабких сторін «назва проекту» <sup>1</sup>

Фактор конкурентоспроможності	Бали 1-20	Рейтинг товарів-конкурентів порівняно з стартапом						
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3

1. 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. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/35763>

## 5.2 Методи оцінювання ринку стартапу

### ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТІВ (початок) <sup>1; 2; 3</sup>

#### ① Визначення конкурентів

Тип	Характеристика <sup>1; 2</sup>
<b>Прямі конкуренти</b>	Це бренди, що продають подібні товари та послуги, що і стартап на той же ринок
<b>Непрямі конкуренти</b>	Продають різні товари чи послуги, але конкурують за одну і ту ж аудиторію зі схожими ресурсами.
<b>Потенційні конкуренти</b>	Бренд, який ще не обслуговує ринок конкуруючим продуктом, але має ресурси, інфраструктуру або потенціал для зростання в майбутньому
<b>Конкуренти, що вирішують одну і ту ж проблему</b>	Конкуренти можуть продавати різне, але вирішуватися одна і та ж проблему по-іншому.
<b>Конкуренти уваги</b>	Навіть якщо абсолютно нерелевантний бренд рекламує на тій же платформі, що і стартап

#### Огляд конкурентів <sup>1</sup>

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

#### Встановлення типу конкурентів стартапу <sup>1</sup>

№ з/п	Назва підприємства конкурента	Короткий опис діяльності	Короткий опис продукту	Схожість із стартапом	Ключовий	Прямий	Опосередкований
1.	ТОВ			Має схожість за функціональними особливостями продукту	*		
2.	ПрАТ			Продукт виконує схожу функцію, але є значно застарілим		*	

1. How to run a competitive analysis (and win the race). Tide.co. URL: <https://www.tide.co/blog/business-tips/competitive-analysis>.  
 2. Правильно вибираем конкурентов. Онлайн – енциклопедія по маркетингу и рекламе. URL: <http://powerbranding.ru/competition/kak-opredelit-konkurentov>  
 3. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.

## 5.2 Методи оцінювання ринку стартапу

### ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТІВ (продовження)

#### ② Дослідження діяльності основних лідерів ринку

#### ВИЗНАЧЕННЯ

**Сильний конкурент** – гравець з високою часткою ринку, інвестує в підтримку продажів продукту більше, ніж стартап, володіє потужним потенціалом<sup>1</sup>

#### Визначення сили конкурентів<sup>1</sup>

№ з/п	Назва підприємства конкурента	Підтримка	Частка ринку	Висновок, щодо впливу на стартап

#### Матриця конкурентів<sup>1</sup>

	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

1. Правильно вибираємо конкурентів. Онлайн – енциклопедія по маркетингу і рекламі. URL: <http://powerbranding.ru/competition/kak-opredelit-konkurentov>

# 5.2 Методи оцінювання ринку стартапу

## ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТІВ (продовження)

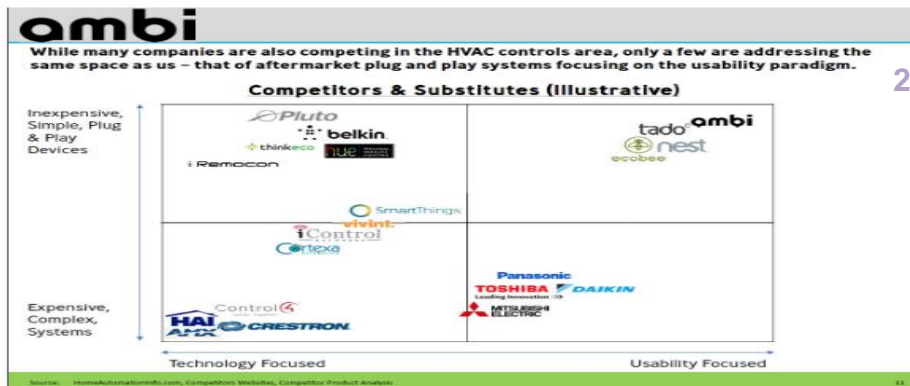
### ③ Порівняння стартапу з конкурентами

#### Аналіз конкурентів <sup>1</sup>

Критерій оцінювання		Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Продукт	Продуктова лінійка			
	Продукти, що найбільш продаються			
	Ключові/унікальні властивості продукту			
Маркетинг	Маркетингова стратегія			
	Точки співпраці з аудиторією			
Продажі	Алгоритм продажу			
	Канали продажу			
	Мережа взаємодії з клієнтом			

Критерій оцінювання	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Критерій оцінювання
Фінанси	Середній обсяг продажу			
	Обсяг продажу за місяць			
Клієнти	Обсяг ринку			
Особисте враження	Досвід, позитивні та негативні враження			

The 2X2 Chart



The Checklist Chart

2

Competitive Landscape

	Pinterest	Telly	#waywire	Interest
User Friendly	✓	✗	✗	✓
Privacy	✓	✗	✗	✓
Keyword follow	✗	✗	✗	✓
Playlist follow	✗	✗	✗	✓
Video Bookmarks	✓	✓	✓	✓
Video Autonext	✗	✓	✓	✓
Video Shuffle	✗	✗	✗	✓

1. Как провести анализ конкурентов стартапа. *Венчурный Акселератор*. URL: <https://1va.vc/webinars/kak-provesti-analiz-konkurentov-startapa.html>
2. Pitch Club: The Competition Slide in Your Startup Pitch Deck. *Startupshk*. URL: <http://www.startupshk.com/pitch-club-the-competition-slide-in-your-startup-pitch-deck>

## 5.2 Методи оцінювання ринку стартапу

### SWOT-АНАЛІЗ

#### ВИЗНАЧЕННЯ

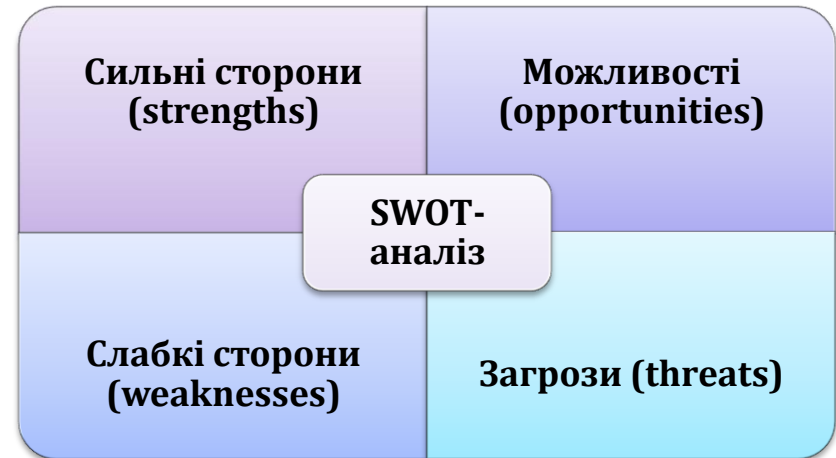
**SWOT-аналіз** – це метод оцінювання внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на розвиток стартап-проекту, що дозволяє оцінити сильні і слабкі сторони бізнесу, знайти нові можливості і визначити можливі загрози <sup>1</sup>

#### 1 Визначення цілей і завдань <sup>3</sup>

*Для стартапу такими цілями будуть позиціонування стартапу в бізнес-середовищі, ринковому середовищі та систематизація умов розвитку <sup>3</sup>*

#### 2 Визначення сильних сторін майбутнього бізнесу <sup>3</sup>

#### 4 Визначення сприятливих можливостей <sup>3</sup>



#### 3 Визначення недоліків та слабких сторін <sup>3</sup>

#### 5 Визначення потенційних загроз і небезпек <sup>3</sup>

#### 6 Складання матриці SWOT- аналізу <sup>3</sup>

1. SWOT-Анализ. 5 главных правил, которых стоит придерживаться. *Geniusmarketing.me*. URL: <https://geniusmarketing.me/lab/swot-analiz-5-glavnyx-pravil-kotoryx-stoit-priderzhivatsya>  
 2. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с.  
 3. SWOT–Анализ вашего бизнес-проекта. *Homestartup*. URL: [http://homestartup.ru/pub\\_swot.html](http://homestartup.ru/pub_swot.html)



## 5.2 Методи оцінювання ринку стартапу

### SWOT-АНАЛІЗ

#### S

#### СИЛЬНІ СТОРОНИ

*Позитивні, над якими є контроль. Переваги, як правило, стосуються навичок, ресурсів, бренду та можливостей команди*<sup>1</sup>

- ⦿ Які процеси успішні?
- ⦿ Які активи є у вашій команді, і які найсильніші?
- ⦿ Наскільки безпечна ваша клієнтська база?
- ⦿ Що дає перевагу вашим конкурентам?
- ⦿ Наскільки кваліфікована ваша робоча сила?
- ⦿ Що ваш клієнт говорить про вас?<sup>1</sup>

- характеристики і параметри бізнес-ідеї
- ефективні інструменти досягнення цілей
- ресурси та активи, які є в розпорядженні
- ключові компетенції команди стартапу<sup>3</sup>

Стартап повинен ретельно підготувати аналіз сильних сторін, щоб вивчити та впровадити ділові процедури<sup>2</sup>

Стартапи повинні зосередитись на процедурах якості та спеціалізуватися на маркетингових знаннях<sup>2</sup>

#### W

#### СЛАБКІ СТОРОНИ

*Внутрішні характеристики, що дають негативний атрибут, який заважає сильним сторонам. Визначивши прогалини, можна знайти шляхи вдосконалення*<sup>1</sup>

- ⦿ Що заважає виробничому процесу?
- ⦿ У яких сферах конкурент має перевагу?
- ⦿ Яких знань не вистачає робочій силі?
- ⦿ Чи рівень кваліфікації робочої сили нижчий за стандартний?
- ⦿ Чи вистачає бюджету фінансування?
- ⦿ Клієнтська база занадто низька?
- ⦿ Бізнес приносить прибуток?
- ⦿ Чиє відставання від конкурентів?<sup>1</sup>

- показники розвитку бізнес-ідеї
- недостатня зацікавленість споживачів у продукті
- необізнаність у необхідності продукту стартапу
- навички, якими не володіє стартапер<sup>3</sup>

Більшість стартапів повинні зосередитись на вдосконаленні продукту та час від часу впроваджувати інновації. Це може бути слабкою стороною, оскільки важко вжити будь-які зміни в продукті / послугі стартапу<sup>2</sup>



1. SWOT SWOT Analysis for Startups. Full scale. URL: <https://fullscale.io/blog/swot-analysis-for-startups/>  
 2. How SWOT Analysis Can Help Startups In Decision Making. StartUP-buzz. URL: <https://www.startup-buzz.com/swot-analysis-can-help-startups-decision-making>  
 3. SWOT-Аналіз вашого бізнес-проекта. Homestartup. URL: [http://homestartup.ru/pub\\_swot.html](http://homestartup.ru/pub_swot.html)

## 5.2 Методи оцінювання ринку стартапу

### SWOT-АНАЛІЗ

# O

#### МОЖЛИВОСТІ

*Умови та обставини, що забезпечуватимуть масштабування стартапу на кшталт стагнуючої галузі, яка потребує заміни, послаблення конкуренції, зростання ринку тощо<sup>1</sup>*

- ⦿ Яким чином можна перетворити сильні та слабкі сторони на можливості?
- ⦿ Які дії слід робити зараз, а раніше не робилися?
- ⦿ Які поточні тенденції можна використати?
- ⦿ Які підприємства можуть підтримати стартап?
- ⦿ Чи є майбутні події для збільшення клієнтської бази чи присутності на ринку? <sup>1</sup>

У стартапі завжди є місце для вдосконалення. Мало змін та аналіз поточних проблем допоможуть стартапу досягти стабільності <sup>2</sup>

Стартапам доведеться зосередитись на можливостях, які з'являються на шляху покращення якості продукції <sup>2</sup>

# T

#### ЗАГРОЗИ

*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 <sup>1</sup>*

- ⦿ Хто ваші поточні та нові конкуренти?
- ⦿ Якщо у вас є постачальники, чи здатні вони поставити потрібні матеріали за певний період і за ціною?
- ⦿ Які майбутні технологічні зміни можуть вплинути на стартап?
- ⦿ Чи готовий стартап до непередбачених ситуацій, таких як глобальна пандемія, фінансова нестабільність чи стихійне лихо?
- ⦿ Які тенденції можуть стати суттєвою загрозою для стартапу? <sup>1</sup>

Загрозою для стартапів можуть бути нові конкуренти на внутрішньому ринку, цінова війна, інноваційний продукт, подібний до конкурента <sup>2</sup>

Проблема вирішується складанням резервних стратегій на початковому етапі планування стартап-проекту <sup>2</sup>

1. SWOT Analysis for Startups. Full scale. URL: <https://fullscale.io/blog/swot-analysis-for-startups/>

2. How SWOT Analysis Can Help Startups In Decision Making. StartUP-buzz. URL: <https://www.startup-buzz.com/swot-analysis-can-help-startups-decision-making>

## 5.2 Методи оцінювання ринку стартапу

### SWOT-АНАЛІЗ

#### Визначення сильних і слабких сторін <sup>1</sup>

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 можливостей і загроз <sup>2</sup>

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	
Можливості із збільшення частоти використання продукту споживачами		Підвищення ймовірності відмови від товарів не першої необхідності	
Розвиток технологій		Втрата конкурентних переваг 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	

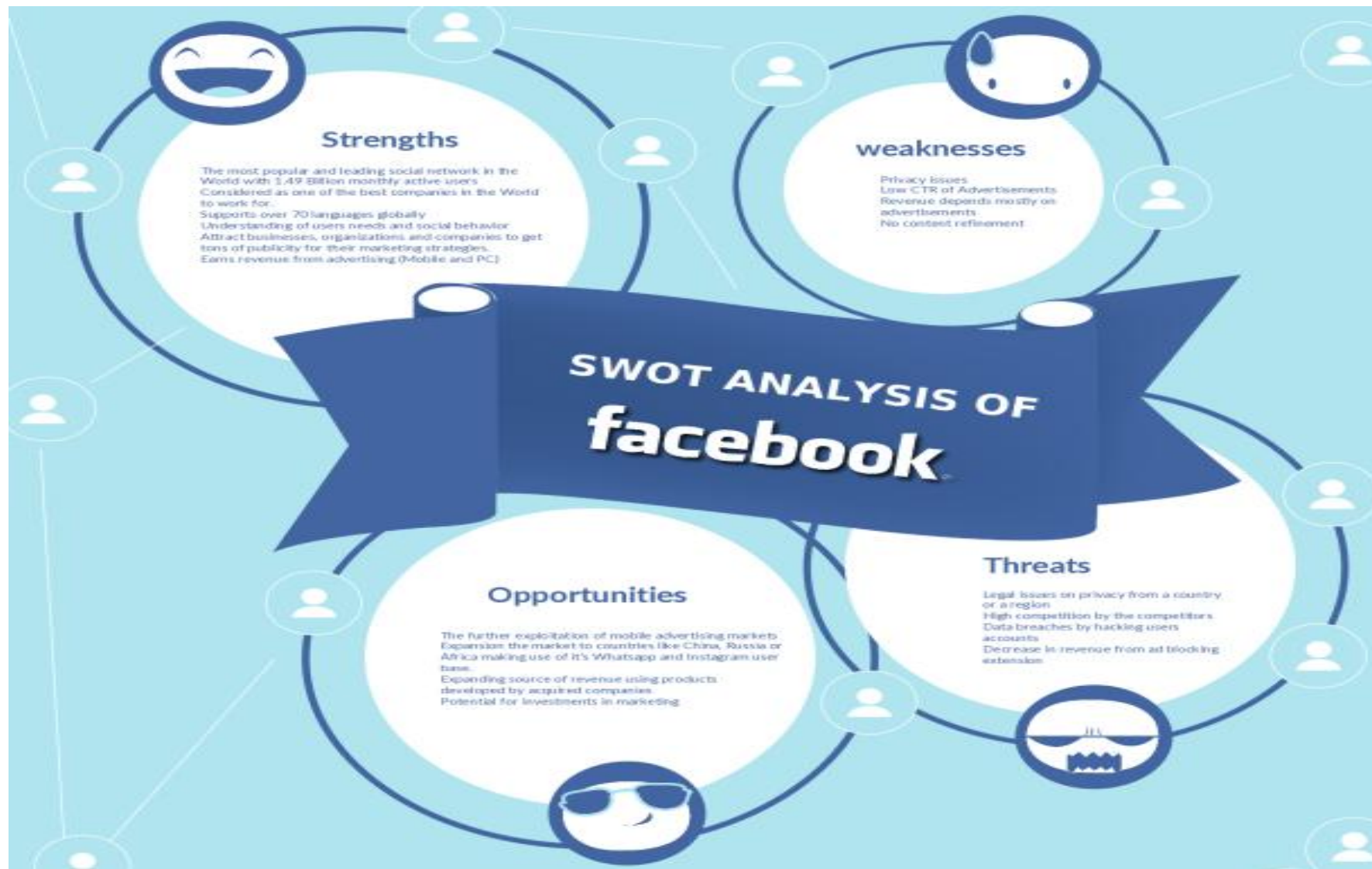
SWOT-АНАЛІЗ <sup>3</sup>	Сильні сторони 1. 2...	Слабкі сторони 1. 2...
Можливості 1. 2..	Які сильні сторони стартапу допоможуть реалізувати ці можливості?	Як подолати слабкі сторони стартапу через використання можливостей?
Загрози 1. 2..	Які сильні сторони стартапу можна використовувати для нейтралізації цих загроз?	Як мінімізувати слабкості, щоб уникнути загроз?

1. SWOT анализ менее чем за 1 час: теория и практика. Powerbranding. URL: [http://powerbranding.ru/marketing\\_lessons/swot-analysis](http://powerbranding.ru/marketing_lessons/swot-analysis)

2. SWOT анализ: методика определения угроз и возможностей. Онлайн — энциклопедия по маркетингу и рекламе. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/ugrozy-vozmozhnosti>.

3. Шаблон для заполнения бизнес-плана. Novsu URL: [www.novsu.ru/file/1004536](http://www.novsu.ru/file/1004536)

## 5.2 Методи оцінювання ринку стартапу



# 5.3 Управління взаємодією із споживачами стартапу

## ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ <sup>1; 2</sup>

### ВИЗНАЧЕННЯ

**Цільова аудиторія** – це група людей, які задовольняють свої потреби за допомогою пропонованого продукту <sup>1</sup>



- Первинна - основна аудиторія, яка виступає ініціатором покупки <sup>1</sup>
- Вторинна – учасники процесу, які допомагають з придбанням <sup>1</sup>
- Широка – аудиторія, що купує повний обсяг товару <sup>1</sup>
- Вузька, яка купує конкретизовані товари в спектрі загального обсягу <sup>1</sup>



1. Целевая аудитория: как ее определить и зачем это нужно. Rubarb. url. URL: <https://rubarbs.com/article/target-audience-how-to-define-it-and-why>.  
 2. Лекція 3. Оцінюємо ідею проекту. Culturepartnership. URL <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/project-management/lecture-17-3>



## 5.3 Управління взаємодією із споживачами стартапу

### ПОРТРЕТ СПОЖИВАЧА

#### ПРИКЛАД

**Покупці дорогих смартфонів**

Олег, 27 років <sup>1</sup>

**Місце проживання:** Київ

**Сімейний стан, діти:** не одружений <sup>1</sup>

**Сфера зайнятості та рівень зарплати:** малий бізнес, 7 тис. Грн <sup>1</sup>

**Посада, пов'язані з нею проблеми:** керівник власної компанії з виробництва бюджетних меблів.

**Потреби, бажання, фобії:** для переговорів з постачальниками і клієнтами Олегу необхідно мати статусний смартфон. Відповідно, він розглядає тільки флагмани провідних торгових марок. Готовий купувати дорогі аксесуари з натуральних матеріалів: шкіри, напівкоштовних каменів <sup>1</sup>

**АВАТАР КЛІЄНТА**
1

**ЦІЛІ ТА ЦІННОСТІ**

Що хоче клієнт

Що важливо для клієнта

**Вік**

**Стать**

**Сімейний стан**

**Діти**

**Місце проживання**

**ТРУДНОЩІ ТА БОЛЬОВІ ТОЧКИ**

Що клієнт хоче уникнути

Що боїться клієнт



**ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ**

Книги

Журнали

Блоги/вебсайти

Події

Наставники

Додатково

**Цитата**

Чим займається

Посада

Дохід

Освіта

Додатково

**ЗАПЕРЕЧЕННЯ ТА РОЛЬ В ПРОЦЕСІ КУПІВЛІ**






Що заважає клієнту купити продукт

Хто вирішує купувати чи ні

1. Что такое портрет целевой аудитории, зачем он нужен интернет-магазину и как грамотно его составить. *Университет InSales*. URL: <https://www.insales.ru/blogs/university/portret-celevoj-auditorii>

## 5.3 Управління взаємодією із споживачами стартапу





### ПОРТРЕТ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ <sup>1</sup>

Сегмент ЦА	Хто шукає інформацію про товар або послугу	Закупівельний комітет	Особа, яка приймає фінальне рішення
B2B	Технарь шукає рішення	Закупівельний комітет затверджує	Директор погоджує
			
B2C	Дружина	Відгуки друзів, сім'ї, діти	Сім'я
			
<b>Мета стартапера</b>	Зрозуміти потреби та побажання, мотивацію купівлі, характеристики товару, які цікавлять покупців, які побоювання... як залучити споживачів до купівлі продукту стартапу		

1. Как определить портрет целевой аудитории и сегментировать ее. Staspirogov.pro. URL: <https://staspirogov.pro/kak-opredelit-portret-celevoj-auditorii-i-segmentirovat-ee/>

## 5.3 Управління взаємодією із споживачами стартапу

### ПОРТРЕТ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ <sup>1</sup>

Ім'я	Артем	Микола	Денис	Катерина
				
Що хочуть купити	<b>КОМП'ЮТЕРНУ МИШКУ</b>			
Хто покупець	Програміст. Ціна товару не настільки критична, має достатній дохід	Хардкор геймер. Бере участь у змаганнях, ціна не критична	Студент. Потрібна мишка для навчання	Дизайнер інтер'єрів. Складна 3D графіка
Мета купівлі	Побоюється появи професійного захворювання під назвою: тунельний синдром. Шукає ергономічну мишку	Бажає купити круту бездротову геймерську, багатофункціональну мишку з багатьма кнопками та магнітним колесом скролінгу	Ціна має значення. Потрібна мишка дешева, влаштує і проводна	Потрібна найбільш точна мишка. Жорсткі вимоги до dpi типу живлення, додатковими клавішами
Мета стартапера	На сайті чи інших джерелах інформування споживачів стартапу слід інформувати та закривати конкретні потреби для конкретних споживачів			



1. Как определить портрет целевой аудитории и сегментировать ее. *Staspirov.pro*. URL: <https://staspirov.pro/kak-opredelit-portret-celevoj-auditorii-i-segmentirovat-ee/>

## 5.3 Управління взаємодією із споживачами стартапу

### ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ

#### Характеристика потенційних клієнтів стартап-проекту<sup>1</sup>

Потреба, що формує ринок	Цільова аудиторія	Відмінності у поведінці різних потенційних цільових груп клієнтів	Вимоги споживачів до товару
Базова потреба, яку задовольняє товар (згідно концепції потенційного товару)	Потенційні цільові групи клієнтів, що можуть бути зацікавлені у задоволенні означеної потреби	Фактори, що формують поведінку клієнта (стандарты, технічні регламенти, інші) та особливості купівлі та експлуатації товару	- до продукції - до компанії-постачальника

#### Вибір цільових груп потенційних споживачів<sup>1</sup>

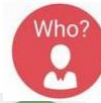
Опис профілю цільової групи потенційних клієнтів	Готовність споживачів сприйняти продукт	Орієнтовний попит в межах цільової групи (сегменту)	Інтенсивність конкуренції в сегменті	Простота входу у сегмент

#### Опис портрету потенційного споживача<sup>2</sup>

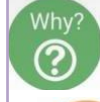
##### ПРИКЛАД



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



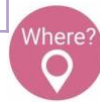
**Хто?** Клієнт – власники магазинів, продавці



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



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



**Де?** Місце здійснення покупки – сайт, особистий Інтернет-кабінет

1. 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. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/35763>  
 2. Маркетинговая стратегия стартапа – залог удачного запуска продукта. Rubarb. URL: <https://rubarbs.com/article/startup-marketing-strategy-the-key-to-a-successful-product-launch>.  
 3. Целевая аудитория. Wiki.dieg. URL: <https://wiki.dieg.info/ca>

# 5.3 Управління взаємодією із споживачами стартапу

## ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ

### ➡ Розуміння проблем споживачів



sales-generator.ru

*{споживач}  
хоче {вирішити проблему}  
за {цих обставин} <sup>1; 2</sup>*

### ➡ Альтернативні рішення споживача



sales-generator.ru/blog/problems-klientov

*Подолання проблем споживач  
часто розглядає на основі наявних  
альтернатив: продуктів-аналогів  
або замінників <sup>1; 2</sup>*

### ➡ Критерії оцінювання ринкової пропозиції



brandstory.com.ua/

*Якими критеріями  
користується споживач  
у власній оцінці ринкової пропозиції <sup>1; 2</sup>*

### ➡ Відмінності та подібності у потребах та пропозиції



/en.ppt-online.org/838446

*Для бізнесу потрібно знайти  
відмінне і спільне між тим, що  
потрібно споживачеві та тим,  
якими рішеннями він може  
скористатися <sup>1; 2</sup>*

### ➡ Пошук і визначення бар'єрів, які протидіють рішенням споживача



mc.today

*Бар'єри можуть обмежувати галузь  
використання продукту, не  
дозволяти його застосовувати в  
певних обставинах <sup>1; 2</sup>*

1. Токарев Б. Е. Маркетинг посевной стадии стартапа инновации. Вестник ГУУ. 2018. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-posevnoy-stadii-startapa-innovatsii>
2. Энтон С. Джонсон М., Синфилд Дж, Олман Э. Руководство инноватора: Как выйти на новых потребителей за счет упрощения и удешевления продукта; Пер.с англ. Москва: Альпина Паблишерз : Юрайт, 2011. 346 с.



## 5.3 Управління взаємодією із споживачами стартапу

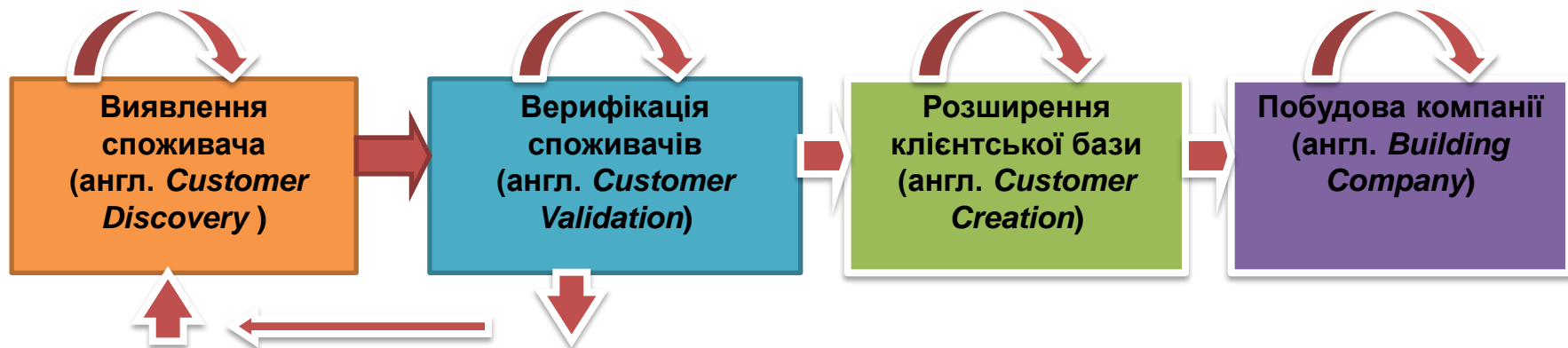
### МЕТОДОЛОГІЯ РОЗВИТКУ ПРОДУКТУ НАВКОЛО КЛІЄНТА АБО МЕТОДОЛОГІЯ РОЗВИТКУ КЛІЄНТА (англ. *CUSTOMER DEVELOPMENT METHODOLOGY, CDM*)

#### ВИЗНАЧЕННЯ

**Розвиток клієнта** (англ. *Customer Development*) методологія безперервного отримання зворотного зв'язку від споживача, паралельного процесу розробки продукту<sup>1</sup>

Клієнтоорієнтований підхід до створення продукту, за якого тестування ідеї або прототипу наступного продукту відбувається безпосередньо на потенційних споживачах<sup>2</sup>

Основна ідея Customer Development Methodology полягає у перевірці продукту стартапу ще на рівні ідеї, з поступовим його розвитком і перевіркою на потенційних клієнтах



**Загальна схема Customer Development Methodology** <sup>3; 4</sup>

1. Maurya A. Running Lean. Пересказ одной из лучших книг о стартапах. Habr. URL: <https://habr.com/ru/post/243263>.
2. Идея методологии customer development. Isdef.org URL: <https://www.isdef.org/ru/info/wiki/Customer+development>.
3. Бланк С. Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов. Москва: Альпина Паблишер, 2014. 368 с.
4. Сухорукова М., Тябин И. Введение в предпринимательство для ИТ-проектов. Дистанционный курс. URL: <http://www.intuit.ru/studies/courses/3467709/lecture/21817>.

## 5.3 Управління взаємодією із споживачами стартапу

### МЕТОДОЛОГІЯ РОЗВИТКУ ПРОДУКТУ НАВКОЛО КЛІЄНТА АБО МЕТОДОЛОГІЯ РОЗВИТКУ КЛІЄНТА (англ. CUSTOMER DEVELOPMENT METHODOLOGY, CDM) <sup>1; 2</sup>

#### ① Виявлення споживача (англ. *Customer Discovery*)

Вивчається правильність припущень про проблему, продукт, покупців <sup>1; 2</sup>:

● **постановка гіпотез:** передбачає формулювання та складання списку гіпотез

● **тестування гіпотез:** 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

● **тестування концепції продукту:** тестування гіпотез про продукт на потенційних споживачах

#### Постановка гіпотез у Customer Development Methodology <sup>2</sup>

Напрями	Запитання
1. Продукт	<ul style="list-style-type: none"> <li>Властивості</li> <li>Дата готовності продукту (шлях від першого релізу до фінальної версії)</li> <li>Вартість володіння продуктом для споживача (заміни обладнання, необхідність додаткового навчання і т. ін.)</li> </ul>
2. Споживач і його проблема	<ul style="list-style-type: none"> <li>Портрет споживача: вік, стать, рівень доходу і т. ін.</li> <li>Хто приймає рішення про придбання, хто є кінцевим користувачем?</li> <li>Карта організації та схема проходження операції з продажу</li> </ul>
3. Канал продажів і цінова політика	<ul style="list-style-type: none"> <li>Прямі продажі або необхідні посередники?</li> <li>Які потрібні партнери?</li> <li>Які канали дистрибуції?</li> <li>Скільки готовий заплатити споживач?</li> </ul>
4. Створення попиту	<ul style="list-style-type: none"> <li>Як покупець дізнається про вас?</li> </ul>
5. Тип ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>Чи існує сформований ринок з великою кількістю споживачів?</li> <li>Чи існує вже сформований ринок, на який можна вийти з нижчою вартістю продукту, ніж у конкурентів?</li> <li>Чи існує вже сформований ринок, на який можна вийти з продуктом, що має унікальні відмінні властивості?</li> <li>Ринку не існує, стартапом створюється новий</li> </ul>
6. Конкуренція	<ul style="list-style-type: none"> <li>Хто ваші конкуренти?</li> <li>Які саме властивості продукту змусять споживачів відмовитися від продуктів конкурентів?</li> </ul>

1. Бланк С. Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов. Москва: Альпина Паблишер, 2014. 368 с.

2. Сухорукова М., Тябин И. Введение в предпринимательство для ИТ-проектов. Дистанционный курс. URL: <http://www.intuit.ru/studies/courses/3467/709/lecture/21817>.

## 5.3 Управління взаємодією із споживачами стартапу

### МЕТОДОЛОГІЯ РОЗВИТКУ ПРОДУКТУ НАВКОЛО КЛІЄНТА АБО МЕТОДОЛОГІЯ РОЗВИТКУ КЛІЄНТА (англ. CUSTOMER DEVELOPMENT METHODOLOGY, CDM)

#### ② Верифікація споживачів (англ. *Customer Validation*)<sup>1; 2</sup>

Для верифікації продукту визначаються три найважливіші проблеми споживачів і три найважливіших властивості продукту. Якщо їх відповідність очевидна, плани розвитку продукту відповідають потребам ринку<sup>1; 2</sup>

Для верифікації бізнес-моделі здійснюється її поновлення з огляду на всі отримані дані про споживачів. Складається докладний план продажів і доходів, уточнюється бізнес-план<sup>1; 2</sup>

#### ③ Розширення клієнтської бази (англ. *Customer Creation*)<sup>1; 2</sup>

Мета етапу - створити споживчий попит і сформувати канали продажу.

#### Вартість залучення клієнта (англ. *Customer Acquisition Cost, CAC*)<sup>3</sup>

$$CAC = CPA / c_1$$

де CPA – вартість залучення клієнта;  
 $c_1$  – конверсія у перше замовлення.

#### Цінність клієнта (англ. *Life time Value, LTV*)<sup>3</sup>

$$LTV = AOV \times APC$$

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*).

●  **$CAC > LTV$**  – бізнес є недоцільним, оскільки витрати на маркетинг будуть більшими, ніж доходи<sup>3</sup>

●  **$CAC < LTV$**  – стартап може розвиватись, але слід звертати увагу наскільки цінність клієнтів є вищою за вартість, оскільки саме ці кошти будуть спрямовуватись на операційні витрати<sup>3</sup>

1. Бланк С. Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов. Москва: Альпина Паблишер, 2014. 368 с.  
2. Сухорукова М., Тябин И. Введение в предпринимательство для ИТ-проектов. Дистанционный курс. URL: <http://www.intuit.ru/studies/courses/3467/709/lecture/21817>.  
3. Трекшн-карта, или как сфокусироваться только на нужном. *Startup Magic*. URL: <http://startupmagic.ru/2014/09/trekshn-karta-ili-kak-sfokusirovatsya-tolko-na-nuzhnom>.

## 5.3 Управління взаємодією із споживачами стартапу

### МЕТОДОЛОГІЯ РОЗВИТКУ ПРОДУКТУ НАВКОЛО КЛІЄНТА АБО МЕТОДОЛОГІЯ РОЗВИТКУ КЛІЄНТА (англ. CUSTOMER DEVELOPMENT METHODOLOGY, CDM)

#### ④ Побудова компанії (англ. *Building Company*)

Етап передбачає, що неформальна група, команда стартапу, яка знаходилась у пошуку споживачів, перетворюється на традиційні структурні підрозділи організації: відділи продажів, маркетингу <sup>1; 2</sup>



<sup>1</sup>

#### ПРИКЛАД

**Design Within Reach.** Роб Форбс був переконаним прихильником підходу, орієнтованого на споживача <sup>1</sup>.

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 <sup>1</sup>.

Роб був упевнений, що треба вчитися у своїх споживачів і, як результат цього навчання, регулярно оновлював версії свого каталогу Design Within Reach <sup>1</sup>.

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» <sup>1</sup>.

У результаті, як тільки з'являвся черговий каталог, розмір середньої вартості замовлень і чисельність нових споживачів неухильно зростала <sup>1</sup>.

1. Бланк С. Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов. Москва: Альпина Паблишер, 2014. 368 с.

2. Сухорукова М., Тябин И. Введение в предпринимательство для ИТ-проектов. Дистанционный курс. URL: <http://www.intuit.ru/studies/courses/3467/709/lecture/21817>.

## 5.3 Управління взаємодією із споживачами стартапу

### МЕТОДИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ <sup>1</sup>

#### Діалог, доступ, оцінка ризику і прозорість інформації

Спільне 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 <sup>1</sup>

#### Маркетинговий євангелізм

Спосіб інформування та формування думки потенційних споживачів з метою збільшення лояльності за допомогою донесення технічної інформації, розвитку споживачів, опори на незалежних авторитетних експертів <sup>1</sup>

#### Гейміфікація (англ. Gamification)

Застосування ігрових підходів та технологій для залучення споживачів у розробку і використання новинок, просування їх на ринок <sup>1</sup>

#### Метод Кано

Виявлення індивідуальної реакції споживача на позитивні і негативні питання щодо властивостей новинки <sup>1</sup>

#### 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 <sup>1</sup>

#### Схема Абеля

Метод пошуку потенційних сфер застосування новинок і можливих напрямів розвитку продукту і технологій. Слід шукати потенційних споживачів / можливі сфери застосування продукту, визначати потреби потенційних покупців <sup>1</sup>

1. Маркова В. Д. Маркетинг в сфері інновацій: класифікація задач и інструментов. *Вопросы современной экономики*. 2013. № 4. С. 25-37. /



## 5.3 Управління взаємодією із споживачами стартапу

### МЕТОДИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ

#### Сторітеллінг (англ. *Storytelling*)



ru.freepik.com

Спосіб передачі інформації через розповідання історій<sup>1</sup>

#### Тестімоніалс (англ. *testimonials*)



ru.freepik.com

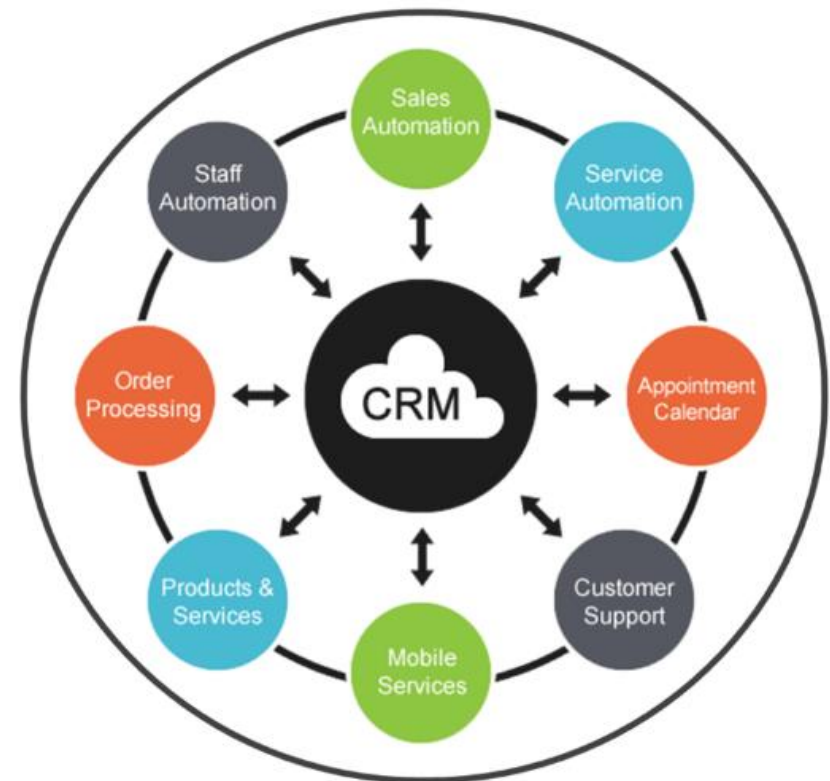
Свідчення вдячних клієнтів, рекомендації експертів, які є важливою складовою стратегії комунікації стартапу із споживачами новинок<sup>1</sup>

#### Емпатичне моделювання



ru.freepik.com

Метод спостереження, що дозволяє виявити проблеми або неясності у зв'язку з використанням продукту споживачами<sup>1</sup>



<https://crm-systems.info/crm-dlya-marketinga/>

1. Маркова В. Д. Маркетинг в сфере инноваций: классификация задач и инструментов. *Вопросы современной экономики*. 2013. № 4. С. 25-37./

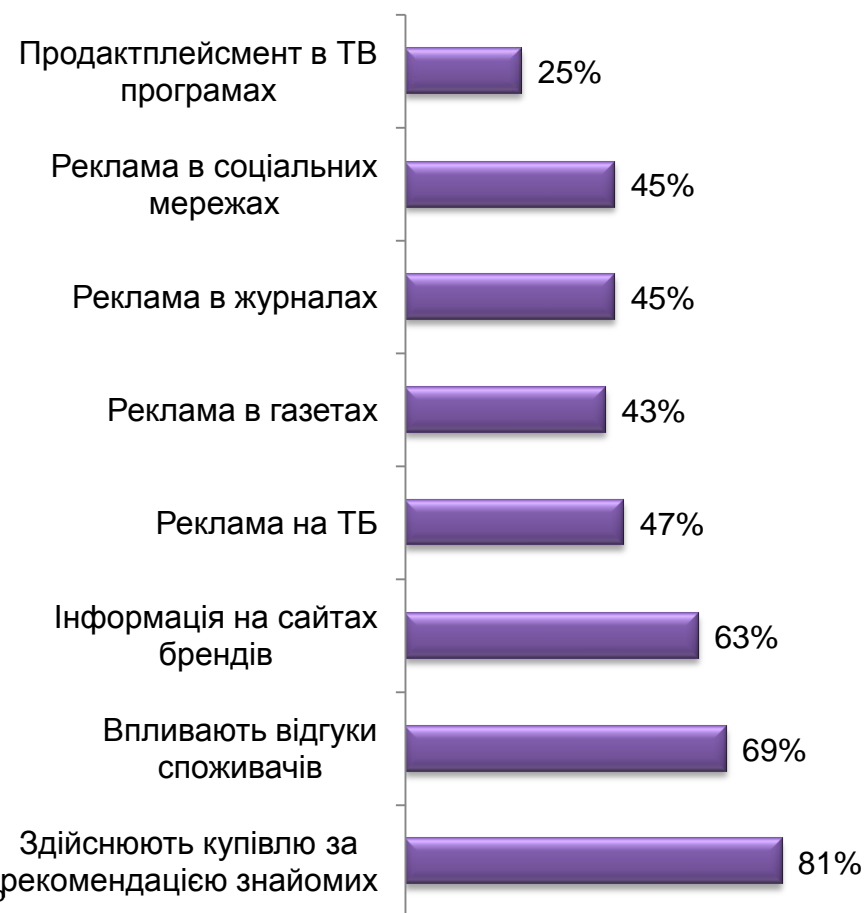
# 5.4 Реклама та просування продукту стартапу

## МЕТОДИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ

### Джерела інформації за рівнем довіри українців <sup>1</sup>



### Канали, які є стимулом купівлі для українців <sup>2</sup>



1. Winning strategies for an evolving media landscape : Global trust in advertising report. Nielsen URL: <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/apac/docs/reports/2015/nielsen-global-trust-in-advertising-report-september-2015.pdf/>

2. Питання довіри: Який рекламі вірять українці (дослідження). Finance.ua. URL: <http://news.finance.ua/ua/news/-/360208/pytannya-doviry-yakij-reklami-viryat-ukrayintsi-doslidzhennya>

## 5.4 Реклама та просування продукту стартапу

### ЕФЕКТИВНІ КАНАЛИ РЕКЛАМИ ТА ПРОСУВАННЯ СТАРТАПУ <sup>1</sup>



1. Варламов А. Эффективные каналы продаж. *Elit-web*. URL: <https://elit-web.ua/blog/ehffektivnye-kanaly-prodazh>

# 5.4 Реклама та просування продукту стартапу

## СПОСОБИ ЗАЛУЧЕННЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ З ПОТЕНЦІЙНИМИ СПОЖИВАЧАМИ СТАРТАПУ

### КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ

Створення і поширення інформації, яка є корисною та залучає майбутнього споживача стартапу<sup>1</sup>

#### Правила<sup>1</sup>

#### Розповідь про себе та стартап

Коли з'явився стартап на ринку, з чого почалась робота, як з'явилась ідея створити свою справу. Слід використовувати сторітелінг<sup>1</sup>

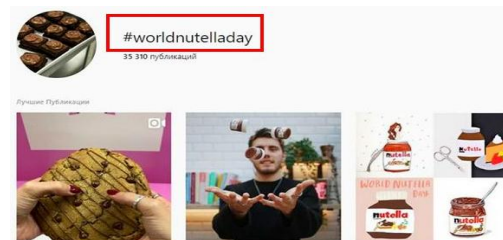


#### Повна<sup>1</sup> демонстрація товару чи прототипу

### Інформаційний вид контенту

Інформація повинна бути корисною і цікавою для аудиторії. Ніяких продажів тут бути не має, від слова «зовсім»<sup>1</sup>

- Рубрика «Питання/Відповідь»
- Опитування
- Пропозиції/ зауваження до товару
- Прохання поділитись досвідом
- Створення постійного хештегу<sup>1</sup>



### EMAIL MARKETING

Звернення до потенційних клієнтів та передплатників електронною поштою. Все, що потрібно зробити, це створити оригінальний вміст і надіслати його до списків розсилки<sup>2</sup>

# 5.4 Реклама та просування продукту стартапу

## СПОСОБИ ЗАЛУЧЕННЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ З ПОТЕНЦІЙНИМИ СПОЖИВАЧАМИ СТАРТАПУ

### Публікації

Розповсюдження інформації про стартап через опублікування інформації про нього у різних джерелах<sup>1</sup>

### Пошукова оптимізація *SEO*

Метод маркетингу, що передбачає оптимізацію та налагодження видачі інформації про компанію у мережі Інтернет


Включає використання найпопулярніших ключових слів користувачів та ідентифікаторів, використовуючи інструмент Google Analytics<sup>1</sup>

### Маркетинг у соціальних мережах *SMM*

Технологія, що забезпечує імідж через взаємодію з цільовою аудиторією, застосовуючи моніторинг соціальних медіа, соціальні мережі<sup>1</sup>

#### Особливості у просуванні продукту<sup>2</sup>


**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 жарту і невимушене спілкування


**Reddit** краще за інших захищений від спаму, але не дає можливості планувати час публікацій, а також вимогливий до якості контенту

1. Романенкова О. Н. SEO-продвижение как эффективный инструмент интернетмаркетинга. *Стратегии бизнеса*. № 1 (3) 2014 С. 120-124.  
 2. Разработка маркетинговой стратегии для стартапа. С чего начать? *Uniconsulting*. URL: <https://www.uniconsulting.ua/razrabotka-marketingovoj-strategii-dlya-startapa-s-chego-nachat>.



# 5.4 Реклама та просування продукту стартапу

## КАНАЛИ ПРОДАЖУ

### ПРЯМІ ПРОДАЖІ

Один з найбільш економних і виправданих каналів в мережевому маркетингу і в сегменті B2B (бізнес для бізнесу) <sup>1</sup>

**Особливість** - у спілкуванні при особистій зустрічі, а не по телефону або через email. Так залучення нових клієнтів проходить успішніше <sup>1</sup>



#### Переваги <sup>1</sup> :

- Економія - для реалізації досить хорошого менеджера з продажу
- Цілеспрямованість - знаходиться поруч з потенційним покупцем і може ефективно на нього впливати

**Недоліки:** результат залежить від професіоналізму

### ТЕЛЕМАРКЕТИНГ

Це пошук та залучення нових клієнтів по телефону - під час розмови менеджер спілкується з потенційними споживачами і пропонує свої товари <sup>1</sup>

**Особливість** - телемаркетингом користуються переважно організації, у яких вже є база контактів <sup>1</sup>



#### Переваги <sup>1</sup> :

- Бюджетність - не потрібно витратитися на виїзд менеджерів до споживачів
- Швидкість запуску - не потрібна ретельна підготовка, можна відразу ж почати роботу.

**Недоліки:** не всі товари легко продавати таким способом, та й споживачі не завжди погоджуються на покупку, так як не бачать продукції або наочних рекламних матеріалів

# 5.4 Реклама та просування продукту стартапу

## КАНАЛИ ПРОДАЖУ <sup>1</sup>

### ДИЛЕРСЬКИЙ КАНАЛ

До нього вдаються, коли хочуть перекласти функції відділу продажу на іншу компанію, у якої більше досвіду, можливостей або просто є доступ до потенційних клієнтів <sup>1</sup>

**Особливість** - спосіб працює, якщо потрібно швидко захопити ринок <sup>1</sup>



#### Недоліки <sup>1</sup>:

- Залежність від дилера - складно контролювати ефективність його роботи, до того ж в будь-який момент він може відмовитися від співпраці з компанією на користь її конкурента;
- Втрата доходу - посередник може заробляти значно більше, ніж сам виробник.

### ПАРТНЕРСЬКИЙ КАНАЛ

Компанії, що виробляють схожі товари для одних груп покупців, домовляються про поширення продукції один одного <sup>1</sup>

**Особливість** - можна відносно швидко знайти клієнтів, причому без додаткових зусиль <sup>1</sup>



#### Недоліки <sup>1</sup>:

- Втрата в доході - канал працює тільки на зацікавленості, тому партнеру потрібно запропонувати хороший відсоток
- Необхідність навчання співробітників партнерської компанії - доведеться пояснювати особливості товару, вигоди від його використання
- Не завжди легко розрахувати розмір винагороди, щоб співпраця була вигідна всім учасникам

# 5.5 Маркетингова стратегія та план маркетингу

## РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ<sup>1; 2; 3</sup>

### ВИЗНАЧЕННЯ

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

### ➔ ① Аналіз ринку, де планується просування продукту стартапу

Аналізується ринок стартапу та його основні гравці, загальна зрілість галузі

### Матриця життєвого циклу галузі<sup>3</sup>

Обсяг реалізації продукції	Рівень прибутковості (збитковості)		
	Прибуток	Беззбиткова діяльність	Збиток
<1000	Стадія спаду	Стадія спаду	Стадія зрілості
→1000	Стадія зрілості	Стадія зрілості	Стадія уповільненого зростання
>1000	Стадія зародження	Стадія зростання	Стадія прискореного зростання

### ➔ ② Визначення цілей розвитку бізнесу<sup>4</sup>



#### Конкретна



#### Вимірна



#### Досяжна



#### Актуальна



#### Обмежена терміном



1. Маркетинговая стратегия стартапа – залог удачного запуска продукта. Rubarb. URL: <https://rubarbs.com/article/startup-marketing-strategy-the-key-to-a-successful-product-launch>.
2. Яшева Г. Стратегия маркетинга для стартапов. Витебский бизнес-центр. URL: <http://www.vitinvest.by/node/4333>.
3. Лотиш О. Я. Особенности стратегического анализа галузі. Ефективна економіка. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5258>.
4. Постановка цілей по SMART – приклади, критерії. Goal-life.com. URL: <https://goal-life.com/uk/smart-ci>.

# 5.5 Маркетингова стратегія та план маркетингу

## РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ<sup>1; 2; 3</sup>

➡ ③ Вивчення цільової аудиторії<sup>1</sup>

➡ ④ Встановлення конкурентної позиції

➡ ⑤ Позиціонування<sup>2</sup>

➡ ⑥ Визначення рівня конверсії та цінності споживача

*Оцінювання продукту стартапу споживачами з позицій активності його придбання*

*Визначення місця товару, послуги в свідомості споживача<sup>2</sup>*

Тип <sup>2</sup>	Характеристика <sup>2</sup>
Нова суб-категорія	Передбачає, що продукт буде представлено тільки стартапом
Лідерство у вирішенні проблеми	Для оцінки цієї можливості перераховуються усі проблеми цільового ринку стартапу
Створення протилежного способу	На ринку однорідних товарів, а також для продуктів, які не вирізняються за споживчими властивостями
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

## ВИЗНАЧЕННЯ

**Рівень конверсії** (англ. *Conversion rate*) – це відсоткове співвідношення відвідувачів магазину, сайту, заходу, які вчинили вибір, здійснили покупку, до загальної кількості всіх відвідувачів<sup>3</sup>

### Обрання виду конверсії<sup>3</sup>

- **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.

## ПРИКЛАД

Мета сайту – продаж книги. За добу було 500 відвідувачів сайту і 35 проданих книг. Конверсія складе  $35 \times 100/500 = 7\%$ <sup>3</sup>



1. Бомж-подход к разработке позиционирования стартапа – на примере Prodvigator.ru. Vc.ru. URL: <https://vc.ru/flood/12851-hobo>  
 2. Создаем позиционирование «с нуля». Онлайн-энциклопедия по маркетингу и рекламе. URL: <http://powerbranding.ru/pozicionirovanie/razrabotka-strategii>  
 3. Записки маркетолога. URL: [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_u/conversion\\_rate](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_u/conversion_rate)

# 5.5 Маркетингова стратегія та план маркетингу

## РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ<sup>1; 2; 3</sup>

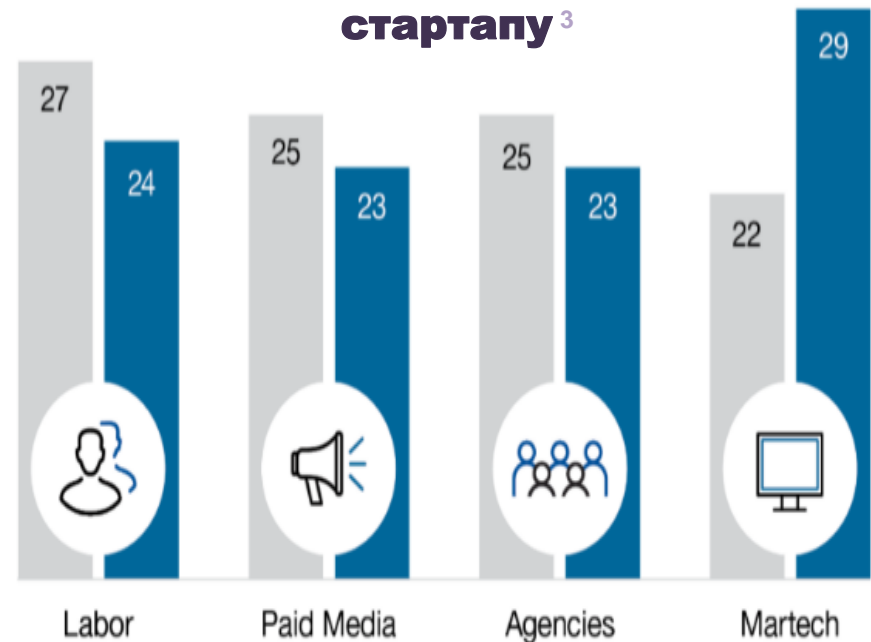
➔ ⑦ Просування та реклама продукту стартапу, канали продажу

➔ ⑧ Визначення бюджету маркетингу<sup>1; 2</sup>

● **Маркетинговий бюджет на запуск продукту.** У такому бюджеті відображені змінні витрати, пов'язані з виведенням нового товару або послуги на ринок<sup>1; 2</sup>

● **Щорічний маркетинговий бюджет на запуск продукту.** Такий бюджет формується для розрахунку щорічних постійних маркетингових витрат<sup>1; 2</sup>

### Розподіл бюджет маркетингу стартапу<sup>3</sup>



Q. Tell us how your company's fiscal year 2018 total marketing expense budget is being allocated to or spent on each the following people and programs n = 606

■ 2017 ■ 2018

[gartner.com/SmarterWithGartner](https://gartner.com/SmarterWithGartner)

Source: Gartner  
© 2018 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved. Gartner is a registered trademark of Gartner, Inc. or its affiliates. PR\_051\_542537

**Gartner**



1. Записки маркетолога. URL: [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_u/conversion\\_rate](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_u/conversion_rate).  
2. Шелетюк І. Стоимість маркетинга и реклами для стартап-бізнеса. *Merehead.com*. URL: <https://merehead.com/ru/blog/marketing-and-advertising-costs-for-a-startup-business>.  
3. Шелетюк І. Сколько стартапы тратят на маркетинг.. *Merehead.com*. URL: <https://merehead.com/ru/blog/startups-spend-on-marketing/>



# 5.5 Маркетингова стратегія та план маркетингу

## БАЗОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ <sup>1</sup>

### Стратегія лідерства по витратах



ru.freepik.com

Передбачає, що компанія за рахунок чинників внутрішнього і/або зовнішнього середовища може забезпечити більшу, ніж у конкурентів маржу між собівартістю товару і середньоринковою ціною (або ж ціною головного конкурента) <sup>1</sup>

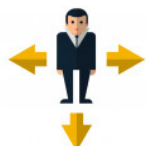
### Стратегія спеціалізації



ru.freepik.com

Передбачає концентрацію на потребах одного цільового сегменту, без прагнення охопити увесь ринок. Мета тут полягає в задоволенні потреб вибраного цільового сегменту краще, ніж конкуренти <sup>1</sup>

### Стратегія диференціації



ru.freepik.com

Передбачає надання товару важливих з точки зору споживача відмінних властивостей, які роблять товар відмінним від товарів конкурентів <sup>1</sup>

### Визначення базової стратегії розвитку <sup>1</sup>

Обрана альтернатива розвитку проекту	Стратегія охоплення ринку	Ключові конкурентоспроможні позиції відповідно до обраної альтернативи	Базова стратегія розвитку*

1. 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. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/35763>

# 5.5 Маркетингова стратегія та план маркетингу

## СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ: СТРАТЕГІЯ ЛІДЕРА <sup>1</sup>

### Стратегія розширення первинного попиту



Доцільна у разі, якщо фірмі-лідеру недоцільно розмінюватися на боротьбу з невеликими конкурентами, вона може отримати велику економічну віддачу від розширення первинного рівня попиту <sup>1</sup>

### Наступальна стратегія



Припускає збільшення своєї частки ринку, активну інноваційну політику компанії. Вона постійно атакує власні ж досягнення, збільшуючи розрив між собою і основними конкурентами <sup>1</sup>

### Оборона стратегія

Передбачає <sup>1</sup>:

- інновації з метою постановки технологічних бар'єрів для входу в ринок нових конкурентів, подальшого збільшення відриву від них
- ліквідацію ніш для проникнення конкурентів за допомогою розширення товарного асортименту, цінових парасольок, захоплення каналів збуту
- ведення цінової війни



<https://optimizer.su/blog/rk/41249/>

1. 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. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/35763>

# 5.5 Маркетингова стратегія та план маркетингу

## СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ <sup>1</sup>

### Стратегія виклику лідера



ru.freepik.com

Найчастіше вибирають компанії, які є другими, третіми на ринку, але бажають стати лідером ринку. Теоретично, ці компанії можуть прийняти два стратегічні рішення: атакувати лідера у боротьбі за частку ринку або ж йти за лідером <sup>1</sup>

### Стратегія заняття конкурентної ніші



ru.freepik.com

При прийнятті стратегії компанія як цільовий ринок обирає один або декілька ринкових сегментів. Головна особливість – малий розмір сегментів/сегменту <sup>1</sup>

### Стратегія наслідування лідера



ru.freepik.com

Підприємства з невеликою часткою ринку, які вибирають адаптивну лінію поведінки на ринку, усвідомлюють своє місце на ній і йдуть у фарватері фірм-лідерів.

Головна перевага такої стратегії – економія фінансових ресурсів, пов'язаних з необхідністю розширення товарного (галузевого) ринку, постійними інноваціями, витратами на утримання домінуючого положення <sup>1</sup>

### Визначення базової стратегії конкурентної поведінки <sup>1</sup>

Чи є проект «першопрохідцем» на ринку?	Чи буде компанія шукати нових споживачів, або забирати існуючих у конкурентів?	Чи буде компанія копіювати основні характеристики товару конкурента, і які?	Стратегія конкурентної поведінки

1. 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. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/35763>

# 5.5 Маркетингова стратегія та план маркетингу

## СТРУКТУРА ПЛАНУ МАРКЕТИНГУ<sup>1</sup>

№ з/п	Назва розділу	Елементи наповнення розділу
1.	<b>Цілі і завдання на найближчий рік</b>	Вхід на ринок або створення власного ринку; переманювання клієнтів конкурентів; просування продукції – онлайн або оффлайн
2.	<b>Місія та цінності стартапу</b>	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.	<b>Цільова аудиторія</b>	необхідні параметри щодо цільової аудиторії (вік, стать, дохід, купівельна спроможність, хобі)
4.	<b>Аналіз ситуації</b>	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
5.	<b>Ціни і стратегія позиціонування</b>	Яким чином стартап себе позиціонуватиме, які ресурси має в розпорядженні

№ з/п	Назва розділу	Елементи наповнення розділу
6.	<b>План просування</b>	Загальний план просування, з урахуванням існуючих та запланованих каналів
7.	<b>Маркетингові активи</b>	Ідентифікація інструментів, за допомогою яких стартап планує просувати товар / послугу
8.	<b>Конверсійна стратегія</b>	Визначення яким чином компанія планує підштовхнути користувачів до продажів
9.	<b>Спільні підприємства та партнерство</b>	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.	<b>План збільшення продажів</b>	Визначення ключових факторів для підвищення доходів від кожного клієнта
11.	<b>План щодо залучення рефералів</b>	Розроблення комплексу заходів із залучення друзів та знайомих вже існуючих клієнтів (надання знижок і бонусів при залученні нових споживачів тощо)
12.	<b>Фінансові прогнози</b>	Всі заплановані витрати, оцінка власних ресурсів, визначення необхідності та обсягів залучення ресурсів, а також потенційних джерел фінансування (інвестори, гранти, родичі)

1. Как сделать маркетинг-план для стартапа. Yagla. URL: <http://yagla.ru/blog/marketing/kak-sdelat-marketingplan-dlya-startapa..>

# МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАП-ПРОЄКТІВ

## ТЕМА 6

### БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ СТАРТАПУ



- 6.1.** Підготовка резюме, опису проєкту та продукту стартапу
- 6.2.** Представлення аналізу ринку в бізнес-плані
- 6.3.** Складання виробничого та організаційного планів стартапу
- 6.4.** Розроблення фінансової моделі стартапу

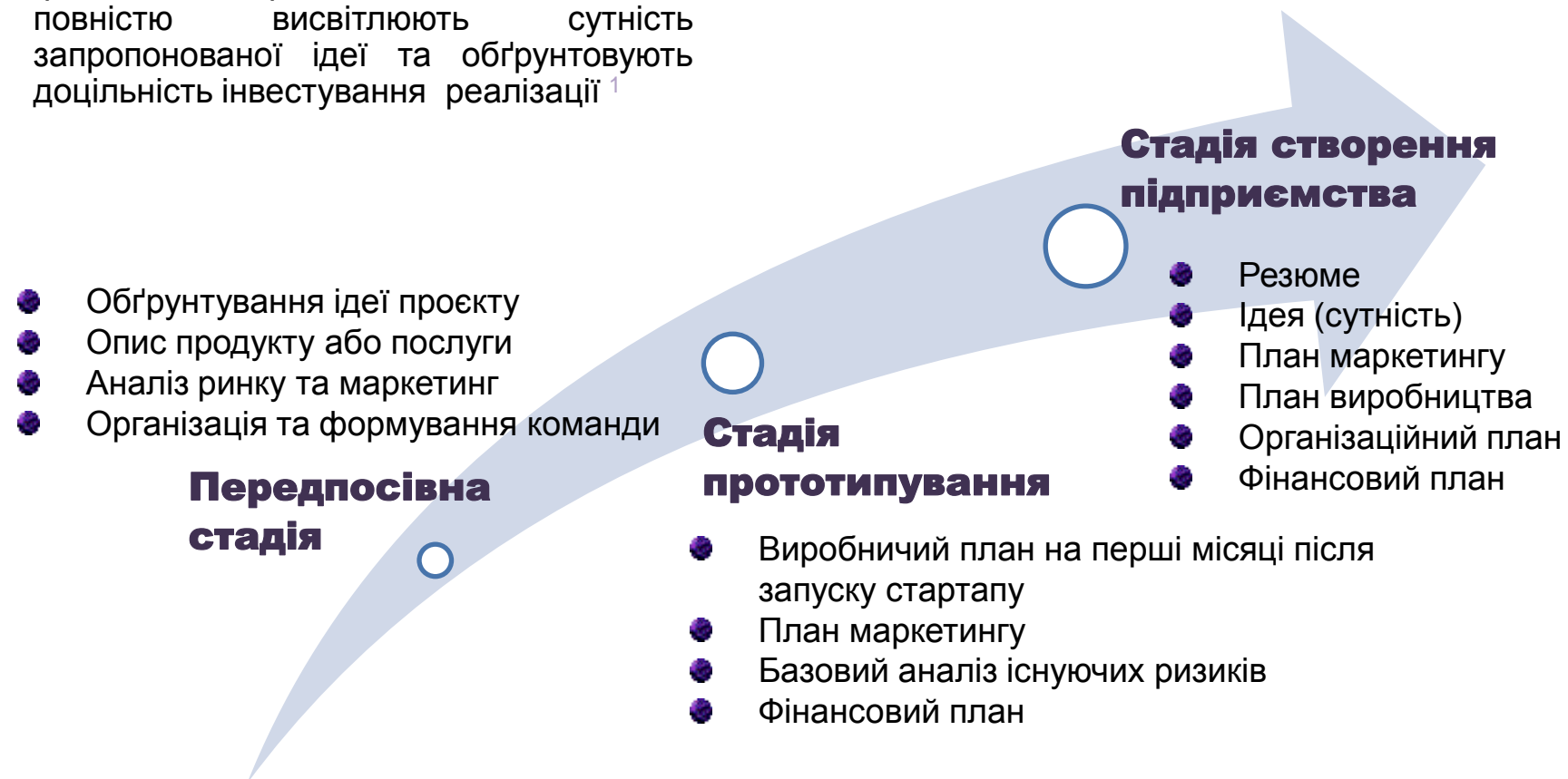


# 6.1 Підготовка резюме, опису проекту та продукту стартапу

## 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 реалізації<sup>1</sup>

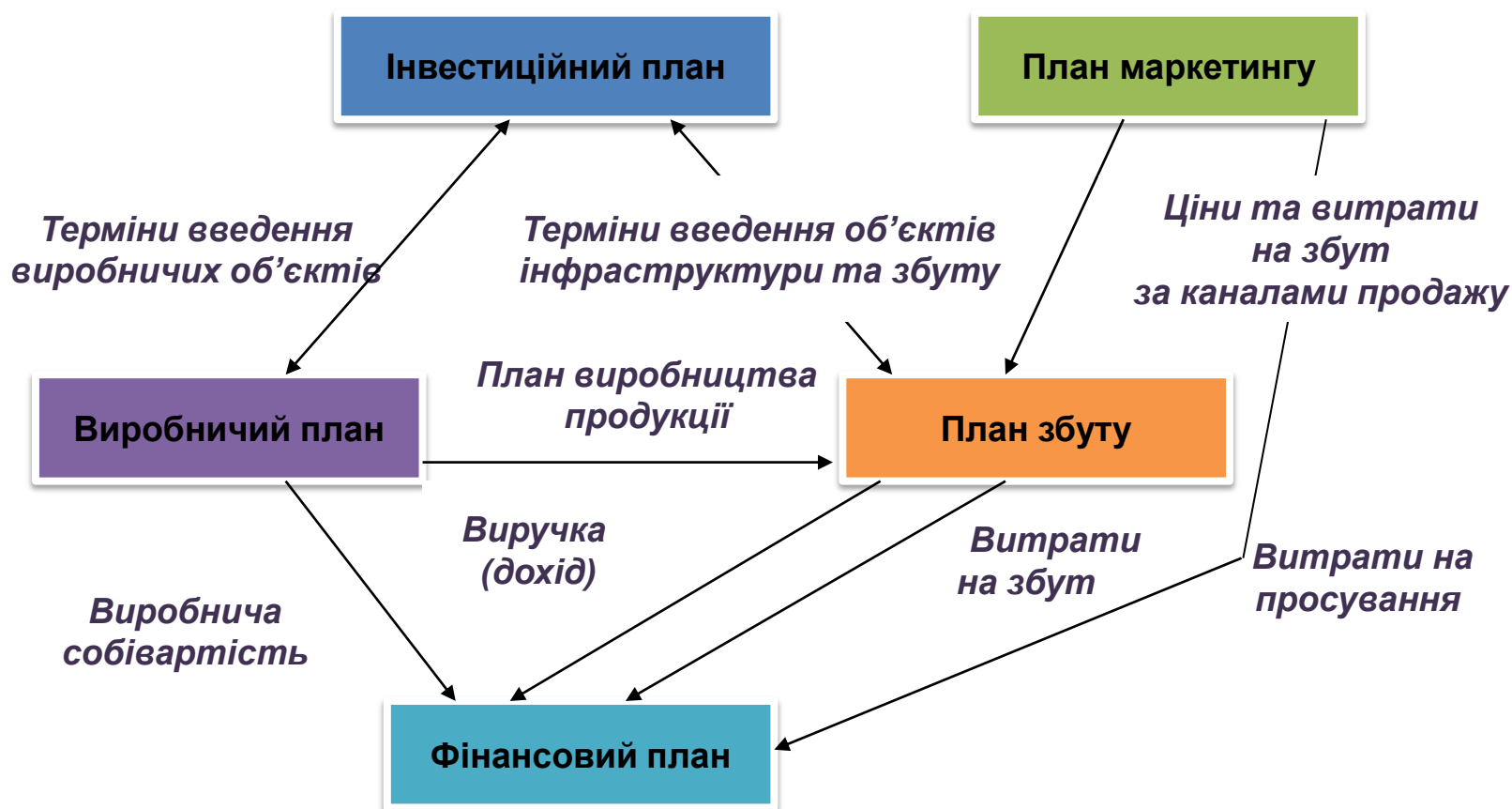
## ДЕТАЛІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЇ В БІЗНЕС-ПЛАНІ ЗА СТАДІЯМИ РОЗВИТКУ СТАРТАПУ<sup>2</sup>



1. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.  
 2. Разработка, составление бизнес-плана по стандартам UNIDO. *Прогрессивный менеджмент*. URL: <http://www.progressive-management.com.ua/ services-development-business-plans-business-planning/develop-business-plan-unido>.

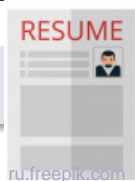
# 6.1 Підготовка резюме, опису проекту та продукту стартапу

## ЗБАЛАНСОВАНІСТЬ ТА ВІДПОВІДНІСТЬ ОСНОВНИХ РОЗДІЛІВ БІЗНЕС-ПЛАНУ <sup>1</sup>



1. Составляем бизнес-план стартапа шаг за шагом. Проект «via Future». URL: <https://viafuture.ru/https://viafuture.ru/sozдание-startapa/biznes-plan-startapa#analiz-nishi-2-3-4>.

# 6.1 Підготовка резюме, опису проекту та продукту стартапу



## РЕЗЮМЕ БІЗНЕС-ПЛАНУ <sup>1</sup>

Підрозділ	Зміст підрозділу
Назва проєкту	Наводиться назва та надається коротка характеристика сутності проєкту
Команда та персонал	Визначаються характеристики та переваги, якими володіє стартапер, команда стартап-проєкту
Опис ринку та галузі	Надається інформація щодо переваг стартап-проєкту та його продукту або послуги над іншими
Продукція	Окреслюються основні характеристики, що обумовлюють перевагу запропонованої у стартапі продукції або послуги
Ресурси	Окреслюються наявні власні ресурси та поточний фінансовий стан стартап-проєкту
Цілі проєкту	Визначаються довгострокові та короткострокові цілі стартапу, 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 стартап-проєкту
Ризики	Коротко окреслюються найбільш загрозливі ризики та система їх запобігання

1. Шаблон для заповнення бизнес-плана. Novsu. URL: [www.novsu.ru/file/1004536an-startapa#analiz-nishi-2-3-4](http://www.novsu.ru/file/1004536an-startapa#analiz-nishi-2-3-4).

# 6.1 Підготовка резюме, опису проекту та продукту стартапу

## ① ОПИС ПРОЄКТУ

Для початкових стадій стартапу розділ розкривається як опис стартап-проєкту, на стадії створення підприємства доцільно надавати його характеристику

### Структура інформації<sup>1</sup>

Підрозділ	Зміст підрозділу
Технологічні процеси	Без зайвих подробиць. Окремий додаток – детальна інформація
Доказова база переваг	Формується для споживачів
Унікальність проєкту	Такою унікальністю може вважатись створення особливої, ніким не повтореної технології
Розвиток стартапу	Можливі шляхи розвитку технології, перспективи розширення виробництва, залучення нових постачальників тощо
Захист об'єктів інтелектуальної власності	Наявність або необхідність патентування авторських прав.



### ПРИКЛАД

Метою проєкту є створення програмного забезпечення та методичного інструментарію, призначеного для проведення діагностики онкохворих<sup>2</sup>.

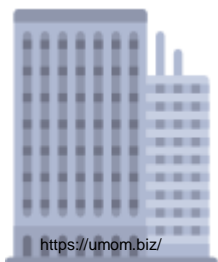
Наша компанія володіє патентом (зареєстрованою торговою маркою) та ексклюзивним правом продажу послуги та продукту в \_\_\_ регіоні до 20\_\_\_ р. На завершення цього терміну ексклюзивний договір на \_\_\_ р. буде продовжено<sup>2</sup>

1. Как составить бизнес-план – образец с расчетами, структура и содержание бизнес-плана + готовые примеры. Richpro.ru. Финансовый портал. URL: <https://richpro.ru/biznes/kak-sostavit-biznes-plan-obrazec-s-raschetami-gotovye-primery.html>

2. Шаг пятый: описание продукции и услуг. Openbusiness.ru. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-pyatyy-opisanie-produktsii-i-uslug>

# 6.1 Підготовка резюме, опису проекту та продукту стартапу

## ② ОПИС МАЙБУТНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА



### Структура інформації<sup>1; 2; 3:</sup>

- Організаційно-правова форма власності
- Життєвий (або діловий) цикл
- Функціонування підприємства
- Опис сфери бізнесу
- Тенденцій розвитку галузі
- Очікувані зміни в формі організації бізнесу минулі досягнення та сильні сторони,
- Критичні фактори успіху
- Потенційні проблеми та ризики тощо.
- Досвід засновника стартапу та членів команди у галузі

### ПРИКЛАД

Компанія, спираючись на свої переваги в \_\_\_\_, має намір до 20\_\_\_\_ р. зайняти лідерські позиції в сфері \_\_\_\_.<sup>4</sup>

Від конкурентів наша компанія відрізняється \_\_\_\_.<sup>4</sup>

Уже через рік ми плануємо збільшити обсяг продажів в (на) \_\_\_\_ разів (%), у 20\_\_\_\_ – в (на) \_\_\_\_ разів (%). Через 3 роки приріст \_\_\_\_ складе \_\_\_\_ разів (%).<sup>4</sup>

Серед довгострокових цілей компанії: розширення виробництва, збільшення асортименту продукції, вихід на нові ринки, відкриття представництв (філій) в \_\_\_\_\_. Компанія планує стати лідером ринку в сфері \_\_\_\_.<sup>4</sup>

1. Как составить бизнес-план – образец с расчетами, структура и содержание бизнес-плана + готовые примеры. Richpro.ru. Финансовый портал. URL: <https://richpro.ru/biznes/kak-sostavit-biznes-plan-obrazec-s-raschetami-gotovye-primery.html>

2. Шаг пятый: описание продукции и услуг. Openbusiness.ru. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-pyatyy-opisanie-produktsii-i-uslug..>

3. Шаблон бизнес-плана. Pro-consulting. Аналітика ринків. Фінансовий Консалтинг. URL: [www.pro-consulting.ua](http://www.pro-consulting.ua).

4. Шаг четвертый: описание предприятия. Openbusiness.ru. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-chetvertyy-detali-biznes-plana-opisanie-predpriyatiya>.

# 6.1 Підготовка резюме, опису проекту та продукту стартапу

## ③ ОПИС ПРОДУКТУ

### НА ПЕРЕДПОСІВНІЙ СТАДІЇ

Можна лише попередньо задекларувати потенційні переваги продукту або послуги<sup>1</sup>

#### ПРИКЛАД

Компанія пропонує новий продукт (послугу) \_\_\_\_.<sup>1</sup>

Продукт (послуга) має нижчу ціну та вищу функціональність порівняно з пропозиціями конкурентів<sup>1</sup>.

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<sup>1</sup>.

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<sup>1</sup>

### НА СТАДІЇ РОЗРОБКИ

Варто приділити увагу прототипуванню<sup>1</sup>

#### ПРИКЛАД

На момент складання даного бізнес-плану продукт \_\_\_\_\_ вже готовий до виробництва та знаходиться на<sup>1</sup>:

- стадії завершення розробки,
- на стадії прототипування, готовий на 50 %,
- доопрацьований на 30 %,
- готовий вийти на пробний ринок,
- запущений в серійне виробництво тощо



<https://umom.biz/>

1. Шаг пятый: описание продукции и услуг. Openbusiness.ru. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-pyatyy-opisanie-produktsii-i-uslugRichpro.ru>.



# 6.1 Підготовка резюме, опису проекту та продукту стартапу

## ③ ОПИС ПРОДУКТУ 1; 2; 3; 4

Підрозділ	Зміст підрозділу
Назва продукту або послуги	Зазначається назва, тип продукту або специфіка послуги тощо
Сфера застосування та функціональне призначення	Грунтовно 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. 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	Розкриваються особливості проведення сервісного та гарантійного обслуговування продукту та додаткові послуги.
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 пропонований продукт (комерційна таємниця, патент, торгова марка, знак тощо), термін їх дії тощо



1. Шаблон для заповнення бизнес-плана. Novsu. URL: [www.novsu.ru/file/1004536](http://www.novsu.ru/file/1004536).
2. Шаг пятый: описание продукции и услуг. Openbusiness.ru. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-pyatyy-opisanie-produktsii-i-uslug..>
3. Минко И. С. Бизнес-планирование инновационных проектов: учебное пособие. Санкт-Петербург: НИУ ИТМО; ИХИБТ, 2014. 171 с.
4. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.

# 6.1 Підготовка резюме, опису проекту та продукту стартапу

## ③ ОПИС ПРОДУКТУ

**Ступінь інноваційності стартап-продукту (Класифікація Ж.-М. Жоффре і С. Доре)<sup>1</sup>**

Назва	Зміст
<b>Оригінальні продукти</b>	Присутні істотні ознаки новизни в конструкції, в принципі дії, які мають нові характеристики
<b>Оновлені продукти</b>	За збереження базових характеристик змінюються деякі фізичні параметри
<b>Продукти з новим позиціонуванням</b>	Змінені тільки характеристики сприйняття

**Класифікація К. Крістенсена<sup>2</sup>**

Назва	Зміст
<b>Підтримуючі технології</b>	Базові технології та технології, які їх підкріплюють
<b>Підривні технології</b>	Технології, що змінюють існуючі базові уявлення

**Класифікація А. Літтла<sup>2</sup>**

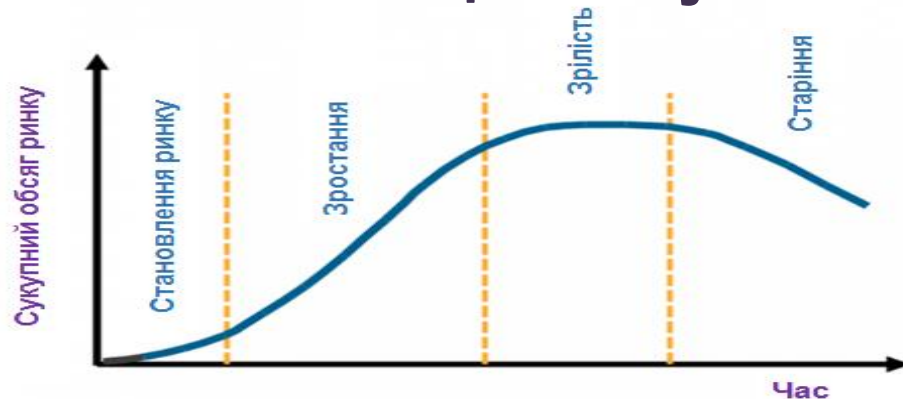
Назва	Зміст
<b>Ключові технології</b>	Прогресивні маловідомі технології, що забезпечують лідируюче положення на даний момент
<b>Базові технології</b>	Добре відпрацьовані та широко відомі сучасні технології, що забезпечують високу якість продукції
<b>Виникаючі технології</b>	Технології, що знаходяться на стадії доопрацювання, але в перспективі здатні забезпечити лідируюче положення на ринку
<b>Закриваючі технології</b>	технології, які через радикальну новизну або завдяки надвисокій якості просто «закривають» деякі галузі та робочі місця в них

1. 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>  
 2. Баранчев В. П., Масленникова Н. П., Мишин В. М. Управление инновациями : учебник для бакалавров. Москва: Юрайт, 2015. 711 с.

## 6.2 Представлення аналізу ринку в бізнес-плані

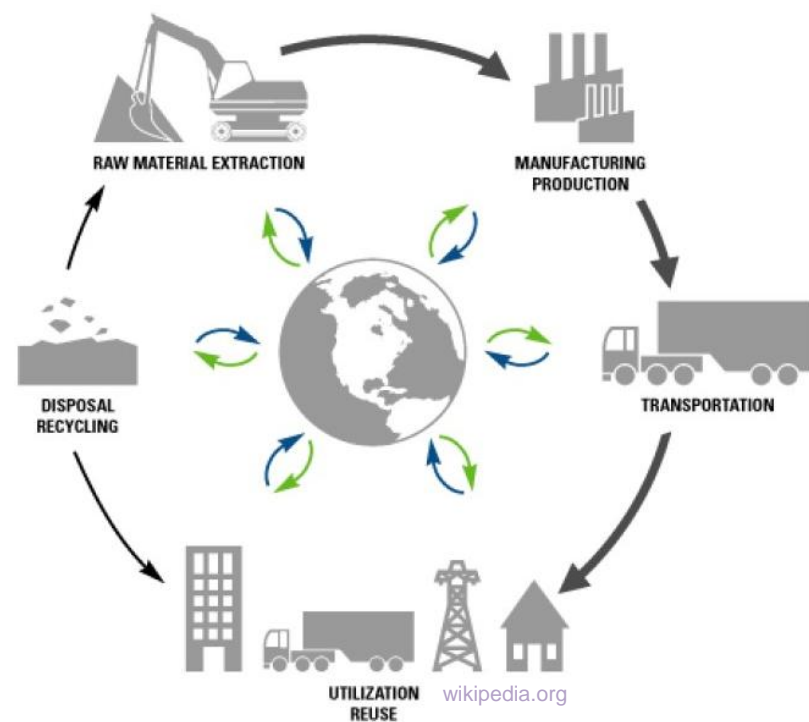
### ④ АНАЛІЗ ЗРІЛОСТІ РИНКУ АБО ГАЛУЗІ

#### Життєвий цикл галузі <sup>1</sup>



#### Матриця життєвого циклу галузі <sup>2</sup>

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



1. Управление бизнесом на разных стадиях зрелости рынка. Powerbranding. URL: <http://powerbranding.ru/rynok/etapy-zrelosti/>

2. Выбор ниши для бизнеса – как его сделать и не ошибиться? VVS. URL: [https://vvs-info.ru/helpful\\_information/poleznaya-informatsiya/vybor-nishi-dlya-biznesa](https://vvs-info.ru/helpful_information/poleznaya-informatsiya/vybor-nishi-dlya-biznesa)

## 6.2 Представлення аналізу ринку в бізнес-плані

### ④ АНАЛІЗ ЗРІЛОСТІ РИНКУ АБО ГАЛУЗІ

#### Ринкові критерії оцінювання зрілості галузі <sup>1</sup>

Критерії	Стадії життєвого циклу галузі			
	Зародження	Зростання	Зрілість	Спад
<b>Попит</b>	Обмежений споживачами, які мають високий дохід	Стрімке зростання чисельності споживачів	Масовий ринок, добре інформовані і чутливі до ціни споживачі	Зменшення чисельності споживачів
<b>Технологія</b>	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
<b>Товари</b>	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
<b>Виробництво і збут</b>	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
<b>Зміни в характері міжнародної торгівлі</b>	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
<b>Кількість фірм в галузі</b>	Небагато фірм	Вхід нових фірм, злиття фірм і вихід	Банкрутство дрібних фірм	Вихід фірм з ринку

1. Лотиш О. Я. Особливості стратегічного аналізу галузі. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5258>.

## 6.2 Представлення аналізу ринку в бізнес-плані

### АНАЛІЗ ТА ВИБІР РИНКОВОЇ НІШІ

#### ПРИКЛАД

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<sup>1</sup>

#### Критерії успішності ніші<sup>1</sup>

- **Корисність.** 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

#### ПРИКЛАД



<https://ecomhub.ru/inditex-zara-pullbear-bershka-1-mln-orders-online/>

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<sup>1</sup>.

Але Zara орієнтується на дорослих жінок (від 25 і старше), в яких розмірене життя і віддають перевагу строгому і якісному одягу<sup>1</sup>.

Bershka одягає підлітків і молодих дівчат, схильних до експериментів та яскравих кольорів<sup>1</sup>

1. Выбор ниши для бизнеса – как его сделать и не ошибиться? VVS. URL: [https://vvs-info.ru/helpful\\_information/poleznaya-informatsiya/vybor-nishi-dlya-biznesa](https://vvs-info.ru/helpful_information/poleznaya-informatsiya/vybor-nishi-dlya-biznesa).

# 6.2 Представлення аналізу ринку в бізнес-плані

## АНАЛІЗ ТА ВИБІР РИНКОВОЇ НІШІ

### Маркетингові підходи до вибору ніші<sup>1</sup>



#### 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<sup>1</sup>



#### 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 пропонуваного на ринку виробів і послуг<sup>1</sup>



#### 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<sup>1</sup>



#### Горизонтальний маркетинг

Зорієнтований на опанування горизонтальної ніші ринку, що передбачає постійне розширення асортименту виробів, розрахованих на один цільовий сегмент ринку<sup>1</sup>



#### «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<sup>1</sup>

1. 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>.



# 6.2 Представлення аналізу ринку в бізнес-плані

## Оцінювання ніші ринку



### Ринковий критерій<sup>1</sup>

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	



### Споживчий критерій<sup>1</sup>

Критерії	
Кількісні	Якісні
Обсяг споживання	Потенційні потреби, які зможе задовольнити нішевий 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	

1. Токарев Б.Е. Методика оценки рыночных ниш наукоемких товаров. *Промышленный и B2B маркетинг*. 2011. № 2. С. 106–116..

## 6.2 Представлення аналізу ринку в бізнес-плані



ru.freepik.com

### Конкурентний критерій <sup>1</sup>

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	Конкурентоспроможність продукту стартапу
Індексні показники конкуренції в ніші		Споживча цінність	
Чисельність та вартість товарів-аналогів, товарів-замінників	Бар'єри на шляху проникнення на ринок та виходу з нього	Маркетингові, виробничі витрати	Конкурентоспроможність стартап-компанії
		Ланцюг створення цінності	
Середня рентабельність роботи в ніші	Цілі та стратегія конкурентів	Інноваційний, виробничий, кадровий потенціал стартапу	Захищеність ніші від конкурентів
Обсяги продажу продукції в ніші	Сила виробників	Витрати на просування стартап-продукту в ніші	Імідж виробників, що працюють в ніші, наявність або відсутність бренду
		Канали продажу продукту	
		Технічний рівень стартап-компанії	Можливості впровадж. та доступність нових технологій



ru.freepik.com

### Технологічний критерій <sup>1</sup>











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

1. Токарев Б.Е. Методика оценки рыночных ниш наукоемких товаров. *Промышленный и B2B маркетинг*. 2011. № 2. С. 106–116..

# 6.2 Представлення аналізу ринку в бізнес-плані

## АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ <sup>1; 2; 3</sup>

### Результати аналізу конкурентів стартапу <sup>1</sup>

Критерій привабливості ринку	Характеристика критерію	What events are they attending? Speaking? Presenting?	What are they announcing? Investors? Management? Customers?	What are their open job positions? Who have their hired?	What is the segment of customers they are going after?	Who have their hired? What's their background likely to tell you about their plan?
Наявність ключових сильних конкурентів з товарами заміниками	Присутність на ринку товарів, що пропонують аналогічні властивості, але за нижчою ціною, ускладнює залучення споживачів	Events 	Press Releases 	Hiring Plan 	Customer Logos 	Executive team 
Монополізація каналів збуту	Чим більш монополізованими є канали збуту, тим складніше представляти новий продукт цільовій аудиторії	How do they price? What are the tiers?	What have they learned about their customer needs?	What are they sharing about their company?	Where are they looking to start new offices? Where are they looking for talent / customers?	Who reports to who? How many people in the company? Background?
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	Pricing 	Product Features 	Blog 	Locations 	LinkedIn Page 
Рівень впливу конкурентів на ринок	Чим вищий рівень впливу конкурентів на ринок, тим вищий рівень бар'єрів входження на нього	Promotional Plans? Who is following them?	Who likes their page? Who are their customers?	What questions come up? What are customers complaining about?	What messages are they pushing?	What keywords do they rank for? What are they bidding for?
Переваги продукту стартапу над продуктами конкурентів	Наявність значних переваг продукту стартапу надасть змогу зорієнтувати споживачів на його споживання	Twitter Posts 	Facebook 	Community 	Email Newsletter 	SEO and SEM analysis 

1. Пять групп факторов для оценки привлекательности рынка. *Онлайн-энциклопедия по маркетингу и рекламе*. URL: <http://powerbranding.ru/rynok/ocenka-privlekatelnosti>.
2. Mukund Mohan The ultimate list of sources for competitive analysis on your #startup rivals . URL: <https://bestengagingcommunities.com/2015/06/03/the-ultimate-list-of-sources-for-competitive-analysis-on-your-startup-rivals>
3. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.

## 6.2 Представлення аналізу ринку в бізнес-плані

### АНАЛІЗ ЦІЛЮВИХ СПОЖИВАЧІВ

#### Характеристика цільової аудиторії для ринку B2C <sup>1; 2</sup>

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 упакованні	Потреби та запити споживачів щодо упаковки
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

#### 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) <sup>3</sup>.

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 <sup>3</sup>.

1. Что важно знать о целевой аудитории? Powerbranding. URL: <http://powerbranding.ru/potrebitel/celebraya-auditoriya>.
2. Диффузные модели распространения инноваций. Википедия. URL: [http://ru.science.wikia.com/wiki/Диффузные\\_модели\\_распространения\\_инноваций.tsii-i-uslug..](http://ru.science.wikia.com/wiki/Диффузные_модели_распространения_инноваций.tsii-i-uslug..)
3. Шаг пятый: описание продукции и услуг. Openbusiness.ru. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-pyatyy-opisanie-produktsii-i-uslug..>

## 6.2 Представлення аналізу ринку в бізнес-плані

### АНАЛІЗ ЦІЛЮВИХ СПОЖИВАЧІВ

#### Характеристика цільової аудиторії для ринку B2B <sup>1; 2; 3</sup>

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 інновацій	Цільова аудиторія відповідно до дифузної моделі інновацій – лідери ринку, наступні за лідером, ті що використовують стратегію захисту, відстаючі

#### Аспекти дослідження ринку B2B <sup>4</sup>

- 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
- Доцільно визначитись з розподілом зон відповідальності під час сервісного обслуговування
- Продукт, що представляється на ринку вперше, повинен бути вузькоспеціалізованим, проте потрібно передбачати можливість зміни ринку
- Важливо забезпечити якість та надійність експлуатації продукту
- Умовою прийняття правильних рішень є знання особливостей бізнесу, для якого створено продукт



1. Что важно знать о целевой аудитории? *Powerbranding*. URL: <http://powerbranding.ru/potrebitel/celeovaya-auditoriya>.  
 2. Диффузные модели распространения инноваций. *Википедия*. URL: [http://ru.science.wikia.com/wiki/Диффузные\\_модели\\_распространения\\_инноваций.tsii-i-uslug..](http://ru.science.wikia.com/wiki/Диффузные_модели_распространения_инноваций.tsii-i-uslug..)  
 3. 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>.  
 4. 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..>

# 6.2 Представлення аналізу ринку в бізнес-плані

## ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ ТА ТЕНДЕНЦІЙ

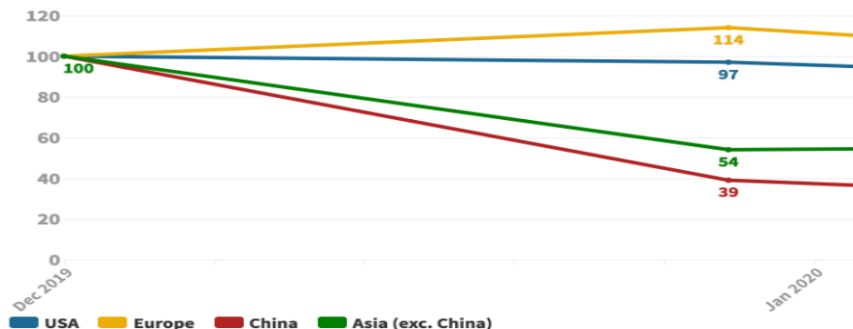
### Компоненти стратегії маркетингу<sup>1</sup>

- Формування цінової політики
- Обґрунтування каналів збуту продукції
- Вибір способів організації рекламної кампанії
- Формування політики підтримки продукції або послуги на ринку

**Startup investments in China and Asia more broadly have declined dramatically since the onset of the COVID-19 crisis**

Number of Series A+ Deals

Indexed to Dec. 2019



<https://teletype.in/@cursor.education/-ujwOce9f>



Source: Arnobio Morelix, Startup Genome calculations from Pitchbook

### ПРИКЛАД

Галузь, що займається виробництвом або збутом продукту (послуги) в 20\_\_ р. демонструвала стрімке зростання з \_\_ грн до \_\_ грн, що становить \_\_ % за \_\_ років<sup>2</sup>.

Згідно з даними спеціалізованих видань (дослідницьких компаній, торговельних організацій, звітів, рекламних агентств), протягом найближчих \_\_ років очікується збільшення обсягів ринку на \_\_ %<sup>2</sup>.

Як очікується, до кінця 20\_\_ року обсяг галузі складе \_\_ млн грн<sup>2</sup>.

Найбільш перспективним і таким, що швидко розвивається сегментом ринку продукту (послуги), є \_\_, що дозволяє розглядати цей напрям як оптимальний для розвитку нового виду бізнесу<sup>2</sup>

1. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування: навчальний посібник. Київ: Знання, 2013. 173 с.  
 2. Шаг пятый: описание продукции и услуг. *Openbusiness.ru*. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-pyatyy-opisanie-produktsii-i-uslug..>



# 6.2 Представлення аналізу ринку в бізнес-плані

## ВСТАНОВЛЕННЯ ЦІНИ

### Карта визначення ціни на продукт стартапу <sup>1</sup>



**«Думка споживачів»** – відображається інформація про те, що думають люди, коли вперше бачать продукт стартапу <sup>1</sup>

**«Продукти замінники»** – визначається думка споживачів про продукти, які вони можуть придбати замість продукту стартапу <sup>1</sup>

**«Продукти доповнювачі»** – думка про продукти, які б споживачі придбали разом з продуктом стартапу <sup>1</sup>

**«Висновки про продукт»** – відображаються інтуїтивні попередні висновки споживачів про продукт стартапу та їх висновки після його використання <sup>1</sup>

**«Ціна продукту»** – допомагає візуалізувати етапи ціноутворення <sup>1</sup>

1. Второв Н. Сколько стоит ваш продукт? Medium. URL: <https://medium.com/@vtorovanatalie>.

# 6.2 Представлення аналізу ринку в бізнес-плані

## ВСТАНОВЛЕННЯ ЦІНИ

### ПРИКЛАД

Перш ніж встановити ціни на продукт, ми вирахували витрати на одиницю продукції. Потім ми вивчили ціни на аналогічні продукти, представлені на ринку<sup>2</sup>.

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<sup>2</sup>.

Для уточнення ціни ми провели опитування серед потенційних користувачів. За результатами дослідження виявилось, що \_\_\_\_% опитаних виявили зацікавленість в новому продукті і вважають його ціну справедливою. \_\_\_\_% вже надіслали замовлення<sup>2</sup>.

Таким чином, запропонована система ціноутворення і знижок на продукт є ефективною<sup>2</sup>



1

1. Цінова політика. M&M (Marketing and Management).. URL: <http://marketing.cv.ua/page6.html>.

2. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування: навчальний посібник. Київ: Знання, 2013. 173 с.

# 6.2 Представлення аналізу ринку в бізнес-плані

## ВСТАНОВЛЕННЯ ЦІНИ

### Етапи процесу ціноутворення<sup>1</sup>



### Види стратегій залежно від ціни та якості продукції<sup>2</sup>

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

1. Цінова політика. M&M (Marketing and Management). URL: <http://marketing.cv.ua/page6.html>  
 2. Второва Н. Скільки стоить ваш продукт? Medium. URL: <https://medium.com/@vtorovanatalie>.

## 6.2 Представлення аналізу ринку в бізнес-плані

### ВСТАНОВЛЕННЯ ОБСЯГІВ ПРОДАЖУ<sup>1</sup>

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	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...



1. Шаблон для заповнення бізнес-плану. Novsu. URL: [www.novsu.ru/file/1004536](http://www.novsu.ru/file/1004536).

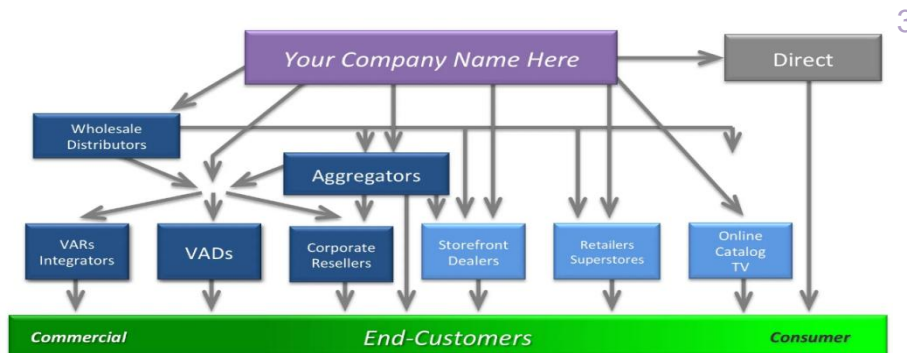
## 6.2 Представлення аналізу ринку в бізнес-плані

### КАНАЛИ РОЗПОДІЛУ <sup>1</sup>

#### ПРИКЛАД

Головними каналами розподілу компанії є \_\_\_\_\_. 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 <sup>1</sup>

Sales Channel Structures Can Be Complex



Ми будемо здійснювати продаж 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. У цьому випадку вартість одиниці продукції буде вище початкової ціни на 5 % і складе \_\_\_\_\_ грн. <sup>2</sup>

### ІНСТРУМЕНТИ ПРОСУВАННЯ <sup>1</sup>

#### 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 \_\_\_\_\_ <sup>4</sup>.

Для проведення спеціальних заходів наша компанія скористається послугами рекламного агентства щодо розробки всієї концепції рекламної кампанії або окремих матеріалів <sup>4</sup>

1. Шаг пятый: описание продукции и услуг. Openbusiness.ru. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-pyatyy-opisanie-produktsii-i-uslug..>

2. Шаг восьмой: план сбыта. Openbusiness.ru. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-vosmoy-plan-sbyta.>

3. Are Your Sales Channels Keeping Up With Your End-Customers. Downing Goliath . URL: <https://downinggoliath.com/2019/01/24/are-your-sales-channels-keeping-up-with-your-end-customers>

4. Шаг шестой: анализ рынка. Openbusiness.ru. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-shestoy-analiz-rynka.>



# 6.3 Складання виробничого та організаційного планів стартапу

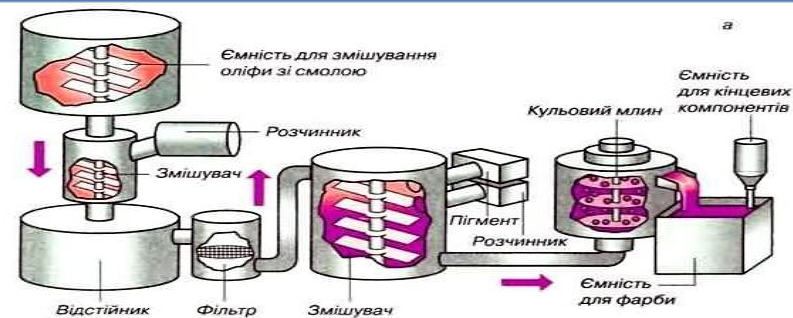
## ⑤ ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН

*Виробничий план не є обов'язковим розділом для бізнес-плану стартапу, якщо він не передбачає виробництва фізичного продукту або передбачає надання послуг <sup>1</sup>*

### Опис технологічного процесу <sup>2; 3</sup>

- 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 <sup>3</sup>



- Загальна структура виробничого процесу
- Необхідна сировина, матеріали та комплектуючі
- Дані щодо їх потенційних постачальників
- Потужності, необхідні для організації виробництва
- Характеристики та план придбання обладнання
- Розташування виробництва, вимоги до розташування

1. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.  
 2. Протопопова В. О., Полонський О. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2002. 220 с.  
 3. Шаг седьмой: производственный план. Openbusiness.ru. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-sedмой-proizvodstvennyy-plan>.



## 6.3 Складання виробничого та організаційного планів стартапу

### ⑤ ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН

#### Опис сировини, матеріалів та комплектуючих виробів <sup>1</sup>

Найменування видів сировини, матеріалів та комплектуючих	Постачальники	Ціна за одиницю	Умови постачання
1. ...	...	...	...
2. ...	...	...	...
...	...	...	...
Разом		...	...

#### ПРИКЛАД

У процесі виробництва продукції ми плануємо використовувати \_\_. Основним постачальником сировини є компанія \_\_. 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 \_\_% <sup>3</sup>.

У процесі виробництва буде застосовуватися запатентована технологія, яка дозволяє зменшити собівартість однієї одиниці продукції до \_\_ грн. На купівлю і обслуговування устаткування потрібно \_\_ <sup>3</sup>

#### Потреба в обладнанні та технічних засобах <sup>2</sup>

Найменування обладнання	Кількість	Постачальники	Умови постачання	Вартість, тис. грн
1. ...	...	...	...	...
2. ...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
Разом	...			...

#### Потреба в промислово-виробничому персоналі <sup>1</sup>

Посада	Чисельність	Витрати, тис. грн
Проектувальник	...	...
Інженер	...	...
Технолог	...	...
Працівники, зайняті на виробництві	...	...
Разом	...	...

1. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О., Дерев'яно О. Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 379 с.

2. Основы бизнес-планирования для индивидуальных предпринимателей: учебное пособие. Сост.: А. Ю. Манохин. Тамбов, 2011. 71 с.

3. Шаг седьмой: производственный план. *Openbusiness.ru*. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-sedмой-proizvodstvennyy-plan>.

## 6.3 Складання виробничого та організаційного планів стартапу

### ⑥ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН

#### Структура організаційного плану стартапу<sup>1</sup>

Підрозділ	Зміст підрозділу
Організаційно-правова модель бізнесу	Логіка генерування доходів, витрат, формування майнового комплексу, застосування можливостей державної підтримки щодо оподаткування, спів-фінансування, субсидювання 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




1. Султанов И.А. Организационный раздел бизнес-плана. Проект «Projectimo». URL: <http://projectimo.ru/biznes-lanirovanie/organizacionnyj-plan.html>.

## 6.3 Складання виробничого та організаційного планів стартапу

### ⑥ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН

#### Команда стартапу та її розвиток



Стадія стартапу	Завдання	Члени команди	Освіта	Досвід роботи	Спеціалізовані знання	Витрати, тис. грн
Передпосівна	...	...	...	...	...	...
Посівна	...	...	...	...	...	...
Прототипування	...	...	...	...	...	...
....	...	...	...	...	...	...
Ведення бізнесу	...	...	...	...	...	...

#### Календарний план-графік підготовки стартапу<sup>1</sup>

Стадія стартапу	Період запуску (за місяцями з початку підготовки проєкту)					Вартість стадії, грн
	1	2	3	...	n	
Передпосівна	...					...
Посівна		...				...
Прототипування			...			...
....				...		...
Разом					...	...

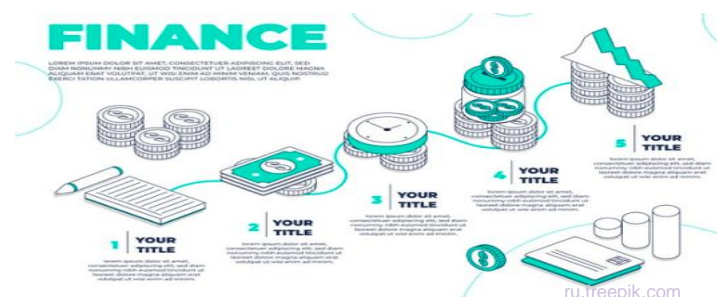
1. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О., Дерев'янка О. Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 379 с.

# 6.4 Розроблення фінансової моделі стартапу

## ⑦ ФІНАНСОВА МОДЕЛЬ

### 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<sup>1</sup>



### Функції<sup>1</sup>

Ознаки	Показники для аналізу
Пояснення концепції стартапу	Фінансове моделювання наочно показує джерела доходу, необхідні витрати та інші ключові економічні моменти
Визначення поточної та майбутньої вартості бізнесу	Динаміка зростання з урахуванням фактору часу
Визначення основних економічних факторів	Відображає основні моменти, які впливають на зростання вартості бізнесу
Оформлення інвестиційного плану	План інвестицій – визначення точного обсягу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей
Розроблення скриптів стратегічного розвитку	Дозволяє передбачити ризики бізнесу, узагальнити правила поведінки на ринку
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.

1. Правила создания эффективной финансовой модели стартапа. *Viafuture.ru*. URL: <https://viafuture.ru/privlechenie-investitsij/finansovaya-model-startapa>.

# 6.4 Розроблення фінансової моделі стартапу

## ① Початкові вкладення

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, менторство	
Закупівля обладнання	
Створення сайту стартапу	

### INITIAL FRANCHISE FEE BASED ON POPULATION SIZE

**\$15K**  
SMALL MARKET

**\$35K**  
LARGE MARKET



#### OTHER START UP COSTS

PHONE & COMPUTER  
EQUIPMENT: \$0 - \$1000

PROFESSIONAL FEES:  
\$500 - \$1000

BUSINESS LICENSING:  
\$150 - \$200



#### MONTHLY OPERATING COSTS

TECHNOLOGY FEES:  
\$100 - \$250

BUSINESS INSURANCE:  
\$90 - \$125

BUSINESS DEVELOPMENT:  
\$100 - \$500



#### THINGS YOU DON'T NEED TO PAY FOR

TRAINING : \$0  
\* INCLUDED IN FRANCHISE FEE

REAL ESTATE & LEASEHOLD : \$0  
\* WORK FROM ANYWHERE

EMPLOYEES: \$0  
\* OR YOU CAN HIRE & GROW

INVENTORY & EQUIPMENT: \$0

## 6.4 Розроблення фінансової моделі стартапу

### ① Вхідні операційні дані фінансової моделі стартапу<sup>1</sup>

№ 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

1. Москаленко С. Финансовая модель. Центр инвестиций и рейтинга проектов. URL: <https://www.innoport.online/2-13-finansovaya-model>.



# 6.4 Розроблення фінансової моделі стартапу

## ② Операційні дані фінансової моделі стартапу<sup>1</sup>

№ 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.	Супутній 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	Супутній продукт	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
2.3	Оплата логістики при замовленні через сайт	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
3.	<i>Валовий прибуток (1-2)</i>	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
3.1	Операційна рентабельність, %	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

1. Москаленко С. Финансовая модель. Центр инвестиций и рейтинга проектов. URL: <https://www.innoport.online/2-13-finansovaya-model>.

# 6.4 Розроблення фінансової моделі стартапу

## Показники грошового потоку<sup>1</sup>

### Виручка



$$S = P_k + P \cdot Q, \quad ^1$$

- ▶  $S$  – виручка;
- ▶  $P_k$  – ціна каналу збуту;
- ▶  $P$  – ціна продукту;
- ▶  $Q$  – обсяг продажу в натуральних одиницях.

### Кількість проданих одиниць у місяці



$$N = N_{n-1} + N_{n-1} \cdot q, \quad ^1$$

- ▶  $N$  – кількість проданих одиниць у місяці  $N$ ;
- ▶  $N_{n-1}$  – кількість проданих одиниць у місяці  $N-1$ ;
- ▶  $q\%$  – відсотки щомісячного зростання.

## Операційна рентабельність



$$OR = \frac{PV}{S} \cdot 100\%, \quad ^1$$

- ▶  $OR$  – операційна рентабельність;
- ▶  $PV$  – валовий прибуток;
- ▶  $S$  – виручка.

*Відображає, яку частку валового прибутку займає в загальному значенні виручки проєкту*

## 6.4 Розроблення фінансової моделі стартапу

### ③ Фінансова модель (початок)<sup>1</sup>

№ 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>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, %	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

1. Москаленко С. Финансовая модель. Центр инвестиций и рейтинга проектов. URL: <https://www.innoport.online/2-13-finansovaya-model>.

## 6.4 Розроблення фінансової моделі стартапу

### ③ Фінансова модель (закінчення) <sup>1</sup>

№ з/п	Показник	Значення показника за періодами												
		1 рік												2 рік
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
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 представникам	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
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>	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

1. Москаленко С. Финансовая модель. Центр инвестиций и рейтинга проектов. URL: <https://www.innoport.online/2-13-finansovaya-model>.

# 6.4 Розроблення фінансової моделі стартапу

## Показники фінансової моделі<sup>1</sup>

### EBITDA

Прибуток до вирахування відсотків та амортизації  
(від англ. Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)<sup>1</sup>



$$EBITDA = PV - C_1 - C_o,$$

- ▶ **EBITDA** – прибуток до вирахування відсотків, податків і амортизації основних засобів і нематеріальних активів;
- ▶ **PV** – валовий прибуток;
- ▶ **C<sub>1</sub>** – первинні (першочергові) вкладення;
- ▶ **C<sub>o</sub>** – операційні витрати

Показник для простих проєктів визначає, скільки коштів залишиться до виплати податків та відсотків за позиками<sup>1</sup>.

У більш складних – враховується не тільки податкове навантаження і відсотки, але і амортизаційні відрахування і дані з переоцінки активів<sup>1</sup>

### Грошовий потік проєкту (чистий прибуток)<sup>1</sup>



$$NP = EBITDA - T,$$

- ▶ **N** – кількість проданих одиниць у місяці N;
- ▶ **NP** – чистий прибуток;
- ▶ **EBITDA** – прибуток до вирахування відсотків, податків і амортизації основних засобів і нематеріальних активів;
- ▶ **T** – податки.

Визначає ту суму, яку команда проєкту розподіляє між собою, а також привабливість бізнесу для потенційного інвестора або партнера на основі його співвіднесення з обсягом вкладених у проєкт інвестицій<sup>1</sup>

**Чистий прибуток наростаючим підсумком** – стан рахунку компанії. На початку таблиці завжди буде негативний, оскільки мета розрахунку фінансової моделі полягає у визначенні дефіциту коштів, що формується за проєктом<sup>1</sup>

# 6.4 Розроблення фінансової моделі стартапу

## Показники фінансової моделі

### Сума необхідних інвестицій<sup>1</sup>



ru.freepik.com

Дефіцит в грошових коштах, який отримали за результатами моделювання. Фактично це чистий прибуток зі знаком «-», тобто збиток<sup>1</sup>

### Накопичений чистий прибуток<sup>1</sup>



ru.freepik.com

Обсяг коштів, який згенерував проєкт за розрахунковий період. Ця сума підлягає розподілу між засновниками проєкту – прибуток, що має знак «+»<sup>1</sup>

### Окупність інвестицій ROI (від англ. Return on Investment)<sup>1</sup>



ru.freepik.com

Фінансовий коефіцієнт, який ілюструє рівень прибутковості або збитковості бізнесу, враховуючи суму вкладених інвестицій<sup>1</sup>

$$ROI = \frac{\text{Дохід} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100\%$$

Витрати

### Накопичений чистий прибуток понад вкладених коштів<sup>1</sup>



ru.freepik.com

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<sup>1</sup>.

Ця сума визначається або загальним чистим прибутком за три роки або останньою цифрою чистого прибутку нарощеним підсумком<sup>1</sup>

1. Москаленко С. Финансовая модель. Центр инвестиций и рейтинга проектов. URL: <https://www.innoport.online/2-13-finansovaya-model>  
 2. ROI (Return On Investment). Calltouch. URL: <https://www.calltouch.ru/glossary/roi-return-on-investment/>.



# 6.4 Розроблення фінансової моделі стартапу

## Показники фінансової моделі

### Окупність інвестицій



ru.freepik.com

$$ROI = \frac{ANP}{I} \cdot 100\%, \quad ^1$$

- ▶ **ROI** – окупність інвестицій;
- ▶ **ANP** – накопичений за період чистий прибуток;
- ▶ **I** – сума необхідних інвестицій.

### Внутрішня норма прибутковості (від англ. Internal Rate of Return)

Відображає відсоткову ставку, за якої приведена вартість майбутніх грошових надходжень дорівнює вартості інвестицій <sup>1</sup>.

Значенням приведеної вартості або чистого дисконтованого у стартапах на початковій стадії є розрахований показник чистого прибутку <sup>1</sup>

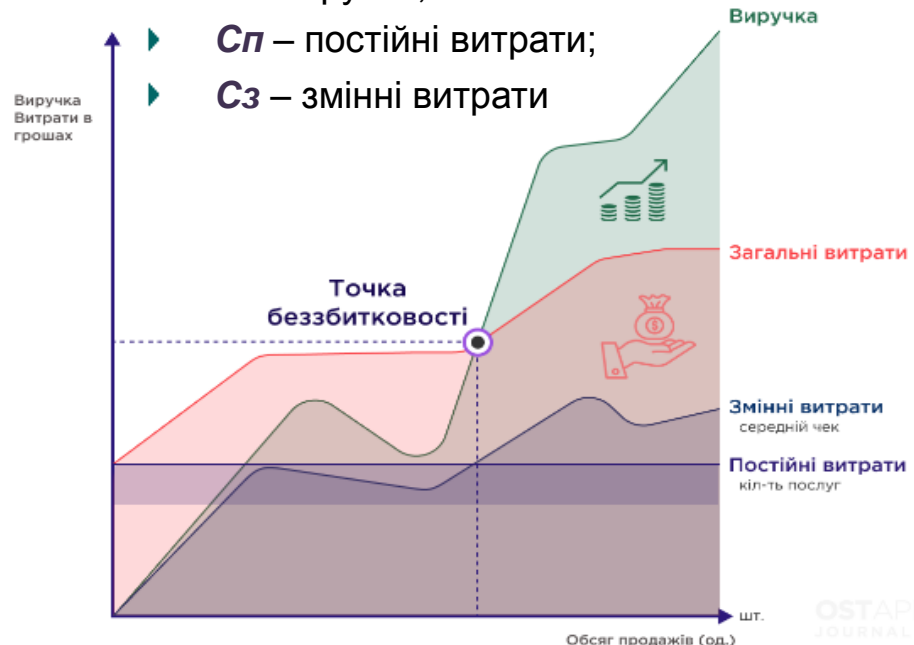
### Точка беззбитковості



ru.freepik.com

$$TB = \frac{S \cdot C_n}{S - C_z} \cdot 100\%, \quad ^2$$

- ▶ **TБ** – точка беззбитковості
- ▶ **S** – виручка;
- ▶ **Cп** – постійні витрати;
- ▶ **Cз** – змінні витрати



1. Москаленко С. Финансовая модель. Центр инвестиций и рейтинга проектов. URL: <https://www.innoport.online/2-13-finansovaya-model>.


2. Як розрахувати точку беззбитковості. Journal.Ostapp. URL: <https://journal.ostapp.com.ua/uk/articles/post/kak-rasschitat-tocku-bezubytnosti>

# 6.4 Розроблення фінансової моделі стартапу

## Показники фінансової моделі

### Вартість стартап-компанії до отримання фінансування <sup>1</sup>

### Мультиплікатор <sup>2</sup>




$$Pre - money = \frac{Cash Flow^{1^{pic}}}{(1+d)^1} + \frac{Cash Flow^{2^{pic}}}{(1+d)^2} + \frac{Cash Flow^{3^{pic}}}{(1+d)^3} + \frac{S^{3^{pic}} \cdot M}{(1+d)^3}, \quad M = \frac{Pre - money}{S},$$

- ▶ **Pre-money** – вартість стартап-компанії;
- ▶ **Cash Flow** – грошовий потік;
- ▶ **d** – ставка дисконтування;
- ▶ **S** – виручка;
- ▶ **M** – мультиплікатор.

- ▶ **M** – мультиплікатор;
- ▶ **Pre-money** – вартість стартап-компанії;
- ▶ **S** – виручка.

На мультиплікатор збільшується річна виручка другого прогнозованого року і його значення може бути від 2 <sup>2</sup>

### Частка інвестора <sup>1</sup>



$$I_{pm} = \frac{I}{Pre - money + I},$$

- ▶ **I<sub>pm</sub>** – частка інвестора у вартості стартапу;
- ▶ **Pre-money** – вартість стартап-компанії;
- ▶ **I** – сума необхідних інвестицій.

1. Ширококов Н. Как оценить стартап: Seed и Series A. Коворкина «Тсех». URL: <https://tceh.com/post/kak-otsenit-startup-seed..>  
 2. Стоимость стартапа: факторы оценки и частые ошибки. Vc.ru. URL: <https://vc.ru/finance/16088-company-valuation>

# 6.4 Розроблення фінансової моделі стартапу

## Ставка дисконтування <sup>1</sup>

Показники для визначення безризикової ставки при проведенні дисконтування <sup>1</sup>

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 %

$$R = rf + rp + i$$

- ▶  $rf$  – безризикова ставка,
- ▶  $rp$  – премія за ризик;
- ▶  $i$  – відсоток інфляції.



Показники для визначення премії за ризик при проведенні дисконтування <sup>2;3</sup>

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 %

- ▶  $I$  – сума інвестицій;
- ▶  $CH_p$  – сумарні дисконтовані надходження протягом років, що є попередніми від року в якому повністю покривають суму інвестицій;
- ▶  $H_{p+1}$  – дисконтовані надходження за рік, які повністю покривають інвестиційні вкладення;
- ▶  $T$  – попередній рік до повного покриття інвестиційних вкладень <sup>1</sup>

## Термін окупності інвестицій ( $DPP$ )



$$DPP = \frac{I - CH_p}{H_{p+1}} + T$$

1. Срок окупаемости: формула и методы расчета, пример. *Бизнесменс*: вебсайт. URL: <http://businessmens.ru/article/srok-okupaemosti-formula-i-metody-rascheta-primer>  
 2. Пернарівський О. В. Методи врахування ризиків в ставці дисконтування при аналізі ефективності інвестиційних проєктів в Україні. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2016. №2. С. 210–223.  
 3. 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.

## 6.4 Розроблення фінансової моделі стартапу

### ПРИКЛАД

Термін окупності інвестицій (*DPP*)<sup>1</sup>

	Сума інвестицій (CI), тис. грн..	Рік	Надходження, тис. грн	Дисконтовані надходження (ставка дисконтування 10%), тис грн	Разом
Початкові інвестиції	150 (CI)		-		
$DPP' = \frac{150 - 139.628}{37.255} = 0.27,$ $DPP = 4 + 0.27 = 4.27 \text{ року}$		1	30	27,272	
		2	50	41,322	
		3	40	30,052	
		4	60	40,98	139,628 (CHp)
		5	60*	37,255 (Hr+1)	176,883



1. Срок окупаемости: формула и методы расчета, пример. Бизнесменс: вебсайт. URL: <http://businessmens.ru/article/srok-okupaemosti-formula-i-metody-rascheta-primer>

# 6.4 Розроблення фінансової моделі стартапу

## ⑧ РИЗИКИ<sup>1</sup>

### Ринковий ризик<sup>1; 2</sup>

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<sup>1; 2</sup>



### Зовнішній та внутрішній ризик<sup>1; 2</sup>

**З:** яка ймовірність того, що хтось або щось зупинить або уповільнить розвиток стартапу; які є пропозиції по вирішенню цих проблем, якщо вони виникнуть<sup>1; 2</sup>

**В:** чи достатньо персоналу для стартапу<sup>1; 2</sup>



### Ризик конкурентних технологій<sup>1; 2</sup>

Чи зможе конкурент розробити технологію, яка перевершить технологію стартапу; чи може будь-яка нова технологія зашкодити успіху стартапу<sup>1; 2</sup>



### Ресурсний ризик<sup>1; 2</sup>

Чи буде мате місце достатня кількість клієнтів, матеріалів, продукції впродовж періоду, суттєво перевищуючого терміни погашення витрат фінансових ресурсів; чи достатньо у партнерів фінансів, людських та інших ресурсів<sup>1; 2</sup>



### Ризик завершення<sup>1; 2</sup>

Чи достатньо надійним є запропонований проект, технологія або предмет діяльності, щоб усе спрацювало так, як заплановано<sup>1; 2</sup>



### Ризик капітальних вкладень<sup>1; 2</sup>

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<sup>1; 2</sup>

1. Протопопова В. О. Полонський О. М. Економіка підприємства : Навч. посіб. для студ. вищ. закл. освіти. К.: ЦУЛ, 2002. 220 с.  
2. Барни М. Стартап: не кожному по зубам. *Свой бизнес*. URL: <https://mybiz.ru/articles/startap-ne-kazhdomu-po-zubam>.

# МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАП-ПРОЄКТІВ

## ТЕМА 7

# УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СТАРТАП-ПРОЄКТУ



- 7.1. Джерела інвестування стартапів
- 7.2. Оцінювання інвестиційної привабливості та вартості стартапів
- 7.3. Співпраця стартаперів з інвесторами
- 7.4. Презентування стартап-проєкту інвесторам



# 7.1 Джерела інвестування стартапів

## РАУНДИ ІНВЕСТИВАННЯ СТАРТАПУ

Залежно від типу галузі та інвесторів, раунд фінансування може зайняти від трьох місяців до року. Час між кожним туром може коливатися від шести місяців до року<sup>1</sup>

У раунді А стартапи повинні мати реальну стратегію для залучення інвестицій та перетворення їх на довгострокове зростання<sup>1</sup>



1. Stephan D. Ways to Raise Money: The Ultimate Guide to Raising Startup Capital . Crunchbase .URL: <https://about.crunchbase.com/blog/raising-startup-capital/>  
 2. Startup investment analogies applied to altcoins. Woobull. URL: <https://woobull.com/startup-investment-analogies-applied-to-alt-coins/>.

# 7.1 Джерела інвестування стартапів

## ЧИННИКИ ПРИВАБЛИВОСТІ СТАРТАПУ ДЛЯ ІНВЕСТОРА

### ВИЗНАЧЕННЯ

**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<sup>1</sup>

### ВИЗНАЧЕННЯ

**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<sup>1</sup>



2



1. 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: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 337 с.
2. 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..>

# 7.1 Джерела інвестування стартапів

## ВЕНЧУРНЕ ІНВЕСТУВАННЯ

### Неформальний сектор

Активний на  
ранніх стадіях  
розвитку  
стартапів, коли  
вони потребують  
посівного капіталу  
для розроблення  
концепції продукту  
і створення  
дослідного  
зразка<sup>1</sup>



### ВИЗНАЧЕННЯ

**Бізнес-янгол** – приватний венчурний інвестор, що надає експертну підтримку та забезпечує фінансування інноваційних компаній і стартапів на ранніх стадіях їх розвитку<sup>2</sup>

### Категорії бізнес-янголів<sup>2; 3</sup>

Назва	Зміст
<b>Корпоративні янгולי</b>	Колишні топ-менеджери великих міжнародних корпорацій, які під час звільнення отримали значну грошову компенсацію. <b>Розмір вкладень</b> – близько 1 млн дол. <b>Участь:</b> претендують на керівні ролі в компанії <b>Кількість стартапів:</b> обирають для інвестування один стартап
<b>Янгולי-ентузіасти</b>	Приватні інвестори, що не мають досвіду інвестування та професійної підготовки. <b>Розмір вкладень</b> – близько 10 тис. дол. <b>Участь:</b> зазвичай не беруть участі в управлінні компанією <b>Кількість стартапів:</b> відразу кілька напрямів
<b>Підприємницькі янгולי</b>	Паралельно з інвестуванням активно займаються комерцією <b>Розмір вкладень</b> – 200-500 тис. дол. <b>Участь:</b> на участь в управлінні компанією вони, як правило, не претендують <b>Кількість стартапів:</b> збирають інвестиційний портфель
<b>Мікро-керуючі янгולי</b>	Менеджери середньої ланки. <b>Розмір вкладень</b> – невеликий <b>Участь:</b> беруть на себе повноваження щодо управління компаніями і претендують на посади в раді директорів <b>Кількість стартапів:</b> одразу декілька стартапів
<b>Професійні янгולי</b>	Займаються інвестуванням коштів у проекти, що відповідають сфері їх професійних інтересів <b>Розмір вкладень</b> – 25-200 тис. дол. <b>Участь:</b> схильні до спільного інвестування стартапів разом з іншими приватними особами. <b>Кількість стартапів:</b> одразу декілька стартапів

1. Поняття венчурного капіталу: неформальний та формальний сектори. Українська асоціація інвестиційного бізнесу. URL: [http://www.uaib.com.ua/files/articles/204/13\\_4.pdf](http://www.uaib.com.ua/files/articles/204/13_4.pdf).

2. 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>.

3. Бизнес-ангелы — что это такое. Бизнес-команда. Советы для предпринимателей. URL: <https://xn--48-6kcat8aojg.xn--p1ai/organizatsiya-biznesa/biznes-angely-chto-eto-takoe.html>

# 7.1 Джерела інвестування стартапів

## ПРОФЕСІЙНІ ОБ'ЄДНАННЯ ПРИВАТНИХ ВЕНЧУРНИХ ІНВЕСТОРІВ <sup>1</sup>

### IClub



<https://iclub.vc>

Закрита спільнота для приватних інвесторів, створена фондом TA Ventures. Клуб бере на себе юридичний, аналітичний, фінансовий супровід угод, навчання нових членів.

*Інвестиції в технологічні компанії з потенціалом глобального зростання <sup>1</sup>*

### UAngels



<http://uangel.com.ua/>

Асоціація та нетворкінг-платформа для підприємців і приватних інвесторів, які прагнуть створювати локальні або міжнародні синдикати.

*Шукає проєкти, об'єднує бізнес-янголів, навчає їх, забезпечує інші види підтримки <sup>1</sup>*

### Investment Mosaic



<https://inventure.com.ua/>

Закритий інвестиційний клуб, який об'єднує представників інвестиційного бізнесу, приватних інвесторів, підприємців та галузевих експертів.

*Організатором клубу є інвестиційний брокер InVenture Investment Group <sup>1</sup>*

### Startup.ua



<https://startup.ua>

Асоціація та нетворкінг-платформа для підприємців і приватних інвесторів, які прагнуть створювати локальні або міжнародні синдикати.

*Шукає проєкти, об'єднує бізнес-янголів, навчає їх, забезпечує інші види підтримки <sup>1</sup>*

1. Новак Н. Феномен приватного інвестування, або Як дістати гроші «з-під матраців» українців. *Finance.ua*. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/432627/fenomen-pryvatnogo-investuvannya-abo-yak-distaty-groshi-z-pid-matratsiv-ukrayintiv>.

# 7.1 Джерела інвестування стартапів

## ВЕНЧУРНЕ ІНВЕСТУВАННЯ

### Формальний (інституційний) сектор сектор

Активний на стадії швидкого зростання компанії, коли потрібні кошти на розширення виробництва і збільшення обсягу продажів<sup>1</sup>



[www.uaib.com.ua/](http://www.uaib.com.ua/)



### ВИЗНАЧЕННЯ

**Венчурний фонд** – 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<sup>2</sup>

### Категорії бізнес-янголів<sup>3</sup>

Назва	Зміст
<b>Фонди посівних інвестицій</b> (англ. seed funds)	Інвестують в стартапи на етапі проведення досліджень і розробок, проєктування продукту або послуги, затвердження концепції бізнесу <b>(посівний раунд)</b>
<b>Фонди ранніх стадій</b> (англ. early stage funds)	Інвестують новостворені стартап компанії на етапі розвитку, тестування продукту або організації виробництва і продажів <b>(раунд А або В)</b>
<b>Фонди пізніх стадій</b> (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 <b>(раунд С або D)</b>



1. Поняття венчурного капіталу: неформальний та формальний сектори. Українська асоціація інвестиційного бізнесу. URL: [http://www.uaib.com.ua/files/articles/204/13\\_4.pdf](http://www.uaib.com.ua/files/articles/204/13_4.pdf).  
 2. Про інститути спільного інвестування : Закон України. Відомості Верховної Ради. 2013. №29. Ст. 337.  
 3. Глоссарий по менеджменту. Прогрессивный менеджмент . URL: <http://www.progressive-management.com.ua/glossary-management>.

# 7.1 Джерела інвестування стартапів

## УКРАЇНЬСЬКА АСОЦІАЦІЯ ВЕНЧУРНОГО ТА ПРИВАТНОГО КАПІТАЛУ<sup>1</sup>

Не захищено | uvca.eu/ua/about

**UVCA** UKRAINIAN VENTURE CAPITAL & PRIVATE EQUITY ASSOCIATION

EN UKP НОВИНИ ПОДІЇ

### Про нас

#### Про асоціацію

Українська асоціація венчурного та приватного капіталу UVCA була створена із метою поширення інформації про можливості інвестування в Україні та багатовекторної підтримки інвесторів у всіх аспектах діяльності – починаючи із інформаційної підтримки до встановлення міжнародних контактів та зв'язку із урядом. З іншого боку, стрімкий розвиток технологій в Україні активізує діяльність місцевих інвесторів, що отримують підтримку із боку закордонних колег, використовуючи їх досвід та експертизу. Будуючи міст між українською та глобальною венчурною екосистемою, UVCA сприяє розвитку вітчизняного ринку активізуючи притік капіталу та інформації. UVCA є членом Invest Europe.

### WHO ARE OUR MEMBERS?

**UVCA**

1091 Open Data Incubator

A7 GROUP

AlmazCapital

Arzinger

Aventures

BATON GROUP

Value

CIKL

greencubator

GROWTH UP

Hiil user friendly justice

CYFRID

Deloitte

Horizon Capital

hp Tech Ventures

ICU

EASTGATE

European for Reconciliation

IFC International Finance Corporation

INTEGRUM VENTURES

intel Capital

INVENTURE

KRYPTON CAPITAL

KSE Kyiv School of Economics

KPMG

LemBS

### WHO ARE OUR MEMBERS?

**UVCA**

SDcapital

SIGULER & GUFF

SIMPACT IMPACT INVESTING

SMRK VC FUND

STARTUP FINDER

Startup Network

SYNORIS

UMG INVESTMENTS

USAID

USP CAPITAL

WANNABIZ

WARSAW STOCK EXCHANGE

Western NES Enterprise Fund

WOLF THEISS

Ми раді представити новий регулярний івент Української асоціації венчурного та приватного капіталу (UVCA) - Investors Without Borders. Перша подія цього циклу буде проходити 11 грудня.

Подавайте заявки, якщо ви шукаєте фінансування для свого стартапу.

Представте свою інноваційну ідею інвесторам, зареєструвавшись за наступним посиланням:  
<https://forms.gle/zLh9Jps84P12q9ZdA>

Заповнюйте заявку, отримайте підтвердження та готуйтеся до пітч.

Про формат події:

Ми оберемо 5 стартапів для закритого (лише за запрошенням) пітч з членами UVCA та партнерами. Після пітч буде сесія питань та відповідей та закрита дискусія інвесторів.

\*Будь ласка, зауважте, що ми залишаємо за собою право обирати стартапи до пітч.

Не пропустіть цю можливість!

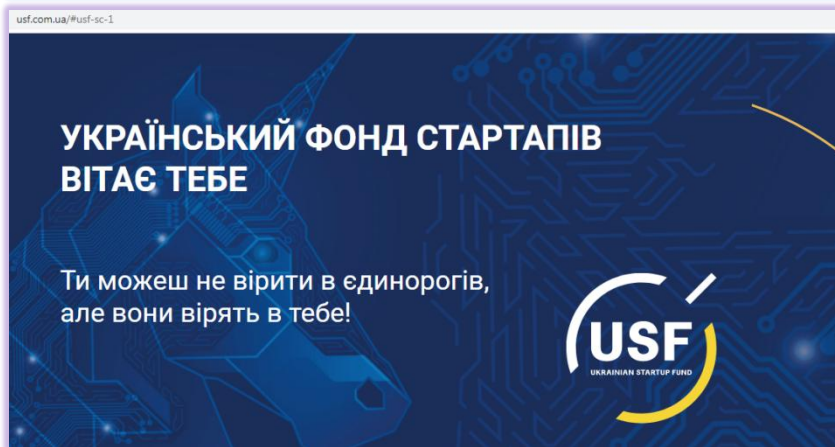
UVCA Pitch Day  
**INVESTORS WITHOUT BORDERS**  
 December, 11th, 2020

1. Українська асоціація венчурного та приватного капіталу. URL: <http://uvca.eu/>.



# 7.1 Джерела інвестування стартапів

## УКРАЇНСЬКИЙ ФОНД СТАРТАПІВ <sup>1</sup>



### Вимоги до проєктів <sup>1</sup>

- 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.

### НАША МІСІЯ :

Сприяти створенню та зростанню в Україні технологічних стартапів на ранній стадії розвитку, з метою підвищення їх глобальної конкурентоспроможності.

### СТРАТЕГІЧНА ВІЗІЯ 2020-2025

Розроблена за технічної підтримки Світового банку, визначає пріоритетні напрямки діяльності та розвитку Фонду.

supported by

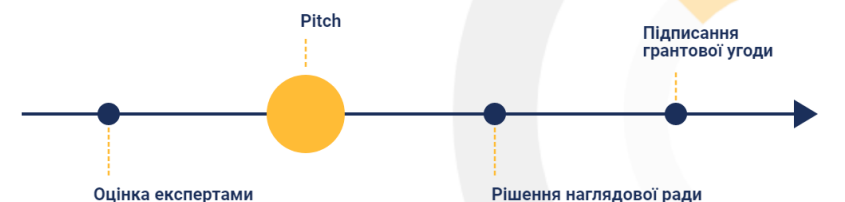


[детальна інформація](#)

### ПРОЦЕДУРА ПОДАЧІ:



### ЗАЯВКА ПРОХОДИТЬ СТАДІЇ:

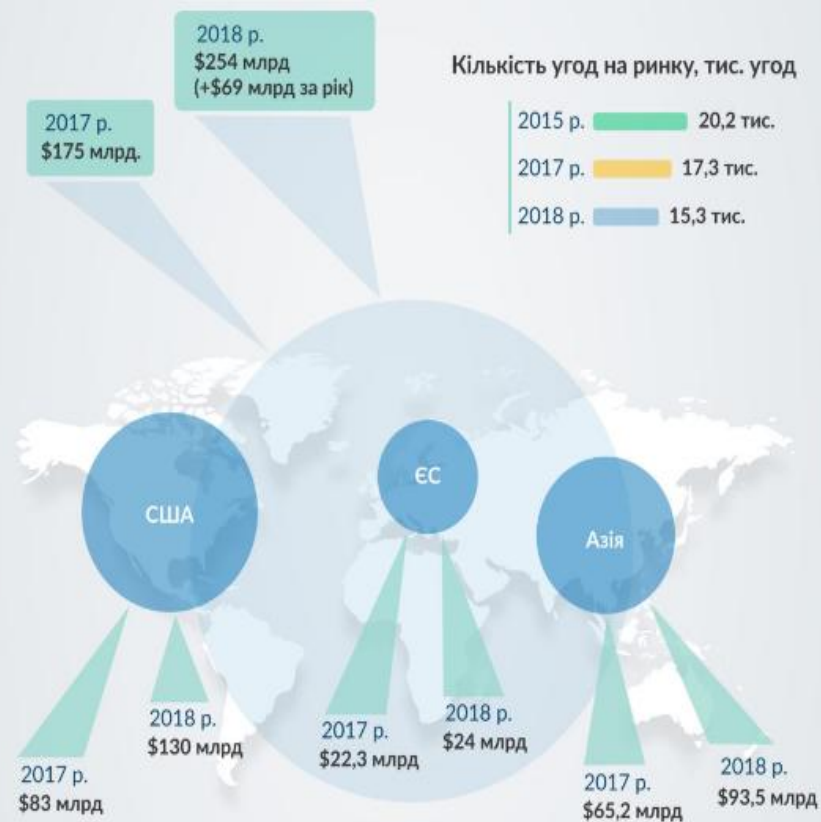


1. Український фонд стартапів. URL: <https://usf.com.ua>.

# 7.1 Джерела інвестування стартапів

## ВЕНЧУРНЕ ІНВЕСТИВАННЯ <sup>1</sup>

Обсяг глобального ринку венчурних інвестицій, \$ млрд



INVESTORY news

Джерело: zeim Venture Pulse від KPMG Enterprise

ТОП-5 найбільші публічно відомих в Україні угод 2017-2018 рр.



INVESTORY news

Джерело: TECH ECOSYSTEM GUIDE TO UKRAINE 2019

1. Вдалий рік: \$254 млрд та інші важливі цифри венчурного ринку. . Investory.news. URL: <https://investory.news/vdaliy-rik-254-mlrd-ta-inshi-vazhlivi-cifri-venchurnogo-rinku/>

# 7.1 Джерела інвестування стартапів

## КРАУДФАНДИНГ

### ВИЗНАЧЕННЯ

**Краудфандинг** – колективна співпраця людей, які добровільно об'єднують свої кошти або інші ресурси, як правило, через Інтернет-платформу, щоб підтримати стартап або інші проекти <sup>1</sup>

### УЧАСНИКИ <sup>2</sup>

- **Автор**, засновник бізнесу або ідеї.
- **Бекери**, зареєстровані користувачі, що одноразово або на регулярній основі переказують кошти на підтримку проекту.

### Переваги та обмеження краудфандингу <sup>3</sup>

Переваги	Обмеження
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Підтримка перспективних соціальних та інших проєктів локального масштабу, що не цікавлять венчурних інвесторів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Технологія краудфандингу більше підходить для залучення невеликих разових інвестицій</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Демократизація процесу фінансової підтримки проєктів завдяки розширенню спектра можливих краудінвесторів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Розкриття інформації про сутність проєкту не завжди відповідає інтересам засновників, оскільки інноваційна ідея може бути скопійована конкурентами</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Створення прозорого та ефективного механізму народного фінансування проєктів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Рішення краудінвесторів щодо фінансування проєкту базується лише на тій інформації, яку надає розробник проєктів</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Менша залежність фінансування від циклічності розвитку економіки, яка значно впливає на поведінку інших інвесторів</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Для краудінвесторів виникає можливість отримати дохід та (або) долучитися до соціально-значущих проєктів</li> </ul>	

1. Краудфандинг. Вікіпедія. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Краудфандинг>.

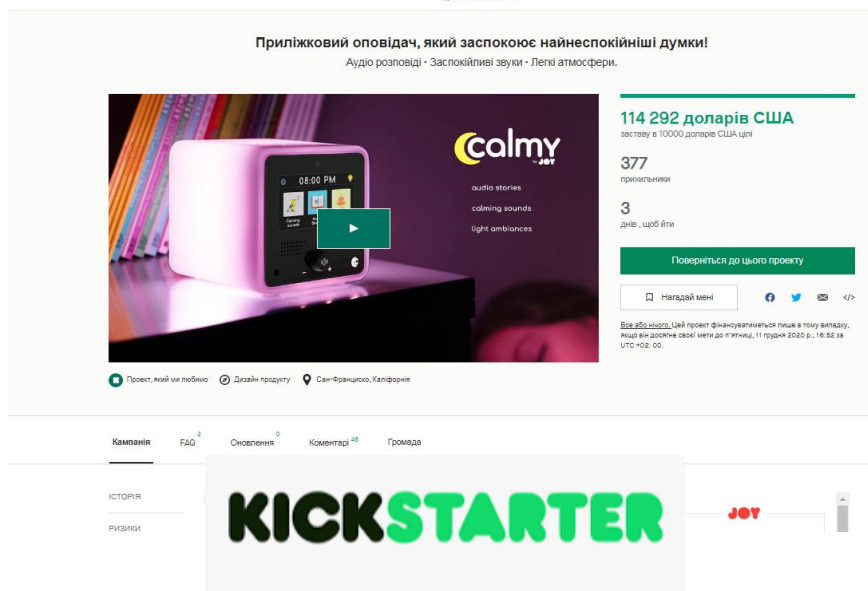
2. Спориш К. Краудфандинг: вивчаємо, не поспішаємо. Будуй своє: портал. URL: <https://buduysvoe.com/publications/kraudfandyng-vyvchayemo-ne-pospishayemo>

3. 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.

# 7.1 Джерела інвестування стартапів

## КРАУДФАНДИНГОВІ ПЛАТФОРМИ

### Kickstarter [kickstarter.com](https://kickstarter.com) <sup>1</sup>



Найбільша глобальна краудфандингова платформа, що спеціалізується в основному на фінансуванні креативних проєктів: зйомки кіно, створення відеоігор, коміксів, музики, техніки, гаджетів тощо <sup>1</sup>

**Зареєстровано 15 млн бекерів**

## Порядок розміщення <sup>2</sup>

### ① Чи цікавий, чи не заборонений продукт

- Проект повинен відповідати категоріям
- Не можна збирати гроші на благодійність, веб-сайти, зброю, медичні препарати та рекламу.

### ② Знайти партнера – посередника

- На платформу можуть подати свої проєкти лише громадяни 22 країн: США, країни Євросоюзу, Канада, Австралія, Нова Зеландія, Японія. України не в списку

### ③ Підготовка презентації

- Якщо відео не зацікавили користувача за 6-10 секунд – ніхто не дивитиметься ролик. Краще вкласти гроші у більш якісні фото, бо це перше, що впадає в око і може зацікавити аудиторію.

### ⑤ Подарунок бекерам

- Подарунки: 1) роздаються всім безкоштовно після досягнення цілі; 2) матеріальні подарунки (чашка чи футболка з логотипом); 3) подарунки, які роздають тим, хто заплатив більше \$100.

### ⑥ Просування компанії

- Слід запускати рекламу разом зі стартом проєкту на платформі.

### ⑦ Зобов'язання перед бекерами

1. Управління стартапами : підручник / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.  
2. Краудфандинг в Україні: чи легко проєкту зібрати гроші на Kickstarter . Shotam. <https://shotam.info/kraudfandynh-v-ukraini-chy-lehko-proektu-zibraty-hroshi-na-kickstarter/>

# 7.1 Джерела інвестування стартапів

## КРАУДФАНДИНГОВІ ПЛАТФОРМИ

### IndieGogo [indiegogo.com](http://indiegogo.com)<sup>1</sup>

INDIEGOGO Explore What We Do For Entrepreneurs Start a Campaign



Welcome to Indiegogo  
What are you crowdfunding for?



Багатопрофільна глобальна платформа для фінансування благодійних проєктів, стартапів різних типів, особистих подій тощо<sup>1</sup>

- Запустити проєкт можна з будь-якої точки світу.
- Не обов'язково досягати мети проєкту.
- Проєкт буде опублікований відразу ж, без проходження модерації та укладення договорів<sup>1</sup>

## Порядок розміщення<sup>1</sup>

### ① Назва і мета збору

- Після початку збору коштів дані змінити не можна

### ② Базова інформація (Basic)

- Заповнюємо всі поля.

### ③ Історія (Story)

- Посилання на відео, завантажене на Youtube. Можна просто завантажити картинку.

### ⑤ Товари (Items)

Слід почати створювати Perks

### ⑥ Нагороди (Perks)

- Те, заради чого користувачі і будуть платити гроші.

### ⑥ Команда (Team)

- Вказуємо контакти людини, яка буде повністю відповідати за ведення кампанії.

### ⑦ Збір коштів (Funding)

- Для управління фінансовою інформацією

### ⑧ Додатково (Extras)

- Можна налаштувати посилання, вказати акаунти в соціальних мережах

### ⑨ Приймання платежів (InDemand)

1. Как запустить проект на Indiegogo и стоит ли связываться с этой платформой. Spark. URL: <https://spark.ru/startup/ideawrite/blog/29183/kak-zapustit-proekt-na-indiegogo-i-stoit-li-svyazivatsya-s-etoj-platfornoj>



# 7.1 Джерела інвестування стартапів

## КРАУДФАНДИНГОВІ ПЛАТФОРМИ

### RocketHub <https://rockethub.com>



Платформа створена за аналогією Kickstarter, спеціалізується на фінансуванні проєктів, пов'язаних з мистецтвом, бізнесом, наукою, суспільно важливих та соціальних заходів<sup>1</sup>

Навіть якщо необхідна сума не набралася, автор ідеї все одно може отримати гроші. Комісія сервісу становить 4%<sup>1</sup>.

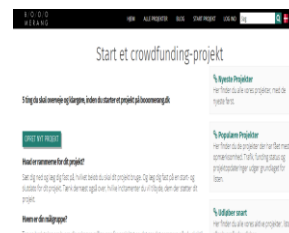
### PeerBackers <https://peerbackers.com><sup>1</sup>



Універсальна платформа краудфандингу, яка практично не має жодних обмежень щодо напрямів фінансування проєктів<sup>1</sup>.

Проєктом може бути як просто ідея, так і вже працюючий бізнес<sup>1</sup>.

### Boomerang <https://boomerang.dk>



Одна з найуспішніших європейських краудфандингових платформ<sup>1</sup>

Спочатку акцент робився на інвестуванні творчих проєктів, але наразі основним напрямком інвестування є соціальні та суспільно значущі проєкти<sup>1</sup>.

### Joby <https://ioby.org><sup>1</sup>



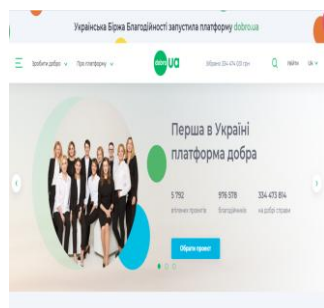
Відносно молода краудфандингова платформа, що спеціалізується на фінансуванні проєктів в галузі екології<sup>1</sup>.



# 7.1 Джерела інвестування стартапів

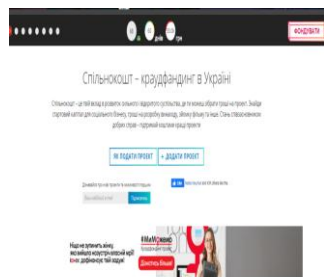
## УКРАЇНСЬКІ КРАУДФАНДИНГОВІ ПЛАТФОРМИ

### Українська біржа благодійності <https://ubb.org.ua>



Платформа діє виключно на засадах благодійності та спеціалізується на фінансуванні соціальних проєктів у сфері охорони здоров'я, освіти, культури, охорони навколишнього середовища<sup>1</sup>

### Спільнокошт <https://biggggidea.com>



Платформа зорієнтована на інвестування наукових досліджень, проєктів у сфері освіти, охорони здоров'я, літератури, музики, журналістики тощо<sup>1</sup>

### RazomGo <https://razomgo.com>



Молода краудфандингова платформа (створена у 2018 р.), завданням якої, у тому числі, є підтримка та супровід проєкту<sup>1</sup>

### GoFundEd <https://gof.org.ua>



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»<sup>1</sup>

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.

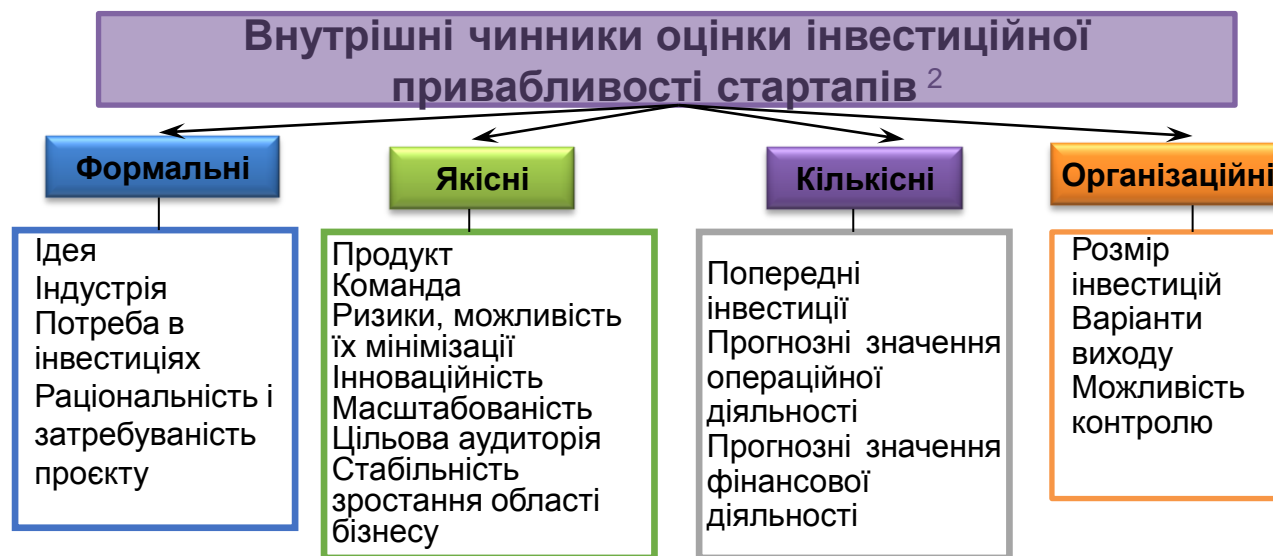
# 7.2 Оцінювання інвестиційної привабливості та вартості стартапів

## Ухвалення рішення щодо участі у фінансуванні<sup>1</sup>:

- 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 параметрами проєкту;
- стабільність зростання сфери бізнесу, на яку спрямований проєкт;
- перспективи виходу з проєкту.

## Зовнішні чинники інвестиційної привабливості<sup>1</sup>

- інвестиційна привабливість території  
Оцінювання інвестиційної привабливості держав і регіонів здійснюють рейтингові агенції (Standard & Poors, Moody's, Fitch);
- інвестиційна привабливість галузі:  
конкуренція, розвиток, динаміка та структура інвестицій, темп зростання обсягів виробництва, стан інфраструктури



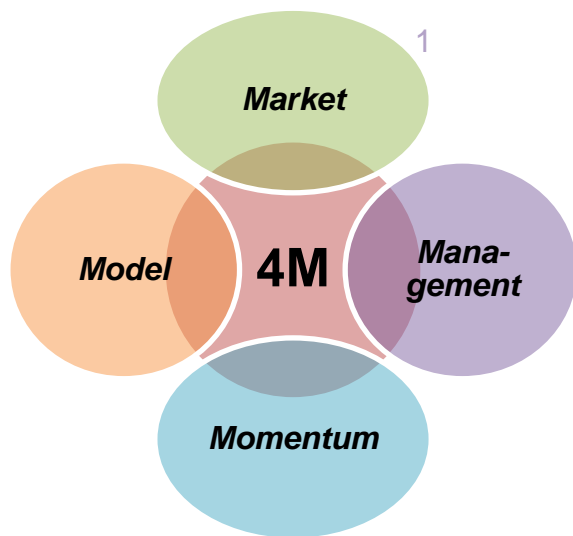
1. Черняк Д., Бобков Р., Журавлев И., Ратунин О. Методы оценки стартапа. Хабрахабр. 25.05.2012. URL: <https://habrahabr.ru/company/findstartup/blog/144521>.  
 2. Инвестиционная привлекательность стартапа и её особенности. Маркетинг, инфографика, дизайн. URL: <http://foykes.com/investitsionnaya-privlekatelnost-startapa-i-eyo-osobennosti>

# 7.2 Оцінювання інвестиційної привабливості та вартості стартапів

## МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ВАРТОСТІ СТАРТАПІВ

### Модель «4М»

(від англ. *Market* – ринок, *Model* – бізнес-модель, *Management* – управління, *Momentum* – інерція)<sup>1</sup>



Складові <sup>1</sup>	Предмет оцінювання <sup>1</sup>
<b>Ринок</b> (англ. <i>Market</i> ).	■ Аналіз 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
<b>Модель</b> (англ. <i>Model</i> ).	■ Аналіз загальної бізнес-моделі та індивідуальної економічної моделі
<b>Управління</b> (англ. <i>Management</i> )	■ Показники довіри до засновників, їх досвідченості у стартапуванні, спільного досвіду роботи в команді, комфортності співпраці інвестора зі стартаперами
<b>Інерція</b> (англ. <i>Momentum</i> )	■ Швидкість масштабування стартапу, яка є найбільш важливим показником при прийнятті рішень щодо його фінансування

1. Smart-инвестиции: стратегия «4М». *Startup Network*. URL: <https://startup.uanews/smart-investitsii-strategiya-4m.html>.

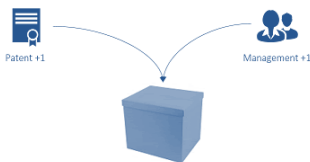
# 7.2 Оцінювання інвестиційної привабливості та вартості стартапів

## МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ВАРТОСТІ СТАРТАПІВ

### Модель Л. Віллалобоса

#### ВИЗНАЧЕННЯ

**Дивергенція (від англ. Divergence – відмінність)** – показник, що відображає різницю між темпами зростання оціночної вартості стартап-компанії та ціни отриманих інвестором акцій <sup>1</sup>



*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 <sup>2</sup>.*

*У міру збільшення оціночної вартості компанії ціна акцій збільшується повільніше, а може навіть зменшуватися <sup>2</sup>*

#### 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 <sup>2; 3</sup>.

Через п'ять років компанію продають за 60 млн дол., що відповідає 15-кратному збільшенню оцінки вартості компанії <sup>2; 3</sup>.

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 десь в 3 рази і становитиме 6 дол. за акцію (у випадку, якщо інвестор, який вклав 4 млн дол. до цього моменту має 20% компанії) <sup>2; 3</sup>.

$$D(\text{дивергенція}) = \frac{15 \text{ (збільшена оцінка вартості компанії)}}{3 \text{ (збільшення вартості акцій інвестора)}} = 5$$

Таким чином, дивергенція складає 5, що відповідає розмиванню (зменшенню) частки інвестора в 5 разів, наприклад, із 100% до 20% <sup>2; 3</sup>



1. Інвестор Луїс Віллалобос: Что такое дивергенция оценки стоимости стартапа. URL: <https://vc.ru/tribuna/4004-so-how-much-are-you.c>.  
 2. Villalobos L. Investment Valuations of Seed- and Early-Stage Ventures. *Valuing Pre-revenue Companies*. URL: <http://www.angelcapitalassociation.org/data/>  
 3. Черняк Д., Бобков Р., Журавлев И., Ратунин О. Методы оценки стартапа. *Хабрахабр*. 25.05.2012. URL: <https://habrahabr.ru/company/findstartup/blog/144521>

# 7.2 Оцінювання інвестиційної привабливості та вартості стартапів

## МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ВАРТОСТІ СТАРТАПІВ

### Оцінювання ризикованості інвестицій <sup>1</sup>



#### ПРИКЛАД

Зазвичай показник доходності консервативних проєктів складає 3 % <sup>1</sup>.

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 <sup>1</sup>,

отримаємо бажану прибутковість інвестицій в стартап – 200-500 % річних,

що означає очікуване зростання вартості проєкту в 6-5 разів <sup>1</sup>

$V(\text{очікувана прибутковість стартапу}) =$

$$\frac{\text{Консервативна ставка (10\%)} \times \text{Плата за ризик (30\%)} \times \text{Відсоток успіху (10\%)}}{\text{Частка інвестора (50\%)}} =$$

$$((1 + 0,1) \times (1 + 0,3) \times (1 + 0,1)) \times 100 / 0,5 = 315\%$$

### Витратний метод (відновний) <sup>2</sup>

Метод дозволяє оцінити ефективність витрачання грошових коштів командою стартапу. <sup>2</sup>

Оцінюються реальні фінансові витрати на створення аналогічного проєкту, виходячи з такого <sup>2</sup>:

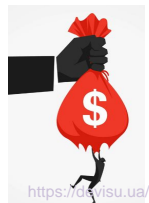
- вартості праці фахівців, які працюють над проєктом;
- витрат на юридичне оформлення, ліцензування і патентування;
- витрат активи, основні фонди тощо;
- витрат на викуп частки у інвесторів попереднього раунду;
- витрат на аутсорсингові послуги третіх осіб (маркетингові дослідження, підготовка технічного завдання тощо);
- поточних витрат на рекламу та просування проєкту.

1. Черняк Д., Бобков Р., Журавлев И., Ратунин О. Методы оценки стартапа. Хабрахабр. 25.05.2012. URL: <https://habrahabr.ru/company/findstartup/blog/144521/>  
 2. Черняк Д., Бобков Р., Журавлев И., Ратунин О. Методы оценки стартапа. Продолжение. Хабрахабр. 29.05.2012. URL: <https://habrahabr.ru/company/findstartup/blog/144221/>

# 7.2 Оцінювання інвестиційної привабливості та вартості стартапів

## МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ВАРТОСТІ СТАРТАПІВ

### Метод врахування факторів ризику (англ. *Risk factors scores, RFS*)



Метод передбачає визначення початкової базової вартості стартапу та її наступне коригування за факторами ризику, притаманних стартапам <sup>1</sup>

### ПРИКЛАД

Нехай початкова базова вартість стартапу 1,5 млн дол. Тоді з урахуванням впливу факторів ризику її сумарне значення становитиме 2,75 млн дол. <sup>2</sup>

### Визначення вартості стартапу з урахуванням впливу факторів <sup>2</sup>

Ризикові фактори	Вплив фактору	Грошова оцінка впливу	Вартість стартапу
Ризики менеджменту	Дуже низький	+500 тис. дол.	2,0 млн дол.
Стадія бізнесу	Середній		2,0 млн дол.
Законодавчі та політичні ризики	Середній		2,0 млн дол.
Виробничі ризики	Середній		2,0 млн дол.
Ризики збуту та виробництва	Середній		2,0 млн дол.
Ризики фінансування та залучення капіталу	Середній		2,0 млн дол.
Ризики конкуренції	Дуже високий	-500 тис. дол.	1,5 млн дол.
Технологічні ризики	Середній	+250 тис. дол.	1,75 млн дол.
Ризики судових процесів	Дуже низький	+500 тис. дол.	2,25 млн дол.
Міжнародні ризики	Середній		
Репутаційні ризики	Дуже низький	+500 тис. дол.	2,75 млн дол.
Потенційно вигідний вихід	Середній		
Сумарна оцінка стартапу			2,75 млн дол.



# 7.2 Оцінювання інвестиційної привабливості та вартості стартапів

## МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ВАРТОСТІ СТАРТАПІВ

### Метод Д. Беркуса



*Застосовується для проведення доінвестиційного оцінювання стартапу та передбачає корегування вартості, визначеної, наприклад, за допомогою відновного методу, шляхом введення певних емпіричних коефіцієнтів (у відносному вимірі) або надбавок (в абсолютному вимірі)<sup>1</sup>.*

Коефіцієнти <sup>1</sup>	Значення <sup>1</sup>
Привабливість ідеї	20-40 %
Професійність менеджменту проєкту	20-80 %
Наявність високо-кваліфікованого ментора	10-40 %
Унікальність ринкової позиції	10-20 %
Наявність реалізованого прототипу	20-40 %

Рекомендоване значення надбавок - автор рекомендує додавати порядку **500 тис. дол.** за позитивну оцінку кожного з показників: привабливість ідеї; наявність реалізованого прототипу; професійність менеджменту проєкту; сформовані стратегічні відносини; організоване виробництво або початок продажів продукту<sup>1; 2</sup>.

### ПРИКЛАД

Попередня оцінка відновним методом – 1 400 тис. дол.<sup>2</sup>  
 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.<sup>2</sup>

1. Berkus D. After 20 years: Updating the Berkus Method of valuation. *Berkonomics*. URL: <http://berkonomics.com/?p=2752>.

2. Насер С. Дев'ять методів оцінки вартості стартапу. *Management.com.ua: портал для управління*. URL: <http://www.management.com.ua/finance/fin288.html>.

# 7.2 Оцінювання інвестиційної привабливості та вартості стартапів

## МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ВАРТОСТІ СТАРТАПІВ

### ① Метод визначення норми прибутку через майбутню вартість інвестицій <sup>1</sup>



ru.freepik.com

Базується на оцінюванні майбутньої вартості (англ. *Future Value*) інвестицій в стартап <sup>1</sup>

$$FV = PV (1 + r)^N$$

**FV** – майбутня вартість інвестицій через *N* років;  
**PV** – поточна вартість інвестицій на даний момент;  
**r** – внутрішня норма рентабельності проекту,  
**N** – тривалість періоду, протягом якого кошти інвестора працюють в проєкті, тобто кількість років до виходу інвестора з стартапу.

### ② Метод визначення норми прибутку через кінцеву вартість компанії <sup>1</sup>

Метод передбачає обчислення кінцевої вартості (англ. *Terminal Value*) компанії у разі виходу інвестора. Відповідно до нього орієнтуються на стан компанії конкурента, або аналогічної компанії <sup>1</sup>

### ③ Метод визначення норми прибутку через розрахунок доінвестиційної і післяінвестиційної вартості стартапу <sup>1</sup>

## ПРИКЛАД

① При внутрішній нормі рентабельності 50% річних та періоді інвестування 3 роки майбутня вартість 100 тис. дол. інвестицій дорівнює <sup>2</sup>:

$$FV = 100 \text{ тис. дол.} \times (1 + 0,50)^3 = 450 \text{ тис. дол.}$$

② Якщо прогнозований чистий дохід стартапу складе 100 тис. дол., а середнє співвідношення ціни до чистого доходу для компаній-аналогів – 15, то прогнозована вартість компанії становитиме <sup>2</sup>:

$$TV = 100 \text{ тис. дол.} \times 15 = 1,5 \text{ млн дол.,}$$

$$\text{а частка в капіталі (частка власності)} = 450 \text{ тис. дол.} / 1,5 \text{ млн дол.} = 30 \%$$

③ Якщо 30% компанії придбані інвестором за 1 млн дол., То повна післяінвестиційна вартість компанії складе <sup>2</sup>:

$$1,00 / 0,30 = 3,33 \text{ млн дол.}$$

Доінвестиційна вартість складає <sup>2</sup>:

$$3,33 \text{ млн дол.} - 1 \text{ млн дол.} = 2,33 \text{ млн дол.}$$

1. Черняк Д., Бобков Р., Журавлев И., Ратунин О. Методы оценки стартапа. *Хабрахабр*. 25.05.2012. URL: <https://habrahabr.ru/company/findstartup/blog/144521>  
 2. Черняк Д., Бобков Р., Журавлев И., Ратунин О. Методы оценки стартапа. Продолжение. *Хабрахабр*. 29.05.2012. URL: <https://habrahabr.ru/company/findstartup/blog/144221>.

# 7.2 Оцінювання інвестиційної привабливості та вартості стартапів

## МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ВАРТОСТІ СТАРТАПІВ

### Метод оцінювання потенційної аудиторії за прибутковістю одного клієнта <sup>1</sup>

Спирається на стандартний метод оцінки бізнесу за доходом, виходячи з <sup>1</sup>:



ru.freepik.com

- 1) усередненої оцінки прибутковості одного клієнта у сфері, на яку зорієнтований стартап;
- 2) експертної або прогнозованої оцінки чисельності клієнтів на певному етапі розвитку проекту

### ПРИКЛАД

Усереднений дохід від одного клієнта ігрового додатку до соціальної мережі становить 10 дол. на рік <sup>2</sup>.

Вартість залучення одного передплатника нового ігрового додатку – 5 дол. <sup>2</sup>

При рекламному бюджеті в 50 тис. дол. можна очікувати до 10 тис. передплатників <sup>2</sup>.

Відповідно річний дохід стартапу складає 100 тис. дол. на рік <sup>2</sup>

### Метод оцінювання перспективної вартості, заснований на мультиплікаторах <sup>1; 2</sup>



ru.freepik.com

$$\text{Мультиплікатор} = \frac{\text{Вартість компанії}^1}{\text{Виручка}^1}$$

Для того, щоб порахувати мультиплікатор, аналітики знаходять інвестиційні угоди зі схожими компаніями, обчислюють їх мультиплікатор і знаходять його середнє на ринку, галузі або сфері значення <sup>1</sup>.

Чим вище маржинальність стартапу, тим вище мультиплікатор <sup>1</sup>.

**Середнє значення коливається в діапазоні**

**2-5<sup>1</sup>**

# 7.2 Оцінювання інвестиційної привабливості та вартості стартапів

## МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ВАРТОСТІ СТАРТАПІВ

### AVE MARIA <sup>1</sup>

### Метод ПВН (PVN) <sup>2</sup>

Складова	Характеристика
<b>Залучення нових клієнтів (Acquisition)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Яка аудиторія проекту, який її розмір, як її можна і характеризувати?</li> <li>За допомогою яких каналів та партнерів можна залучити аудиторію?</li> </ul>
<b>Цінність (Value)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Скільки коштує клієнт?</li> <li>Яка вартість залучення клієнта за різними каналами?</li> <li>Що впливає та яка вартість залучення?</li> </ul>
<b>Ангажемент (Engagement)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Опис дій щодо залучення активних та пасивних споживачів продукту стартапу та суміжних дій. Оцінюється взаємодія споживачів між собою</li> </ul>
<b>Монетизація проєкту (Monetization)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Яким чином показники кількості та активності споживачів будуть конвертовані у виручку?</li> <li>В який момент споживач себе окупить?</li> <li>Додатково визначаються способи монетизації для різних споживчих сегментів</li> </ul>
<b>Утримання клієнтів (Retention)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Опис того, як змусити повернутися клієнта, перетворити його в постійного споживача</li> </ul>
<b>Інтелектуальна власність (Intellectual Property)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Як компанія захищає себе від підступів конкурентів, від відтоку співробітників, від копіювання інноваційної ідеї?</li> </ul>

Назва є аббревіатурою вислову «пальцем в небо» і передбачає <sup>2</sup>:

- оцінювання та відбір проєктів без проведення спеціальних обчислень;
- спираючись виключно на власну інтуїцію та професійний досвід



1. Крайнов М. Методика оценки успешности бизнеса или стартапа (модель Ave Maria). *Startupcube*. URL: <http://www.startupcube.com/2008/ave-maria-1..>

2. Черняк Д., Бобков Р., Журавлев И., Ратунин О. Методы оценки стартапа. Продолжение. *Хабрахабр*. 29.05.2012. URL: <https://habrahabr.ru/company/findstartup/blog/144221..>

# 7.2 Оцінювання інвестиційної привабливості та вартості стартапів

## МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ВАРТОСТІ СТАРТАПІВ

### Метод скорингу (англ. *Scorecard method*)

Передбачає порівняння стартапу з іншими компаніями і коригування оцінки <sup>1</sup>

Порівняння можуть бути здійснені тільки для оцінювання компаній, які знаходяться приблизно на однакових стадіях розвитку, що відповідають посівному та першому раундам інвестування <sup>1</sup>

- ① Визначення середньої оцінки компаній в регіоні та в галузі.
- ② Визначення оцінки стартапу

Коефіцієнти <sup>1</sup>	Значення <sup>1</sup>
Наявність сильної 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 <sup>2</sup>:

$$1,075 \times 1,5 \text{ млн дол.} = 1,61 \text{ млн дол.}^2$$

### Визначення факторів для порівняння <sup>2</sup>

Фактори для порівняння	Ваговий коефіцієнт	Оцінка фактору	Значення
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

1. Крайнов М. Методика оценки успешности бизнеса или стартапа (модель Ave Maria). *Startupcube*. URL: <http://www.startupcube.com/2008/ave-maria-1..>

2. Черняк Д., Бобков Р., Журавлев И., Ратунин О. Методы оценки стартапа. Продолжение. *Хабрахабр*. 29.05.2012. URL: <https://habrahabr.ru/company/findstartup/blog/144221>.

# 7.2 Оцінювання інвестиційної привабливості та вартості стартапів

## МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ВАРТОСТІ СТАРТАПІВ

### Метод порівняльних транзакцій



Передбачає покрокове порівняння стартапу з іншими аналогічними проектами за одним або декількома найбільш важливими для даного бізнесу показниками <sup>1</sup>

### ПРИКЛАД

Якщо проводити оцінку стартапу у порівнянні з іншими аналогічними проектами, 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. <sup>1</sup>

### Визначення вартості стартапу <sup>1</sup>

Проект для порівняння	Обсяг продажів	Коефіцієнт доходу	Коефіцієнт чисельності активних споживачів
Проект 1	957	3,0	2,3
Проект 2	647	3,3	6,4
Проект 3	327	1,9	1,5
Проект 4	737	5,4	0,2
Проект 5	6248	8,6	5,7
Проект 6	39087	7,3	4,0
Проект 7	6576	12,1	31
Проект 8	4258	8,3	3,5
Проект 9	3798	3,4	1,1
Середньозважений коефіцієнт		7,6	6,7
Індикативні значення показників		90 дол.	1000
Оцінка бізнесу		685 дол.	6 736 дол.

1. Насер С. Дев'ять методів оцінки вартості стартапу. *Management.com.ua: портал для управлінців*. URL: <http://www.management.com.ua/finance/fin288.html...>



# 7.3 Співпраця стартаперів з інвесторами

## Причини конфліктів з інвесторами <sup>1</sup>

### 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 <sup>1</sup>

### Неліквідність часток у стартапі

Засновник і інвестори ранніх стадій не зможуть продати частки, якщо ніхто не захоче її купити. Засновники на початкових етапах можуть не отримати взагалі нічого, оскільки всі інвестиції підуть на зростання <sup>1</sup>

## Вирази, яких слід уникати під у переговорах з інвесторами <sup>2</sup>



<http://jurac.spb.ru>

**«Моя бізнес-ідея – це секрет, деталі я розкривати поки не буду»**

**«У мене немає коштів на те, щоб зробити прототип»**



<http://jurac.spb.ru>



<http://jurac.spb.ru>

**«Я лише один засновник, сам бізнес вести не планую, в майбутньому думаю найняти хорошого управлінця»**

**«Інвестиції потрібні на рекламу, щоб залучити якомога більше клієнтів, та продавати їм рекламу»**



<http://jurac.spb.ru>



<http://jurac.spb.ru>

**«У мене є (будуть) ще кілька проєктів»**

1. Янковский Р. Цикл стартапа: как (в общем) работает венчурное инвестирование. Хабр. URL: <https://habr.com/ru/post/333368>

2. Как привлечь в проект инвесторов? Портал предпринимателей. URL: [http://smallbusiness.ru/start/biz\\_finans/201](http://smallbusiness.ru/start/biz_finans/201)

# 7.3 Співпраця стартаперів з інвесторами

## ДОКУМЕНТАЦІЯ МІЖ ІНВЕСТОРОМ ТА СТАРТАПЕРОМ <sup>1; 2; 3</sup>



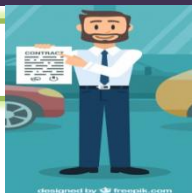
### Інвестиційний меморандум <sup>1;2</sup>

*Це стартовий документ, складений для того, щоб привернути увагу інвестора. Призначений для потенційних інвесторів, який повинен презентувати проєкт та його інвестиційну привабливість <sup>1;2</sup>*

Розділ <sup>1;2</sup>	Характеристика <sup>1;2</sup>
<b>Мета залучення</b>	Цілі, для реалізації яких відбувається залучення інвестицій
<b>Завдання</b>	Ключові завдання, які потрібно виконати для досягнення поставлених цілей
<b>Опис стартапу</b>	Характеристика продукту або послуги стартапу, ціннісна пропозиція, конкурентні переваги, особливості використання
<b>Маркетинг</b>	Детальна характеристика продукту стартапу та цінової політики, цільовий ринок, ключові конкуренти, їх переваги та недоліки, географія продажів, канали просування, комунікація зі споживачами та клієнтами, способи просування
<b>Обсяг інвестицій</b>	Обсяг необхідних інвестицій, очікуваний розмір прибутку, умови інвестування, частка в бізнесі, очікуваний річний дохід інвестора, час виходу на проєктну потужність, термін повернення інвестицій, рентабельність інвестицій
<b>Структура витрат</b>	Структура та показники витрат помісячно та за весь період
<b>Фінансовий план</b>	Структура та показники доходу помісячно та за весь період, темпи зростання бізнесу після виходу на планову потужність
<b>Організаційний план</b>	Особливості організації роботи компанії, організаційна структура, розподіл обов'язків в команді, можливості залучення додаткового персоналу, особливості управління, розміщення виробничих або технічних потужностей, організація взаємодії з клієнтами
<b>Контактна інформація</b>	Засновник проєкту, його контакти, за наявності – реквізити компанії

1. 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>
2. Инвестиционный меморандум. *ЗнайБизнес.ru*. URL: <https://znaybiz.ru/wp-content/uploads/2019/09Образец-инвестиционного-меморандума.pdf>.
3. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Колішинська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.

# 7.3 Співпраця стартаперів з інвесторами



ru.freepik.com

## Інвестиційна пропозиція <sup>1</sup>

Розробляється зазвичай на для представлення стартапу та залучення додаткових інвестицій на пізніших стадіях його розвитку <sup>1</sup>

### 1. Назва проекту 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 проекту: \_\_\_\_\_

Форма \_\_\_\_\_ власності:

Дата \_\_\_\_\_ реєстрації:

Поточні фінансові результати: \_\_\_\_\_

Опис проекту (ідея, передумови, стан та етап проекту, 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 \_\_\_\_\_ (вказати):

#### 2.3. Основні показники внутрішнього ринку продукції (послуги)

Річний обсяг виробництва в поточних цінах: \_\_\_\_\_

Рентабельність продажів продукції, %: \_\_\_\_\_

Ступінь концентрації (приблизно сумарна частка ринку

п'яти найбільших гравців), %: \_\_\_\_\_

### 3. Перспективність і конкурентні переваги проекту

#### 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 (вказати):

- ☐ 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 проекту за рахунок інвестора: \_\_\_\_\_

### 5. Попередні фінансові показники проекту

Виручка після виходу на проектну потужність, без ПДВ: \_\_\_\_\_

Простий термін окупності, років: \_\_\_\_\_

Внутрішня норма рентабельності, %: \_\_\_\_\_

Чиста поточна вартість, млн грн: \_\_\_\_\_

Ставка дисконтування, %: \_\_\_\_\_

Наявність бізнес-плану: \_\_\_\_\_

1. Інвестиционное предложение. Национальное агентство инвестиций и приватизации Республики Беларусь. URL: [https://investinbelarus.by/docs/investment\\_offer\\_ru](https://investinbelarus.by/docs/investment_offer_ru).

# 7.3 Співпраця стартаперів з інвесторами

## Лист про зобов'язання <sup>1</sup>

Фіксація досягнутих домовленостей на завершальній стадії переговорів <sup>1</sup>

Не має юридичної сили. Зазвичай стосуються конфіденційності угоди та ексклюзивності домовленостей <sup>1</sup>

Надалі на підставі цих домовленостей буде складено на підписано повноцінний договір <sup>1</sup>



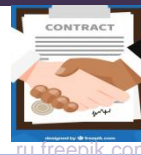
## ДОГОВОРИ

### ① Продажу частки в статутному фонді

Для цього потрібно оформити стартап як юридичну особу, переважно – у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Інвестор стає учасником товариства <sup>1; 2; 3</sup>

### ② Інвестиційний договір

Цілі, на досягнення яких здійснюються капіталовкладення, основні параметри та орієнтири стартапу, схема звітності перед інвестором, кінцевий результат і терміни його досягнення, обов'язки сторін <sup>1; 2; 3</sup>



## ДОГОВОРИ

### ③ Договір позики

Інвестору потрібно повернути ту суму, яка була позиченою, та фіксовані відсотки. У договорі прописується лише відсоткова ставка, термін повернення та форс-мажор <sup>1; 2; 3</sup>

### ④ Договір товариства

Використовується для 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 <sup>1; 2; 3</sup>

### ⑤ Акціонерна угода

У разі юридичного оформлення компанії у формі акціонерного товариства, для урегулювання відносин між засновниками складається акціонерна угода

Сторони домовляються, як управляти, як розподіляти прибуток, зобов'язуються висувати своїх кандидатів до ради директорів <sup>1; 2; 3</sup>

1. Вы привлекли инвестора в стартап. Какие документы нужно оформить в первую очередь?. Лайфхакер. URL: <https://lifehacker.ru/investor-startapa>  
 2. Підовірна Ю. Як оформити стартап: юридична тяганина. Studway.com. URL: <https://studway.com.ua/startup-issue>  
 3. Инвестирование в стартапы. Куда инвестировать. URL: <https://kudainvestiruem.ru/kuda-vlozhit/investicii-v-startapy.html>

# 7.3 Співпраця стартаперів з інвесторами

## DUE DILIGENCE (ЮРИДИЧНА ЕКСПЕРТИЗА) СТАРТАПУ <sup>1; 2</sup>



### ① 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 <sup>1; 2</sup>



### ② Перевірка інтелектуальної складової проєкту

Передбачає проведення перевірки того, як оформлені правовідносини з командою та наявності або перспектив юридичного оформлення інтелектуальної власності <sup>1; 2</sup>



### ③ Перевірка загальної організації ведення бізнесу

Передбачає проведення перевірки документації, що регламентує господарську діяльність, та організацію бухгалтерського обліку <sup>1; 2</sup>

## КОНТРОЛЬ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ <sup>2</sup>



### ① Залучення працівника

У компанію, яка розвиває стартап, приймається працівник, який представляє інтереси інвестора та стежить за всіма процесами розвитку стартапу. Обсяг повноважень підлягає погодженню <sup>2</sup>



### ② Наглядові функції

Інвестор залучає довірену особу, яка без оформлення трудових відносин здійснює наглядові функції за стартапом в обсязі, погодженому сторонами <sup>2</sup>



### ③ Незалежний консультант

Інвестор за договором залучає незалежного зовнішнього консультанта, якому надається доступ до всіх документів, пов'язаних з діяльністю стартапу.

Консультант виявляє певні проблеми і інформує про них інвестора, надавати професійні послуги стартаперам <sup>2</sup>

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. Як інвестувати в Україні в Start-up бізнес проєкт 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-pokrokovaya-instruktsiya-dlya-investora>.



# 7.3 Співпраця стартаперів з інвесторами

## ВИХІД ІНВЕСТОРА - EXIT

Передбачає повний або частковий вихід інвесторів з бізнесу.  
Екзит потрібен для того, щоб забезпечити інвесторам повернення на інвестиції



**Kraft**

H.J. Heinz and Kraft Foods Group created the world's fifth largest food company with revenues of \$28 billion.

Deal Value: \$45.44 billion  
Deal Value excluding debt: \$36.7 billion  
Sector: Food and Beverage

## 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 <sup>1</sup>

**WhatsApp**

Facebook acquired WhatsApp, representing the largest purchase of a venture capital backed firm, effectively eliminating Twitter's competitive advantage.

Deal Value: \$22 billion  
Sector: Tech



# 7.3 Співпраця стартаперів з інвесторами

## СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ

### Первинне публічне розміщення акцій стартапу (англ. Initial public offering, IPO) <sup>1</sup>

Стратегія передбачає первинний продаж великої кількості акцій компанії на біржі <sup>1</sup>

Варіант доцільний для стартапу у разі його розвитку в повномасштабне підприємство, яке працює на міжнародних ринках <sup>1</sup>

Стратегія екзиту приваблива для венчурних інвесторів, оскільки забезпечує велике повернення на інвестований капітал <sup>1</sup>

#### Головні біржі для стартапів, зацікавлених в IPO <sup>1</sup>

##### NASDAQ

Автоматизовані  
котирування  
Національної  
асоціації дилерів  
з цінних паперів)

**Нью-Йоркська  
фондова біржа**  
(англ. New York  
Stock Exchange,  
NYSE)

### Продаж стартапу стратегічному інвестору <sup>2</sup>

Стартап стає підрозділом іншої компанії і фактично поглинається нею <sup>2</sup>

### Продаж стартапу новому інвестору <sup>2</sup>

Потенційні покупці: акціонери, інституційні, венчурні інвестори, банки, великі компанії

### Продаж з наймом (англ. acquihiring) <sup>2</sup>

Продукт стартапу стає власністю покупця, а команда переходить працювати у компанію, отримуючи великий бонус <sup>2</sup>.

Відбувається на початкових етапах розвитку стартапу <sup>2</sup>.

Реалізується шляхом придбання 100 % корпоративних прав стартапу інвестором із умовою про заборону звільнення працівників <sup>2</sup>.

Стартап перетворюється на дочірню фірму інвестора <sup>2</sup>.

1. 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>.  
2. Рябенський І. В пошуках вихода. 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>.

# 7.3 Співпраця стартаперів з інвесторами

## СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ

### Модель реальних опціонів

#### ВИЗНАЧЕННЯ

**Опціон** – це не право, а тільки можливість купити частку в стартапі, якою компанія потенційно може скористатися, або проігнорувати <sup>1; 2</sup>

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 <sup>1; 2</sup>

Компанія сама фінансує стартап та може перетворити його в дочірню компанію за 2-3 роки <sup>1; 2</sup>

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 <sup>1; 2</sup>

### Злиття з іншим стартапом



Стартапи об'єднують інтелектуальні ресурси, напрацювання з розроблення інновацій, щоб швидше досягти ринкового успіху <sup>2</sup>

### Поглинання одного стартапу іншим



Відбувається, коли стартапу для забезпечення власного розвитку дешевше придбати інший стартап з готовим продуктом ніж розробляти інновацію самостійно <sup>2</sup>

### Ліквідація



До методу звертаються тоді, коли стартап не досягає запланованих показників розвитку, прибутковості та відсутні інші альтернативи його розвитку <sup>2</sup>



1. Рябенкий 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-ushpeshno-vyyti-iz-startapa>.
2. Учебный курс по венчурному капиталу. Портал информационной поддержки инновационного предпринимательства. URL: [http://www.projects.innovbusiness.ru/content/document\\_r\\_48D3ACBF-2A79-4515-ABD7-1F00714D8FA7.html](http://www.projects.innovbusiness.ru/content/document_r_48D3ACBF-2A79-4515-ABD7-1F00714D8FA7.html)

# 7.4 Презентування стартап-проекту інвесторам

## 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<sup>1</sup>

## ВИДИ



### Презентація концепції (англ. Elevator pitch)



**Мета:** зацікавити інвестора для наступної зустрічі<sup>2</sup>

**Тривалість :** 1 хвилина<sup>2</sup>

**Зміст:** проблема, рішення, перспективи монетизації проекту<sup>2</sup>

## ПРИКЛАД

**Uber** - Ми допомагаємо людям їхати з точки А в точку Б за допомогою простого додатку таксі<sup>3</sup>.

**Amazon** - Ми допомагаємо людям купувати та продавати речі онлайн<sup>3</sup>.

**Facebook** - Ми допомагаємо людям залишатися на зв'язку один з одним та обмінюватися досвідом у мережах<sup>3</sup>.

**Ми допомагаємо X отримати Y.**<sup>3</sup>



### Презентація Ідеї (англ. idea pitch)



**Мета:** розкрити основну ідею стартапу<sup>2</sup>

**Тривалість :** до 3 хвилин<sup>2</sup>

**Зміст:** практикується в конкурсах<sup>2</sup>



### Презентація для фінансування (англ. funding pitch)



**Мета:** обґрунтувати обсяг необхідних інвестицій<sup>2</sup>

**Тривалість :** 7-10 хвилин<sup>2</sup>

**Зміст:** конкуренти, стратегія виходу на ринок, цільові сегменти<sup>2</sup>

1. Управління стартапами : підручник / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.  
2. Конспект по подготовке Pitch-выступления. Хабр. URL: <https://habr.com/ru/post/231013>.  
3. Как сделать идеальный питч? Ответьте на эти 5 вопросов RUSBASE . URL: <https://rb.ru/story/5-pitch-questions/>

# 7.4 Презентування стартап-проєкту інвесторам

## ПІТЧІНГ (PITCH)

### ① ВСТУП

Включає представлення команди, коротке вступне слово про проєкт та розкриття проблематики, яку він вирішує<sup>1</sup>

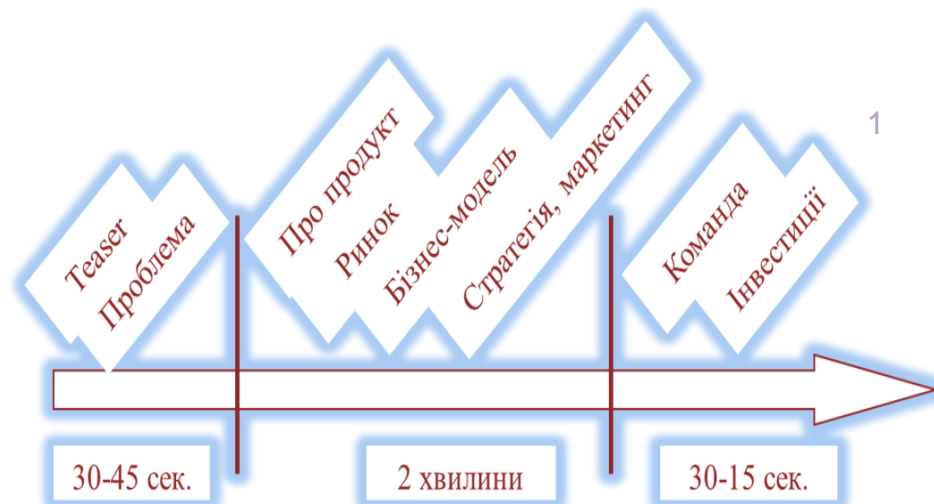
### ② ОСНОВНА ЧАСТИНА

Сутність проєкту<sup>1</sup>:

- **«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 проєктом вже досягнуті.

### ③ ВИСНОВКИ

Підсумки, інформація про команду, обґрунтування обсягів фінансування, необхідні для реалізації стартапу<sup>1</sup>

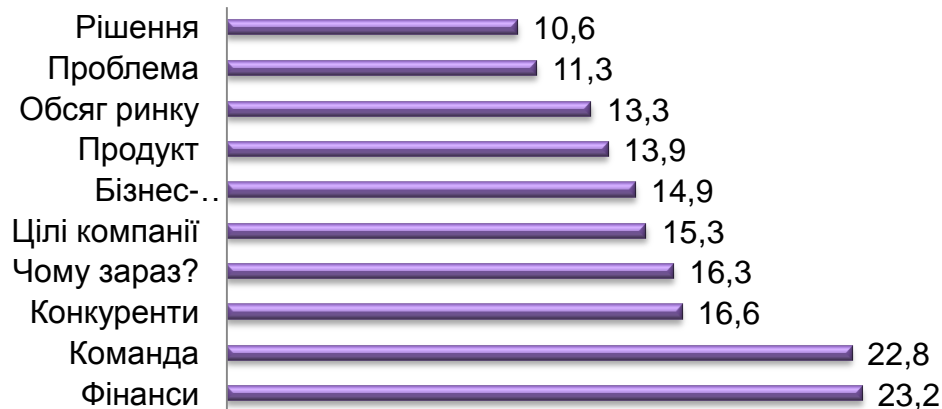


# 7.4 Презентування стартап-проекту інвесторам

## ПРЕЗЕНТАЦІЯ СТАРТАПУ (англ. *PITCH DECK*)



### Час на перегляд сторінки, сек<sup>1</sup>



**DocSend**



**SEQUOIA**



1. 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>.

# 7.4 Презентування стартап-проекту інвесторам

## ПРАВИЛА ДЛЯ ПРЕЗЕНТАЦІЇ СТАРТАПУ <sup>1</sup>



① *Не варто включати в презентацію слайд про можливу стратегію виходу для інвестора*

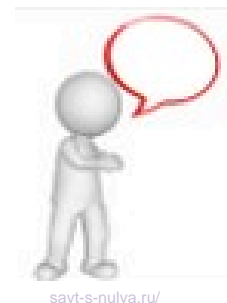
② *Не видавати бажане за дійсне*



③ *Інформацію на слайдах доцільно викладати за правилом – чим менше, тим краще*



④ *Не потрібно роздавати копії презентації*



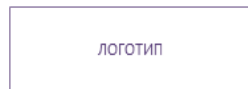
⑤ *Не слід читати зі слайдів*





# 7.4 Презентування стартап-проекту інвесторам

## ПРЕЗЕНТАЦІЯ СТАРТАПУ <sup>1</sup>



# НАЗВА КОМПАНІЇ

(Адреса)

Презентація для (назва компанії / інвестора)

### КОРОТКА ІНФОРМАЦІЯ

КАТЕГОРІЯ / БІЗНЕС-МОДЕЛЬ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сфера</li> <li>• Концепція</li> <li>• Цілі та мети</li> <li>• Стратегія</li> </ul>
ГЕОГРАФІЯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Територія</li> <li>• Зона впливу</li> <li>• Концентрація</li> </ul>
СТАДІЯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вступ</li> <li>• Становлення</li> <li>• Розвиток</li> <li>• Стабілізація</li> </ul>
НЕОБХІДНІ ІНВЕСТИЦІЇ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Цілі та мети</li> <li>• Стратегія</li> <li>• Концепція</li> <li>• Становлення</li> </ul>
КОМАНДА	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Керівники</li> <li>• Становлення</li> <li>• Розвиток</li> <li>• Стабілізація</li> </ul>
ІНШЕ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Становлення</li> <li>• Розвиток</li> <li>• Стабілізація</li> </ul>
БАЧЕННЯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Становлення</li> <li>• Розвиток</li> <li>• Стабілізація</li> </ul>

### КОМАНДА

#### ЗАСНОВНИКИ

Фото засновника	СЕО (Генеральний директор)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Роль (чим займається)</li> <li>• Трудова історія</li> <li>• Загальна інформація</li> <li>• Освіта</li> </ul>
Фото засновника	СТО (Технічний директор)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Роль (чим займається)</li> <li>• Трудова історія</li> <li>• Загальна інформація</li> <li>• Освіта</li> </ul>

#### КЛЮЧОВІ СПІВРОБІТНИКИ

Фото співробітника	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ім'я</li> <li>• Роль (чим займається)</li> <li>• Досвід</li> </ul>	Фото співробітника	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ім'я</li> <li>• Роль (чим займається)</li> <li>• Досвід</li> </ul>
--------------------	---	--------------------	---

#### МЕНТОРИ / РАДНИКИ

Фото ментора	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ім'я</li> <li>• Роль (чим займається)</li> <li>• Досвід</li> </ul>	Фото ментора	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ім'я</li> <li>• Роль (чим займається)</li> <li>• Досвід</li> </ul>
--------------	---	--------------	---

### PITCH (ВЕРСІЯ 2)

- **Pitch:** (Назва компанії / стартапа) допомагає (назва клієнтського сегмента) вирішити (назва проблеми) за допомогою (технологія / ціннісна пропозиція)
- **Приклад:** Усі евакуатори допомагають автолюбителям у будь-якій частині країни отримати евакуацію та автотехдопомогу на дорозі 24 години на добу 7 днів на тиждень за мінімальну ціну.
- Найкращий варіант **pitch** містить таку інформацію :
  - **Для кого** (цільовий сегмент)
  - **Ті що не задоволені** (поточна альтернатива)
  - **Наш продукт** (ваша продуктова категорія)
  - **Що дозволяє** (ключове рішення)
  - **На відміну від** (альтернативне рішення)
  - **Ми зробили** (ключовий функціонал вашого продукту для конкретного вирішення проблеми)

# 7.4 Презентування стартап-проекту інвесторам

## ПРЕЗЕНТАЦІЯ СТАРТАПУ <sup>1</sup>

### 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.

### 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 - ....

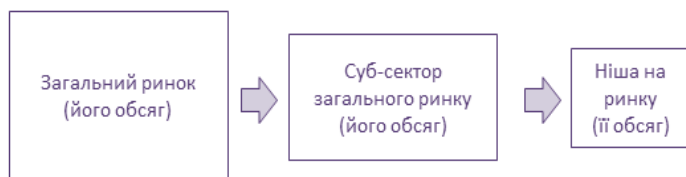
#### Інвестори і інвестиції

Загальна сума	.....
Назва компанії-інвестора	.....

#### Структура компанії

Засновники	.....%
Інвестори	.....%

### РИНОК / МОЖЛИВОСТІ



#### Розрахунки

- Аналіз зверху вниз
- Аналіз знизу вгору

#### Розрахунки

- Аналіз зверху вниз
- Аналіз знизу вгору

#### Розрахунки

- Аналіз зверху вниз
- Аналіз знизу вгору

Необхідно описати ринок компанії (загальний, суб-сектор ринку та нішу на ринку). Кількість клієнтів, користувачів, реалізованих товарів, і послуг. Розміру грошовому вимірі і швидкості зростання

### 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.

# 7.4 Презентування стартап-проекту інвесторам

## ПРЕЗЕНТАЦІЯ СТАРТАПУ <sup>1</sup>

### 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 Масомі (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.

### 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.

### ТЕХНОЛОГІЯ

Що лежить в основі вашого рішення?

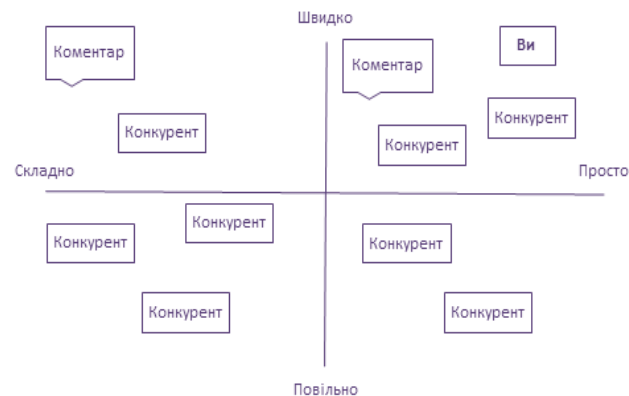
Власна або залучена технологія?

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?

### КОНКУРЕНТНЕ ОТОЧЕННЯ / ЕКОСИСТЕМА



# 7.4 Презентування стартап-проекту інвесторам

## ПРЕЗЕНТАЦІЯ СТАРТАПУ <sup>1</sup>

### 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.

### 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

### ЧОМУ ЗАРАЗ

ТРЕНД 1	Які ключові тренди підтримують ваш бізнес
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чому ринок готовий</li> <li>• Чому клієнти будуть дотримуватись нової пропозиції</li> </ul>
ТРЕНД 2	Чому саме зараз - правильний час для виходу продукту на ринок
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Що змінилось, що зробило привабливими подібні продукти (наприклад, вартість збереження і обробки даних, поява конкретної технології, проникнення мобільних пристроїв, значне охоплення аудиторії соціальними мережами)</li> </ul>
ТРЕНД 3	
ТРЕНД 4	

### 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

# 7.4 Презентування стартап-проекту інвесторам

## ПРЕЗЕНТАЦІЯ СТАРТАПУ <sup>1</sup>

### КАРТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ (BUSINESS MODEL MAP)

Рішення / ліки			Проблема / хвороба		
Яке рішення ви пропонуєте? Як буде відбуватися лікування? Як будуть створюватися переваги?			Які не вирішені 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)  Артефакти	Ланцюг цільових дій клієнта / користувача  Воронка продажів	За рахунок чого буде створюватися цінність.	Звідки беруться клієнти?  Які канали найбільш ефективні?	Характеристика клієнтів, їх портрети  Ранні послідовники	Розмір ринку (оцінка знизу вгору і зверху вниз) Клієнти  Альтернативні рішення
Структура витрат Структура постійних витрат: • G&A • R&D • Маркетинг і продажі		UNIT-економіка $\#UserAquisition \times (-CPA + ARPPU \times C1) = PROFIT$		Структура доходів (модель монетизації)  Як бізнес буде заробляти?	

### КАРТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ <sup>1</sup> - ринкові гіпотези <sup>1</sup> - продуктові гіпотези <sup>1</sup> - гіпотези UNIT-економіки

Рішення / ліки			Проблема / хвороба		
Яке рішення ви пропонуєте? Як буде відбуватися лікування? Як будуть створюватися переваги?			Які не вирішені 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)  Артефакти	Ланцюг цільових дій клієнта / користувача  Воронка продажів	За рахунок чого буде створюватися цінність.	Звідки беруться клієнти?  Які канали найбільш ефективні?	Характеристика клієнтів, їх портрети  Ранні послідовники	Розмір ринку (оцінка знизу вгору і зверху вниз) Клієнти  Альтернативні рішення
Структура витрат Структура постійних витрат: • G&A • R&D • Маркетинг і продажі		UNIT-економіка $\#UserAquisition \times (-CPA + ARPPU \times C1) = PROFIT$		Структура доходів (модель монетизації)  Як бізнес буде заробляти?	

## 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).

## 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?

# 7.4 Презентування стартап-проекту інвесторам

## ПРЕЗЕНТАЦІЯ СТАРТАПУ <sup>1</sup>

### 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.

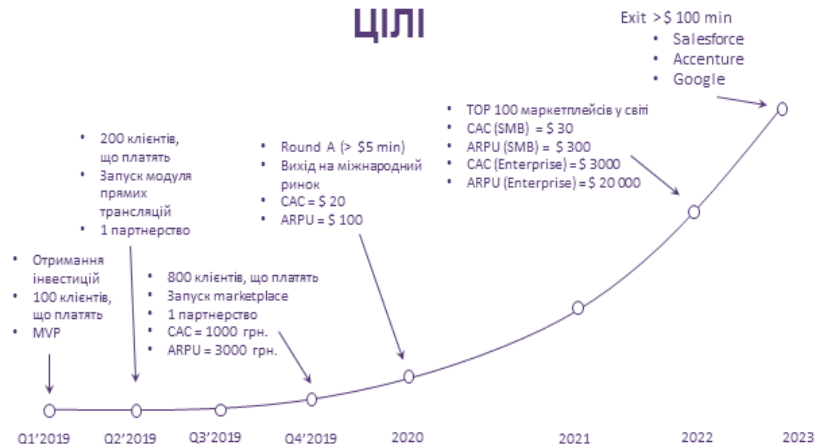
**Ключові партнерства:** Які партнери і як допомагають залучати клієнтів, на які показники це впливає.

**Маркетингові витрати:** щомісячні витрати на маркетинг зараз та після інвестицій

### 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, %					

### ЦІЛІ



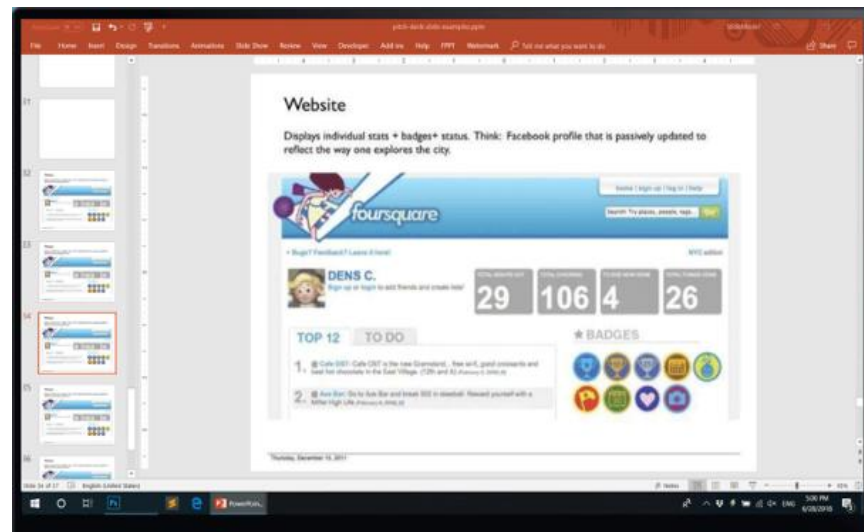
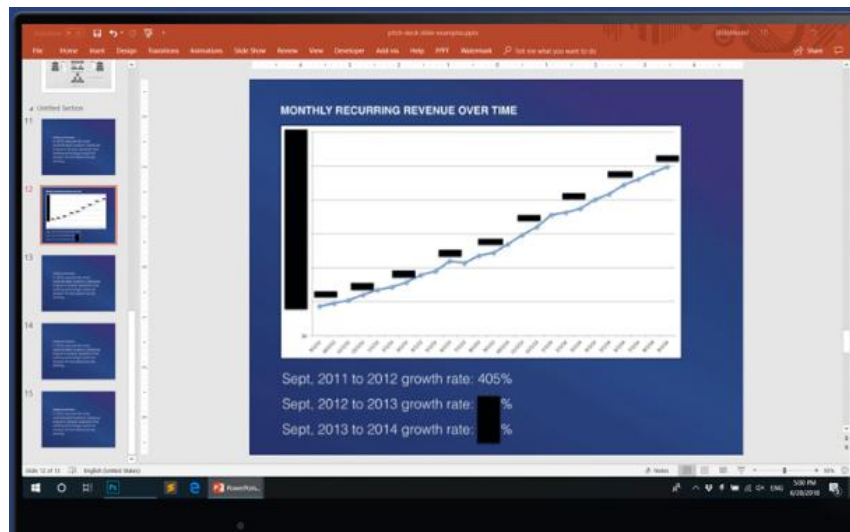
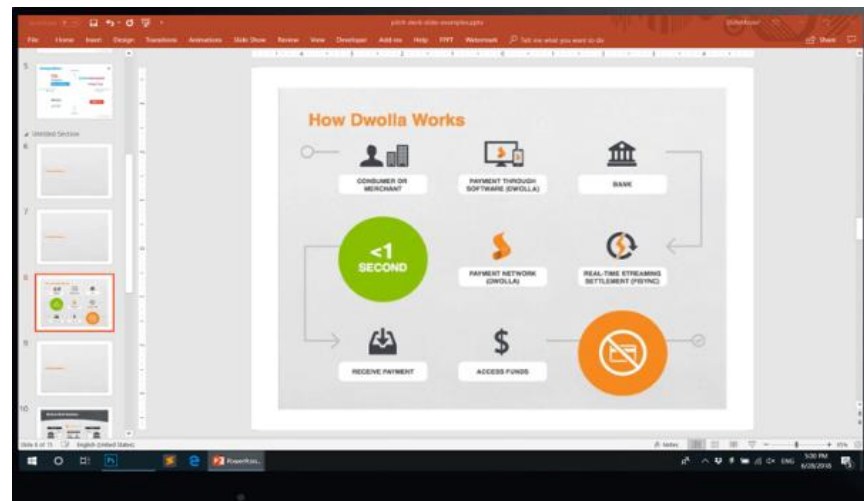
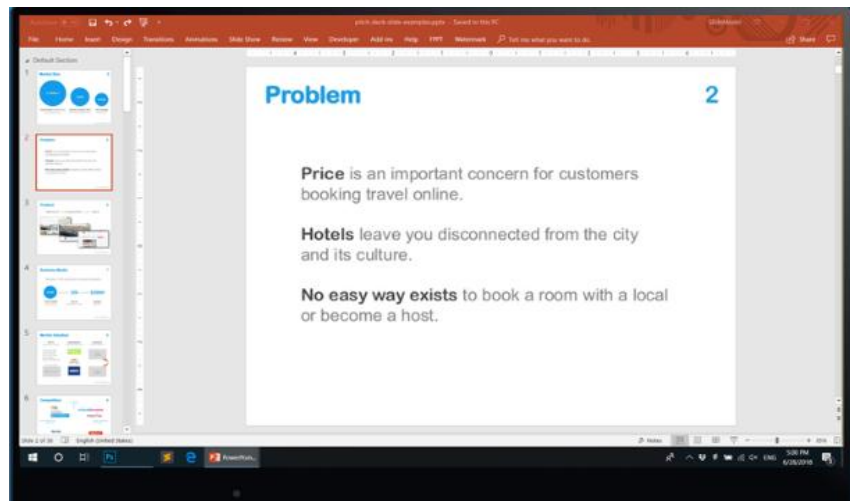
### ПРОДУКТОВИЙ ROADMAP

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)								



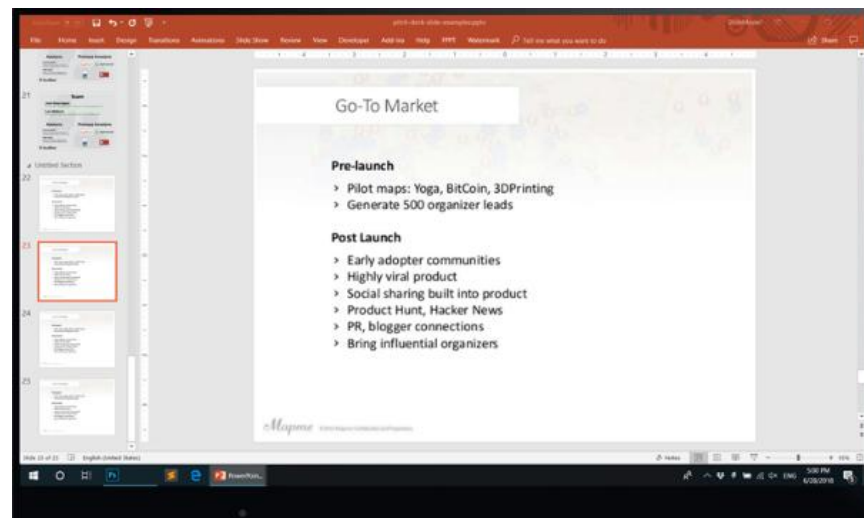
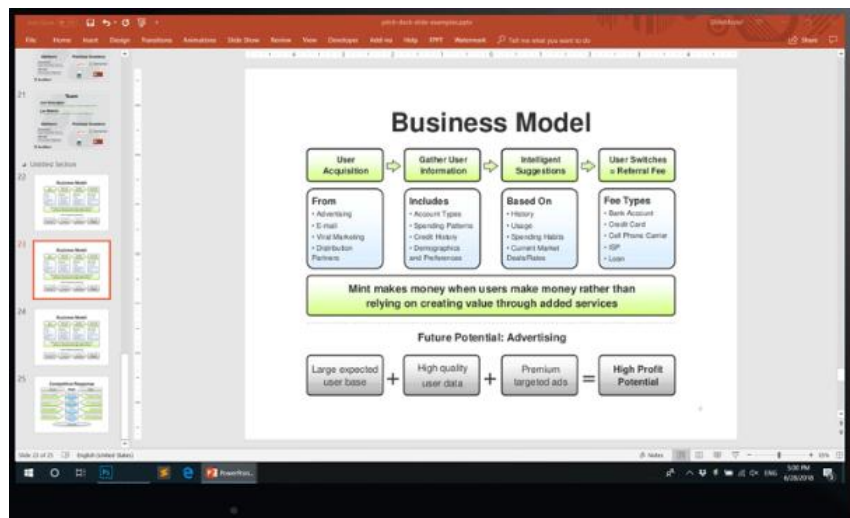
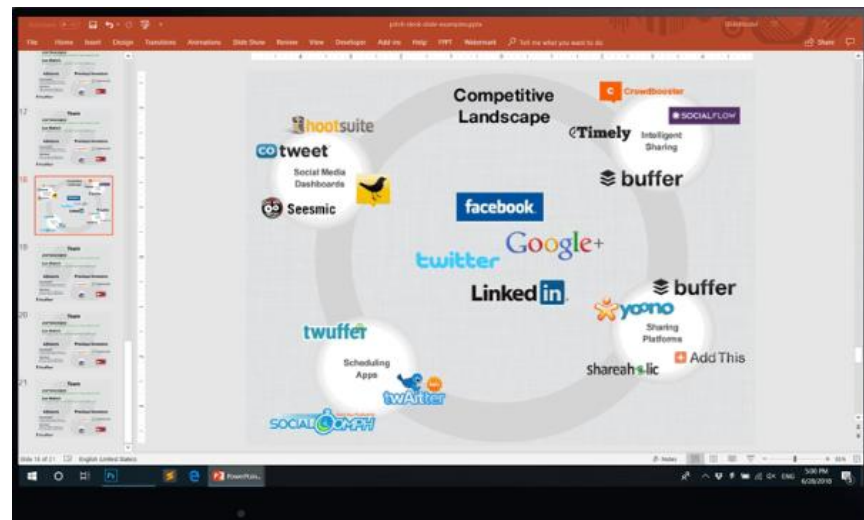
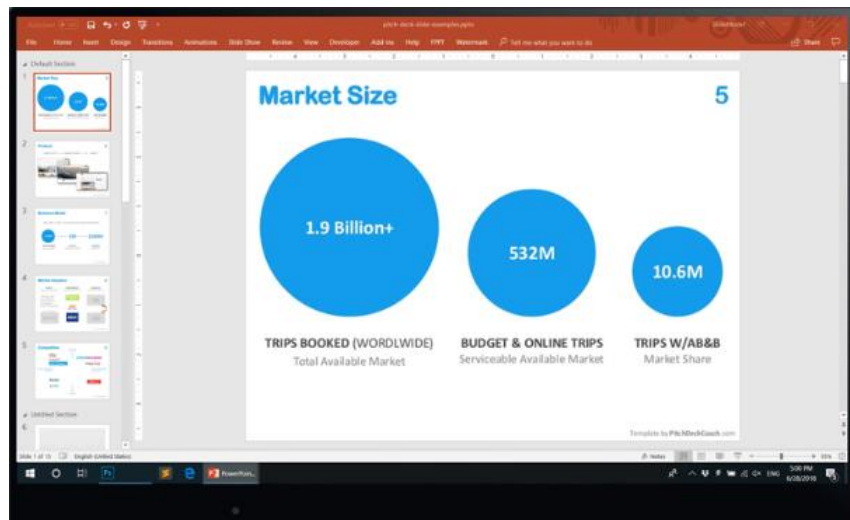
# 7.4 Презентування стартап-проекту інвесторам

## ПРЕЗЕНТАЦІЯ СТАРТАПУ <sup>1</sup>



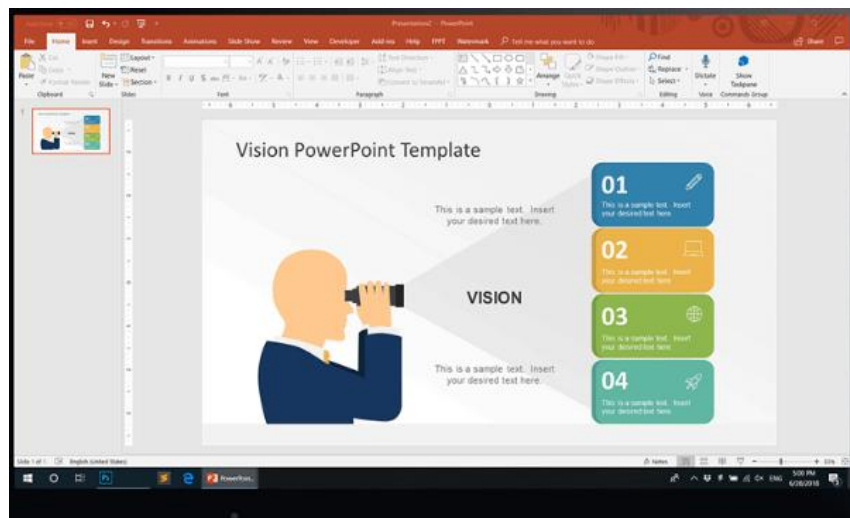
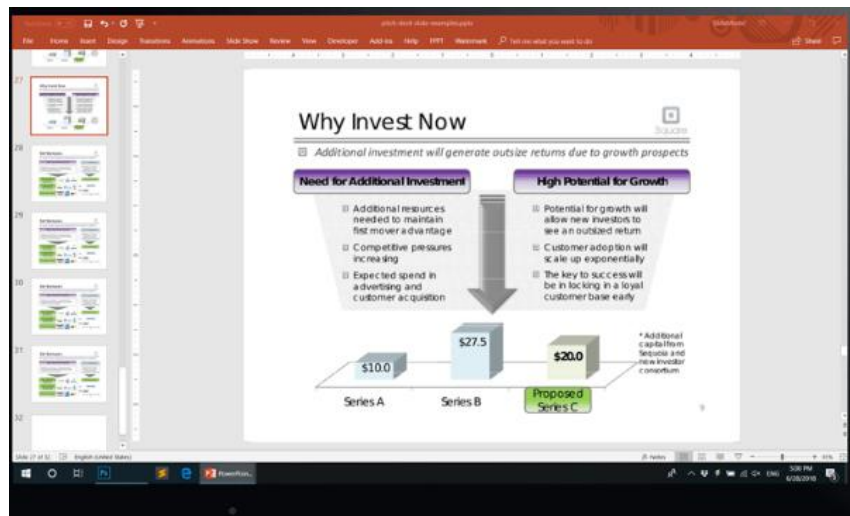
# 7.4 Презентування стартап-проекту інвесторам

## ПРЕЗЕНТАЦІЯ СТАРТАПУ <sup>1</sup>



# 7.4 Презентування стартап-проекту інвесторам

## ПРЕЗЕНТАЦІЯ СТАРТАПУ <sup>1</sup>





# 7.4 Презентування стартап-проекту інвесторам

## ПРИКЛАД

Fingertip Labs Контроллер для управління музикою та додатками під час водіння, без відволікання від дороги<sup>1</sup>



O6 by Fingertips lab

pk@fingertipslab.com

Google Assistant	Amazon Echo
<p><b>RESPONSE TIMES</b> 2 to 5 seconds (Annoying to Unusable)</p>	<p><b>RESPONSE TIMES</b> &lt; 100 milli second (Crisp)</p>
<p><b>RELIABILITY</b> 50% - 90%</p>	<p><b>RELIABILITY</b> 100%</p>

# 7.4 Презентування стартап-проекту інвесторам

335

## ПРИКЛАД<sup>1</sup>

06 :: pk@fingertipslab.com

\$160K in Pre Orders in 1 month

\$20 Ad spend for \$100 Pre Orders

 上汽集团 SAIC MOTOR
















Winner of 2017 CES Innovation Award









06 :: pk@fingertipslab.com

  
PK Mishra, CEO  
  

  
Dr. Ben Park, CTO  
 

  
Alex Woolf, Chief Scientist  
  

Investors

 上汽集团 SAIC MOTOR     



1. 35 презентаций стартапов 2017 года, о которых говорят инвесторы. Gotech.vc URL: [https://www.gotech.vc/novosti/novosti\\_gotech/35-best-pitch-deck-examples-2017/](https://www.gotech.vc/novosti/novosti_gotech/35-best-pitch-deck-examples-2017/)

# МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАП-ПРОЄКТІВ

## ТЕМА 8

# ЮРИДИЧНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАП-ПРОЄКТУ



- 8.1.** Юридичний супровід стартапів в Україні
- 8.2.** Регулювання відносин між учасниками стартап-проєкту
- 8.3.** Захист прав інтелектуальної власності стартапу



# 8.1 Юридичний супровід стартапів в Україні

## ВИЗНАЧЕННЯ

**Юридичний супровід стартапу** – процес документування процедури реалізації стартапу та оформлення юридичної документації, угод про взаємовідносини з учасниками та інвесторами

## НАПРЯМИ РОБІТ <sup>1</sup>



- Ⓢ Експертиза інвестиційних договорів
- Ⓢ Визначення форми власності та системи оподаткування <sup>1</sup>
- Ⓢ Складання договорів
- Ⓢ Ведення супровідної документації
- Ⓢ Захист інтересів автора ідеї
- Ⓢ Досудове вирішення спірних запитань і конфліктів

<sup>1</sup>

## НАПРЯМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ <sup>2</sup>

Напрямы	Зміст
<b>Вибір виду та реєстрація бізнесу</b>	Вибір організаційно-правової форми Належне оформлення документів, Визначення та розподіл часток Відповідальність учасників стартапу
<b>Захист прав інтелектуальної власності</b>	Оформлення авторських прав Отримання патенту на винахід, корисну модель або промисловий зразок Реєстрація торговельної марки
<b>Налагодження договірної роботи з підприємцями та інвесторами</b>	Порядок укладення, виконання договорів Стратегічно важливі умови правочинів

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. Менеджмент стартап проектів: підручник / О. А. Гавриш, В. В. Дергачова, М. О. Кравченко та ін. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 344 с.

# 8.1 Юридичний супровід стартапів в Україні

## ① РЕЄСТРАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА<sup>1</sup>

### 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<sup>2</sup>

### ЕТАПИ РЕЄСТРАЦІЇ



#### ① Прийняття рішення<sup>3</sup>:

- Мета і предмету діяльності, найменування юридичної особи
- Місце знаходження
- Розмір статутного капіталу та як він буде розподілений між засновниками
- Органи управління юридичної особи, порядок їх скликання, прийняття ними рішень, виключну компетенцію і обмеження повноважень таких органів
- Установчі документів юридичної особи
- Обрання або призначення особи, яка буде керівником юридичної особи, головою її виконавчого органу

### Класифікація організаційно-правових форм для створення підприємства на базі стартапу<sup>3</sup>

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

1. Як зареєструвати і юридично оформити СтартАП? *Центр правового консалтингу*. URL: <https://cpk.ua/uk/publikatsiyi/statti-publikatsiyi/full/yak-zareyestruvati-i-yuridichno-oformiti-startap>.  
 2. Про підприємництво: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. №14. Ст. 168.  
 3. Актуальний класифікатор організаційно-правових форм господарювання (КОПФГ). *Західна консалтингова група*. URL: <https://zkg.ua/klassifikator-orhanizatsijno-pravovyh-form-hospodaryuvannya-kopfh>.

## ЕТАПИ РЕЄСТРАЦІЇ



➡ Заповнена реєстраційної картки на проведення державної реєстрації юридичної особи<sup>2</sup>

➡ Примірник (ксерокопію, засвідчену копію) рішення засновників або уповноваженого ними органу про створення юридичної особи <sup>2</sup> оригіналу нотаріально

➡ 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 завіряються нотаріально<sup>2</sup>

## Документи

[illegible]

➡ 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)<sup>2</sup>

➔ Документи, що підтверджують структуру власності засновників – юридичних осіб, яка дає змогу встановити фізичних осіб – власників істотної участі (більше 10 %) <sup>2</sup>

➡ У разі державної реєстрації юридичної особи, засновниками якої є іноземна юридична особа додатково подається документ про підтвердження реєстрації іноземної особи в країні її місцезнаходження <sup>2</sup>



1. Реєстрація у Державній фіскальній службі (платник податків)
2. Реєстрація платником єдиного соціального внеску (платник єдиного соціального внеску)
3. Виготовлення печатки (за необхідності)

1. Як зареєструвати і юридично оформити СтартАП? *Центр правового консалтингу*. URL: <https://cpk.ua/uk/publikatsiyi/statti-publikatsiyi/full/yak-zareyestruvati-i-yuridichno-oformiti-startap>
2. Процедура створення та реєстрації підприємства. *Західна консалтингова група*. URL: <https://zkg.ua/blog/protsedura-stvorenniya-ta-rejestratsiji-pidpryemstva>.
3. Форми реєстраційних карток ЄДР. *Comandor-law*. URL: [http://comandor-law.blogspot.com/2012/01/blog-post\\_2743.html](http://comandor-law.blogspot.com/2012/01/blog-post_2743.html)

# 8.1 Юридичний супровід стартапів в Україні

## РЕЄСТРАЦІЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

### ВИЗНАЧЕННЯ

**ТОВ** – це юридична особа, учасники якої не повністю внесли вклади, несуть відповідальність за його зобов'язаннями у межах вартості, не внесеної частини вкладу кожного з учасників <sup>2</sup>

### ЕТАПИ РЕЄСТРАЦІЇ



#### 1 Аналіз інформації <sup>1</sup>:

- Ⓢ Мета і предмет діяльності, найменування юридичної особи;
- Ⓢ 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
- Ⓢ Місце 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
- Ⓢ Контактна інформація юрособи
- Ⓢ Установчий документ (положення, статут тощо), який буде обумовлювати подальші кроки реєстрації ТОВ
- Ⓢ Найменування керуючого органу (зафіксоване протоколом зборів засновників)



#### 2 Документація <sup>1</sup>

- 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 <sup>1</sup>



#### 3 Післяреєстраційні процедури <sup>1</sup>

На цьому етапі дані про створене товариство вносяться до єдиного державного реєстру

1. Як зареєструвати ТОВ: порядок створення підприємства. Західна консалтингова група. URL: <https://zkg.ua/yak-zareiestruvaty-tov-poriadok-stvorennia-pidpriemstva>.  
 2. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>

# 8.1 Юридичний супровід стартапів в Україні



## Відмінності товариства з обмеженою відповідальністю та приватного підприємства (початок) <sup>1</sup>

№ з/п	Ознака	 <b>Товариство з обмеженою відповідальністю</b>	 <b>Приватне підприємство</b>
1.	<b>Статус</b>	Юридична особа; господарське товариство	Юридична особа; може мати ознаки господарського товариства
2.	<b>Установчі документи</b>	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.	<b>Зміст статуту</b>	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.	<b>Статутний капітал</b>	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

1. Амброзьяк 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>.

# 8.1 Юридичний супровід стартапів в Україні

## Відмінності товариства з обмеженою відповідальністю та приватного підприємства (закінчення) <sup>1</sup>

№ з/п	Ознака	 Товариство з обмеженою відповідальністю <small>ru.freepik.com</small>	 Приватне підприємство <small>ru.freepik.com</small>
5.	<b>Учасники</b>	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.	<b>Відповідальність учасників</b>	Відповідальність обмежується вкладом до статутного капіталу товариства	За загальним правилом відповідальність обмежується вкладом до статутного капіталу підприємства. Але інше можна передбачити в статуті
7.	<b>Виконавчий орган</b>	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.	<b>Дивіденди</b>	Можуть виплачуватися за будь-який період, кратний кварталу (якщо інше не встановлено 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

1. Амброзьяк 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>.



# 8.1 Юридичний супровід стартапів в Україні

## РЕЄСТРАЦІЯ ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ ПІДПРИЄМЦЯ

### ВИЗНАЧЕННЯ

**ФОП** – це фізична особа, яка набуває статусу підприємця після офіційної реєстрації



### Самостійна реєстрація<sup>1</sup>

1

Подати заяву про реєстрацію ФОП можна безкоштовно реєстратору райдержадміністрації за місцем прописки. У документі необхідно вказати ім'я, прізвище, дату народження, ідентифікаційний номер, громадянство, адресу прописки, коди КВЕД, номер телефону та електронну пошту<sup>1</sup>

2

Протягом трьох робочих днів з моменту подачі документів інформація вноситься до державного реєстру, надається виписка<sup>1</sup>

3

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 Ф. 5-ОПП<sup>1</sup>

4

Незалежно від способу реєстрації, необхідно відкрити рахунок у банку<sup>1</sup>

## Реєстрація фізичної особи підприємця на спрощеній системі оподаткування<sup>2</sup>

1 **обрати**  
КВЕД

вид економічної діяльності та групу єдиного податку

2 **подати в**  
ЦНАП

1. заяву про державну реєстрацію  
2. заяву про обрання спрощеної системи оподаткування  
+ мати з собою паспорт громадянина України та ідентифікаційний податковий номер

3 **отримати**  
виписку

протягом 24 години з моменту подання заяви виписку з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, ФОП та ГО отримати в ЦНАП або онлайн

[usr.minjust.gov.ua/freesearch](http://usr.minjust.gov.ua/freesearch)

4 **придбати**  
Книгу

обліку доходів, пронумерувати сторінки та підписати її

5 **подати в**  
ДФС

протягом 10-ти днів після отримання виписки

1. Книгу обліку доходів разом із заявою про її реєстрацію  
2. заяву про отримання витягу з реєстру платників єдиного податку (цей крок дозволить пересвідчитися про реєстрацію на спрощеній системі оподаткування)

6 **отримати в**  
ДФС

протягом 10-ти днів з моменту подання заяв до ДФС

зареєстровану Книгу обліку доходів, витяг з реєстру платників єдиного податку

7 **відкрити**  
рахунок

для ФОП в будь-якому банку України

8 **отримати**  
ЕЦП

під час візиту до ДФС або у інший зручний час

на флешку в будь-якому акредитованому центрі сертифікації ключів та отримати електронний цифровий підпис (ЕЦП)  
[acskidd.gov.ua](http://acskidd.gov.ua)

\* Проходження кроків 7, 8 передбачає подачу додаткових документів

1. 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>  
2. Як зареєструвати ФОП на спрощеній системі оподаткування: інфографіка. *Дебет-Кредит*. URL: <https://news.dtki.ua/state/entrepreneurship/49760>

# 8.1 Юридичний супровід стартапів в Україні

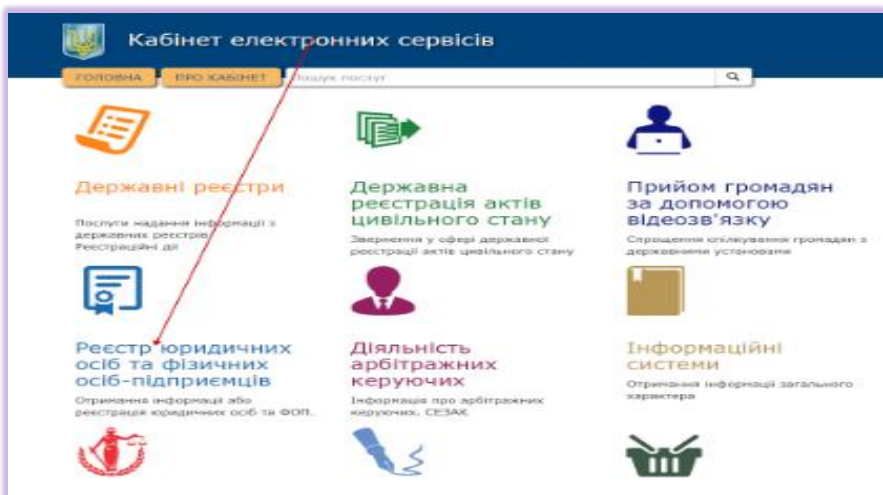
## РЕЄСТРАЦІЯ ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ ПІДПРИЄМЦЯ



### Реєстрація через сайт Міністерства юстиції України<sup>1</sup>

Потрібно увійти в кабінет електронних сервісів і в реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців та здійснити такі процедури<sup>1</sup>:

- ① зареєструватись
- ② увійти в приватний кабінет
- ③ створити та підписати електронним цифровим підписом заяву
- ④ відправити заяву та перевіряти стан її розгляду;
- ⑤ отримати електронний або паперовий документ



Відділ взаємодії з суб'єктами державної реєстрації та підвищення кваліфікації  
Управління державної реєстрації  
Південно-Західного регіонального управління Міністерства юстиції (м. Івано-Франківськ)

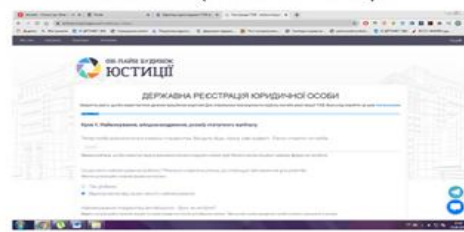
2

### Реєстрація ТОВ онлайн, як це?

Онлайн послуга забезпечує онлайн-реєстрацію товариств з обмеженою відповідальністю (далі – ТОВ) можливістю формування необхідної редакції модельного статуту, шляхом вибору відповідних пунктів або використання редакції за замовчуванням. Одночасно можна подати заяву на застосування спрощеної системи оподаткування та реєстрацію платником податку на додану вартість (ПДВ). Діючі ТОВ, що працюють на підставі власної редакції установчих документів, отримують можливість дистанційно перейти на модельний статут без необхідності відвідувати центри надання адміністративних послуг чи суб'єктів державної реєстрації особисто.

### Як зареєструвати ТОВ онлайн?

- ✓ авторизуйтесь у персональному кабінеті «Онлайн-будинку юстиції» <https://online.minjust.gov.ua/modelnyi-statut>
- ✓ сформуєте заяву
- ✓ оберіть необхідні опції модельного статуту та накладіть електронні підписи засновника (чи заявників).



#F.A.Q. державної реєстрації

1. 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>.  
2. Як зареєструвати ТОВ онлайн: інфографіка від Мін'юсту. Дебет-Кредит . URL: <https://news.dtki.ua/state/other/64576>

# 8.1 Юридичний супровід стартапів в Україні

## 2 ОФОРМЛЕННЯ ВІДНОСИН



ru.freepik.com

Юридичне оформлення партнерських взаємин між власниками стартапу, визначення частки участі та розмір грошового внеску до статутного фонду кожного з них <sup>1</sup>



ru.freepik.com

Оформлення трудових відносини з персоналом <sup>1</sup>



ru.freepik.com

Оформлення орендних відносин щодо використання приміщення для ведення господарської діяльності <sup>1</sup>

**Визначення система оподаткування: загальна чи спрощена <sup>2</sup>**

**Вибір системи оподаткування в Україні**

**Спрощена система оподаткування**



**Загальна система оподаткування**



1. Як зареєструвати і юридично оформити СтартАП? Центр правового консалтингу. URL: <https://cpk.ua/uk/publikatsiyi/statti-publikatsiyi/full/yak-zareyestruvati-i-yuridichno-oformiti-startap>.  
 2. Янків Б. Вибір системи оподаткування – поради юриста. Yankiv.com. URL: [https://yankiv.com/ua/vybir-sistemy-opodatkuвання-porady-yurysta/#Vibir\\_sistemy\\_opodatkuвання\\_-\\_z\\_cogo\\_pocati](https://yankiv.com/ua/vybir-sistemy-opodatkuвання-porady-yurysta/#Vibir_sistemy_opodatkuвання_-_z_cogo_pocati).

# 8.1 Юридичний супровід стартапів в Україні

## 3 ОФОРМЛЕННЯ ПРАВ

### ① Реєстрація торгової марки (бренду) стартапу

1



### ② Оформлення трудового договору з розробниками програмних продуктів <sup>2</sup>

#### ➤ Право на інтелектуальну власність

Авторські права залишаються за розробником. Майнові права інтелектуальної власності мають за договором належати роботодавцю <sup>2</sup>

#### ➤ Авторська винагорода

За використання та створення програмістом службового продукту або твору передбачено авторську винагороду, розмір і порядок виплати якої фіксують у трудовому договорі <sup>2</sup>

#### ➤ Чіткий і конкретизований перелік обов'язків

Важливо максимально конкретизовано й повно прописувати обов'язки в посадовій інструкції та трудовому договорі, а не обмежуватися загальними формулюваннями на кшталт «надавати послуги у сфері програмування» <sup>2</sup>

#### ➤ Угода про нерозголошення конфіденційної інформації

Пункт про нерозголошення конфіденційної інформації вказують у самому трудовому договорі. А вже в угоді подають детальне тлумачення: перелік того, що саме є конфіденційною інформацією <sup>2</sup>



1. Янків Б. Реєстрація торгової марки *Yankiv.com*. URL: <https://yankiv.com/ua/rejestratsiya-torgovoyi-marky/>.

2. Бончева О. Трудовий договір із програмістом: специфіка та кейси. *Legalitgroup*. URL: <https://legalitgroup.com/trudovij-dogovir-iz-programistom-spetsifika-ta-kejsi/>



# 8.1 Юридичний супровід стартапів в Україні

## 3 ОФОРМЛЕННЯ ПРАВ<sup>1</sup>



### 3 Оформлення прав на розробки

#### Закони України<sup>1</sup>

Закон	Характеристика
Закон України «Про авторське право та суміжні права» від 23.12.1993 р. №3792-XII	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	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	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	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	Регулює відносини, що виникають у зв'язку з набуттям і здійсненням права власності на промислові зразки в Україні

# 8.1 Юридичний супровід стартапів в Україні

## 3 ОФОРМЛЕННЯ ПРАВ

### 3 Оформлення прав на розробки

#### Постанови Кабінету Міністрів України та відомчі нормативно-правові акти <sup>1</sup>



«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 затвердження Національного стандарту №4 «Оцінка майнових прав інтелектуальної власності»



«Про утворення Державної патентної бібліотеки»



«Про утворення Ради з питань інтелектуальної власності»



«Деякі запитання організації діяльності у сфері інтелектуальної власності» та ін.

#### Вітчизняні стандарти у сфері інтелектуальної власності <sup>1</sup>



ДСТУ 3574-97 «Патентний формуляр. Основні положення. Порядок складання та оформлення»



ДСТУ 3575-97 «Патентні дослідження. Основні положення та порядок проведення»

### ВИЗНАЧЕННЯ

**Патентний формуляр** – офіційний інформаційний документ, який засвідчує стан об'єкта господарської діяльності як товару щодо порушення прав власників чинних охоронних документів <sup>1</sup>

### 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 <sup>1</sup>

1. 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>



# 8.1 Юридичний супровід стартапів в Україні

## 3 ОФОРМЛЕННЯ ПРАВ

### 3 Оформлення прав на розробки

#### Стандарти Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ)<sup>1</sup>

##### ВИЗНАЧЕННЯ

*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<sup>1</sup>*



Стандартами ВОІВ регламентуються<sup>1</sup>:

- 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<sup>1</sup>*

#### Міжнародні договори та угоди в сфері інтелектуальної власності<sup>1</sup>

- «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»
- «Протокол до Мадридської угоди про міжнародну реєстрацію знаків»
- «Договір Всесвітньої організації інтелектуальної власності про авторське право»
- «Гаазька угода про міжнародну реєстрацію промислових зразків»
- «Страсбурзька угода про Міжнародну патентну класифікацію»
- «Локарнська угода про заснування Міжнародної класифікації промислових зразків»



1. 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>

## 8.2 Регулювання відносин між учасниками стартап-проєкту

### ДОМОВЛЕНОСТІ МІЖ ЗАСНОВНИКАМИ



#### Засновницький договір (англ. Pre-formation Founders agreement) <sup>1</sup>

*Укладається на момент створення продукту та залучення фінансування і найбільш коректним способом врегулювання відносин між учасниками без подальшого створення юридичної особи або зі створенням <sup>1</sup>*

#### У договорі фіксується <sup>2</sup>:

- 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

#### Розподіл часток у стартапі <sup>3</sup>



##### 1 Спланувати майбутнє.

Слід визначати можливі частини заздалегідь нових інвесторів та учасників стартапу, що додаватимуться з його масштабуванням <sup>3</sup>



##### 2 Механізм зміни частки в компанії з її розвитком та зростанням.

Для врегулювання застосовують вестинг, що передбачає отримання опціонів на придбання певної частки в стартапі за фіксованою ціною <sup>3</sup>



##### 3 Принцип розподілу часток <sup>4</sup>

- Зареєструвати юридичну особу і закріпити частки в статуті або установчому договорі.  
*В корпоративному договорі*
- Укласти договір про спільну діяльність, в якому прописати порядок розподілу прибутку і витрат.  
*Один із засновників веде податковий облік*
- Разом зареєструвати торгову марку або інтелектуальну власність стартапу.  
*Не закріплює за партнером конкретну частку, але не дозволяє партнеру використовувати власність на власний розсуд*

1. Зайцева О. Стартап: важливі юридичні застереження. *Ліга: Закон*. URL: [https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA007977](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA007977).

2. Як оформити стартап: юридична тяганина. *Студвей*. URL: <https://studway.com.ua/startup-issue>

3. Как поделить долю в стартапе и не разрушить бизнес. Советы Бородачука, Турчака и Проконовой. *Media for creation*. URL: <https://mc.today/kak-podelit-dolyu-v-startape-i-ne-razrushit-biznes-sovety-borodatyuka-tokarchuka-i-prokonovoj>.

4. Договор в стартапе: Licensario. *ДИГИБУ*. URL: <http://digibu.ru/journal/startup-management/dogovor-licensario>.

## 8.2 Регулювання відносин між учасниками стартап-проєкту

### ОФОРМЛЕННЯ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ <sup>1; 2</sup>



#### АВТОРСЬКІ ДОГОВОРИ



ru.freepik.com

##### Про передавання 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 <sup>1; 2</sup>



ru.freepik.com

##### Про передавання 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 <sup>1; 2</sup>



ru.freepik.com

##### Угода про нерозголошення інформації

Передбачає для засновників та осіб, що розробляють об'єкти для стартапу, взаємний обмін інформацією, досвідом, знаннями з обмеженням доступу для третіх осіб <sup>1; 2</sup>



## 8.2 Регулювання відносин між учасниками стартап-проєкту

### ВІДНОСИНИ З КОМАНДОЮ ТА НАЙМАНИМ ПЕРСОНАЛОМ



#### Договір про нерозголошення інформації

Укладається між працівником і власником стартап-підприємства та чітко визначає обов'язки та відповідальність у разі розголошення того, що розголошувати не слід<sup>1; 2</sup>



#### 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<sup>1; 2</sup>



#### Посадова інструкція

Регулює організаційно-правовий статус працівника і визначає його конкретні завдання, обов'язки, права, повноваження, відповідальність, знання та кваліфікацію, потрібні для виконання роботи<sup>1; 2</sup>

### ВІДНОСИНИ З ІНВЕСТОРАМИ



#### Договір про партнерство або інвестиційний договір

Укладається до створення юридичної особи між стартапером та інвестором, за яким інвестор надає кошти для розвитку проєкту і претендує на відсотки від його подальшої капіталізації<sup>1; 2</sup>



#### Створення юридичної особи

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<sup>1; 2</sup>

1. Зайцева О. Стартап: важливі юридичні застереження. *Ліга: Закон*. URL: [https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA007977](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA007977).

2. Як оформити стартап: юридична тяганина. *Студей*. URL: <https://studway.com.ua/startup-issue>

3. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.

## 8.2 Регулювання відносин між учасниками стартап-проєкту

### ВІДНОСИНИ З ПАРТНЕРАМИ<sup>1</sup>



ru.freepik.com

#### Договори<sup>1</sup>

- Про співробітництво
- Про партнерство
- Про спільну діяльність

Учасниками є дві або більше сторін, об'єднані спільною діяльністю з метою отримання економічного прибутку<sup>1</sup>



ru.freepik.com

#### Договір підряду з фрілансерами

Одна сторона (фрілансер) зобов'язується виконати на замовлення підрядника (засновників стартапу) певну роботу<sup>1</sup>



ru.freepik.com

#### Агентський договір

Укладається з компанією, яка надає послуги з пошуку інвесторів тощо<sup>1</sup>

### ПИСЬМОВОЇ ФОРМИ, ЩО ЗАСТОСОВУЮТЬСЯ ПРИ УКЛАДАННІ ДОГОВОРІВ<sup>2</sup>



ru.freepik.com

Повна письмова форма господарського договору у вигляді єдиного документу

До договору додаються супроводжуючі документи: усі додатки, протокол розбіжностей, протокол узгодження розбіжностей (якщо між сторонами було досягнуто компромісу щодо спірних умов договору), судові рішення (якщо спір передавався на розгляд суду) тощо<sup>2</sup>



ru.freepik.com

Скорочена письмова форма у вигляді комплекту листів, телеграм, факсограм

Документація, якими сторони обмінювалися, якщо зміст цих документів свідчить про наміри сторін встановити договірний зв'язок та істотні умови договору<sup>2</sup>



ru.freepik.com

Письмова нотаріально посвідчена форма

Застосовується у передбачених законом випадках або за домовленістю сторін<sup>2</sup>

1. Як оформити стартап: юридична тяганина. *Студеєй*. URL: <https://studway.com.ua/startup-issue>.  
2. Науково-практичний коментар до Господарського кодексу України. За ред. В. К. Мамутова. Київ: Юрінком Інтер, 2004. 658 с.

## 8.3 Захист прав інтелектуальної власності стартапу

### МАЙНОВІ ПРАВА НА ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ



#### Об'єкти авторського права <sup>1</sup>

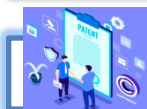
Об'єкт інтелектуальної власності	Термін дії майнових прав
Об'єкт авторського права (загальне правило)	Протягом усього життя автора і 70 років після його смерті, крім випадків, прямо передбачених законом
Твір, оприлюднений анонімно або під псевдонімом	Протягом 70 років з моменту оприлюднення твору
Твір, створений у співавторстві	Протягом життя співавторів і 70 років після смерті останнього з них
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
Твір, право авторства на який визнане за автором уже після його смерті	Протягом 70 років після такого визнання (реабілітації)
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
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

1. Амброзьяк 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>.



# 8.3 Захист прав інтелектуальної власності стартапу

## МАЙНОВІ ПРАВА НА ОБ'ЄКТИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ



### Об'єкти суміжних прав<sup>1</sup>

ru.freepik.com

Об'єкт інтелектуальної власності	Термін дії майнових прав
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
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
Передача (програма) організації мовлення	Протягом 50 років, відлік починається з 1 січня року, наступного за роком її першого здійснення



### Об'єкти патентного права<sup>1</sup>

ru.freepik.com

Об'єкт інтелектуальної власності	Термін дії майнових прав
Винахід, на який видано патент України	Протягом 20 років з дати подання заявки
Винахід, на який виданий деклараційний патент	Протягом 6 років з дати подання заявки
Винахід, на який виданий патент замість деклараційного патенту	Протягом 20 років з дати подання заявки на деклараційний патент
Корисна модель, на яку виданий деклараційний патент	Протягом 10 років з дати подання заявки
Секретний винахід або секретна корисна модель	Протягом строку засекречування винаходу (моделі), але не довше визначеного законодавством строку дії охорони винаходу (моделі)
Промисловий зразок	Протягом 10 р. з дати подання заявки на отримання патенту. Термін продовжується за клопотанням власника не більше ніж на 5 р.

1. Амброзьак 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>.

## 8.3 Захист прав інтелектуальної власності стартапу

### МАЙНОВІ ПРАВА НА ОБ'ЄКТИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ



#### Засоби індивідуалізації<sup>1</sup>

Об'єкт інтелектуальної власності	Термін дії майнових прав
Кваліфіковане зазначення походження товару	Діє з дати, що настає за датою державної реєстрації, й охороняється безстроково за умови збереження характеристик товару (послуги), позначених цим зазначенням. Видаються свідоцтва, що діє протягом 10 років з дати подання заявки на його отримання. Термін продовжується за клопотанням власника свідоцтва кожного разу на 10 р.
Торговельна марка	Протягом 10 р. з дати подання заявки. Термін продовжується за клопотанням власника свідоцтва на 10 р.
Комерційне (фірмове) найменування	З моменту першого використання комерційного (фірмового) найменування і до ліквідації юридичної особи



#### Інші об'єкти<sup>1</sup>

Об'єкт інтелектуальної власності	Термін дії майнових прав
Компонування (топографії) інтегральної мікросхеми	Протягом 10 р. від дати подання заявки або від дати першого використання топографії інтегральної мікросхеми
Сорт рослин	З дня, наступного після дати державної реєстрації права, і по останній день: 35-го календарного року, 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
Комерційна таємниця	Обмежується терміном існування сукупності ознак комерційної таємниці



## 8.3 Захист прав інтелектуальної власності стартапу

### ПРОЦЕДУРА ЗАХИСТУ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ<sup>1</sup>

#### ① Ідентифікація ОІВ

*Слід зробити повний перелік кожної бізнес ідеї, винаходу, нової концепції продукту чи послуги, потенційного продукту, слогану, логотипу, бізнес-процесів, які є унікальним і цінним<sup>1</sup>*

#### ② Переконавання, що стартап дійсно є об'єктом інтелектуальної власності

*Необхідно підтвердити, що стартап дійсно володіє власністю<sup>1</sup>*

#### ③ Проведення перевірки

*Пошук у базах даних патентних офісів світу, мережі Інтернет для переконання, що винахід не було запатентовано. Аналогічно потрібно провести пошук щодо торгової марки<sup>1</sup>*

#### ④ Нерозкриття інформації публічно

*Виставки, демонстрації потенційним інвесторам, прес-релізи є ризикованими для стартапу у подальшому отриманні патенту<sup>1</sup>*

#### ⑤ Пріоритети

*Необхідно визначити, ті патенти та торгові марки, що будуть зареєстровані в першу чергу<sup>1</sup>*

#### ⑥ Захист інтелектуальної власності від інвесторів

- Ретельне збереження записів про те, кому було надано доступ до бізнес-плану або презентаційних матеріалів<sup>1</sup>
- Письмове підтвердження потенційних інвесторів про нерозголошення і копіювання шляхом підписання угоди<sup>1</sup>
- Надання копій матеріалів лише обмеженому числу потенційних інвесторів<sup>1</sup>

#### ⑦ Захист інтелектуальної власності від працівників та контрагентів

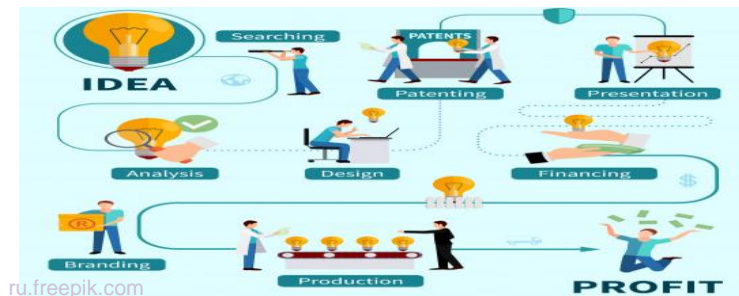
Варто укласти угоду про нерозголошення інформації з умовою, що всі права на винаходи або матеріали, що захищаються авторським правом, створені працівниками компанії, автоматично передаються і належать їй<sup>1</sup>

#### ⑧ Захист інтелектуальної власності в інших країнах

Міжнародної заявки на патент на винахід у інших країнах може забезпечити захист у більш ніж 100 країнах світу на термін до 18 місяців для подання патентних заявок у тих країнах, де потрібен правовий захист винаходу<sup>1</sup>

# 8.3 Захист прав інтелектуальної власності стартапу

## ПРАВИЛА ПРОЦЕСУ ПАТЕНТУВАННЯ СТАРТАПІВ <sup>1</sup>



### ① Збереження в таємниці технології до її патентування



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 <sup>1</sup>

### ② Нові ідеї – нові патенти



Кожна нова функція продукту, нова сфера, у якій можна використати власну ідею, може бути запатентованою <sup>1</sup>

### ③ Не доцільно призупиняти стартап очікуючи видачі патенту



Чекаючи на необхідний документ, слід вибудовувати власний бренд, забезпечувати репутацію та шукати шляхи отримання прибутку <sup>1</sup>

### ④ Необхідно пам'ятати про патенти на промислові зразки



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 <sup>1</sup>

### ⑤ Недоцільно покладатися виключно на патентування



Для того, щоб стати успішним, стартапу потрібний хороший запуск та ретельна розробка. Отримання патенту не означає, що це обов'язково хороший продукт або такий, який одразу користуватиметься попитом <sup>1</sup>

# 8.3 Захист прав інтелектуальної власності стартапу

## ЗАХИСТ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ СТАРТАПУ

### ПЕРЕВАГИ ВОЛОДІННЯ ПРАВОМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ У СТАРТАПІ <sup>1</sup>

- Офіційна реєстрація права і поширення відповідної інформації
- Попередження або зупинка використання ІВ стартапу іншими особами
- Використання своїх прав на ІВ для отримання доходів шляхом прямого продажу товарів чи послуг, захищених авторським правом, торговою маркою або патентом або шляхом їх ліцензування в обмін на роялті
- Створення спільних підприємств з іншими компаніями для розробки нових продуктів та послуг, об'єднуючи права ІВ <sup>1</sup>

**ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«УКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ»  
(ДП УІВ)**

### Складові стартапу, що підлягають патентуванню <sup>2</sup>

Складова	Обґрунтування доцільності патентування
<b>Ідея</b>	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
<b>Технічна частина</b>	Підлягає патентуванню як винахід або корисна модель. Критерії відповідності технічного рішення: новизна, винахідницький рівень та промислова придатність. <i>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</i>
<b>Графічна частина</b>	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
<b>Назва, доменне ім'я, текстове наповнення он / оффлайн носіїв ідеї</b>	За рішенням розробника, назва і доменне ім'я (в зоні .ua) реєструється як товарний знак або торгова марка. Текстова складова – як літературний твір
<b>Аудіо- та відеоматеріали</b>	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

1. Захист інтелектуальної власності стартапу: основні кроки. *Особистий сайт Павла Фаніна*. URL: <https://fanin.attorney/?p=275>.  
2. Канципа А. Как запатентовать стартап в Украине – советы экспертов. *Инвента*. URL: <http://www.inventa.ua/ru/kak-zapatenatovat-startup>.



# 8.3 Захист прав інтелектуальної власності стартапу

## ЗАХИСТ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ СТАРТАПУ

### Часові терміни патентування об'єктів інтелектуальної власності

Об'єкт	Терміни на умови патентування
<b>Торговий знак</b>	термін прискореної реєстрації – близько 4 місяців термін стандартної реєстрації – близько 18 місяців термін дії свідоцтва – 10 років з правом продовження
<b>Винахід</b>	термін розгляду заявки на патентування – 1,5-2 роки термін дії патенту – 20 років
<b>Корисна модель</b>	прискорений термін отримання патенту – 2 місяці стандартний термін отримання патенту – близько 4-6 місяців термін дії патенту – 10 років з правом продовження
<b>Промисловий зразок</b>	прискорений термін отримання патенту – 2 місяці стандартний термін отримання патенту – близько 6-8 місяців термін дії патенту – 10 років з правом продовження

### Проблеми патентування об'єктів інтелектуальної власності у стартаперів<sup>1</sup>



#### Розкриття технічного рішення

Слід спочатку розпочати процедуру патентування (подати заявку), а вже потім розкривати інформацію у відкритому доступі<sup>1</sup>



#### Отримання «вузького» патенту

Потрібно користуватись послугами фахівців, які мають досвід патентування<sup>1</sup>



#### Ідей багато, а патент один

Доцільно чітко та грамотно розробляти патентну стратегію – широкі патенти на технологію в цілому і вузькі на окремі реалізації<sup>1</sup>



#### 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<sup>1</sup>



#### Довірливість

Бажано підписувати договори про конфіденційність та нерозголошення інформації. У презентаціях та бізнес-плані – залишати «білі плями»<sup>1</sup>



## 8.3 Захист прав інтелектуальної власності стартапу

### ЗАХИСТ СТАРТАПУ НА РАННІЙ СТАДІЇ НА ПОБУТОВОМУ РІВНІ<sup>1</sup>

#### Фіксація створення власної інтелектуальної власності



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<sup>1</sup>

#### 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<sup>1</sup>

#### Фіксація інформації у засобах масової інформації



Бажано замовити у будь-якій газеті, в тому числі у електронному виданні, публікацію з твором із зазначенням авторства<sup>1</sup>

#### 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<sup>1</sup>

#### Розповсюдження інформації серед клієнтів та партнерів



Потрібно зробити брендovanі 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<sup>1</sup>

# МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАП-ПРОЄКТІВ

## ТЕМА 9 МАСШТАБУВАННЯ ТА СТРАТЕГУВАННЯ СТАРТАПУ



- 9.1. Бізнес-стратегії розвитку стартапу
- 9.2. Півот стартапу
- 9.3. Масштабування та зростання  
стартапу: методи та інструменти
- 9.4. Залучення стартапів  
підприємствами

# 9.1 Бізнес-стратегії розвитку стартапу

## БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ

### ВИЗНАЧЕННЯ

**Бізнес-стратегія** - це вибір напрямку зростання цінності компанії на ринку<sup>1</sup>

### Дві стадії бізнес-стратегії



**Стратегічне планування** - зосереджене на ефективності і фокусується на довгостроковому успіху бізнесу<sup>2</sup>

**Тактичне планування** - зосереджено на ефективності, в основному на тому, як здійснюються щоденні ділові операції<sup>2</sup>

*Тактичне планування має відповідати стратегічному плануванню стартапу. Дрібні справи повинні допомогти втілити довгострокове бачення бізнесу<sup>2</sup>*

### Елементи ефективних бізнес-стратегій для стартапів

#### ① Місія та цілі стартапу

Ефективна бізнес-стратегія повинна враховувати, чого хоче досягти бізнес.

Це міститься в місії, та цілях бізнесу<sup>2</sup>.

#### ② Дії, яких слід дотримуватися

Бізнес-стратегії для стартапів повинні бути орієнтованими на дії. Вони не повинні бути теоріями та історіями, котрі бізнес не збирається виконувати<sup>2</sup>

#### ③ Розподіл ресурсів

Для більшості бізнес-стратегій потрібні ресурси. Це можуть бути людські або матеріальні ресурси, призначені для виконання стратегічних та тактичних дій з реалізації та розвитку стартапу<sup>2</sup>

1. The leading source of original research and insights on business model strategy and digital business models. *Fourweekmba* URL: <https://fourweekmba.com/types-of-business-strategy/>

2. A beginners' guide to business strategies for startups. *Wealthywolves* URL: <https://wealthywolves.com/business-strategies-startups/>







# 9.1 Бізнес-стратегії розвитку стартапу

## СКЛАДОВІ УСПІШНОЇ СТРАТЕГІЇ СТАРТАПУ

Стратегія стартапу має враховувати його бізнес-модель (але є ширшою) і фактично розкривати в часовому контексті її ключові блоки<sup>1</sup>



### Правил успішної стратегії стартапу<sup>1</sup>

 <p><b>СПОЖИВАЧІ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Незадоволена потреба.</li> <li>2. Ринок правильного розміру.</li> <li>3. Надійний доступ до клієнтів.</li> </ol>	 <p><b>ПРОДУКТ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рішення, орієнтоване на клієнта.</li> <li>2. Низькі бар'єри для адаптації.</li> <li>3. Чітка ціннісна пропозиція.</li> </ol>	 <p><b>ТЕРМІНИ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Останні інноваційні розробки.</li> <li>5. Попит уже сформований.</li> <li>6. Відсутність ознак комодитації.</li> </ol>
 <p><b>КОНКУРЕНЦІЯ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Існуюча неефективність ринку.</li> <li>8. Низькі бар'єри для входу.</li> <li>9. Диференційована позиція.</li> </ol>	 <p><b>ФІНАНСИ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Низькі поточні витрати.</li> <li>11. Наявний оборотний капітал.</li> <li>12. Економія від масштабу.</li> </ol>	 <p><b>КОМАНДА</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>13. Експертиза з предметних питань.</li> <li>14. Функціональна компетентність.</li> <li>15. Партнерство з постачальниками.</li> </ol>

## ЕТАПИ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАРТАПУ<sup>2</sup>

1. Формування бачення стартапу
2. Формулювання місії стартапу
3. Усвідомлення ключових принципів, що виражають цінності команди стартапу
4. Уточнення цілей стартапу, що визначають виконання місії

5. Деталізація завдань
6. Визначення ключових факторів успіху як основних умов, необхідних для досягнення цілей стартапу
7. Окреслення бар'єрів, що можуть зашкодити успіху
8. Визначення шляхів досягнення за кожною ціллю
9. Конкретизацію плану дій<sup>2</sup>

1. Cabage N. Startup Strategy Slideshare. URL: [https://www.slideshare.net/nealcabage/ideate-35251201/3-THE\\_SMARTER\\_STARTUPSTRATEGY\\_FOR\\_STARTUPSThe/](https://www.slideshare.net/nealcabage/ideate-35251201/3-THE_SMARTER_STARTUPSTRATEGY_FOR_STARTUPSThe/).

2. Смольянинова И. В., Ахмедов А. Э. Система стратегического управления предприятием в условиях развития инновационной деятельности. Воронеж: ВЭПИ, 2013. 148 с.

# 9.1 Бізнес-стратегії розвитку стартапу

## БАЗОВІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ М. ПОРТЕРА

### СТРАТЕГІЧНА ПЕРЕВАГА

1

Бути унікальним  
для споживача

Бути доступним  
для всіх

Бути  
у всій  
галузі

ДИФЕРЕН-  
ЦІАЦІЯ

ЛІДЕРСТВО ЗА  
ВИТРАТАМИ

Бути  
лише у  
своєму  
сегменті

ФОКУСУВАННЯ

### Фокусування

Базується на лідерстві у обраному сегменті і передбачає можливість обирати ті сегменти ринку, де стартап є найменш вразливим до товарів-замінників <sup>1</sup>

### 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 <sup>1</sup>

### Диференціація

Базується на відмінності стартапу від існуючих продуктів, послуг, шляхів ведення бізнесу та включає <sup>1</sup>:

- захист від конкурентів на основі лояльності споживачів;
- підвищення доходів завдяки лояльності споживачів;
- забезпечення високих бар'єрів на вхід для конкурентів завдяки лояльності споживачів і унікальності продукту;
- зорієнтованість на меншу загрозу від товарів-замінників ніж у конкурентів

# 9.1 Бізнес-стратегії розвитку стартапу

## СТРАТЕГІЇ «БОСТОНСЬКОЇ КОНСАЛТИНГОВОЇ ГРУПИ»<sup>1</sup>

Стратегія	«Інтегратор»	«Організатор»	«Ліцензіар»
<b>Опис стратегії</b>	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
<b>Інвестиції</b>	Значні	Помірні	Незначні
<b>Ключові характеристики компанії</b>	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
<b>Фактори впливу на впровадження стратегії</b>	Технологія зрозуміла Споживчі переваги стабільні Інновація є суттєвою	Високий рівень конкуренції Наявні товари-замінники Технологія знаходиться на ранньому етапі розробки	Забезпечено захист інтелектуальної власності Немає сильного бренду Немає досвіду роботи на даному ринку

1. 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.



# 9.1 Бізнес-стратегії розвитку стартапу

## ДОЦІЛЬНІ ДЛЯ СТАРТАПУ ТИПИ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ<sup>1; 2; 3</sup>

Тип	Мета стратегії	Умови реалізації
<b>Стратегія наступу</b>	Досягнення лідерських позицій у конкурентній боротьбі на основі створення та впровадження інновацій	Постійна орієнтація на світові досягнення науки й технології, наявність наукових розробок, швидке реагування на технологічні можливості
<b>Стратегія «ніші»</b>	Виявлення можливостей для розвитку, забезпечення ефективного ситуативного управління	Наявність потенційних можливостей виходу на нові ринки, зміни ринкової ситуації, вихід з ринку конкурентів
<b>Проміжна стратегія</b>	Пошук незайнятої ніші, уникнення прямої конфронтації з конкурентами	Потрібна наявність розробників-інноваторів, конструкторів у команді
<b>Стратегія створення нового ринку</b>	Вихід на ринок з продуктом, який ніхто не виробляє	Наявність інноваційного продукту, нового для ринку, або технології, яка може використовуватись у різних видах промисловостей

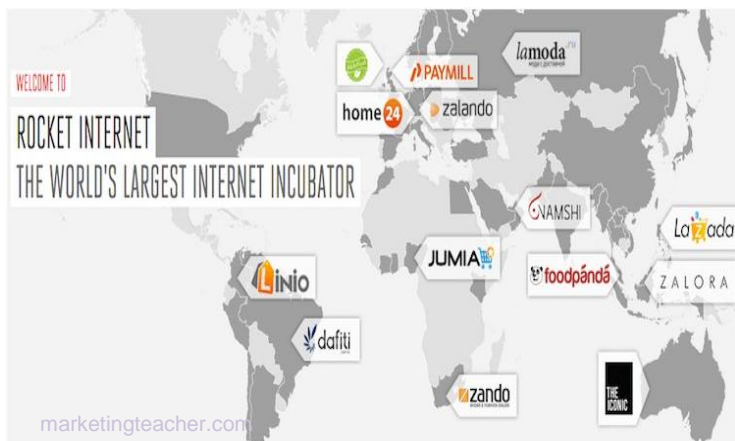
1. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: учебное пособие / под ред. В. М. Аньшина, А. А. Дагаева. Москва: Дело, 2007. 584 с.
2. Федулова Л. І. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2011. №124/125. С. 36-40./
3. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.



# 9.1 Бізнес-стратегії розвитку стартапу

## СТРАТЕГІЯ КОПІЮВАННЯ (СТАРТАПИ КОПІКЕТ)<sup>1</sup>

Стратегіє є продуктивною для тих стартапів, які якісно доопрацьовують продукт або бізнес-модель, а не просто займаються копіюванням<sup>1</sup>.



### ПРИКЛАД



Rocket Internet  
headquarters building in  
Berlin. [en.wikipedia.org](https://en.wikipedia.org)

У світі існує близько 50 клонів Instagram і більше 40 – Uber.

Перша і найбільша на сьогодні компанія зі створення Копікет успішних проєктів – бізнес-інкубатор Rocket Internet<sup>1</sup>.

Заснований в Німеччині в 2007 році і за 10 років інвестувала в 75 стартапів-клонів в більш ніж 50 країнах<sup>1</sup>.

Засновники обрали стратегію копіювання успішних американських бізнес-моделей і їх адаптації на німецькому ринку<sup>1</sup>.

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.<sup>1</sup>

1. 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>.

# 9.1 Бізнес-стратегії розвитку стартапу

## КОМПАС ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРАТЕГІЙ<sup>1</sup>



1. 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/>.

# 9.1 Бізнес-стратегії розвитку стартапу

## КОМПАС ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРАТЕГІЙ



### Стратегія інтелектуальної власності

*У цьому квадранті компаса компанія співпрацює зі своїми працівниками і зберігає контроль над продуктом<sup>1</sup>*

Стартап фокусується на генерації та розробці ідеї, а також уникає витрат, пов'язаних з подальшою діяльністю. Ключова ідея повинна бути цінною для працівників, вибір розвитку буде продиктований тим, які працівники є найбільш відповідними партнерами для підприємства<sup>1</sup>



### Стратегія підриву

*Акцентує увагу на комерціалізації ідеї та швидкому зростанні частки ринку, а не на контролі над розвитком ідеї<sup>1</sup>*

Стратегія зорієнтована на випередження конкурентів і подібних стартапів. Її мета – швидке розбудовування можливості, отримання ресурсів та лояльності клієнтів, для значного випередження імітаторів. З цієї причини, первинний вибір клієнтів є нішевим сегментом<sup>1</sup>



### Стратегія ланцюга створення вартості

*Стартап інвестує у комерціалізацію та щоденну конкурентоспроможність, а не у контроль над новим продуктом, акцент робиться на пристосуванні до існуючого ланцюга цінності<sup>1</sup>*

У жодній іншій стратегії розвитку стартапу команда засновників не відіграє таку значну роль як в стратегії ланцюга створення цінності. Можливості стартапів повинні перетворитися на розширення диференціації або перевагу у витратах для компаній<sup>1</sup>



### Архітектурна стратегія

*Дозволяє стартапам одночасно конкурувати і досягати контролю, але це недосяжно для багатьох, і ризиковано, у випадку реалізації<sup>1</sup>*

Підприємці розробляють цілком новий ланцюг створення цінності, а потім контролюють ключові вузькі місця в ньому. Вони не є основоположниками інновацій, але приводять стартап до масового ринку<sup>1</sup>

1. 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/>.

# 9.1 Бізнес-стратегії розвитку стартапу

## МЕТОДИ СТРАТЕГУВАННЯ СТАРТАПІВ

### Піраміда стартапу

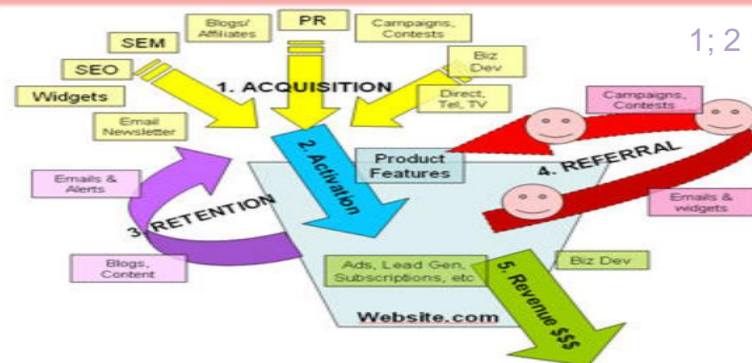


**Відповідність продукту ринку.** В основі піраміди закладена перша і найбільш фундаментальна частина моделі – досягнення відповідності продукту ринку. Сенс в тому, що не слід витрачати ресурси на зростання того, що людям не потрібно <sup>1; 2</sup>

**Перехід до зростання** передбачає розуміння того, яку цінність має продукт і що можна зробити, щоб більше людей усвідомили його цінність. На цій стадії слід максимально збільшувати рівень конверсії <sup>1; 2</sup>

**Зростання.** Стадія починається з тестування каналів і аналізу їх роботи. Після цього потрібно оптимізувати роботу каналів <sup>1; 2</sup>

### Піратські метрики: «AARRR!»



**Залучення.** Визначається яким чином користувачі знаходять стартап. Слід продумати канали зростання, <sup>1; 2</sup>

**Активация.** Активация користувачів різними діями:

**Утримання.** Потрібно відслідковувати повернення користувачів <sup>1; 2</sup>

**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 <sup>1; 2</sup>

**Рекомендації.** Поширення інформації про стартап



# 9.1 Бізнес-стратегії розвитку стартапу

## МЕТОДИ СТРАТЕГУВАННЯ СТАРТАПІВ

### Стадії Lean-аналітики

#### Lean Analytics Stages

#### "Gates" needed to move forward



ru.photo-555.com

**Емпатія.** Мета цієї стадії – поінформувати потенційних покупців про розробку мінімального життєздатного продукту (MVP). Метрики на цій стадії повинні бути здебільшого якісними, заснованими на відгуках<sup>1; 2</sup>

**«Клейкість».** 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<sup>1; 2</sup>

**Віральність.** Перш ніж активно витратити кошти на рекламу, варто спробувати максимізувати зростання за допомогою вже існуючих покупців. За інтенсивного зростання можна переходити до наступної стадії<sup>1; 2</sup>

**Дохід.** На цьому етапі бажано влаштовувати бізнес-модель так, щоб вона могла приносити достатній дохід, використовувати CAC і LTV<sup>1; 2</sup>

**Масштаби.** Компанія, яка вже знає свій продукт і ринок, повинна зосередити зусилля на тому, щоб підвищити дохід з існуючого ринку або вийти на новий<sup>1; 2</sup>

1. 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/>.

2. Способы оптимизации бизнес модели. *БизнесПРОСТ*. URL: [https://biznes-prost.ru/kak-proverit-biznes-model.html#metodologiya-strategicheskogo-planirovaniya-ot-lljda-aleksandra\\_](https://biznes-prost.ru/kak-proverit-biznes-model.html#metodologiya-strategicheskogo-planirovaniya-ot-lljda-aleksandra_)



# 9.1 Бізнес-стратегії розвитку стартапу

## МЕТОДИ СТРАТЕГУВАННЯ СТАРТАПІВ

### The ICE Score



productfolio.com

Модель дозволяє швидко оцінювати потенційні канали зростання<sup>1</sup>:

● **(I)mpact** - Якщо це спрацює, яким буде ефект?

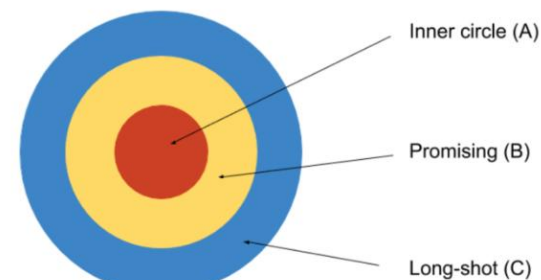
● **(C)onfidence** - Наскільки є впевненість в тому, що це спрацює?

● **(E)ase** - Скільки часу, коштів, зусиль буде потрібно?



Adjusted from: <https://www.slideshare.net/SamMartin21/johannes-radig-implementing-a-hightempo-experiment-process-at-truly-learnings-challenges-results>

### Модель Bullseye



<https://tech.co/news/hit-customer-bullseye-three-step-framework-2017-01>

**Мозковий штурм.** Дозволяє виявляти ідеї на кожному з каналів продажу<sup>1</sup>;

**Ранжування ідей.** На цьому кроці треба критично оцінити всі виниклі ідеї. Мета віднести канали в категорії: з високим потенціалом, можливі або ризиковані<sup>1</sup>

**Пріоритети.** Категорії переглядаються ще раз, ретельно обираються три кращих канали придбання клієнтів з найвищим потенціалом

**Тестування**<sup>1</sup>

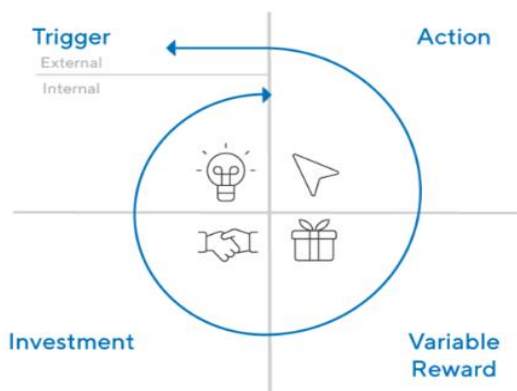
**Концентрування.** Ресурси спрямовуються на канал, що вважається найбільш успішним<sup>1</sup>

1. 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>.  
2. Rehermann A. Growth hacking — how to get started? *Medium.com*. URL: <https://medium.com/@annarehermann/growth-hacking-how-to-get-started-92299a7eaeed>

# 9.1 Бізнес-стратегії розвитку стартапу

## МЕТОДИ СТРАТЕГУВАННЯ СТАРТАПІВ

### Модель гачка (The Hook Model)



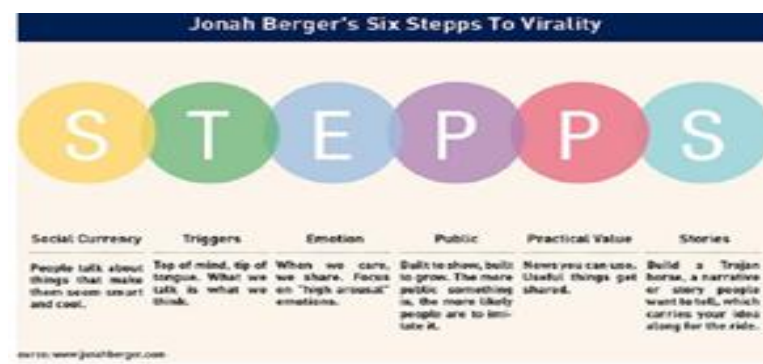
**Стимул.** Залучення користувача в цикл починається із стимулів <sup>1</sup>

**Дія.** Продукти, які формують звички, полегшують дії <sup>1</sup>

**Варіативна нагорода.** Щоб створити звичку, необхідно винагороджувати користувача за ту дію, яку він зробив під впливом стимулу <sup>1</sup>

**Вкладення.** Для закріплення звички, користувач повинен докласти власних зусиль до розвитку продукту стартапу <sup>1</sup>

### STEPPS Йона Бергера



**Соціальна валюта.** Людям важливо, як їх сприймають інші. Якщо людям часто нагадувати про продукт стартапу, вони частіше стануть говорити про нього <sup>1</sup>

**Емоції.** Якщо щось викликає гнів (високо активна емоція), то цим поділяться з більшою ймовірністю, ніж тим, що викликає сум (низькоактивна емоція) <sup>1</sup>

**Публічність.** Чим більш публічним є проєкт, тим більше людей стане про нього говорити <sup>1</sup>

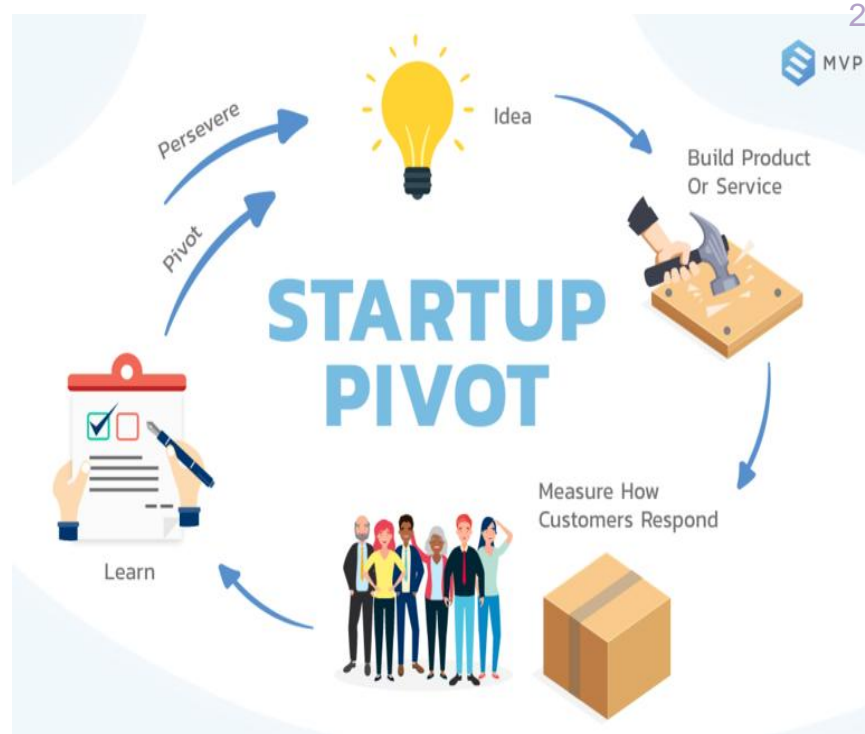
**Практична цінність.** Людям подобається ділитися тим, що корисно <sup>1</sup>

**Історії.** Доцільно привернути увагу клієнтів, створивши цікаве оповідання, а користувачі вже самостійно поширюватимуть ідею <sup>1</sup>

## 9.2 Півот стартапу

### ВИЗНАЧЕННЯ

**Півот (від англ. *to pivot* – обертатися, повертати) – зміна бізнес-моделі, продукту або сфери діяльності стартапу**<sup>1</sup>

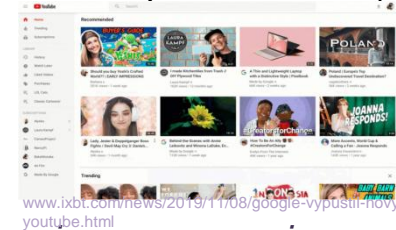


### ПРИКЛАД

YouTube. Проект YouTube було розпочато в 2005 р. як сервіс відео-знайомств під назвою «Tune In Hook Up», у вигляді дуже схожому на HotOrNot.com<sup>3</sup>.



Після того, як в такому форматі проект не почав активно розвиватись, автори вирішили здійснити Півот і зробити простий сервіс для викладання відео-роликів. Зараз користувачі завантажують на сервіс 35 годин відео щохвилини<sup>3</sup>.



*Півот може перевіряти нову гіпотезу цінності продукту, бізнес-модель або механізм зростання.*

Необхідність виникає якщо початкова ідея стартапу з певних причин виявилася нежиттєздатною, в той же час вона має перспективи на успіх, але її необхідно змінити<sup>3</sup>.

1. Рис Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. Москва: Альпина Паблишер, 2012. 251 с./  
 2. Redirecting a Product or Business Plan, Startup, or Pivot or Preserve. Senna labs. URL: <https://sennalabs.com/en/blogs/startup-pivot-or-preserve>  
 3. Примеры «повернутых» стартапов. Главстарт. URL: <https://habr.com/ru/company/glavstart/blog/133155>.

## 9.2 Півот стартапу

### НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ – ПЕРЕДУМОВА ПІВОТУ СТАРТАПУ



Передумовою для півоту є невизначеність



#### Технічна невизначеність

Розуміння технологічних драйверів, цінності та економічної доцільності<sup>1</sup>

**Стартап:** процесів, технологічна та технічна відсталість виробництва, низька зацікавленість в інноваціях<sup>1; 2</sup>



#### Ринкова невизначеність

Вивчення ринкових факторів, створення вартості та життєздатності бізнесу<sup>1</sup>

**Стартап:** низький рівень доходів потенційних споживачів, відсутність прозорих та зрозумілих правил роботи на ринку, невисокий рівень країни за рейтингом легкості ведення бізнесу<sup>1; 2</sup>



#### Ресурсна невизначеність

Доступ до фінансів, кадрів та можливостей проекту, як внутрішніх, так і зовнішніх<sup>1</sup>

**Стартап:** незначна увага з боку вітчизняних інвесторів, інституціональні проблеми для зарубіжних інвесторів, низька обізнаність потенційних стартаперів<sup>1; 2</sup>



#### Організаційна невизначеність

Доступ до фінансів, кадрів та можливостей проекту, як внутрішніх, так і зовнішніх<sup>1</sup>

**Стартап:** незначна увага з боку вітчизняних інвесторів, інституціональні проблеми для зарубіжних інвесторів, низька обізнаність потенційних стартаперів<sup>2</sup>



#### Часова невизначеність

Тривалість розвитку стартапу у підприємство<sup>2</sup>

**Стартап:** час перетворення на підприємство не визначений<sup>2</sup>



#### Фінансово-інвестиційна

Збільшення потреб у фінансових та інвестиційних ресурсах<sup>2</sup>

**Стартап:** перевищення витрат над можливими обсягами фінансових ресурсів<sup>2</sup>



#### Розроблення інновацій

Невідомість щодо наявних розробок, які ведуться іншими стартаперами<sup>2</sup>

**Стартап:** поява схожого продукту<sup>2</sup>

1. 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. .

2. 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..>

## 9.2 Півот стартапу

### НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ – ПЕРЕДУМОВА ПІВОТУ СТАРТАПУ

#### Зони фокусування для зменшення рівня невизначеності<sup>1</sup>

Типи невизначеності	Відкриття Результат концептуалізації = концепція можливостей	Інкубація Результат експериментування = концептуальна пропозиція	Акселерація Результат комерціалізації = бізнес-план
<b>Технічна невизначеність</b>	Технічні здійсненність та можливості, визначення масштабів ІВ	Прототипи технологій, моделювання, стратегія ІВ і виконання плану, специфікація продукту або рішення	План розвитку продукту
<b>Ринкова невизначеність</b>	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
<b>Ресурсна невизначеність</b>	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
<b>Організаційна невизначеність</b>	Потенціал для інновацій, відповідність стратегічним намірам та зобов'язання вищого рівня	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

1. 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. .



## 9.2 Півот стартапу

### КЛЮЧОВІ ЧИННИКИ ПІВОТУ<sup>1</sup>

Чинник	Опис
Заперечувальна реакція клієнтів	Повільне зростання клієнтської бази, її збереження не вдається
Програш конкуренту	Конкуренти пропонують більш ефективну реалізацію аналогічної ідеї
Технічні складнощі	У технології стартапу наявні недоліки або на ринку з'являються більш досконалі варіанти такої ж технології
Вплив інвестора, ментора чи партнера	Зміни пропонують інвестори, ментори чи партнери
Непередбачувані зміни	Продукт починають використовувати не так як очікувалось
Невідповідний час	Ринок ще не готовий прийняти продукт певного типу
Позитивні відгуки від непередбачуваної аудиторії	Зацікавленість до продукту має зовсім інший сегмент, ніж той на який був націлений продукт
Юридичні проблеми	Проблеми з авторськими правами або патентами, інші юридичні конфлікти
Побічний проєкт більш успішний, ніж основний	Клієнти не цікавляться основним проєктом, проте проявляють інтерес до побічного
Звуження цільового ринку	Першочерговий цільовий ринок стає занадто малим, щоб стартап між вижити та зростати
Не ідеальність бізнес-моделі	Занадто високі витрати на отримання клієнтів або неефективна модель отримання прибутку
Ідентифікація більш вагомої потреби клієнтів	У процесі вирішення внутрішньої проблеми, пов'язаної з основним продуктом, розуміють, що клієнтів більше турбує саме така проблема, внаслідок чого необхідно відповідним чином змінити продукт
Безперспективний бізнес	Продукт вирішує проблему, яка хвилює небагато, що призводить до відсутності перспектив зростання бізнесу

1. Абрахамсон П. Стартапы должны быть готовы к резким поворотам. OSP. 2017. № 3. URL: <https://www.osp.ru/os/2017/03/13052705>.



## 9.2 Півот стартапу

### ВИДИ ПІВОТУ<sup>1</sup>

#### Півот концепту покупця

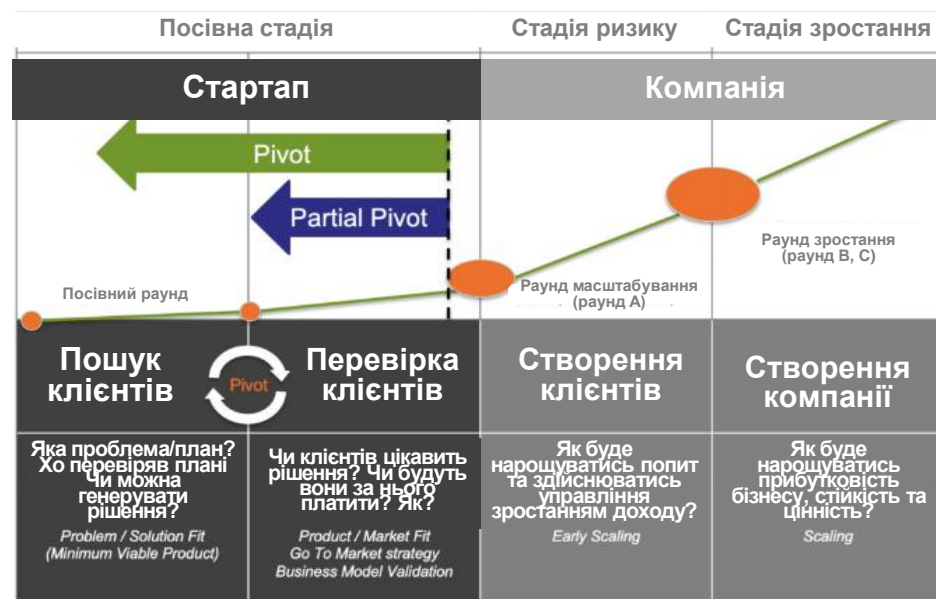
Характеризується захопленням проблемою. При цьому в ході проведення експериментів з цільовою аудиторією з'ясовується, що аналогічна проблема є і в іншого сегмента. Тоді концепція змінюється і відбувається підлаштовування під іншу аудиторію<sup>1</sup>

#### Півот 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<sup>1</sup>

#### Півот концепту рішення

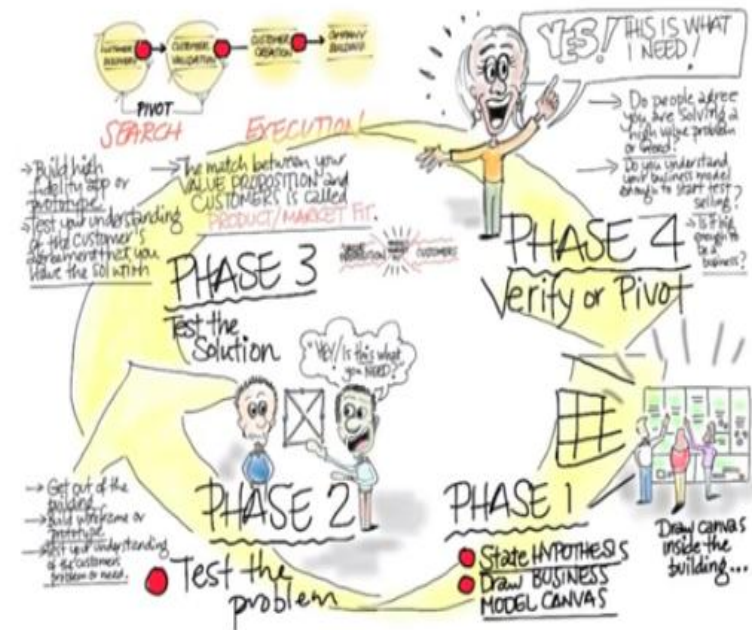
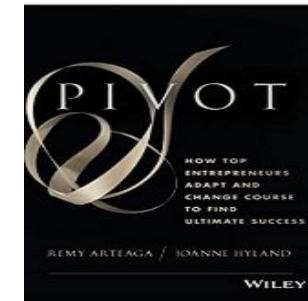
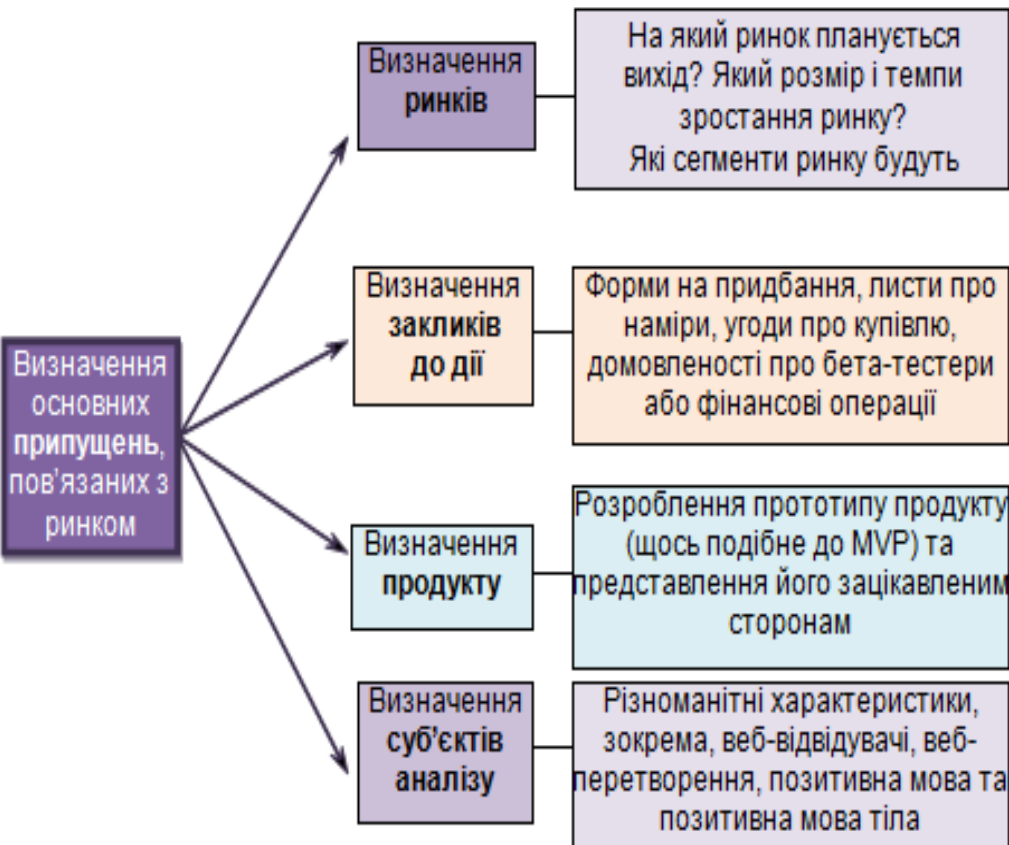
За умов правильного обрання покупця і стратегії, рішення не зовсім відповідає уявленням клієнтів про ідеальний спосіб усунути проблему<sup>1</sup>



## 9.2 Півот стартапу

### МЕТОДОЛОГІЯ PIVOT STARTUP <sup>1</sup>

#### Ключові метрики методології Pivot Startup <sup>1</sup>



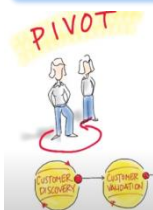
[guides.co/g/how-to-build-a-startup/3013](https://guides.co/g/how-to-build-a-startup/3013)

1. 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.

## 9.2 Півот стартапу

### ОСНОВНІ МОДЕЛІ ПІВОТУ <sup>1; 2; 3</sup>

#### Півот збільшення масштабу / наближення (англ. *Zoom-In Pivot*)



<https://www.youtube.com/watch?v=p9AuCQTzbgo>

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) <sup>1; 2; 3</sup>

#### Півот зменшення масштабу / віддалення (англ. *Zoom-Out Pivot*)



<https://www.youtube.com/watch?v=p9AuCQTzbgo>

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 <sup>1; 2; 3</sup>

#### Півот споживчого сегменту (англ. *Customer Segment Pivot*)



<https://www.youtube.com/watch?v=p9AuCQTzbgo>

Продукт може бути дійсно привабливим для аудиторії, але не тієї, на яку розраховували спочатку. У такому випадку продукт можна перепрофілювати з B2C на B2B або навпаки. Таким чином, продукт вирішує справжню проблему, але повинен бути позиціонований для сегмента, що краще його сприймає <sup>1; 2; 3</sup>

#### Півот споживчої потреби (англ. *Customer Need Pivot*)



<https://www.youtube.com/watch?v=p9AuCQTzbgo>

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 для бізнесу? Варіантом півоту є репозиціонування або абсолютно новий продукт <sup>1; 2; 3</sup>



1. Рис Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. Москва: Альпина Паблишер, 2012. 251 с.
2. Zwilling M. Top 10 Ways Entrepreneurs Pivot a Lean Startup. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/martinzwillig/2011/09/16/top-10-ways-entrepreneurs-pivot-a-lean-startup/#27a8c94a2d2b>.
3. Пивот: модели, правила, кейсы. *Zillion*. URL: <https://zillion.net/ru/blog/1414/pivot-modeli-pravila-keisy>.

## 9.2 Півот стартапу

### ОСНОВНІ МОДЕЛІ ПІВОТУ <sup>1; 2; 3</sup>

#### Півот каналу (англ. *Channel Pivot*)



У термінології продажів механізм, яким компанія поставляє продукт клієнтам, називається каналом продажів або каналом збуту. Повороти каналів зазвичай потребують унікальних коригувань ціни, функції та конкурентного позиціонування <sup>1; 2; 3</sup>

<https://www.youtube.com/watch?v=p9AuCQTzbgo>

#### Півот бізнес- архітектури (англ. *Business Architecture Pivot*)



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 <sup>1; 2; 3</sup>

<https://www.youtube.com/watch?v=p9AuCQTzbgo>

#### Півот рушійної сили зростання (англ. *Engine Of Growth Pivot*)



Стартапи використовують одну з трьох моделей зростання: віральну (viral), «липку» (sticky) і платне залучення нових споживачів (paid). Від правильності вибору, залежить швидкість і прибутковість зростання <sup>1; 2; 3</sup>

<https://www.youtube.com/watch?v=p9AuCQTzbgo>

#### Півот платформи (англ. *Platform Pivot*)



Зазвичай, засновники розглядають продукт як платформу для майбутніх продуктів, але при цьому у них відсутнє «killer application» (найбільш привабливе застосування, за яке споживачі готові платити). Споживачів платять за рішення проблеми, а не за платформу <sup>1; 2; 3</sup>

<https://www.youtube.com/watch?v=p9AuCQTzbgo>

#### Півот монетизації цінності (англ. *Value Capture Pivot*)



Зміни у способі можуть мати далекосяжні наслідки для бізнесу, продукту та маркетингових стратегій. Якщо продукт безкоштовний, він швидше набирає користувачів, але повинен заробляти опосередковано <sup>1; 2; 3</sup>

<https://www.youtube.com/watch?v=p9AuCQTzbgo>

#### Технологічний півот (англ. *Technology Pivot*)



Іноді стартап виявляє спосіб досягти рішення, використовуючи зовсім іншу технологію <sup>1; 2; 3</sup>

<https://www.youtube.com/watch?v=p9AuCQTzbgo>

Рис 9.2. Бізнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. Москва: Альпина Паблишер, 2012. 251 с.  
 2. Zwilling M. Top 10 Ways Entrepreneurs Pivot a Lean Startup. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/martinzwillig/2011/09/16/top-10-ways-entrepreneurs-pivot-a-lean-startup/#27a8c94a2d2b>.  
 3. . Півот: моделі, правила, кейси. *Zillion*. URL: <https://zillion.net/ru/blog/1414/pivot-modeli-pravila-keisy>.

## 9.2 Півот стартапу

### ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПІВОТУ <sup>1</sup>



#### ЧАСОВИЙ

**① Відсутність потреби.** Реалізується у випадку, коли засновники, ментори й інвестори дійшли висновку, що обрано неправильний напрям <sup>1</sup>

**② Занадто пізно.** Реалізується у випадку, коли засновники, ментори й інвестори дійшли висновку, що обрано неправильний напрям <sup>1</sup>



#### РИНКОВИЙ

**① Нерозуміння ціноутворення.** Відсутність проробленої цінової моделі, аналізу цінового діапазону конкурентів тощо <sup>1</sup>

**② Ігнорування досвіду конкурентів.** Можливе дублювання бізнесу чи продуктів конкурентів <sup>1</sup>

**③ Постійні запитання.** Постійний моніторинг ринку, не відкидання нових ідей, зміна концепції продукту <sup>1</sup>



#### ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ

**① «Закапсульованість» команди.** Має передбачатися зміна сегменту, досліджуватись нові сегменти ринку <sup>1</sup>

**② Відсутність чіткого плану.** Час вільної перевірки гіпотез закінчився, необхідне доопрацювання продукту за етапністю та перевітками <sup>1</sup>

**③ Відсутність «життєвих рішень».** Постійний моніторинг ринку, не відкидання нових ідей, зміна концепції продукту <sup>1</sup>



#### МЕНТАЛЬНИЙ

**① «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 <sup>1</sup>

**② Часті радикальні півоти.** Неможливо постійно здійснювати розвороти стартапу – так втрачається фокус <sup>1</sup>

**③ Небажання визнати, що подібних продуктів вже занадто багато.** Мета ґрунтового півоту – використовувати накопичені знання, досвід і розуміння ринку <sup>1</sup>

1. Півот: моделі, правила, кейси. Zillion. URL: <https://zillion.net/ru/blog/1414/pivot-modeli-pravila-keisy>.



# 9.2 Півот стартапу

## ЕТАПИ ПІВОТУ СТАРТАПУ<sup>1</sup>

### 1 Визначення неефективного початкового плану



Коли зростання, потенціал, життєздатність та розвиток стартапів знаходяться під загрозою<sup>1</sup>

### 2 Визначення причин



Якщо щось не так, завжди є задовільне пояснення.

**Чому ваш план не може спрацювати?**

Налаштування запитання "чому" часто корисно вказати на справжню причину, а не на план<sup>1</sup>

### 3 Перегляд цілей та довгострокове бачення



- Яка ваша мета?
- Хто є клієнтами, на яких ви націлюєтесь?
- Який план зростання?<sup>1</sup>

### 4 Оновлення цілі та бачення



Наведені вище плани не є "недоторканими". Pivot - це радикальний крок, доводиться усунути всі старі цілі, щоб створити новий успіх для бізнесу<sup>1</sup>

### 5 Складання списку ідей для мети



Після розуміння причин, що стартап погано розвивається, варто занотовувати та описувати кожен ідею<sup>1</sup>

### 6 Розроблення конкретного та чіткого плану



Варто розробити чіткий план. Можливо навіть нову бізнес-модель чи бізнес-план<sup>1</sup>

1. 12 steps to pivot startup. *Tips Make.com*. URL: <https://tipsmake.com/12-steps-to-pivot-startup>.



## 9.2 Півот стартапу

### ЕТАПИ ПІВОТУ СТАРТАПУ<sup>1</sup>

#### 7 Визначення показники, що вимірюватимуть успіх нового плану



Для вимірювання успіху використовуються KPI<sup>1</sup>

#### 10 Зосередження на новому плані



Бізнес переходить на новий план та напрям розвитку. Тому варто зосередитись та розробляти новий план<sup>1</sup>

#### 8 Повна відмова та забуття старого плану



Чим швидше почнеться робота над новим планом, тим швидше стартап вийде на стадію після півоту<sup>1</sup>

#### 11 Перегляд та контроль статистики



Слід контролювати показники стартапу після півоту для перевірки його доцільності<sup>1</sup>

#### 9 Презентація нового плану команді



Новий план має бути погоджений командою засновників. Варто повідомити мету Півоту та обговорити новий план<sup>1</sup>

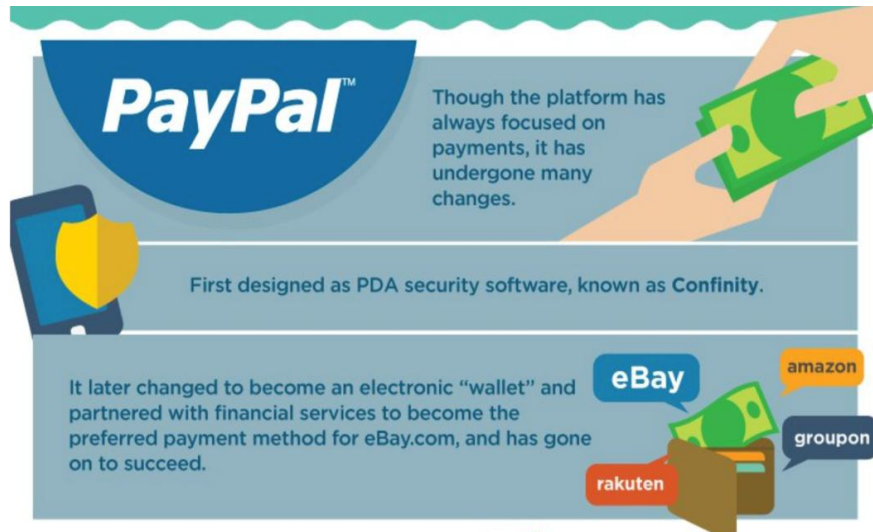
#### 12 Повторення та видалення зайвого



Pivot рідко буває окремою подією. Він може відбуватись багато разів, для досягнення успіху<sup>1</sup>

## 9.2 Півот стартапу

### ПРИКЛАДИ ПІВОТУ <sup>1</sup>



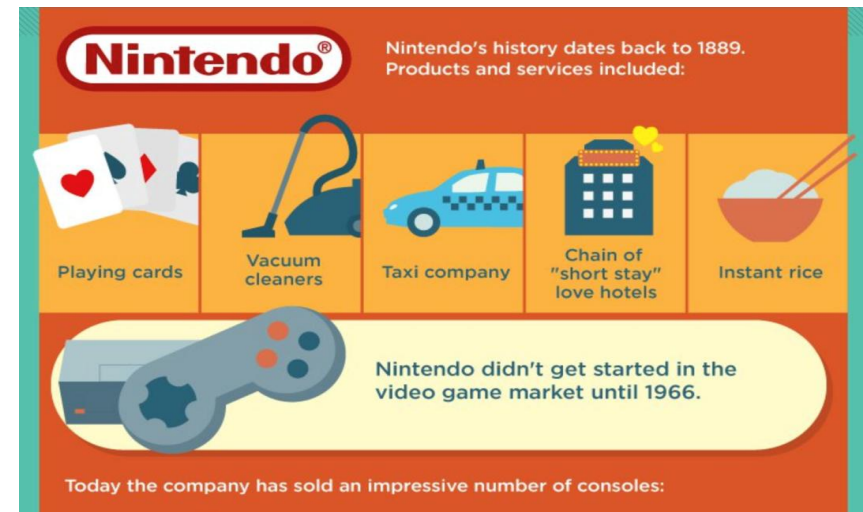
**PayPal™**

Though the platform has always focused on payments, it has undergone many changes.

First designed as PDA security software, known as Confinity.

It later changed to become an electronic "wallet" and partnered with financial services to become the preferred payment method for eBay.com, and has gone on to succeed.

Partners: eBay, amazon,groupon, rakuten



**Nintendo®**

Nintendo's history dates back to 1889. Products and services included:

- Playing cards
- Vacuum cleaners
- Taxi company
- Chain of "short stay" love hotels
- Instant rice

Nintendo didn't get started in the video game market until 1966.


Today the company has sold an impressive number of consoles:



**twitter**

Perhaps the most legendary pivot in the history of social media, Twitter was once Odeo - a service that allowed people to find and subscribe to podcasts.

Founders feared the rise of iTunes® in the podcasting niche would lead to Odeo's demise, so they changed directions to the micro-blogging status updating platform you see today.



**GROUPON®**

Originally conceived as a social good fundraising site, "The Point", Groupon became a side project that eventually eclipsed the original idea.

When enough people agree to buy something - they unlock a discount.

Since their current concept turned out to be a better idea, the founders ran with it.

1. Lousisse D. These 8 Pivots by Startups Changed the World. *Visualcapitalist*. URL: <https://www.visualcapitalist.com>

## 9.2 Півот стартапу

### ПРИКЛАДИ ПІВОТУ <sup>1</sup>



# Instagram

Now one of the most popular photo sharing apps, the Facebook acquisition was once known as Burbn - a combination gaming and photo app.

Worried that the app was too cluttered and would never take off, the creators removed the gaming features.

In 2012, Facebook acquired Instagram for  
**\$1 billion.**



\$300 million cash  
Remainder in Facebook stock  
At the time, stock traded for \$18.36/share making the deal worth ~\$736 million.

# NOKIA



Nokia started as a Finnish paper mill in 1865. Before moving into electronics, Nokia was a manufacturer of rubber goods.

# Pinterest



Originally known as Tote, the website allowed users to shop with their favorite stores, and notified them when items went on sale.



Soon, it was discovered users would rather build "collections" of their favorites, and share them with friends.

Today: •

The website has  
**70 million**  
users.



More than  
**30 billion**  
pins.



First founded in 1939 as an engineering company, and incorporated in 1947.



Before computers, they engineered the resistance-capacitance audio oscillator.

The device, known as HP Model 200A, was used to test sound equipment.



Introduced the first large scale personal computer in 1968.



Since the 1990s, has focused solely on computers and related products, such as scanners and printers.

1. Lousise D. These 8 Pivots by Startups Changed the World. *Visualcapitalist*. URL: <https://www.visualcapitalist.com>

## 9.2 Півот стартапу

### ANTI-PIVOT <sup>1</sup>

#### «Сліпий» Pivot



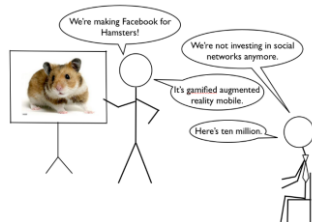
Зміна бізнес-моделей, не виходячи з будівлі та не розмовляючи з людьми <sup>1</sup>

#### Допоміжний сліпий Pivot



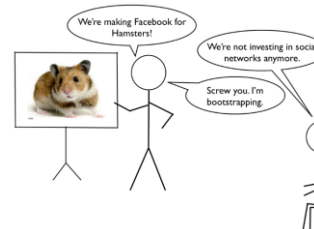
Зміна бізнес-моделей на основі порад інвесторів, наставників, «ощадливих стартап-експертів» або інших осіб, які також не вийшли з будівлі та не поговорили з людьми <sup>1</sup>

#### «Прихований» Pivot



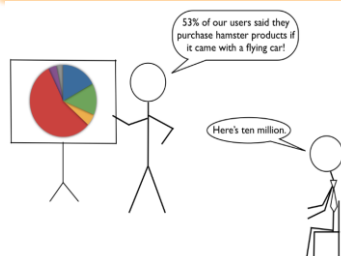
Ніхто цього не може знати, і ви не хочете це обговорювати, але ви дійсно здійснили важкий півот, який можливо був непотрібний <sup>1</sup>

#### Модне слово Pivot



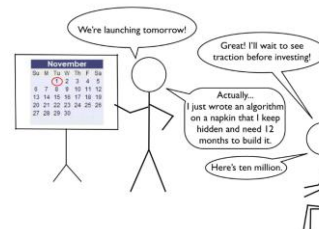
Зміна бізнес-моделей з метою включення модного слова, яке, швидше за все, призведе до інвестиційного інтересу <sup>1</sup>

#### Цільовий фонд Pivot



Перехід від важкої інвестиційної стратегії до більш завантаженої моделі, заснованої на повній відсутності інтересу інвесторів <sup>1</sup>

#### Статистично значущий Pivot



Зміна бізнес-моделей з метою включення модного слова, яке, швидше за все, призведе до інвестиційного інтересу <sup>1</sup>

## 9.2 Півот стартапу

### ANTI-PIVOT <sup>1</sup>

#### Pivot дати запуску



Відкласти запуск продукту до збору коштів через можливість того, що повільний розвиток може бути помилково сприйнятий інвесторами як відсутність інтересу клієнтів <sup>1</sup>

#### Забобонний Pivot



Зміна бізнес-моделі, оскільки згідно з проектом Startup Genome успішні компанії займають 2,7% <sup>1</sup>

#### Hipster Pivot



Зміна бізнес-моделі, оскільки стара ідея була просто такою «не крутою» та немотивуючою для роботи <sup>1</sup>

#### Pivot друзів та родини



Зміна бізнес-моделі на реальну роботу, тому що ви втратили всі гроші свого друга та сім'ї, а ваш тато починає кричати на вас, щоб ви влаштувались на роботу <sup>1</sup>



# 9.3 Масштабування та зростання стартапу: методи та інструменти

## ЗРОСТАННЯ ТА МАСШТАБУВАННЯ СТАРТАПУ <sup>1</sup>

### ВИЗНАЧЕННЯ

**Зростання (англ. *Growth*)** – це процес збільшення прибутку компанії в результаті інвестицій у людські ресурси та технології <sup>1</sup>

Зростання означає, що кожна введена одиниця дає однаковий передбачуваний результат <sup>3</sup>.

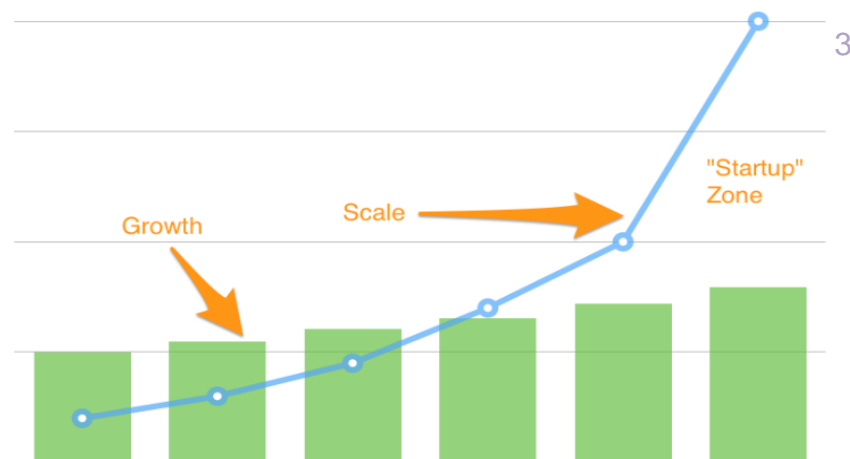
Зростання – це результативний ріст, зменшення невизначеності, вирішення конкретної проблеми або задоволення потреб <sup>5</sup>.

### ВИЗНАЧЕННЯ

**Масштабування (англ. *Scale Up*)** – це різке зростання компанії, під час якого знижуються витрати не менше ніж на 25 % <sup>2</sup>

Масштабування дозволяє результату експоненціально зростати, зберігаючи вхідні дані однаковими <sup>3</sup>.

Масштабування – якісний розвиток бізнесу, збільшення валової прибутки, визначення стратегій для оптимізації <sup>5</sup>.



1. Growing or Scaling?. *Visible.vc*. URL: <https://visible.vc/blog/scaling-growth>.

2. 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/>.

3. Lilia H. From Startup To Scaleup: 7 Ways To Prepare Your Business for Evolution. *Clevoard*. URL: <https://www.clevoard.com/blog/how-to-scale-a-startup-complete-guide-for-entrepreneurs>

4. Anastasiia S., Kirill Z. How Can You Successfully Scale a Startup? Scaling vs Growing. *Ruby Garage*. URL: <https://rubygarage.org/blog/how-to-successfully-scale-a-startup-scaling-vs-growing>

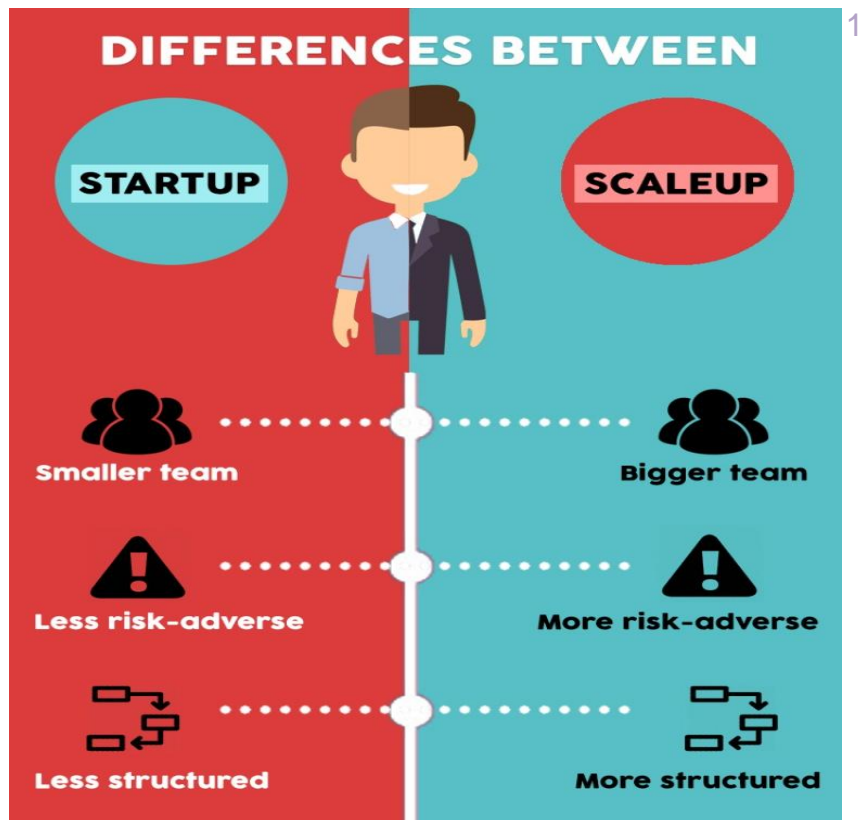
5. Дяченко М. Из стартапа в скейлап: чек-лист для успешного масштабирования бизнеса. *Rusbase*. URL: <https://rb.ru/opinion/scale-tips>



# 9.3 Масштабування та зростання стартапу: методи та інструменти

## ВІДМІННОСТІ МІЖ СТАРТАПОМ ТА СКЕЙЛАПОМ <sup>1</sup>

Відмінність стартапу від скейлапу полягає в тому, що стартап визначає бізнес-модель, тоді як скейлап – розширює наявний бізнес, відтворюючи модель та зменшуючи витрати <sup>1</sup>



### Відповідність продукту ринку

Стартапу потрібен час, щоб вдосконалювати продукт. Скейлап його вже вдосконалив і вже є економічно стійкими <sup>1</sup>

### Ролі працівників

На початку стартапи зазвичай наймають працівників. Нерідкі випадки, коли працівники беруть на себе кілька ролей для того, щоб швидко розпочати роботу та розвиватися. Але для скейлапів вирішальне значення має звуження ролей. Розподіл команди на відділи або найм спеціалістів – це початок зростання <sup>1</sup>

### Уникнення ризику

Зазвичай стартап розвивається в умовах ризику, перевіряючи нову ідею. Але зі збільшення компанії ризику зростають. Розширення несе більшу відповідальність перед широким колом людей (інвесторів, клієнтів, членів команди) <sup>1</sup>

### Структурована система

На початку стартапи мають «вільну» структуру. При досягненні критичного розміру необхідно структурувати систему та формалізувати процеси <sup>1</sup>

1. Aziz I. What Is A Technology Scaleup? We Explain. Vulcan Post. URL: <https://vulcanpost.com/632696/meaning-of-a-scaleup-differences-with-startup>

# 9.3 Масштабування та зростання стартапу: методи та інструменти

## КОМПЕТЕНЦІЇ ДЛЯ МАСШТАБУВАННЯ СТАРТАПУ <sup>1</sup>

### Компетенції для зростання



На фазі створення продукту потрібна компетентність «підприємця», на фазі масштабування – «адміністратора». Бізнес є циклічним, тому у будь-якій команді має відбуватись своєчасна зміна ролей <sup>1</sup>

### Конфлікт між продуктом і дистрибуцією



З часом засновник стартапу переорієнтовується на розвиток продажів і контроль фінансів, а продукт починає деградувати, відкриваючи ринок для конкурента. Потрібно балансувати між продуктом і дистрибуцією, приділяючи достатню увагу обом напрямам <sup>1</sup>

### Підстава для зростання



Прибуток збільшується у разі зростаючого охоплення ринку та відповідної зміни бізнес-моделі з наявною позитивною юніт-економікою <sup>1</sup>

### Множинні експерименти



Варто багато разів тестувати можливі сценарії розвитку компанії і проводити масштабовані експерименти, фіксуючи усі параметри і результати <sup>1</sup>

# 9.3 Масштабування та зростання стартапу: методи та інструменти

## ПІДГОТОВКА СТАРТАПУ ДО МАСШТАБУВАННЯ <sup>1</sup>

### Розроблення правильної стратегії



Компанії потрібна стратегія. Але в складній - немає потреби. Перше, що повинна включати стратегія, це перелік сильних, слабких сторін та перспектив стартапу. Потім на основі цієї інформації встановлюється мета на квартал, на рік <sup>1</sup>

### Інвестування в технології



Стартап не є масштабованим, якщо будь-який його аспект трудомісткий. Варто впорядкувати, цифровізувати якомога більше процесів <sup>1</sup>

### Аутсорсинг несуттєвого



Немає необхідності наймати власних працівників для усіх процесів. Найкращим рішенням є використання аутсорсингу <sup>1</sup>

### Удосконалення маркетингу



Для масштабування ефективними є такі види маркетингу як: прямий маркетинг, контент-маркетинг, маркетинг соціальних мереж (SMM) <sup>1</sup>

### Покращення іміджу



Гарне брендування у поєднанні з правильною маркетинговою стратегією може стати потужним інструментом для залучення клієнтів <sup>1</sup>

### Відбір персоналу



Підбір відповідних потребі працівників, які розширюють можливості команди <sup>1</sup>

### Запуск дієздатної компанії



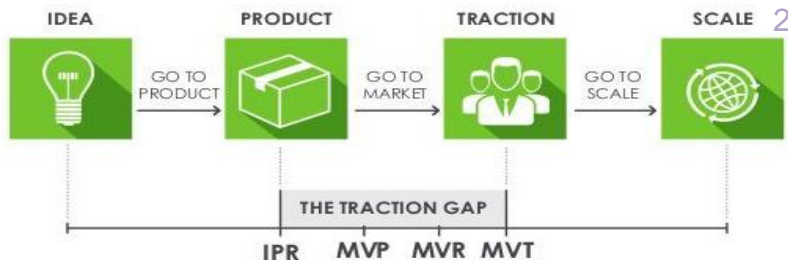
Розставляння лідерів на ключові керівні позиції, побудова ієрархії <sup>1</sup>

# 9.3 Масштабування та зростання стартапу: методи та інструменти

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ МАСШТАБУВАННЯ СТАРТАПУ

### 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 <sup>1</sup>



- ① Розвиток клієнта (англ. *Customer Development*) <sup>1</sup>
- ② Тестування каналів - пошук масштабованих каналів, через які забезпечується перетворення клієнтів у покупців <sup>1</sup>
- ③ Масштабування - захоплення ринку <sup>1</sup>

У межах трекшн-карти, активізуються процеси першого та другого етапів. Коли б виконання дій підходить до завершення карти, стартап готовий до масштабування, тобто до залучення наступного раунду інвестицій <sup>1</sup>

### HADI-цикли

(англ. *Hypothesis, Action, Data, Insights*)

Використовуються для пошуку бізнес-моделей і тестування каналів командою стартапу <sup>1</sup>



1. 7 інструментів масштабування стартапу /Акселератор ФРПІИ. Spark. URL: <https://spark.ru/startup/546dae36cfa4a/blog/12070/7-instrumentov-masshtabirovaniya-startapa>  
 2. Traction Gap: A new startup-focused framework IP from Wildcat Venture Partners. Techseen. URL: <https://techseen.com/traction-gap-startup-wildcat-venture-partners>

# 9.3 Масштабування та зростання стартапу: методи та інструменти

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ МАСШТАБУВАННЯ СТАРТАПУ<sup>1</sup>

### SPACE-модель

Для розуміння, на якому ринку і за якими правилами продається продукт, бізнес-модель стартапу розкладається у SPACE-моделі<sup>1</sup>



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<sup>1</sup>

### Структура складових SPACE-моделі<sup>1</sup>

Складова SPACE-моделі	Характеристика складових	Варіанти
Постачальник (англ. <i>Supplier, S</i> )	Стартапер як постачальник товару	Експертиза не потрібна Потрібне розуміння проблем Потрібна глибока діагностика
Продукт (англ. <i>Product, P</i> )	Продукт стартапу	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	Менше 500 дол. 500 – 20 000 дол. Більше 20 000 дол.
Клієнти / споживачі (англ. <i>Customer, C</i> )	Кількість потенційних клієнтів	Більше 1 млн 100 тис. – 1 млн Менше 100 тис.
Оцінка /аналіз (англ. <i>Evaluation, E</i> )	Прийняття рішення про придбання	Швидко/імпульсивно (хвилини-години) Потрібний час (години-тижні). Тільки після ґрунтового аналізу (тижні-місяці)

1. 7 інструментів масштабування стартапу /Акселератор ФРІІІ. Spark. URL: <https://spark.ru/startup/546dae36cfa4a/blog/12070/7-instrumentov-masshtabirovaniya-startapa>



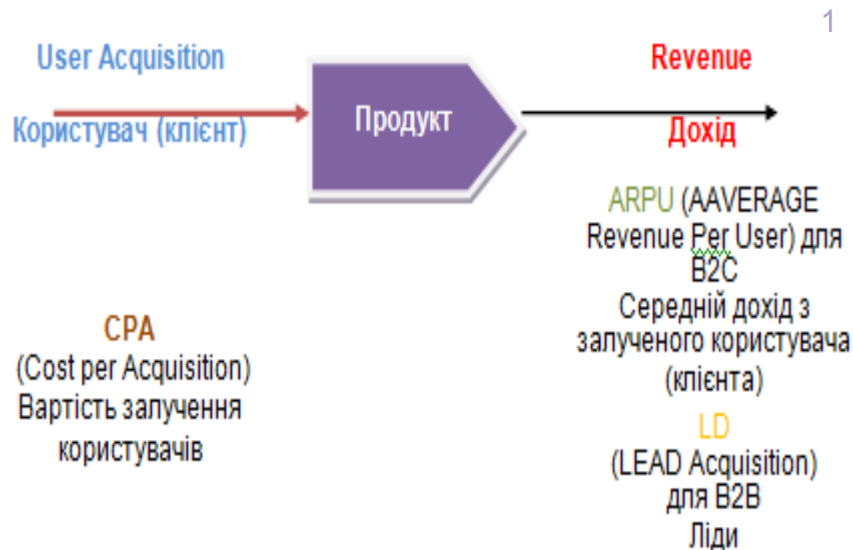
# 9.3 Масштабування та зростання стартапу: методи та інструменти

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ МАСШТАБУВАННЯ СТАРТАПУ

### Юніт-економіка

Розрахунок юніт-економіки є важливим для кожного стартапу з позиції відслідковування наслідків масштабування залучення споживачів <sup>1</sup>

Щоб почати масштабування, середній дохід з клієнта повинен бути більшим за вартість його залучення приблизно в три рази <sup>1</sup>



$$Profit = User Acquisition \times (-CPA + ARPU) \quad ^1$$

**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) <sup>1</sup>

### Негативно для стартапу <sup>1</sup>

➡ Якщо середній дохід з залученого користувача (клієнта) є нижчим вартості його залучення <sup>1</sup>

➡ Якщо витрати на залучення користувача більші за середній дохід з залученого користувача, то проект масштабує збитки <sup>1</sup>

### Позитивно для стартапу <sup>1</sup>

➡ Якщо витрати на залученого користувача (клієнта) є ненабагато менші, або дорівнюють середньому доходу з залученого користувача (клієнта) <sup>1</sup>

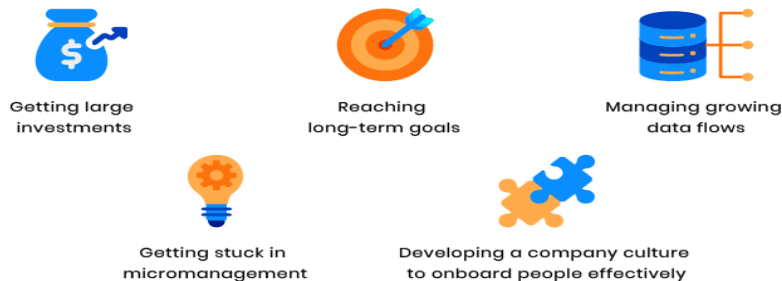
➡ Якщо витрати на залученого користувача (клієнта) менші за середній дохід з залученого користувача як мінімум в три рази <sup>1</sup>



# 9.3 Масштабування та зростання стартапу: методи та інструменти

## ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ МАСШТАБУВАННЯ СТАРТАПУ <sup>1</sup>

### Challenges you face when scaling a startup



Common challenges at the scaling stage



### Отримання великих інвестицій

Інвестиції на етапі масштабування можуть сягати до 100 мільйонів доларів або навіть більше, тому непросто знайти інвестора, який готовий надати вам гроші <sup>1</sup>



### Досягнення довгострокових цілей

Більшість стартапів концентруються на короткотермінових цілях, щоб краще виміряти їхній прогрес та зростання. Однак помилкою є нехтування довгостроковими цілями, оскільки вони визначають напрямок, у якому повинна рухатися ваша компанія <sup>1</sup>



### Управління зростаючими потоками даних

Без автоматизації процесів у зростаючому бізнесі уповільниться розвиток <sup>1</sup>



### Застрягання в мікроуправлінні

Спостереження за кожним кроком працівників займає багато часу та неефективне. Ця тактика часто має шкідливі наслідки <sup>1</sup>:

- це відволікає від виконання більш важливих завдань.
- працівники можуть почуватись незручно, що їм не довіряють.



### Розвиток культури компанії для ефективної роботи людей

Зі зростанням чисельності працівників набуває значення корпоративна культура <sup>1</sup>.

Виховувати корпоративну культуру серед 10 співробітників легко, але набагато складніше зробити те саме зі 100 людьми <sup>1</sup>

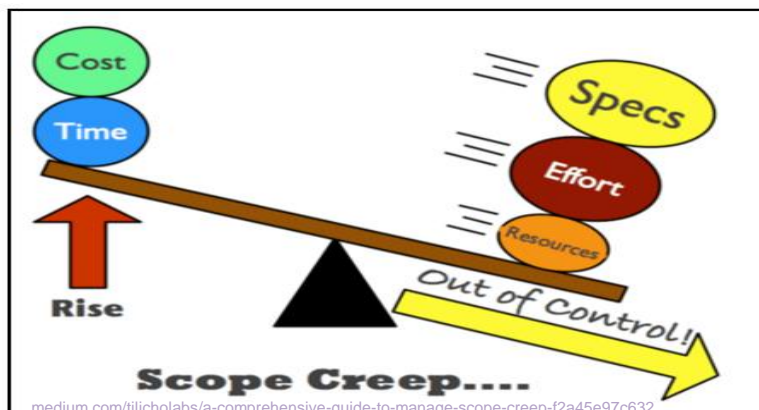
1. Anastasiia S., Kirill Z. How Can You Successfully Scale a Startup? Scaling vs Growing. Ruby Garage. URL: <https://rubygarage.org/blog/how-to-successfully-scale-a-startup-scaling-vs-growing>

# 9.3 Масштабування та зростання стартапу: методи та інструменти

## РОЗРОСТАННЯ ОБСЯГІВ РОБІТ (англ. *SCOPE CREEP*)

### ВИЗНАЧЕННЯ

**Розростання обсягів робіт (англ. *Scope creep*)** – неконтрольовані зміни або безперервне зростання обсягу робіт проекту<sup>1</sup>



Явище, за якого обсяг робіт зростає занадто стрімко і, як наслідок, усі початкові бюджети буде перевищено, а терміни завершення робіт протерміновано<sup>1</sup>

- Нечітка мета і завдання стартап-проекту<sup>1</sup>
- Метушня під час ініціації проекту<sup>1</sup>
- Відсутність чітко визначених початкових вимог та їх неправильна інтерпретація<sup>1</sup>
- Відсутність процесу управління змінами<sup>1</sup>
- Активний мікроменеджмент з боку клієнта<sup>1</sup>

Зменшення ризику прояву *Scope creep*<sup>1</sup> :

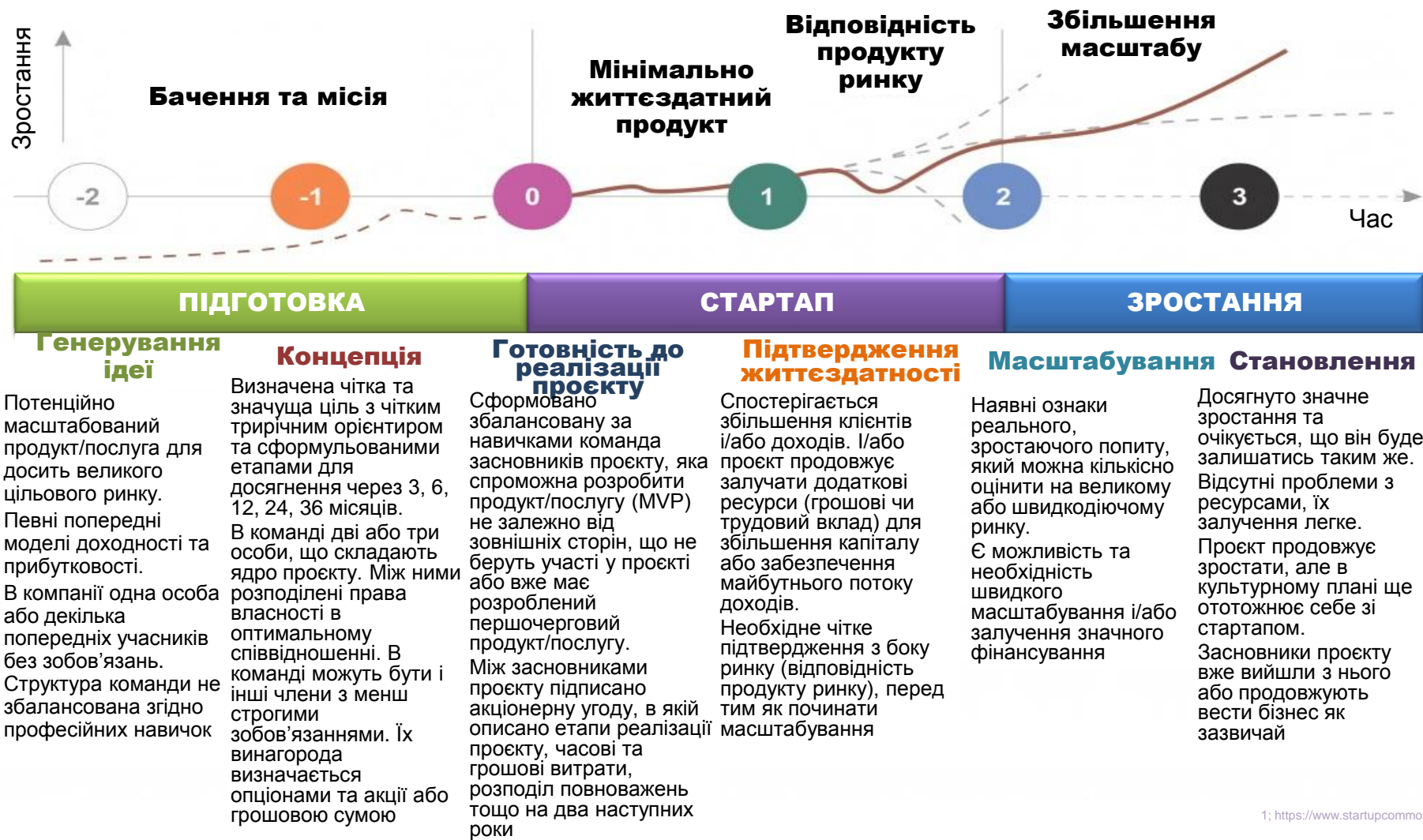
- Розуміння бізнес-потреби клієнта
- Слідкування за бізнес-контекстом клієнта
- Використання фази Дискавері (англ. *Discovery*). Процедура збору інформації, що дає розуміння галузі, для якої розробляється продукт<sup>2</sup>
- Документування початкових вимог
- Документування того, що виходить за межі проекту
- Створення та підтримка процесу управління змінами
- Трасування бізнес-вимог до функціональних. Трасування вимог до бізнес-цілей гарантує, що всі потреби зацікавлених сторін задовольняються
- Пріоритезація. Пріоритезація визначає найбільш важливі елементи, які повинні бути включені до обсягу робіт проекту

1. Довганик В. Scope creep: причини і наслідки. *Dou.ua*. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/scope-creep>.

2. Discovery Фаза: Что это и почему она важна? *Stfalcon*. URL: <https://stfalcon.com/ru/blog/post/discovery-phase>

# 9.3 Масштабування та зростання стартапу: методи та інструменти

## ЗРОСТАННЯ СТАРТАПУ <sup>1</sup>



1; <https://www.startupcommons.org/>

# 9.3 Масштабування та зростання стартапу: методи та інструменти

## ЗРОСТАННЯ СТАРТАПУ

### ВИЗНАЧЕННЯ



**Вертикальне зростання** – передбачає захоплення більшої частки ринку шляхом збільшення обсягів продажів на ньому <sup>1</sup>



#### Додавання більшої кількості функцій



[www.uber.com](http://www.uber.com)

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 <sup>1</sup>

#### Створення та продаж нових продуктів



[www.salesforce.com/](http://www.salesforce.com/)

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 і Pardot <sup>1</sup>

### ВИЗНАЧЕННЯ



**Горизонтальне зростання** – передбачає розширення бізнесу шляхом виходу на нові ринки <sup>1</sup>



#### Повторення бізнес-моделі на новому ринку



[www.amazon.com](http://www.amazon.com)

Amazon 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 <sup>1</sup>

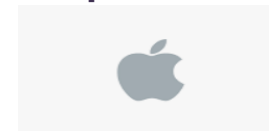
#### Використання існуючих активів



[www.amazon.com](http://www.amazon.com)

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 <sup>1</sup>

#### Перенесення більшості операцій в компанію



[www.apple.com](http://www.apple.com)

Apple не працювала, як роздрібна компанія, однак, сьогодні її роздрібні магазини є найприбутковішими на території США <sup>1</sup>

1. Стаценко Н. Стартап достиг плато и больше не растёт. Что делать? Rusbase. URL: <https://rb.ru/story/plateau>.

# 9.3 Масштабування та зростання стартапу: методи та інструменти

## ЗРОСТАННЯ СТАРТАПУ

### ВИЗНАЧЕННЯ

Розвиток стратегічних партнерств – створення довгострокових партнерств з іншими компаніями для спільної діяльності <sup>1</sup>



### Спільні підприємства



**Oculus Rift**, що належить Facebook, і компанія для розробки Samsung Gear, що входить до складу корпорації Samsung організували спільне підприємство дозволило компанії Samsung вийти на новий ринок (віртуальної реальності), в той час як Oculus отримала ексклюзивний доступ до нового каналу поширення <sup>1</sup>

### Партнерства з розповсюдження



**Google** придбала значну частку ринку онлайн-пошуку, уклавши угоди з компаніями-виробниками різних веб-браузерів <sup>1</sup>

### Можливості ліцензування



**Google** підписав ліцензійну угоду з фармацевтичною компанією Novartis. Дві компанії домовилися про використання компанією Novartis технології «розумних об'єктів» <sup>1</sup>

### Механізми зростання стартапу <sup>2</sup>

Назва механізму	Зміна показників	Дії та додаткові характеристики
Механізм «клеюкого» зростання	Якщо коефіцієнт залучення нових споживачів перевищує коефіцієнт втрати, то популярність продукту зростає	Відстеження втрати споживачів
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
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

1. Стаценко Н. Стартап достиг плато и больше не растёт. Что делать? Rusbase. URL: <https://rb.ru/story/plateau>.

2. 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>.



# 9.3 Масштабування та зростання стартапу: методи та інструменти

## СИНХРОНІЗОВАНИЙ РОЗВИТОК СТАРТАПУ<sup>1</sup>



### Користувачі

- Занадто великі витрати на залучення користувачів до того, як ринок дозрів і розроблена стійка масштабована бізнес-модель<sup>1</sup>
- Зайва компенсація неготовності ринку зусиллями на маркетинг і пресу<sup>1</sup>



### Продукт

- Створення продукту без відповідної проблеми<sup>1</sup>
- Інвестиції в масштабування продукту до дозрівання ринку<sup>1</sup>



### Команда

- Передчасне наймання занадто великої кількості працівників<sup>1</sup>
- Наймання фахівців перш, ніж в них виникає критична необхідність<sup>1</sup>
- Наймання менеджерів замість працівників<sup>1</sup>
- Наявність більше одного рівня ієрархії<sup>1</sup>



### Фінанси

- Залучення занадто малих інвестицій для подолання «долини смерті»<sup>1</sup>
- 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)<sup>1</sup>



### Бізнес-модель

- Занадто великі зусилля для отримання прибутку на занадто ранньому етапі<sup>1</sup>
- Надмірне планування, дії за планом без необхідної зворотного зв'язку<sup>1</sup>
- Відсутність адаптації бізнес-моделі до змін ринку<sup>1</sup>
- Нездатність дотримуватися бізнес-моделі, в результаті не вдається утримувати витрати меншими ніж доходи<sup>1</sup>

1. Преевременное масштабирование — главная причина гибели стартапов? Хабб. URL: <https://habr.com/ru/post/127987/>. (за матеріалами Startup Genome URL: <http://startupgenome.cc/>)

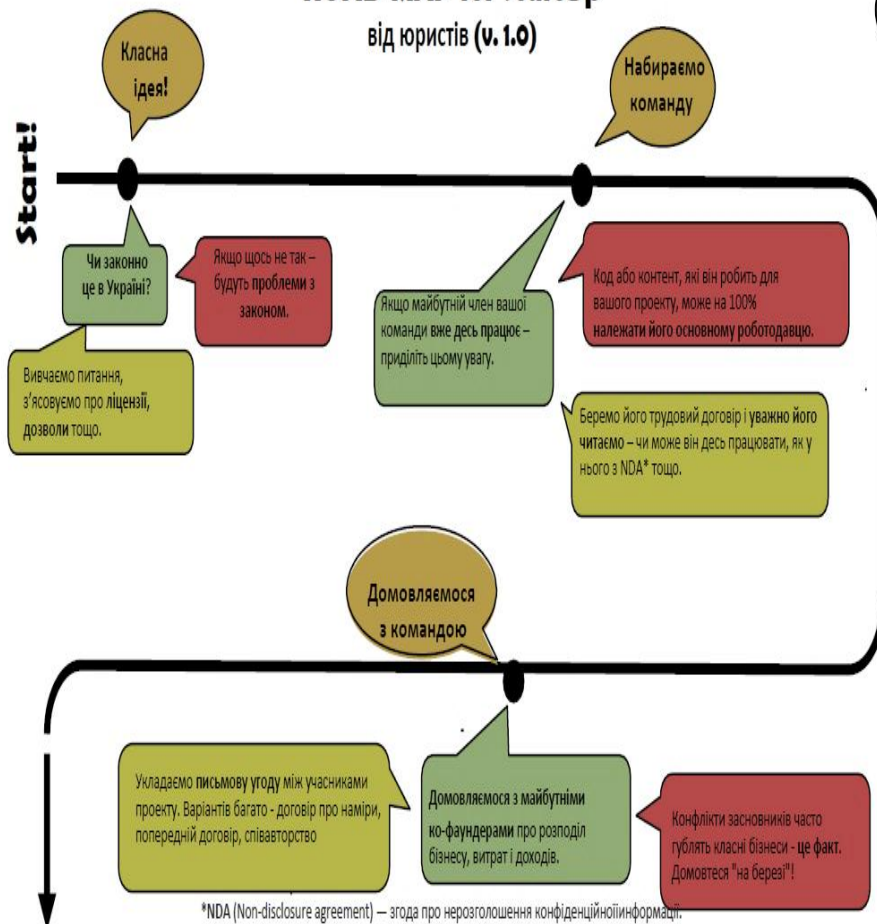


# 9.3 Масштабування та зростання стартапу: методи та інструменти

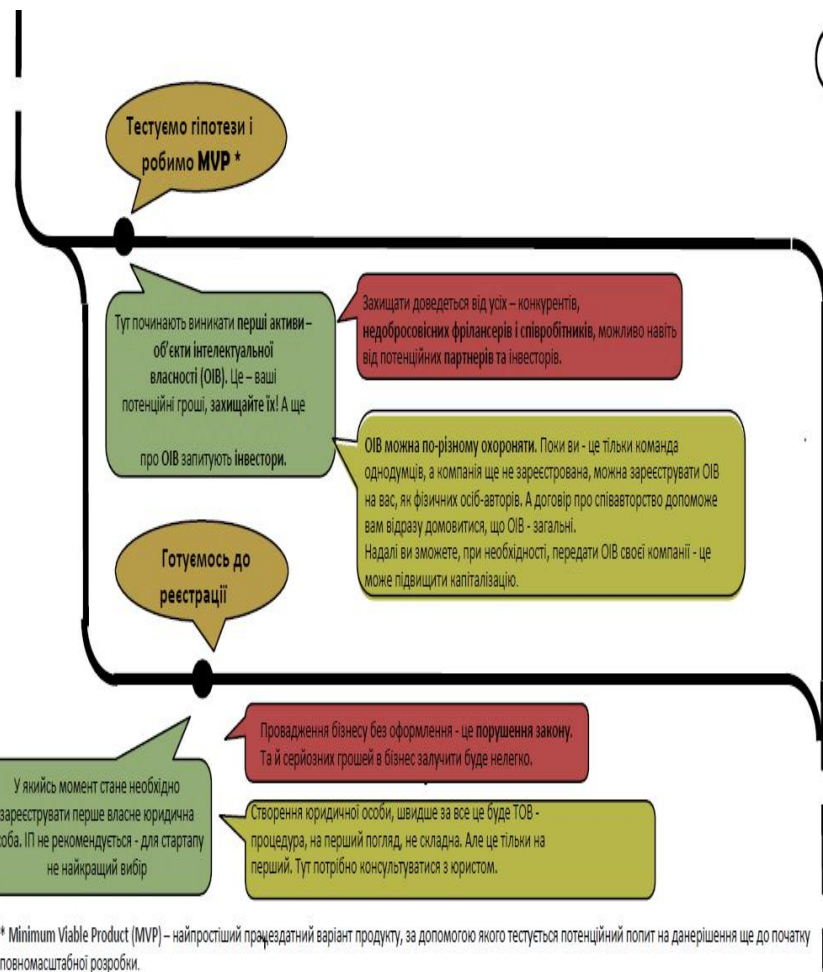
## ДОРОЖНЯ КАРТА СТАРТАПУ <sup>1</sup>

### ROAD MAP for StartUp

від юристів (v. 1.0)



1

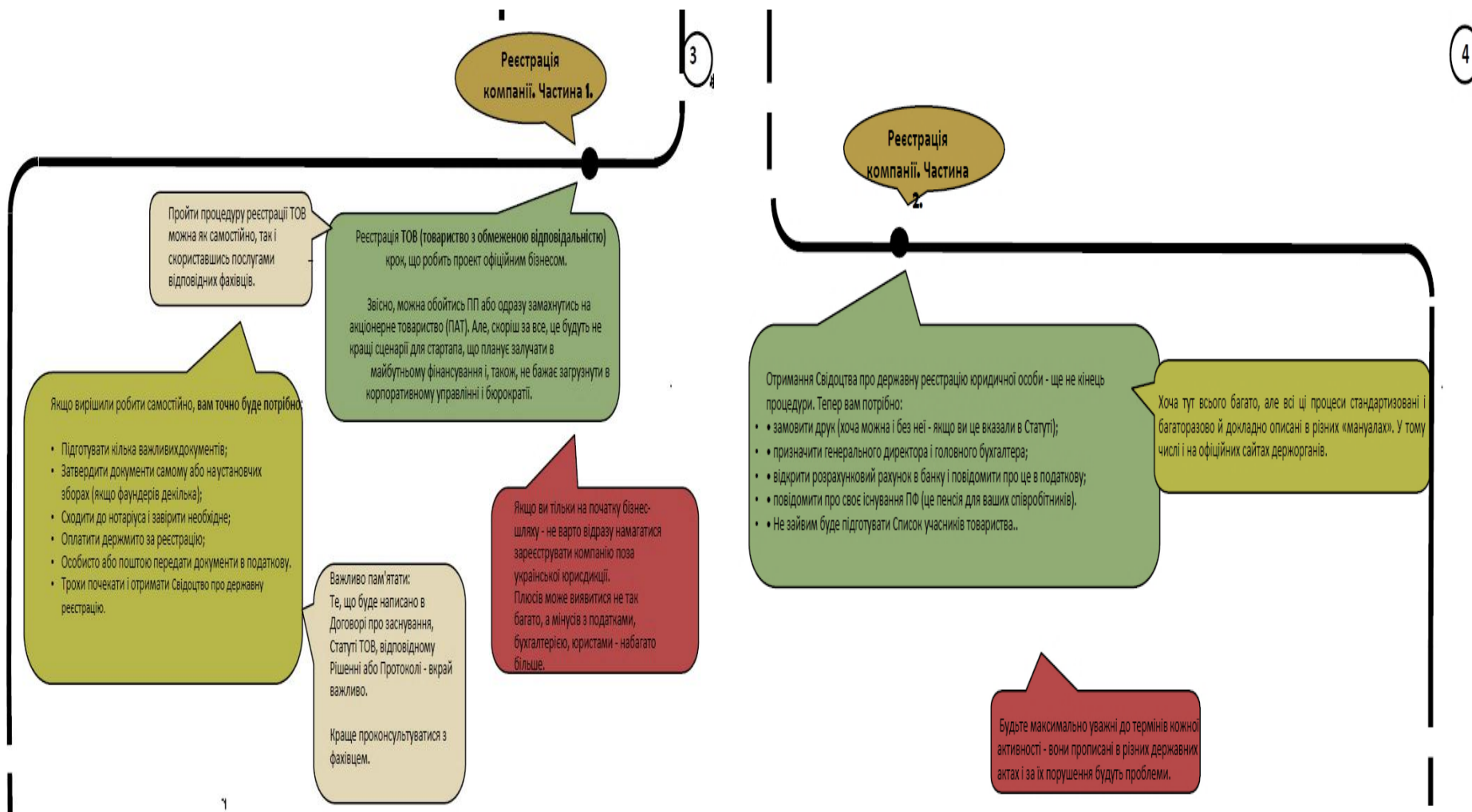


2

1. Земцов А. Дорожня карта для стартапов. Regforum. URL: [https://regforum.ru/posts/2591\\_shema\\_shpargalka\\_dlya\\_startapov\\_posledovatelnost\\_deystviy\\_i\\_klyuchevyh\\_resheniy\\_dlya\\_nachala\\_biznesa](https://regforum.ru/posts/2591_shema_shpargalka_dlya_startapov_posledovatelnost_deystviy_i_klyuchevyh_resheniy_dlya_nachala_biznesa).

# 9.3 Масштабування та зростання стартапу: методи та інструменти

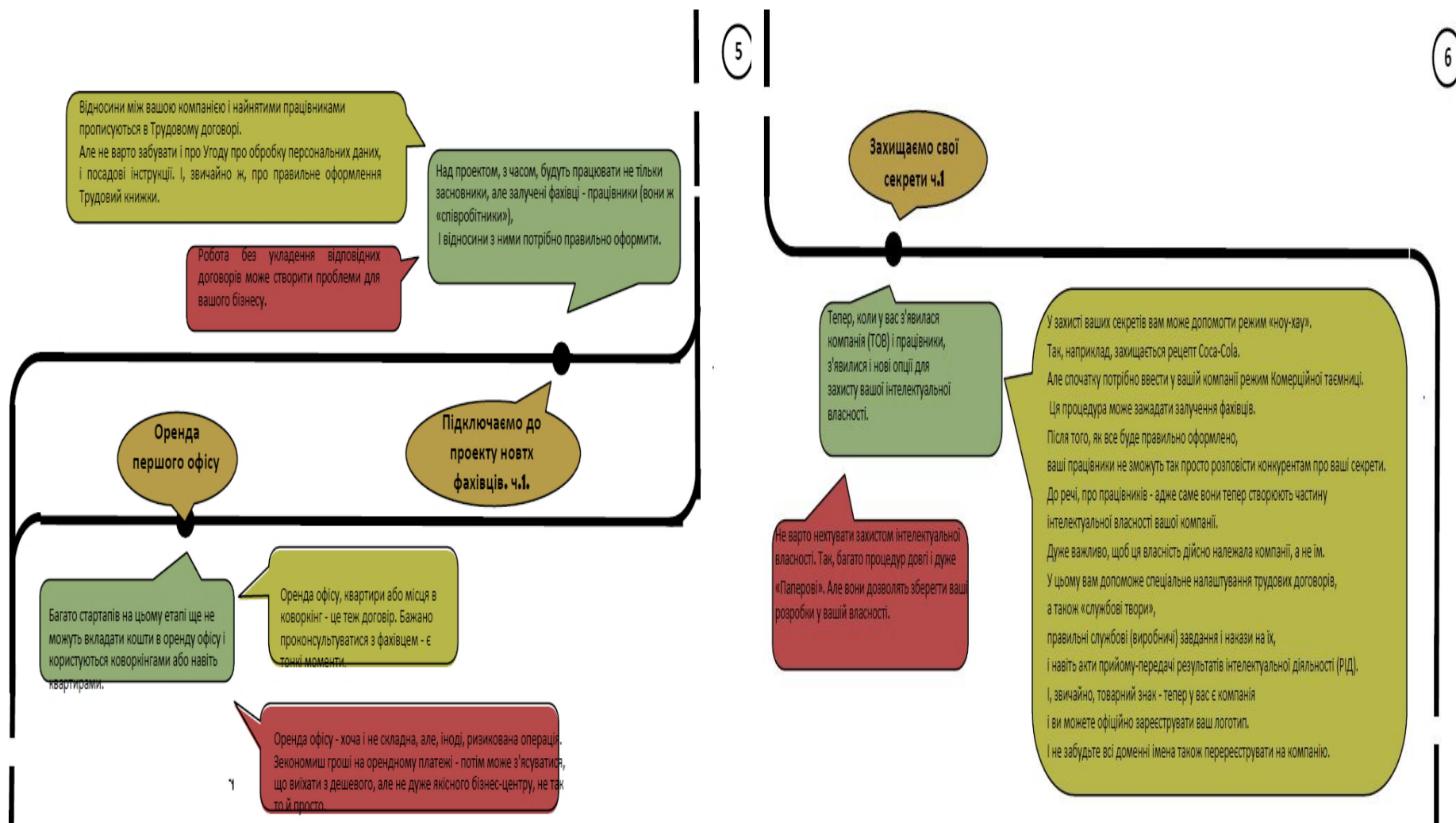
## ДОРОЖНЯ КАРТА СТАРТАПУ <sup>1</sup>



1. Земцов А. Дорожня карта для стартапов. Regforum. URL: [https://regforum.ru/posts/2591\\_shema\\_shpargalka\\_dlya\\_startapov\\_posledovatelnost\\_deystviy\\_i\\_klyuchevyh\\_resheniy\\_dlya\\_nachala\\_biznesa](https://regforum.ru/posts/2591_shema_shpargalka_dlya_startapov_posledovatelnost_deystviy_i_klyuchevyh_resheniy_dlya_nachala_biznesa).

# 9.3 Масштабування та зростання стартапу: методи та інструменти

## ДОРОЖНЯ КАРТА СТАРТАПУ <sup>1</sup>

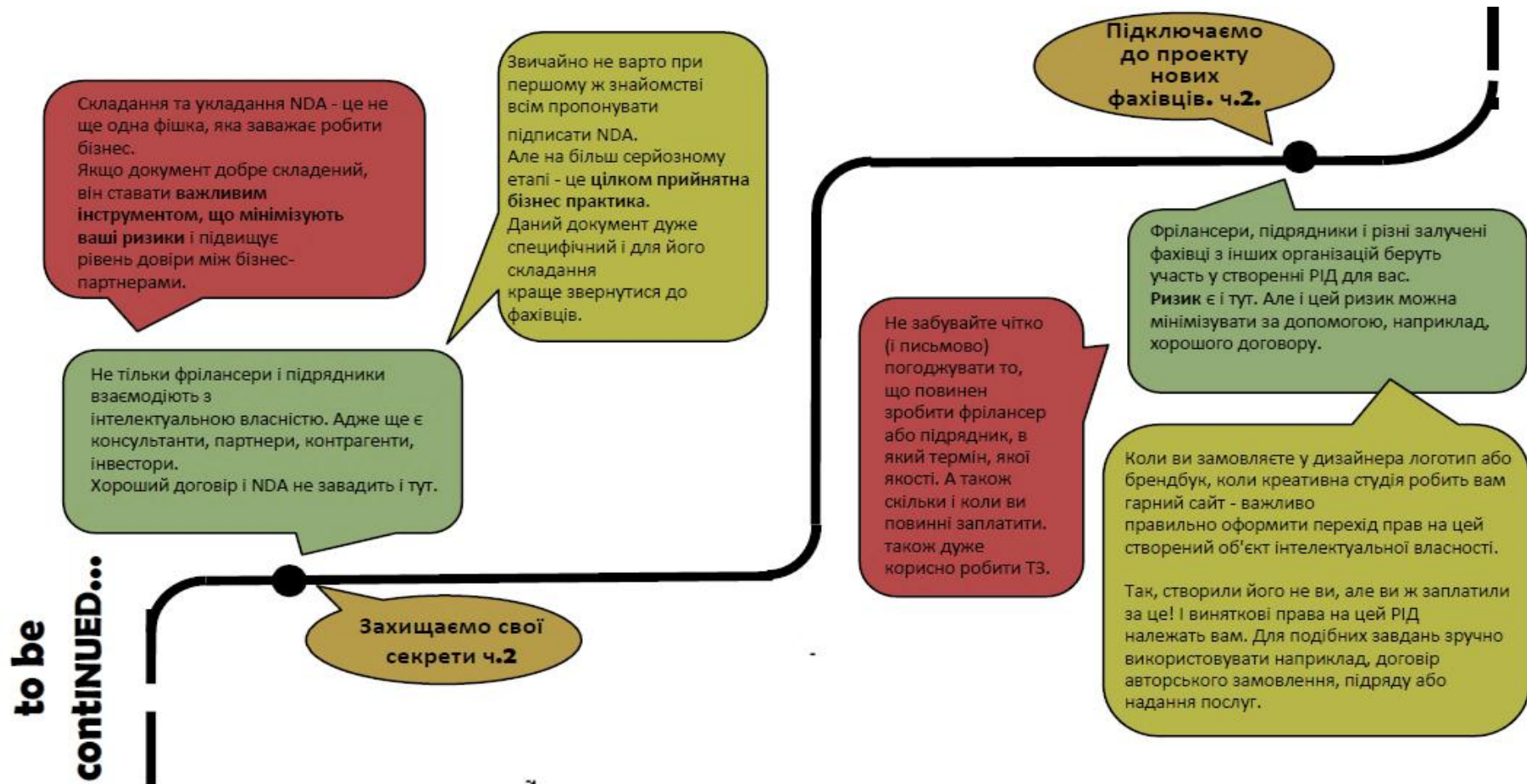


1. Земцов А. Дорожная карта для стартапов. Regforum. URL: [https://regforum.ru/posts/2591\\_shema\\_shpargalka\\_dlya\\_startapov\\_posledovatelnost\\_deystviy\\_i\\_klyuchevyh\\_resheniy\\_dlya\\_nachala\\_biznesa](https://regforum.ru/posts/2591_shema_shpargalka_dlya_startapov_posledovatelnost_deystviy_i_klyuchevyh_resheniy_dlya_nachala_biznesa).



# 9.3 Масштабування та зростання стартапу: методи та інструменти

## ДОРОЖНЯ КАРТА СТАРТАПУ <sup>1</sup>



1. Земцов А. Дорожня карта для стартапов. Regforum. URL: [https://regforum.ru/posts/2591\\_shema\\_shpargalka\\_dlya\\_startapov\\_posledovatelnost\\_deystviy\\_i\\_klyuchevyh\\_resheniy\\_dlya\\_nachala\\_biznesa](https://regforum.ru/posts/2591_shema_shpargalka_dlya_startapov_posledovatelnost_deystviy_i_klyuchevyh_resheniy_dlya_nachala_biznesa).

# 9.3 Масштабування та зростання стартапу: методи та інструменти

## ПРИКЛАДИ ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ СТАРТАПУ <sup>1</sup>

Startup Strategy Roadmap



STARTUP BUSINESS ROADMAP



STARTUP OPERATIONS ROADMAP



Startup Product Roadmap



# 9.4 Залучення стартапів підприємствами

## ВЗАЄМОДІЯ СТАРТАПУ З ПІДПРИЄМСТВОМ <sup>1; 2</sup>

*Великомасштабний бізнес проявляє зацікавленість у стартапах як новітніх бізнесових пропозиціях, які ґрунтуються на новаторській основі*



ru.freepik.com

### Усвідомлення потреби у взаємодії з компанією

● **На стадії ідеї**, стартапу потрібна профільна експертиза і корпорація може виступити в ролі наставника.

Отримання інвестицій ускладнене, тому що корпорація зацікавлена в короткостроковій перспективі отримати дохід від співпраці зі стартапом <sup>1</sup>

● **На етапі наявності прототипу**. Процес не швидкий, тому що корпорація має оцінити перспективи проєкту <sup>1</sup>

● **На етапі наявності мінімального життєздатного продукту (MVP)** можна звертатися до корпоративних акселераторів і пропонувати продукт для впровадження.

У разі виведення продукту на нові ринки, корпорація може стати стратегічним партнером <sup>1</sup>



ru.freepik.com

### Аналіз партнера

● Якщо у корпорації немає власного венчурного фонду, навряд чи її зацікавлять стартапи, які бажають тільки отримати інвестиції <sup>1</sup>

● Слід вивчати умови програм підтримання стартапів, оскільки вони можуть відрізнятися у різних корпораціях <sup>1</sup>



ru.freepik.com

### Потрапляння в акселератор

● Дозволяє вийти на контакт з керівниками профільних підрозділів безпосередньо і потім запустити повноцінний спільний пілотний проєкт <sup>1</sup>

● Для стартапу участь в корпоративному акселераторі означає доступ до ресурсів корпорації, нових технологій і компетенцій, недоступних для незалежних стартапів, а також юридичну допомогу <sup>1</sup>

1. 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>.  
 2. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Колішійська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с



# 9.4 Залучення стартапів підприємствами

## ВЗАЄМОДІЯ СТАРТАПУ З ПІДПРИЄМСТВОМ <sup>1</sup>



### Налагодження співпраці з корпораціями, які підтримують пілотні проекти

#### Безкоштовний пілот <sup>1</sup>

*Недоліки:* стартап налаштовує рішення під конкретного замовника, і менше займається розвитком власного основного продукту.

#### Вартісні (платні) пілотні проекти

*Переваги:* якщо корпорація відшкодовує витрати стартапу, це підтверджує дійсну зацікавленість великого підприємства у стартап-проекті <sup>1</sup>



### Врахування відмінностей у процесах

Корпорації відрізняються від стартапів структурою і бізнес-процесами. Тому у співпраці процеси і оплати узгоджуються <sup>1</sup>



### Захист інтелектуальних прав

Дотримання інтелектуальних прав - важлива тема для корпорацій <sup>1</sup>

Стартапи як експеримент можуть запозичувати чужі технології для створення продукту. У цьому випадку для корпорації важливо перевірити права на використання рішень <sup>1</sup>

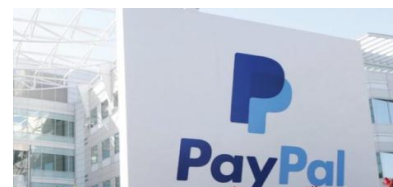


tech.informator.ua/2020/05/17



Apple придбала стартап NextVR, який створює контент для гарнітур віртуальної реальності

[tech.informator.ua/2020/05/17]



coinforce.ru/news

Компанія PayPal придбала стартап Honey

[coinforce.ru/news]

<sup>1</sup>. 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>.

# 9.4 Залучення стартапів підприємствами

## ЧИННИКИ ЗАЦІКАВЛЕНOSTІ ПІДПРИЄМСТВ У СТАРТАПАХ<sup>1</sup>



ru.freepik.com

### 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<sup>1</sup>



ru.freepik.com

### 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<sup>1</sup>



ru.freepik.com

### Клієнти і канали

Якщо у стартапу добре поставлені канали продажу, то корпорація у разі його поглинання може скористатися ними для продажу своїх продуктів<sup>1</sup>



ru.freepik.com

### 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<sup>1</sup>



ru.freepik.com

### Команда

Придбання компанії через команду (англ. *Acqui-hiring*) є вигідним для корпорацій, оскільки вони мають можливість придбати високопрофесійних інженерів у комплекті з технологіями; придбати команду разом з часткою ринку або клієнтською базою<sup>1</sup>



ru.freepik.com

### Виручка

Зростання виручки за скорочення витрат завдяки стартапу позитивно позначається на EBITDA корпорації<sup>1</sup>

1. Довгополий Д. Зачем корпорациям стартапы. 05.06.2017. *Management.com.ua*. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm231.html>

## 9.4 Залучення стартапів підприємствами

### ПРИДБАННЯ СТАРТАПУ ПІДПРИЄМСТВОМ<sup>1</sup>



#### ОБРАННЯ ФОРМАТУ СПІВПРАЦІ З СТАРТАПОМ

Можливим є придбання стартапу комплексно, інвестування у стартап, придбання тільки технології або залучення команди<sup>1</sup>



#### ДО УКЛАДАННЯ УГОДИ ПРИДБАННЯ СТАРТАПУ

##### 1 Формування продуманої стратегії

Важливо, щоб у компанії було єдине бачення взаємодії із стартапами, а краще – підтверджена стратегія, прийнята на усіх рівнях<sup>1</sup>

##### 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<sup>1</sup>

##### 3 Обрання представника підприємства для взаємодії та обговорень

Обрана для взаємодії з стартапами особа повинна стати провідником між інноваціями і компанією, а також відповідати за пошук, оцінювання ефективності, переговори з стартапами і запуск пілотів в компанії<sup>1</sup>

##### 4 Розподіл ролей

Доцільно розподілити ролі всередині «команди пошуку» інновацій, а також визначити осіб відповідальних за сприяння інтегруванню стартапу в компанію та оцінювання ефективності<sup>1</sup>

##### 5 Визначення процедур фінансування

Доречно визначити джерела коштів для придбання стартапу та сформувати пакет документів для реалізації та закріплення відносин. Важливо не забути, що умови співпраці повинні бути комфортні не тільки для компанії, але і для стартапу<sup>1</sup>

1. 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>.

## 9.4 Залучення стартапів підприємствами

### ПРИДБАННЯ СТАРТАПУ ПІДПРИЄМСТВОМ<sup>1</sup>



#### ДІЇ ПІД ЧАС ОПЕРАЦІЇ ПРИДБАННЯ СТАРТАПУ

- ① **Докладний план.** Необхідно скласти докладний план того, як буде проходити забезпечення юридичної експертизи (англ. *due diligence*)<sup>1</sup>
- ② **Переговори.** На етапі переговорів доречно визначати, як швидко та невисоковартісно для всіх учасників інтегрувати стартап у компанію. Якщо купується стартап, технологія або ліцензія на використання технології без команди, необхідно обговорювати можливість та умови участі команди в початковій інтеграції проєкту<sup>1</sup>
- ③ **Метрики.** Слід визначати ключові метрики успіху, розробляти методику оцінювання ефективності діяльності стартапу безпосередньо в компанії: ефект впливу на бізнес корпорації, на імідж компанії, корпоративну культуру і т. ін.<sup>1</sup>



#### ДІЇ ПІСЛЯ КУПІВЛІ СТАРТАПУ

- ① **Інтегрування в бізнес-процеси компанії.** Якщо стартап було придбано разом з командою, то мають бути створені комфортні умови для внутрішньоорганізаційного підприємницького середовища<sup>1</sup>
- ② **Контроль і звітність.** 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<sup>1</sup>
- ③ **Нові стартапи.** Після залучення стартапу, зацікавленість до корпорації як до перспективної для співпраці компанії зростає. Це можна використати для пошуку нових інновацій та команди, які можуть стати частиною корпорації<sup>1</sup>



1. 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>.

# Тема ① Література

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 384 с.
2. Бабич М. Стартапы: Жизненный цикл. *Записки Предпринимателя, Стартапы*. URL: <http://blog.babich.me/2016/03/startup-zhiznennyj-tsikl.html>
3. Бланк С., Дорф Б. Стартап. Настольная книга основателя; пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2013. 616 с.
4. Быстрая разработка приложений (RAD) на сейчас. *Worksection.com*. URL: <https://worksection.com/blog/rapid-application-development.html>
5. Галака А. К., Ростова А. С. Особенности инновационных стартап-проектов. *Ownerlife.ru*. URL: <https://ownerlife.ru/osobennosti-innovatsionnyih-startap-proektov>
6. Гопанюк О. Подвійна вигода або Навіщо великим компаніям стартапи. *Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/business/podvijna-vigoda-abo-navischo-velikim-kompanijam-348394>
7. 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>.
8. Дослідження розвитку екосистем в контексті реалізації стартапів в Україні. Наукова робота. *Державний університет «Житомирська політехніка»*. URL: <https://ztu.edu.ua>
9. Елкина В. 10 шаблонов таблиц Google, которые пригодятся вашему стартапу. *Rusbase*. URL: <https://rb.ru/list/10-google-sheets-template>
10. Информационная карта проекта. *Материалы Северозападного института управления*. URL: [sziu.ganepa.ru/media/uploads/информационная\\_карта\\_проекта](http://sziu.ganepa.ru/media/uploads/информационная_карта_проекта)
11. Ідеї для стартапу: 7 незвичайних прикладів. *MIND-ARTS*. URL: <https://www.mind-arts.tech/ua/ideas-for-startups-7>
12. Ілон Маск. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BB%D0%BE%D0%BD\\_%D0%9C%D0%B0%D1%81%D0%BA](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BB%D0%BE%D0%BD_%D0%9C%D0%B0%D1%81%D0%BA)
13. Как найти работающую идею для стартапа. *Via Future. Инновации. Стартапы. Изобретения*. URL: <https://viafuture.ru/katalog-idej/innovatsionnyj-biznes>
14. Кошовий Г. Поглинання великою компанією. *Роби Бізнес Укр*. URL: <https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh>
15. Лалу Ф. Компанії майбутнього; пер. з англ. Романа Ключко. Харків: КСД, 2017. 544 с.
16. Лосевичев А. MVP и еще 21 термин, которые должен знать каждый стартапер. *Liga.Tech*. URL: <https://tech.liga.net/technology/opinion/mvp-i-esche-21-termin-kotorye-doljen-znat-kajdyu-startaper>
17. Лучшие бесплатные инструменты управления проектами. *Senior.ua*. URL: <https://senior.ua/articles/luchshie-besplatnye-instrumenty-upravleniya-proektami>
18. Мась А. Четыре жизни стартапа. *Новый менеджмент*. 2007. № 9. URL : [https://www.cfin.ru/management/strategy/startup\\_stages.shtml](https://www.cfin.ru/management/strategy/startup_stages.shtml)
19. Минко И. С. Бизнес-планирование инновационных проектов: Учеб. пособие. Санкт-Петербург: НИУ ИТМО; ИХиБТ, 2014. 171 с.
20. Наумов О. Обзор ПО для управления проектами. *Vc.ru*. URL: <https://vc.ru/services/99244-obzor-po-dlya-upravleniya-proektami>
21. Недзвецкий Н. С. Инновационный стартап как объект венчурного инвестирования: базовые и специфические характеристики. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2017. Том 7. № 2А. С. 124-137.
22. Обзор ToDoist 2019. Простой, но мощный сервис для управления делами. *Blog.themarfa*. URL: <https://blog.themarfa.name/obzor-todoist-prostoi-no-moshchnyi-servis-dlia-upravleniia-dielami>
23. Преимущества и недостатки инвестиций в стартапы. *Ratingfeed*. URL: <http://www.ratingfeed.ru/preimushhestva-i-nedostatki-investicij-v-startapy>
24. Робул Ю. Управління стартапами. *International Marketing Business Academy*. URL: <https://imbacademy.com.ua>

# Тема ① Література

25. Розробники повністю оновили карту українських стартапів. *Хмарочос*. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2015/04/24/rozrobniki-povnistyu-onovili-kartu-ukrayinskih-startapiv>
26. Савін М. Що таке стартап. *FORBES Україна*. URL: [http://forbes.net.ua/ua/explain/startup\\_and\\_business/1363540-shcho-take-startap](http://forbes.net.ua/ua/explain/startup_and_business/1363540-shcho-take-startap)
27. Ситник Н. І. Концептуальні основи стартапів: їх сутність і класифікація. *Бізнес Інформ*. 2016. №8. С. 64-68.
28. Стадии развития инновационной. *УК «Альянс. Венчурний бізнес»*. URL: <http://venture-biz.ru/stadii-razvitiya>
29. Стартапер. Личностные качества Socialcrm. URL: <https://socialcrm.org/blogid54>
30. 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](https://www.sorainen.com/wp-content/uploads/2019/06/report.startups-of-Belarus.2018-11-01.rus_.pdf)
31. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
32. Характеристика понятия «Startup (Стартап)» и основные сведения о его развитии. *Идеи малого бизнеса*. URL: <https://ideabigness.com/startap-svedeniya-o-razvitii>
33. Цвіркун Я. 7 головних кроків для створення інноваційного стартапу. *Бізнес*. 2019. 06.12. URL: <https://business.ua/blog/7920-7-golovnikh-krokv-dlya-stvorenniya-innovatsijnogo-startapu>
34. Чазов Е.В. Стартап как новая форма ведения бизнеса. *Наукові праці НУХТ*. 2013. № 52. С.122-128.
35. Что такое Market Fit или почему нет продаж. *Leandigital*. URL: <https://www.leandigital.pro/chto-takoe-market-fit-ili-pochemu-net-prodazh>
36. Что такое проектное управление? *Finswin.com*. URL: <https://finswin.com/projects/metody/proektnoe-upravlenie.html>
37. Что такое стартап: как запустить свой проект и примеры успешных стартапов. *Coinpost*. URL: <https://coinpost.ru/p/startup>
38. Шаблон для заполнения бизнес-плана. *Novsu*. URL: [www.novsu.ru/file/1004536](http://www.novsu.ru/file/1004536)
39. Що таке стартап? *Бізнес-UA*. URL: <http://biznesua.com.ua/shho-take-startap>
40. Этапы развития стартапов. *Startuphouse*. URL: <http://startup-house.ru/stati-pro-startapy/link/etapy-razvitiya-startapov>
41. Янковский Р. Цикл стартапа: как (в общем) работает венчурное инвестирование. Хабр. URL: <https://habr.com/ru/post/333368>
42. 10 принципов фандрайзинга. *Startup news. Innovation \* technology \* startup s*. URL: <http://www.startup.org.ua/2016/08/10.html>
43. EU Startup Monitor. Report. 2018. 36 p. URL: <http://startupmonitor.eu/EU-Startup-Monitor-2018-Report-WEB.pdf>
44. Product/market fit. Что это такое? Как измерить PMF с помощью метрик? *Gopractice.ru*. URL: <https://gopractice.ru/product-market-fit>
45. 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>
46. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. N.Y.: Currency. 2011. 336 p.
47. Scrum. Управление проектами. *ОВК Груп*. URL: <http://овкгруп.рф/2016/10/20/scrum>
48. Startup funding lifecycle. *Launchopedia*. URL: <https://fundingsage.com/startup-funding-rounds-and-the-funding-life-cycle/seed-stage>



# Тема ② Література

1. Аналитический обзор рынок синдицированных венчурных сделок и краудинвестинга. М. 2003. 58 с. URL: [https://rb.ru/media/upload\\_tmp/pbk\\_2013\\_01\\_2.pdf](https://rb.ru/media/upload_tmp/pbk_2013_01_2.pdf)
2. Бигай К. Что нужно учитывать, чтобы выбрать идеальный бизнес-акселератор. *BusinessViews*. URL: <https://businessviews.com.ua/ru/state/id/chto-nuzhno-uchityvat-chtoby-vybrat-idealnyj-biznes-akselerator-1497>
3. Бизнес-акселераторы. *Startup-house*. URL: <http://startup-house.ru/stati-pro-startapy/link/biznes-akseleratory>
4. Бизнес-инкубатор – колыбель успешного стартапа. *Mentamore*. URL: <https://mentamore.com/biznes/biznes-inkubator.html>
5. Бізнес-інкубатор Sikorsky Challenge. *Стартап школа Sikorsky Challenge*. URL: <https://www.sikorskychallenge.com/incubator>
6. Бобков А. Этапы формирования команды. *HRTIME.ru*. URL: <https://hrtime.ru/material/etapy-formirovaniia-komandy-29356>
7. Боли стартапов: как правильно развивать ИТ-инфраструктуру. *Habr*. URL: <https://habr.com/ru/company/itglobalcom/blog/515194>
8. 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>
9. Волошин Д. Менторинг в стартапе: когда его внедряют и как извлечь максимум пользы. *Vc.ru*. URL: <https://vc.ru/flood/40866-mentoring-v-startape-kogda-ego-vnedryat-i-kak-izvlech-maksimum-polzy>
10. Елкина В. На что смотрят акселераторы при отборе стартапа. *Dombase*. URL: <https://rb.ru/story/how-they-choose>
11. Жизненный цикл стартапа: from zero to hero. *Artjoker*. URL: <https://artjoker.ua/ru/blog/zhiznennyi-tsikl-startapa-from-zero-to-hero>
12. Інвестування (у рамках проєкту «Фінансування креативних індустрій» за підтримки УКФ). *Український культурний фонд*. URL: [https://www.ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/09\\_Finance\\_for\\_Creative\\_Industries\\_invest\\_PPV\\_2020\\_UA.pdf](https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/09_Finance_for_Creative_Industries_invest_PPV_2020_UA.pdf)
13. Как выбрать идеальный бизнес-инкубатор. *Business views*. URL: <https://businessviews.com.ua/ru/state/id/kak-vybrat-idealnyj-biznes-inkubator-1496>
14. Как собрать команду и работать с ней. *ФРИИ*. URL: <https://www.iidf.ru/media/articles/lifehacks/kak-sobrat-komandu-i-rabotat-s-ney>
15. Касич А. О., Джура А. М. Стартапы як форма підприємницької діяльності: поняття, значення, зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №2. С. 24-31.
16. Климонтович В. К. Как правильно выдать опционы команде стартапа. *Секрет Фирмы*. URL: <https://secretmag.ru/opinions/vladimir-klimontovich.htm>
17. Команда. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Команда>
18. Лаурс И. Инкубаторы, акселераторы, ангел-синдикаты – что нужно знать об инвестировании в стартапы. *Seo club*. URL: <https://seoclub.com.ua/notes/venture>
19. Мазур А. Як знайти ментора? Покрокова інструкція від Анни Мазур. *Happy monday*. URL: <https://happymonday.ua/kak-najti-mentora>
20. Ментор стартапов — лучший друг для старта и роста. *ViaFuture*. URL: <https://viafuture.ru/sozдание-startapa/mentor-startapov>
21. Ментор: как найти и не потерять? *GoTech Arena*. *Место встречи технологических компаний*. URL: [https://www.gotech.vc/novosti/novosti\\_gotech/mentor](https://www.gotech.vc/novosti/novosti_gotech/mentor)
22. Менторство – что это такое, кто такой ментор, как его найти, как стать ментором? *Kak-Bog*. URL: <http://kak-bog.ru/mentorstvo-chto-eto-takoe-cto-takoy-mentor-kak-ego-nayti-kak-stat-mentorom>
23. Мзюков В. Почему стартапы не попадают в бизнес-инкубаторы – семь ошибок. *Dombase*. URL: <https://rb.ru/opinion/pochemu-ne-popadayut>
24. Наставничество (менторство). *Mental-Skills*. URL: <https://www.mental-skills.ru/dict/nastavnichestvo-mentorstvo>

# Тема ② Література

25. 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>
26. Парфентьева Л. Почему лучше быть ментором, а не учеником. *Blz.mann-ivanov-ferber*. URL: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2019/02/26/pochemu-luchshe-byt-mentorom-a-ne-uchenikom>
27. Примака К. Зачем идти в стартап-акселератор? *Medium Corporation*. URL: <https://medium.com/@KirillVC>
28. Прохорова Г.В. Організаційно – правові форми діяльності стартапів. *Business Law Electronic Resource*. URL: <https://www.businesslaw.org.ua/organizaciino-pravovi-formy-diyalnosti-startapiv>
29. 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>
30. Разработка стартапа: этапы и их специфика. *Студия Михаила Кечинова*. URL: <https://mkechinov.ru/startup-phases.html>
31. Распил стартапа. Калькулятор Деммлера. *Хабрахабр*. URL: <https://habrahabr.ru/company/poido/blog/106867>
32. 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>
33. 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>
34. Ситник Н. І. Екосистема стартапів як складова інноваційної екосистеми. *Бізнес Інформ*. 2017. №8. С. 89-94.
35. Сопровождение и трекинг инновационных команд. *Факторика*. URL: <https://www.factorica.ru/coaching>
36. Стартап-акселератор: идти или не идти? *Dombase*. URL: <https://rb.ru/howto/accelerate>
37. Стартап-инкубатор. *E-xecutive*. URL: <https://www.e-xecutive.ru>
38. ТОП-10 акселераторов, которые помогают стартапам расти. *Startupnetwork.kz*. URL: <https://startupnetwork.kz/news/top-10-akseleratorov.html>
39. Україна потрапила до топ-30 країн із найкращими екосистемами для стартапів. *Ліга. Новини*. URL: <https://ua-news.liga.net/economics/news/ukraine-potrapila-do-top-30-krain-iz-naykraschimi-ekosistemami-dlya-startapiv>
40. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
41. Формируем стартап-команду в условиях ограниченных временных рамок. *Директор по персоналу*. URL: <http://www.hr-director.ru/article/65949-qqq-16-m9-formiruем-startup-komandu>
42. Черняк А. Минимальная команда стартапа (MVT) и числа Фибоначчи. *Бизнес-модели вокруг нас*. URL: <http://biznesmodeli.ru/minimalnaya-komanda-startapa-mvt-i-chisla-fobinachchi>
43. Что нам стоит Scrum построить: интервью с Agile-коучем Василием Савуновым. *Хабр*. URL: <https://habr.com/ru/post/352608>
44. Что такое менторство или менторинг? *Финансовый гений. Финансовая грамотность*. URL: <https://fingeniy.com/chto-takoe-mentorstvo-mentoring>
45. Что такое стартап-акселератор и где его найти? *Inventure*. URL: [https://inventure.com.ua/analytics/articles/chto\\_takoe\\_startap\\_akselerator\\_i\\_gde\\_ego\\_najti](https://inventure.com.ua/analytics/articles/chto_takoe_startap_akselerator_i_gde_ego_najti)

# Тема ② Література

46. Що таке стартап-інкубатор і як туди потрапити? *Studway.Com*. URL: <https://studway.com.ua/startap-inkubator>
47. Юридическое оформление стартапа. Инструкция по применению. Мастер-класс Ежова А.С. М. Лоббиконсалт. 2014. URL: <https://ppt-online.org/127712>
48. Экосистема успеха: 5 причин инвестировать в Кремниевую Долину. *Startup.Network*. URL: <https://startup.network/ru/news/ekosistema-uspekha--5-prichin-investirovat-v-kremnievuyu-dolinu.html>
49. Blank S. How to Make Startup Stock Options a Better Deal for Employees. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2019/04/how-to-make-startup-stock-options-a-better-deal-for-employees> ; Steve Blank. URL: <https://steveblank.com/2019/04/10/startup-stock-options-why-a-good-deal-has-gone-bad>
50. 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>
51. Building a Successful Startup Team. *Fullscale.io*. URL: <https://fullscale.io/blog/software-startup-teams>
52. 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>
53. Demmler F. The founders' pie calculator. *Carnegie Mellon University*. URL: <http://www.andrew.cmu.edu/user/fd0n/35%20Founders%27%20Pie%20Calculator.htm>
54. Hacker, hustler, designer ... analyst? *Solve for interesting*. URL: <http://solveforinteresting.com/hacker-hustler-designer-analyst>.
55. How much more difficult is it to build a startup with a single founder versus having two founders? *Quora*. URL: <https://www.quora.com/How-much-more-difficult-is-it-to-build-a-startup-with-a-single-founder-versus-having-two-founders>
56. Lugovoi O. Модель Брюса Такмана. *Drive projects*. URL: <http://www.driveprojects.com/2017/02/bruce-tuckman-forming.html>.
57. 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)
58. Sikorsky Challenge - від інноваційної екосистеми НТУУ "КПІ ім. Ігоря Сікорського" до всеукраїнської інноваційної платформи. *Sikorsky Challenge*. URL: <https://blog.sikorskychallenge.com/p/phd.html>
59. Startup Employee Equity 101 – How to Give Equity to Your Team! *Hub.io*. URL: <https://blog.thehub.io/blog/startup-employee-equity-101-how-to-give-equity-to-your-team>
60. Tim startup impian: hipster, hacker, dan hustler. *Rajarak.co.id*. URL: <https://www.rajarak.co.id/2017/08/tim-startup-impian-hipster-hacker-dan.html>
61. Who are some famous examples of hustlers, hipsters and hackers? *Quora*. URL: <https://www.quora.com/Who-are-some-famous-examples-of-hustlers-hipsters-and-hackers>

# Тема ③ Література

1. 17 безумных бизнес-идей над которыми все смеялись, однако идеи стали бизнесом. *В-MAG Деловая жизнь сегодня*. URL: <https://b-mag.ru/17-bezumnyh-biznes-idej-nad-kotorymi-vse-smejalis-v-itoge-idei-stali-biznesom>
2. 5 действенных способов проверить бизнес-идею на прочность. *Startupukraine*. URL: <http://startupukraine.com/blog/5-dejstvennyx-sposobov-proverit-na-prochnost-biznes-ideyu>
3. 55. Що таке Лендінг – Що таке Landing Page. *Marketingsystem*. URL: <https://marketingsystems.com.ua/uk/shho-take-lending-shho-take-landing-page>
4. 6 сервисов для проверки идеи стартапа. *Секреты Фирмы*. URL: <https://secretmag.ru/business/methods/test-startup.htm>
5. Ford R. Starting up startups. *Slideshare*. URL: <https://www.slideshare.net/RoryFord/starting-up-startups>
6. 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>
7. 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>
8. Minimum Viable Product. *Aktiasolutions*. URL: <https://aktiasolutions.com/minimum-viable-product>
9. MVP как стратегия. *Mvplab*. URL: <https://blog.mvplab.org/ru/mvp-as-a-strategy>
10. Scrum. Управление проектами. *ОВК Груп*. URL: <http://овкгруп.рф/2016/10/20/scrum>
11. Sikorsky Challenge. *Sikorsky Challenge*. URL: <https://www.sikorskychallenge.com>
12. 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>
13. Value Proposition Canvas. Введение. *Esputnik*. URL: <https://esputnik.com/blog/chto-takoe-value-proposition-canvas>
14. Wakie Inc URL: <https://wakie.com>
15. Авраменко А. Как проверить, валидировать идею стартапа? Процесс, шаги, полезные инструменты для экспериментов. *Medium Corporation*. URL: <https://medium.com>
16. Анжеліка Нікітенко та її Angie Lee. *Журнал Українки*. URL: <https://ukrainky.com.ua/anzhelika-nikitenko-ta-yiyi-angie-lee>
17. Вам посылка: история бизнеса по подписке. *Habr*. URL: <https://habr.com/ru/company/madrobots/blog/371267>
18. 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>
19. Є чим пишатися: 3 перспективні українські стартапи у сфері медицини. *Галицький кореспондент*. URL: <https://gk-press.if.ua/ye-chym-pyshatysya-3-perspektivni-ukrayinski-startapy-u-sferi-medytyny>
20. Идея для стартапа - с чего начать? *Венчурный Акселератор* URL: <https://1va.vc/webinars/ideya-dlya-startapa-osnovnoy-kurs-dlya-shkolnikov-epizod-nachalo-puti.html>
21. Инновационный менеджмент: метод. пособие. Ч.2 / под руков. Б. Е. Фишмана. Киев: Рамо, 1991. 134 с.
22. Источники идей для стартапа. *Rusbase*. URL: <https://rb.ru/news/istochniki-idej-dlya-startapa>
23. Ідеї для стартапів, які можуть «злетіти». *Домашній бізнес. 1000 і 1 ідея для власної справи*. URL: <https://homebiznes.in.ua/idei-dlia-startapiv-2019>
24. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій: сутність, зміст, основні задачі. *Формування ринкової економіки*. 2009. С. 68–77.
25. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Суми : Університетська книга, 2007. 281 с.
26. Історія українського стартапу: як сміття стало прикрасою *Vlasno.info*. URL: <http://vlasno.info/ekonomika/3/biznes/item/28032-istoriia-ukrainskoho-startapu-iak-s>
27. Как найти хорошую идею для стартапа. *Деньгодел*. URL: <https://dengodel.com/management/215-kak-nayti-horoshuyu-ideyu-dlya-startapa.html>
28. Как не надо придумывать идею для стартапа. *Rusbase*. URL: <https://rb.ru/opinion/please-no>
29. Как превратить идею в стартап. *Маркетинг для практиков*. URL: <https://marketing-course.ru/kak-prevratit-ideyu-v-startap>



# Тема ③ Література

30. Как придумать хорошую идею для стартапа. *Деньгодел*. URL: <http://www.management.com.ua/notes/how-to-develop-a-great-startup-idea.html>
31. Коробочка счастья: интересные и полезные box-сервисы в Украине. *ELLE*. URL: [https://elle.ua/stil-zhizni/blog\\_stil\\_zhizni/korobochka-schastya-interesnyie-i-poleznyie-box-servisyi-v-ukraine](https://elle.ua/stil-zhizni/blog_stil_zhizni/korobochka-schastya-interesnyie-i-poleznyie-box-servisyi-v-ukraine)
32. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 504 с. URL: <http://library.if.ua/books/4.html>
33. Купер Б., Власковиц П. Стартап вокруг клиента. Как построить бизнес правильно с самого начала. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 168 с.
34. Лучшие идеи для стартапа в Украине в 2021 по версии InVenture. *InVenture*. URL: <https://inventure.com.ua/analytics/articles/luchshie-idei-dlya-startapa-v-ukraine-v-2020-po-versii-inventure>
35. Лучшие украинские стартапы 2020 TOP Startups, которые изменят Мир. *Advice*. URL: <https://ua-advice.com/luchshie-ukrainskie-startapy-2020>
36. Лущик А. Минимально жизнеспособный продукт: Все об MVP. *Семь тем про Умные Бизнес-Системы*. URL: <http://sbs7.ru/minimalno-hiznesposobnyiy-produkt-vse-ob-mvp>
37. Метод «шести капельюхів». *Дистанційна академія*. URL: <https://osnova.d-academy.com.ua/metod-shesty-kapelyuhiv>
38. Миллионы из воздуха. Как заработать состояние на безумной идее. *Dsnews.ua* URL: <https://www.dsnews.ua/future/milliony-iz-vozduha-kak-zarabotat-sostoyanie-na-bezumnoy-22102016160000>
39. 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](http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/346451/?phrase_id=883211)
40. Мінімально життєздатний продукт: максимальна користь для стартапів. *Internetdevels*. URL: <https://internetdevels.ua/blog/minimum-viable-product-for-startups>
41. От нью-эйджа до стартапов: карта самых влиятельных идей из Кремниевой долины. *Theory and practice*. URL: <https://theoryandpractice.ru/posts/17473-ot-nyu-eydzha-do-startapov-karta-samykh-vliyatelnykh-idey-iz-kremnievoy-doliny>
42. Оценка бизнес идеи : способы проверить работоспособность. *Эквид*. URL: <https://www.ecwid.ru/blog/validate-your-product-ideas.html>
43. Петренко А. Как проверить идею стартапа без больших затрат? *Хабр*. URL: <https://qna.habr.com/q/299707>
44. Петров В. М. Базовый курс по теории решения изобретательских задач: учебное пособие. Тель-Авив, 2002. URL: <http://www.trizfido.narod.ru/00/petrov.htm>
45. Придумать идею для стартапа: гид по рабочим методикам. *Регистратор доменных имен РЕГ.РУ*. URL: <https://www.reg.ru/blog/kak-pridumati-ideyu-dlya-statapa>
46. Приходько Г. MVP: минимально жизнеспособный продукт. *Ru.wiki.rademade.com*. URL: <https://ru.wiki.rademade.com/minimum-viable-product>
47. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002, № 40-IV. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
48. Проверка живучести продукта. *Наука. Инновации. Инвестиции*. URL: <http://niirf.ru/glavnaya/novosti/publikatsii/158-kak-proverit-vashu-ideyu-na-zhiznesposobnost.html>
49. Разработка и анализ идей нового продукта. *Консалтинговая компания iTeam*. URL: <https://blog.iteam.ru/razrabotka-i-analiz-idej-novogo-produkta>
50. 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.
51. Різновиди контекстної реклами. *Promodo.ua*. URL: <https://promodo.ua/ua/blog/kontekstnaya-reklama-v-poiskovoj-i-kontekstno-medijnoj-seti.html#gref>
52. Рудаковский Р. Почему вашему стартапу нужен MVP. *Stfalcon.com*. URL: <https://stfalcon.com/ru/blog/roman.rudavsky>

# Тема ③ Література

53. 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>
54. Самородских Е. 8 способов сделать MVP и не слить деньги на старте. *Medium*. URL: <https://medium.com/@elizavetasamorodskih>
55. Самые провальные стартапы в истории. 2035. URL: <http://2035.media/2017/10/05/startup-digest>
56. Синектика — форма поиска новых идей с помощью аналогий. Медиаковод. URL: <http://mediasvod.ru/sinektika>
57. Ситнин Г., Юдинцев И. MVP в картинках. Доходчиво о банальном. *Dreamfab*. URL: <https://dreamfab.ru/blog/2018/12/07/mvp-scheme>
58. 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>
59. Сычева А. Инновации эконо-класса. *Е-хескутив* — обучающееся сообщество менеджеров. URL: [http://old.e-hesecutive.ru/print/publications/aspects/innovation/article\\_5256](http://old.e-hesecutive.ru/print/publications/aspects/innovation/article_5256)
60. Терія вирішення винахідницьких задач. «iPhone 6 s Plus». Презентації онлайн. URL: <https://ppt-online.org/76231>
61. Техніки креативності. Метод шести капелюхів. *Народний оглядач*. URL: <https://www.ar25.org/article/tehniky-kreatyvnosti-metod-shesty-kapelyuhiv.html>
62. Титов В.В. Морфологический поход. *Anataz.narod*. URL: <http://anataz.narod.ru/science/mp/mp90.html>
63. ТОП-10 найцікавіших стартапів, які винайшли в період епідемії. Все тобі зрозуміло. URL: <http://vse.rv.ua/article/top-10-najcikavisih-startapiv-aki-vinajsliv-period-epidemii.html>
64. Топ-20 идей для стартапа в 2020-2021. бонус — 6 самых частых ошибок стартаперов. *KOLORO*. URL: <https://koloro.ua/blog/brending-i-marketing/top-20-idey-dlya-startapa-v-2020-2021-bonus-6-samykh-chastykh-oshibok-startaperov.html>
65. Украинский стартап Ajax выходит на мировую арену. *RUBA*. URL: <https://wifi.kz/reviews/ukrainskiy-startap-ajax-vykhodit-na-mirovuyu-arenu>
66. Украинцы придумали "вечный блокнот": стартап уже собрал 27 тысяч долларов. *24Техно*. URL: [https://tech.24tv.ua/ru/ukraincy\\_pridumali\\_vechnyj\\_bloknot\\_startap\\_uzhe\\_sobral\\_27\\_tysjach\\_dollarov\\_n1148249](https://tech.24tv.ua/ru/ukraincy_pridumali_vechnyj_bloknot_startap_uzhe_sobral_27_tysjach_dollarov_n1148249)
67. Ульрих К., Эппингер С. Промышленный дизайн: создание и производство продукта / Пер с англ. М. Лебедева; Под общ ред А. Матвеева. М. : Вершина, 2007. 448 с.
68. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
69. Хмарна піраміда: IAAS, PAAS I SAAS. *Gigacloud*. URL: <https://gigacloud.ua/blog/navchannja/hmarna-piramida-iaas-paas-i-saas>
70. Что такое MVP в разработке. *Usabilitystudio*. URL: <http://usabilitystudio.ru/chto-takoe-mvp-v-razrabotke>
71. 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>
72. Что такое MVP, и как создать минимально жизнеспособный продукт. *StecPoint*. URL: <https://stecpoint.ru/Practices-MVP>
73. Широбоков Н. Почему не нужно делать идеальный продукт. *Семь тем про Умные Бизнес-Системы*. URL: <http://sbs7.ru/pochemu-ne-nuzhno-delat-idealnyiy-produkt>



# Тема ④ Література

1. 23 Types of Business Models Examples. *Marketing91*. URL: <https://www.marketing91.com/23-types-of-business-models>
2. 5 types of business models fruitful for high-income. *Startuptalky*. URL: <https://startuptalky.com/business-models-types>
3. 5 шагов к успеху по методике Lean startup. *Blog.sbssoft*. URL: <https://blog.sbssoft.ru/post/3-osnovnykh-shaga-v-metodike-lean-startup>
4. Business Model Canvas. *Businessmakeover*. URL: <https://businessmakeover.eu/tools/business-model-canvas>
5. Business model canvas template with colorful info-graphic icon for presentation. *Shutterstock*. URL: <https://www.shutterstock.com/image-vector/business-model-canvas-template-colorful-infographic-1476400016>
6. Business Model Moscow School Blog. *Business Model Moscow School Blog*. URL: <https://businessmodelmoscowschoolblog.wordpress.com/tag/бизнес-модель-пример>
7. Chesbrough H. W. Open business models: how to thrive in the new innovation landscape. Harvard: Harvard Business School Press, 2006. 255 p.
8. How To Go From Startup Idea To Business Model Canvas. *Thesuccessbug*. URL: <https://thesuccessbug.com/startup-ideas-to-business-model>
9. Lean Canvas – a Tool Your Startup Needs Instead of a Business Plan. *Railsware*. URL: <https://railsware.com/blog/lean-canvas-a-tool-your-startup-needs-instead-of-a-business-plan>
10. Leanstack. URL: <https://leanstack.com>
11. Markovic I. Business model vs business plan: What's the difference between them. *Tms-outsource*. URL: <https://tms-outsource.com/blog/posts/business-model-vs-business-plan>
12. Shymansky S. Lean Canvas Examples of Multi-Billion Startups. *Railsware.com*. URL: <https://railsware.com/blog/5-lean-canvas-examples>
13. The business model of YouTube. *Businessmodelsinc*. URL: <https://www.businessmodelsinc.com/business-model-youtube>
14. The Business Model: Choosing B2B or B2C or B2B2C . *Fullstack* URL: <https://www.fullstack.com.au/choose-the-right-business-model-b2b-or-b2c-or-b2b2c>
15. Uber Business Model & Statistics [A Complete Uber Business Strategy]. *Excellent Webworld*. URL: <https://www.excellentwebworld.com/uber-business-model-statistics>
16. Бизнес-модель: что это такое и почему о ней так много говорить. *Startup Ukraine. Первый образовательный центр для предпринимателей*. URL: <http://startupukraine.com/blog/biznes-model-cto-eto-takoe-i-pochemu-o-nej-tak-mnogo-govoryat>
17. Бланк С. Бережливый стартап. Компания «Интерфейс». URL: <http://www.interface.ru/home.asp?artId=39891>
18. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов, 2017. 423 с.
19. Гульчевская Н., Антаров И. 5 стратегий выбора своего дела. *Бизнес-Лидерство Консалтинговая группа*. URL: <http://proleadership.ru/5-strategiy-vybora-svoego-dela>
20. Заостровцев Н. Lean Model Canvas . Представляем продукт на одной странице. *Nikolay Zaostrovtssev* URL: <https://nikolayzaostrovtssev.medium.com/lean-model-canvas-theory-224d18eaa640>
21. Истории успешных. *Kyivstar Business Hub*: URL: <http://hub.kyivstar.ua/praktika/istorii-uspeshnykh>.
22. Кравченко М. О. Бізнес-модель як основа впровадження інновацій на підприємстві. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 138-142
23. Лашков А. Шесть минусов модели Lean Startup. *Vc.Ru*. URL: <https://vc.ru/flood/2205-why-lean-startup-sucks>

# Тема ④ Література

24. Лунін В. Є., Кубіна Н. Е. Формування ціннісної пропозиції клієнтам компанії на основі бізнес-моделі Canvas. *Молодий вчений*. 2015. №21. 1. С. 45–49.
25. Маркова В. Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая. *ПСЭ*. 2010. №2. С. 38-42.
26. 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.
27. Основные бизнес-модели монетизации стартапа. *Advertising Media*. URL: <http://advertisingmedia.ru/blog/osnovnye-biznes-modeli-monetizatsii-startapa>
28. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2011. 288 с.
29. 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>
30. Почему ставка на конкурентное преимущество уже не сработает в бизнесе. *ФРИИ*. URL: <https://www.iidf.ru/media/articles/money/pochemu-stavka-na-konkurentnoe-preimushchestvo-nikогда-ne-srabotaet-v-biznese>.
31. Ремесло Бизнес Моделирование. URL: <http://bizmodelgu.ru>
32. Рифьяк Ю. Lean Canvas: как сформировать и что учесть. *Wikipedia знаний о маркетплейсах*. URL: <https://ru.wiki.rademade.com/lean-canvas>
33. Рифьяк Ю. Пример заполнения Lean Canvas для Санта Клауса. *Ru.wiki*. URL: <https://ru.wiki.rademade.com/lean-canvas-santa>
34. Рудавский Р. Почему вашему стартапу нужен MVP. *Stfalcon* URL: <https://stfalcon.com/ru/blog/roman.rudavsky>
35. Самые необычные бизнес-модели стартапов. *Towave*. URL: <http://www.towave.ru/pub/samye-neobychnye-biznes-modeli-startapov.html>
36. Стартап с нуля: лучшие бизнес-модели. *SaaS.ru: все об облачных технологиях*. URL: <http://saas.ru/articles/~startup-s-nulia-luchshiiebiznies-modieli~4109>
37. Стартап с нуля: лучшие бизнес-модели. *Ассоциация «НП «АРП-Северск»*. URL: <http://arp-seversk.ru/news/startap-s-nulya-luchshie-biznes-modeli>
38. Стратегический анализ. Шаблон Бизнес Модели. *Бюро бизнес інжинірунгу*. [http://www.bbe.kiev.ua/db\\_method/bm\\_how\\_to.html](http://www.bbe.kiev.ua/db_method/bm_how_to.html)
39. 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](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/43223/1/Studentski_startapi.pdf;jsessionid=FD560A46E18114AAEE1DA1498B2B4A4E)
40. Сухорукова М, Тябин И. Введение в предпринимательство для ИТ-проектів. Дистанционный курс. URL: <http://www.intuit.ru/studies/courses/3467/709/info>
41. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
42. Успішний бізнес план з Бізнес-моделлю КАНВАС. *Uhbdp*. URL: <https://uhbdp.org/ua/business-instruments/canvas>
43. Формирование новой бизнес-модели компании. *Агентство инвестиционного синтеза*. URL: [http://www.zinsin.ru/new1206\\_85.htm?PHPSESSID=5374a90e141cc9ae0be2673e99df20c2](http://www.zinsin.ru/new1206_85.htm?PHPSESSID=5374a90e141cc9ae0be2673e99df20c2)
44. Чинарьян Р. А. Клиентская составляющая ключевых концепций универсальных бизнес-моделей (часть 3). *Клиентинг и управление клиентским портфелем*. 2012. No 4. С. 246–277/
45. Что такое бизнес-модель и как ее сконструировать. *Бухгалтер24. Інформаційний бізнес портал*. URL: <https://www.buh24.com.ua/chto-takoe-biznes-model-i-kak-ee-skonstruirovat>
46. Шаблон ціннісної пропозиції. *Upturn.online*. URL: <https://upturn.online/ua/2018/02/23/value-proposition-canvas>

# Тема ⑤ Література

1. Бомж-подход к разработке позиционирования стартапа – на примере Prodvigator.ru. *Vc.ru*. URL: <https://vc.ru/flood/12851-hobo>
2. Варламов А. Эффективные каналы продаж. *Elit-web*. URL: <https://elit-web.ua/blog/ehffektivnye-kanaly-prodazh>
3. Виноградова О. Сегментация рынка для стартапов. *Маркетинг, Психология, Mind Maps*. URL: <https://ola-vinogradova.livejournal.com/102065.html>
4. 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](http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/advert/creative_mind.html)
5. Грищенко О. Ф., Нешева А. Д. Соціальний медіа маркетинг як інструмент просування продукту підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 86-96.
6. Диффузные модели распространения инноваций. *Викинаука*. URL: [http://ru.science.wikia.com/wiki/Диффузные\\_модели\\_распространения\\_инноваций](http://ru.science.wikia.com/wiki/Диффузные_модели_распространения_инноваций).
7. Записки маркетолога. URL: [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_u/conversion\\_rate](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_u/conversion_rate)
8. Идея методологии customer development. *Isdef.org* URL: <https://www.isdef.org/ru/info/wiki/Customer+development>
9. Как определить портрет целевой аудитории и сегментировать ее. *Staspirogo.pro*. URL: <https://staspirogo.pro/kak-opredelit-portret-celevoj-auditorii-i-segmentirovat-ee>
10. Как оценить рынок стартапа. *Венчурный Акселератор*. URL: <https://1va.vc/news/kak-otsenit-rynok-startapa.html>
11. Как провести анализ конкурентов стартапа. *Венчурный Акселератор*. URL: <https://1va.vc/webinars/kak-provesti-analiz-konkurentov-startapa.html>
12. Как разработать маркетинг микс для товара: наглядный пример. *Powerbranding*. URL: <http://powerbranding.ru/osnovy-marketinga/4p-5p-7p-model/podrobnyi-primer>
13. Как сделать маркетинг-план для стартапа. *Yagla*. URL: <http://yagla.ru/blog/marketing/kak-sdelat-marketingplan-dlya-startapa>.
14. Комплекс маркетинга – модель 4С. *МаркетoPedia. Онлайн енциклопедія маркетинга*. URL: <http://marketopedia.ru/39-kompleks-marketinga-model-4c.html>
15. 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.
16. Лагунова Т. 5 видів контенту і 7 джерел для натхнення. *Textum*. URL: <https://textum.com.ua/blog/5-vidiv-kontentu-i-7-dzherel-dlya-natshnennya>
17. Лекція 3. Оцінюємо ідею проекту. *Culturepartnership*. URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/project-management/lecture-17-3>
18. Маркетинг на рівні ринкових ніш. *HELPIKS*. URL: <https://helpiks.org/7-53424.html>
19. Маркетинговая стратегия стартапа – залог удачного запуска продукта. *Rubarb*. URL: <https://rubarbs.com/article/startup-marketing-strategy-the-key-to-a-successful-product-launch>
20. Маркова В. Д. Маркетинг в сфере инноваций: классификация задач и инструментов. *Вопросы современной экономики*. 2013. № 4. С. 25-37/
21. 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: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 337 с.
22. 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>
23. 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>
24. Питання довіри: Який рекламі вірять українці (дослідження). *Finance.ua*. URL: <http://news.finance.ua/ua/news/-/360208/pytannya-doviry-yakij-reklami-viryat-ukrayintsi-doslidzhennya>

# Тема ⑤ Література

25. Постановка цілей по SMART – приклади, критерії. *Goal-life.com*. URL: <https://goal-life.com/uk/smart-cil>
26. Правильно выбираем конкурентов. *Онлайн – энциклопедия по маркетингу и рекламе*. URL: <http://powerbranding.ru/competition/kak-opredelit-konkurentov>
27. Продвижение стартапа и контент-маркетинг. *Хабахабр*. URL: <https://habrahabr.ru/post/297800>
28. Разработка маркетинговой стратегии для стартапа. С чего начать? *Uniconsulting*. URL: <https://www.uniconsulting.ua/razrabotka-marketingovoj-strategii-dlya-startapa-s-chego-nachat>
29. 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. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/35763>
30. Словарь. *Записки маркетолога*. URL: [https://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_s/market\\_segment](https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_s/market_segment)
31. Создаем позиционирование «с нуля». *Онлайн-энциклопедия по маркетингу и рекламе*. URL: <http://powerbranding.ru/pozicionirovanie/razrabotka-strategii>
32. Стерхова С.А. Инновационный продукт: инструменты маркетинга: учеб. Пособие. Москва: Дело, 2009. 296 с.
33. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с.
34. Токарев Б. Е. Маркетинг посевой стадии стартапа инновации. *Вестник ГУУ*. 2018. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-posevnoy-stadii-startapa-innovatsii>
35. Токарев Б.Е. Концепция многоуровневого маркетинга инновационного стартапа *Вестник университета*. 2017. № 3. С. 154–164.
36. Трекшн-карта, или как сфокусироваться только на нужном. *Startup Magic*. URL: <http://startupmagic.ru/2014/09/trekshn-karta-ili-kak-sfokusirovatsya-tolko-na-nuzhnom>
37. Целевая аудитория. *Wiki.dieg*. URL: <https://wiki.dieg.info/ca>
38. Целевая аудитория: как ее определить и зачем это нужно. *Rubarb. url*. URL: <https://rubarbs.com/article/target-audience-how-to-define-it-and-why>
39. Целевой сегмент рынка: определение, анализ и выбор. *Ojok*. URL: <https://ojok.ru/blog/czelevoj-segment-ryinka-opredelenie,-analiz-i-vyibor>
40. Что такое портрет целевой аудитории, зачем он нужен интернет-магазину и как грамотно его составить. *Университет InSales*. URL: <https://www.insales.ru/blogs/university/portret-celevoj-auditorii>
41. Шаблон для заполнения бизнес-плана. *Novsu* URL: [www.novsu.ru/file/1004536](http://www.novsu.ru/file/1004536).
42. Шепетюк И. Сколько стартапы тратят на маркетинг. *Merehead*. URL: <https://merehead.com/ru/blog/startups-spend-on-marketing70>
43. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
44. 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.
45. Юдина О. В. Маркетинг технологий как актуальная концепция развития современной экономики. *Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки*. 2017. №2-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-tehnologiy-kak-aktualnaya-kontseptsiya-razvitiya-sovremennoy-ekonomiki>
46. Яшева Г. Стратегия маркетинга для стартапов. *Витебский бизнес-центр*. URL: <http://www.vitinvest.by/node/4333>.
47. 4P маркетинга. Основная модель концепции маркетинг-микса. *Z&G.Branding*. URL: <https://zg-brand.ru/statiy/marketing/4p-marketinga-osnovnaya-model-koncepcii-marketing-miksa>
48. 5 steps to Conducting a Startup Competitor Analysis (+Templates). *Mktoolboxsuite*. URL: <https://mktoolboxsuite.com/5-steps-to-conducting-a-startup-competitor-analysis-templates>
49. Alon A. What's your startup's tam (total addressable market)? A practical guide to crunching the numbers. *Viola*. URL: <https://www.viola-group.com/violanotes/practical-guide-to-crunching-the-numbers-on-total-addressable-market-tam>
50. 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.



# Тема ⑤ Література

51. Chhabra S. Demystifying startup marketing: A few tips on how to tell your story. *Geekwire*. URL: <https://www.geekwire.com/2013/marketing-advice-startups>
52. Clemens Rychlik How to conduct audience research for startups. *Bourboncreative*. URL: <https://www.bourboncreative.com/audience-research-startups>
53. Donatas Jonikas Key principles of startup marketing. *KU.LT*. URL: <https://www.ku.lt/svmf/wp-content/uploads/sites/7/2019/04/Key-principles-of-startup-marketing.Donatas-Jonikas.pdf>
54. Gimbel A. TAM - What is it, How to Quantify, and Why it Matters. *Atlanta ventures*. URL: <https://www.atlantaventures.com/blog/tam-what-is-it-how-to-quantify-and-why-it-matters>
55. How SWOT Analysis Can Help Startups In Decision Making. URL: *StartUP-buzz*. <https://www.startup-buzz.com/swot-analysis-can-help-startups-decision-making>
56. How to Do Market Segmentation The Right Way. *Slidemodel.com*. URL: <https://slidemodel.com/market-segmentation-the-right-way>
57. How To Find Your Target Audience In 3 Simple Steps (2020). *Foundationinc.co*. URL: <https://foundationinc.co/lab/b2b-target-audience>
58. How to Get your Startup Off the Ground? 10 Actionable Steps! *Failory*. URL: <https://www.failory.com/blog/get-startup-off-the-ground>
59. How to run a competitive analysis (and win the race). *Tide.co*. URL: <https://www.tide.co/blog/business-tips/competitive-analysis>
60. How Total Addressable Market Sets up Startup Success [Uber Example]. *Build successful startups*. URL: <https://buildsuccessfulstartups.com/total-addressable-market>
61. Kopishynska K. The key principles of the startup marketing. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2018. Vol.. 4. Issue 6. P. 61-68.
62. 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.
63. Market Sizing – How to Calculate Using Two Methods. *My market research methods*. URL: <https://www.mymarketresearchmethods.com/marke>
64. Maurya A. Running Lean. Переклад одной из лучших книг о стартапах. *Habr*. URL: <https://habr.com/ru/post/243263>
65. Pitch Club: The Competition Slide in Your Startup Pitch Deck. *StartupsHK*. URL: <http://www.startupshk.com/pitch-club-the-competition-slide-in-your-startup-pitch-deck>
66. Sparks A. What is Marketing for Startups and How to Do It Properly? *Learn*. URL: <https://learn.g2.com/marketing-for-startups>
67. SWOT Analysis for Startups. *Full scale*. URL: <https://fullscale.io/blog/swot-analysis-for-startups>
68. SWOT анализ менее чем за 1 час: теория и практика. URL: [http://powerbranding.ru/marketing\\_lessons/swot-analisys](http://powerbranding.ru/marketing_lessons/swot-analisys)
69. SWOT анализ: методика определения угроз и возможностей. *Онлайн — энциклопедия по маркетингу и рекламе*. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/ugrozy-vozmozhnosti>
70. SWOT–Анализ вашего бизнес-проекта. *Homestartup*. URL: [http://homestartup.ru/pub\\_swot.html](http://homestartup.ru/pub_swot.html)
71. SWOT-Анализ. 5 главных правил, которых стоит придерживаться. *Geniusmarketing.me*. URL: <https://geniusmarketing.me/lab/swot-analiz-5-glavnyx-pravil-kotoryx-stoit-priderzhivatsya>
72. SWOT-анализ: основные элементы, правила составления, советы + примеры. *Lafounder.com*. URL: <https://lafounder.com/article/swot-analiz>
73. What is Startup Marketing? *Rocketwatcher*. URL: <https://www.rocketwatcher.com/blog/2013/06/what-is-startup-marketing.html>
74. What is the Total Addressable Market (TAM)? *CFI*. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/total-addressable-market-tam>
75. What is total addressable market? *Cognism*. URL: <https://www.cognism.com/what-is-total-addressable-market>
76. 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>

# Тема ⑥ Література

1. Are Your Sales Channels Keeping Up With Your End-Customers. *Downing Goliath* . URL: <https://downinggoliath.com/2019/01/24/are-your-sales-channels-keeping-up-with-your-end-customers>
2. 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>
3. Getting Started With GetintheLoop Local. *GetintheLoopLocal*. URL: <https://getintheLoopLocal.com/costs>
4. 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.
5. Баранчєєв В. П., Масленникова Н. П., Мишин В. М. Управление инновациями : учебник для бакалавров. Москва: Юрайт, 2015. 711 с.
6. Барни М. Стартап: не каждому по зубам. *Свой бизнес*. URL: <https://mybiz.ru/articles/startap-ne-kazhdomu-po-zubam>
7. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування: навчальний посібник. Київ: Знання, 2013. 173 с.
8. Второва Н. Сколько стоит ваш продукт? *Medium*. URL: <https://medium.com/@vtorovanatalie>
9. Выбор ниши для бизнеса – как его сделать и не ошибиться? *VVS*. URL: [https://vvs-info.ru/helpful\\_information/poleznaya-informatsiya/vybor-nishi-dlya-biznesa](https://vvs-info.ru/helpful_information/poleznaya-informatsiya/vybor-nishi-dlya-biznesa).
10. 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>
11. Диффузные модели распространения инноваций. *Викинаука*. URL: [http://ru.science.wikia.com/wiki/Диффузные\\_модели\\_распространения\\_инноваций](http://ru.science.wikia.com/wiki/Диффузные_модели_распространения_инноваций)
12. 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](https://www.cfin.ru/investor/invrel/art_of_start.shtml)
13. Как составить бизнес-план – образец с расчетами, структура и содержание бизнес-плана + готовые примеры. *Richpro.ru. Финансовый портал*. URL: <https://richpro.ru/biznes/kak-sostavit-biznes-plan-obrazec-s-raschetami-gotovyie-primery.html>
14. 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>
15. Лотиш О. Я. Особливості стратегічного аналізу галузі. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5258>
16. Минко И. С. Бизнес-планирование инновационных проектов: учебное пособие. Санкт-Петербург: НИУ ИТМО; ИХиБТ, 2014. 171 с.
17. Москаленко С. Финансовая модель. *Центр инвестиций и рейтинга проектов*. URL: <https://www.innoport.online/2-13-finansovaya-model>
18. 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>
19. Основы бизнес-планирования для индивидуальных предпринимателей: учебное пособие. Сост.: А. Ю. Манохин. Тамбов, 2011. 71 с.
20. Пернарівський О. В. Методи врахування ризиків в ставці дисконтування при аналізі ефективності інвестиційних проєктів в Україні. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2016. №2. С. 210–223.
21. 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.



# Тема ⑥ Література

22. Правила создания эффективной финансовой модели стартапа. *Viafuture.ru*. URL: <https://viafuture.ru/privlechenie-investitsij/finansovaya-model-startapa>
23. Протопопова В. О. Полонський О. М. Економіка підприємства : Навч. посіб. для студ. вищ. закл. освіти. К.: ЦУЛ, 2002. 220 с. Срок окупаемости: формула и методы расчета, пример. Бизнесменс: вебсайт. URL: <http://businessmens.ru/article/srok-okupaemosti-formula-i-metody-rascheta-primer>
24. Протопопова В. О., Полонський О. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2002. 220 с.
25. Пять групп факторов для оценки привлекательности рынка. *Онлайн-энциклопедия по маркетингу и рекламе*. URL: <http://powerbranding.ru/rynok/ocenka-privlekatelnosti>
26. Разработка, составление бизнес-плана по стандартам UNIDO. *Прогрессивный менеджмент*. URL: <http://www.progressive-management.com.ua/services-development-business-plans-business-planning/develop-business-plan-unido>
27. 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.
28. Составляем бизнес-план стартапа шаг за шагом. *Проект «via Future»*. URL: <https://viafuture.ru/https://viafuture.ru/sozдание-startapa/biznes-plan-startapa#analiz-nishi-2-3-4>
29. Срок окупаемости: формула и методы расчета, пример. *Бизнесмены*. URL: <http://businessmens.ru/article/srok-okupaemosti-formula-i-metody-rascheta-primer>
30. Стоимость стартапа: факторы оценки и частые ошибки. *Vc.ru*. URL: <https://vc.ru/finance/16088-company-valuation>
31. Султанов И.А. Организационный раздел бизнес-плана. Проект «Projectimo». URL: <http://projectimo.ru/biznes-lanirovanie/organizacionnyj-plan.html>
32. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ: Каравела, 2003. 432 с.
33. Токарев Б.Е. Методика оценки рыночных ниш наукоемких товаров. *Промышленный и B2B маркетинг*. 2011. № 2. С. 106–116.
34. Управление бизнесом на разных стадиях зрелости рынка. *Powerbranding*. URL: <http://powerbranding.ru/rynok/etapy-zrelosti>
35. Управління стартапами: підручник / Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
36. 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>
37. Что важно знать о целевой аудитории? *Powerbranding*. URL: <http://powerbranding.ru/potrebitel/celevaya-auditoriya>
38. Шаблон бізнес-плану. *Pro-consulting. Аналітика ринків. Фінансовий Консалтинг*. URL: [www.pro-consulting.ua](http://www.pro-consulting.ua)
39. Шаблон для заполнения бизнес-плана. *Novsu*. URL: [www.novsu.ru/file/1004536](http://www.novsu.ru/file/1004536)
40. Шаг восьмой: план сбыта. *Openbusiness.ru*. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-vosmoy-plan-sbyta>.
41. Шаг пятый: описание продукции и услуг. *Openbusiness.ru*. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-pyatyy-opisanie-produktsii-i-uslug>
42. Шаг седьмой: производственный план. *Openbusiness.ru*. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-sedmoy-proizvodstvennyy-plan>
43. Шаг четвертый: описание предприятия. *Openbusiness.ru*. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-chetvertyy-detali-biznes-plana-opisanie-predpriyatiya>
44. Шаг шестой: анализ рынка. *Openbusiness.ru*. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-shestoy-analiz-rynka>.
45. Широбоков Н. Как оценить стартап: Seed и Series A. *Коворкинг «Тсех»*. URL: <https://tceh.com/post/kak-otsenit-startup-seed>

# Тема ⑦ Література

1. 35 презентаций стартапов 2017 года, о которых говорят инвесторы. *Gotech.vc* URL: [https://www.gotech.vc/novosti/novosti\\_gotech/35-best-pitch-deck-examples-2017](https://www.gotech.vc/novosti/novosti_gotech/35-best-pitch-deck-examples-2017)
2. Berkus D. After 20 years: Updating the Berkus Method of valuation. *Berkonomics*. URL: <http://berkonomics.com/?p=2752>
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. How to Create a Great Investor Pitch Deck and Close the Deal. *Slidemodel*. URL: <https://slidemodel.com/how-to-create-investor-pitch-deck-and-close-the-deal>
5. How to Create the Exit Strategy Section of Your Business Plan. *Businessplantemplate*. URL: <https://www.businessplantemplate.com/exit-strategy-business-plan>
6. 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>
7. 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>
8. Smart-инвестиции: стратегия «4М». *Startup Network*. URL: <https://startup.ua/news/smart-investitsii-strategiya-4m.html>
9. Startup investment analogies applied to altcoins. *Woobull*. URL: <https://woobull.com/startup-investment-analogies-applied-to-alt-coins/>
10. Stephan D. Ways to Raise Money: The Ultimate Guide to Raising Startup Capital. *Crunchbase*. URL: <https://about.crunchbase.com/blog/raising-startup-capital>
11. Villalobos L. Investment Valuations of Seed- and Early-Stage Ventures. *Valuing Pre-revenue Companies*. URL: [http://www.angelcapitalassociation.org/data/Documents/Resources/AngelCapitalEducation/ACEF\\_-\\_Valuing\\_Pre-revenue\\_Companies.pdf](http://www.angelcapitalassociation.org/data/Documents/Resources/AngelCapitalEducation/ACEF_-_Valuing_Pre-revenue_Companies.pdf)
12. Бизнес-ангелы — что это такое. Бизнес-команда. *Советы для предпринимателей*. URL: <https://xn--48-6kcat8aojg.xn--p1ai/organizatsiya-biznesa/biznes-angely-cto-eto-takoe.html>
13. Вдалиі рік: \$254 млрд та інші важливі цифри венчурного ринку. *Investory.news*. URL: <https://investory.news/vdaliy-rik-254-mlrd-ta-inshi-vazhlivi-cifri-venchurnogo-rinku>
14. Восемь основных критериев того, какую сумму просить у инвестора. *Инвестиционная аналитика*. URL: <https://investure.com.ua/analytics/articles/vosem-osnovnyh-kriteriev-togo-kakuyu-summu-prosit-u-investora>
15. Вы привлекли инвестора в стартап. Какие документы нужно оформить в первую очередь?. *Лайфхакер*. URL: <https://liferhacker.ru/investor-startapa>
16. Глоссарий по менеджменту. *Прогрессивный менеджмент*. URL: <http://www.progressive-management.com.ua/glossary-management>
17. 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>
18. Инвестирование в стартапы. Куда инвестуем. URL: <https://kudainvestiruem.ru/kuda-vlozhit/investicii-v-startapy.html>
19. Инвестиционная привлекательность стартапа и её особенности. *Маркетинг, инфографика, дизайн*. URL: <http://foykes.com/investitsionnaya-privlekatelnost-startapa-i-eyo-osobennosti>
20. Инвестиционный меморандум. *Директор-инфо*. URL: <http://www.directorinfo.ru/Article.aspx?id=13203&iid=530>
21. Инвестор Луис Виллалобос: Что такое дивергенция оценки стоимости стартапа. *Vc.ru*. URL: <https://vc.ru/tribuna/4004-so-how-much-are-you>
22. Как подготовить питч-презентацию для инвестора: советы бизнесменам. *Личный сайт Александра Яныхбаша*. URL: <http://yanyhbash.ru/blog/struktura-startap-pitcha>
23. Как привлечь в проект инвесторов? *Портал предпринимателей*. URL: [http://smallbusiness.ru/start/biz\\_finans/201](http://smallbusiness.ru/start/biz_finans/201)
24. Конспект по подготовке Pitch-выступления. *Хабр*. URL: <https://habr.com/ru/post/231013>
25. Королев И. Шаблон инвестиционной презентации. *SlideShare*. URL: <https://www.slideshare.net/ikorolev1/ver-13-edition>

# Тема ⑦ Література

26. Крайнов М. Методика оценки успешности бизнеса или стартапа (модель Ave Maria). *Startupcube*. URL: <http://www.startupcube.com/2008/ave-maria-1>
27. Краудфандінг . *Вікіпедія*. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Краудфандінг>
28. Методы оценки инвестиционной привлекательности стартапов *Маркетинг, инфографика, дизайн*. URL: <http://foynes.com/metody-otsenki-investitsionnoj-privlekatelnosti-startapov>
29. 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>
30. Насер С. Дев'ять методів оцінки вартості стартапу. *Management.com.ua: портал для управлінців*. URL: <http://www.management.com.ua/finance/fin288.html>
31. Новак Н. Феномен приватного інвестування, або Як дістати гроші «з-під матраців» українців. *Finance.ua*. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/432627/fenomen-pryvatnogo-investuvannya-abo-yak-distaty-groshi-z-pid-matratsiv-ukrayintsiv>
32. Підодвірня Ю. Як оформити стартап: юридична тяганина. *Studway.com*. URL: <https://studway.com.ua/startup-issue>
33. Поняття венчурного капіталу: неформальний та формальний сектори. *Українська асоціація інвестиційного бізнесу*. URL: [http://www.uaib.com.ua/files/articles/204/13\\_4.pdf](http://www.uaib.com.ua/files/articles/204/13_4.pdf)
34. Про інститути спільного інвестування : Закон України. *Відомості Верховної Ради*. 2013. №29. Ст. 337
35. Розробка інвестиційної пропозиції. *Фінансовий консалтинг*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/services/razrabotka-investitsionnogo-predlozheniya>
36. Рябенський І. 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>
37. Саранцов Е. Стартапы VS корпорации. *Strategic Business Review*. URL: <http://www.sbr.in.ua/?p=1329>
38. Спориш К. Краудфандінг: вивчаємо, не поспішаємо. *Будуй соє: портал*. URL: <https://buduysvoe.com/publications/kraudfandyng-vyvchayemo-ne-pospishayemo>
39. Українська асоціація венчурного та приватного капіталу. URL: <http://uvca.eu>
40. Український фонд стартапів. URL: <https://usf.com.ua>
41. Управління стартапами : підручник / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
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](http://www.projects.innovbusiness.ru/content/document_r_48D3ACBF-2A79-4515-ABD7-1F00714D8FA7.html)
43. Черняк Д., Бобков Р., Журавлев И., Ратунин О. Методы оценки стартапа. *Хабрахабр*. 25.05.2012. URL: <https://habrahabr.ru/company/findstartup/blog/144521>
44. Черняк Д., Бобков Р., Журавлев И., Ратунин О. Методы оценки стартапа. Продолжение. *Хабрахабр*. 29.05.2012. URL: <https://habrahabr.ru/company/findstartup/blog/144221>
45. 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>
46. Ялоских В. Убедительная презентация стартапа для инвестора. *Стартапы и бизнес в США*. URL: <http://www.theusaconsult.com/startup-presentation-investor>
47. Янковский Р. Цикл стартапа: как (в общем) работает венчурное инвестирование. *Хабр*. URL: <https://habr.com/ru/post/333368>

# Тема ⑧ Література

1. Актуальний класифікатор організаційно-правових форм господарювання (КОПФГ). *Західна консалтингова група*. URL: <https://zkg.ua/klasifikator-orhanizatsijno-pravovyh-form-hospodaryuvannya-kopfh>
2. Амброзьк Н. Об'єкти інтелектуальної власності: юридичні засади. *Податки та бухгалтерський облік*. 2018. №58. URL: <https://i.factor.ua/ukrjournals/nibu/2018/july/issue-58/article-37924.html>
3. Бончева О. Трудовий договір із програмістом: специфіка та кейси. *Legalitgroup*. URL: <https://legalitgroup.com/trudovij-dogovir-iz-programistom-spetsifika-ta-kejsi>
4. Договор в стартапе: Licensario. *ДИГИБУ*. URL: <http://digibu.ru/journal/startup-management/dogovor-licensario>
5. Зайцева О. Стартап: важливі юридичні застереження. *Ліга: Закон*. URL: [https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA007977](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA007977)
6. 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>
7. Захист інтелектуальної власності стартапу: основні кроки. *Особистий сайт Павла Фаніна*. URL: <https://fanin.attorney/?p=275>
8. Как поделить долю в стартапе и не разрушит бизнес. Советы Бородачука, Турчака и Проконовой. *Media for creation*. URL: <https://mc.today/kak-podelit-dolyu-v-startape-i-ne-razrushit-biznes-sovety-borodatyuka-tokarchuka-i-prokonovoj>
9. Канципа А. Как запатентовать стартап в Украине – советы экспертов. *Инвента*. URL: <http://www.inventa.ua/ru/kak-zapatentovat-startup>
10. Кравець К. Як захистити свій винахід. Копірайт грамотність. *Освітній портал з інтелектуальної власності*. URL: <http://copyright-literacy.org.ua>
11. 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>
12. Навіщо стартапу юридичний супровід. *Safir Law & Finance*. URL: <https://safir.ua/eng/nav%D1%96shho-startapu-yuridichnij-suprov%D1%96d-ukra%D1%97nska.html>
13. Науково-практичний коментар до Господарського кодексу України. За ред. В. К. Мамутова. Київ : Юрінком Інтер, 2004. 658 с.
14. Ошибки и заблуждения стартапов при охране интеллектуальной собственности. Патенты. *Хабр*. URL: <https://habr.com/ru/post/288392>
15. Про авторське право та суміжні права: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. №13. Ст. 64.
16. Про захист персональних даних: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. №347. Ст. 481.
17. Про інвестиційну діяльність: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. №10. Ст. 357.
18. Про інноваційну діяльність: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. №36. Ст. 266.



# Тема ⑧ Література

19. Про наукові парки: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2009. №51. Ст. 757.
20. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі»: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. №7. Ст. 32.
21. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. №7. Ст. 36.
22. Про охорону прав на промислові зразки: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1994, № 7, ст. 34.
23. Про підприємництво: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. №14. Ст. 168.
24. Про режим іноземного інвестування: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. №19. Ст. 80.
25. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>
26. Процедура створення та реєстрації підприємства. *Західна консалтингова група*. URL: <https://zkg.ua/blog/protsedura-stvorenniya-ta-rejestratsiji-pidpryemstva>
27. Управління стартапами : підручник / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
28. Форми реєстраційних карток ЄДР *Comandor-law*. URL: [http://comandor-law.blogspot.com/2012/01/blog-post\\_2743.html](http://comandor-law.blogspot.com/2012/01/blog-post_2743.html)
29. Харін. М. Як самостійно захистити інтелектуальну власність. *Інвестиційна газета*. 18.02.2020. URL: <https://investgazeta.ua/blogs/yak-samostijno-zakhistiti-intelektualnu-vlastnist>
30. 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>
31. Як зареєструвати і юридично оформити СтартАП? *Центр правового консалтингу*. URL: <https://cpk.ua/uk/publikatsiyi/statti-publikatsiyi/full/yak-zareyestruvati-i-yuridichno-oformiti-startap>
32. Як зареєструвати ТОВ онлайн: інфографіка від Мін'юсту. *Дебет-Кредит* . URL: <https://news.dtki.ua/state/other/64576>
33. Як зареєструвати ТОВ: порядок створення підприємства. *Західна консалтингова група*. URL: <https://zkg.ua/yak-zareiestruvaty-tov-poriadok-stvorennia-pidpryemstva>
34. Як зареєструвати ФОП на спрощеній системі оподаткування: інфографіка. *Дебет-Кредит*. URL: <https://news.dtki.ua/state/entrepreneurship/49760>
35. Як оформити стартап: юридична тяганина. *Студвей*. URL: <https://studway.com.ua/startup-issue>.
36. Янків Б. Вибір системи оподаткування – поради юриста. *Yankiv.com*. URL: [https://yankiv.com/ua/vybir-systemy-opodatkuvannya-porady-yurysta/#Vibir\\_sistemi\\_opodatkuvanna\\_-\\_z\\_cogo\\_pocati](https://yankiv.com/ua/vybir-systemy-opodatkuvannya-porady-yurysta/#Vibir_sistemi_opodatkuvanna_-_z_cogo_pocati)
37. Янків Б. Реєстрація торгової марки *Yankiv.com*. URL: <https://yankiv.com/ua/rejestratsiya-torgovoyi-marky>

# Тема ⑨ Література

1. Абрахамсон П. Стартапы должны быть готовы к резким поворотам. *OSP*. 2017. № 3. URL: <https://www.osp.ru/os/2017/03/13052705>.
2. 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>
3. 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.
4. Довганик В. Scope creep: причини і наслідки. *Dou.ua*. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/scope-creep>
5. Довгополий Д. Зачем корпорациям стартапы. 05.06.2017. *Management.com.ua*. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm231.html>.
6. 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>.
7. Дяченко М. Из стартапа в скейлап: чек-лист для успешного масштабирования бизнеса. *Rusbase*. URL: <https://rb.ru/opinion/scale-tips>
8. 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](https://regforum.ru/posts/2591_shema_shpargalka_dlya_startapov_posledovatelnost_deystviy_i_klyuchevyh_resheniy_dlya_nachala_biznesa)
9. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: учебное пособие / под ред. В. М. Аньшина, А. А. Дагаева. Москва: Дело, 2007. 584 с.
10. 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>
11. Калинин Е. Словарь предпринимателя: пивот. URL: <https://rb.ru/news/pivot>
12. 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>
13. 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>
14. Котырев С. Стратегии стартапа. *Slideshare*. URL: <https://www.slideshare.net/ngriastartup/ss-3273225>
15. 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>
16. 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.
17. Оценка стартапов. 1 *Капиталь*. URL: <https://ce-na.ru/articles/o-biznese/otsenka-startapov>
18. Пивот: модели, правила, кейсы. *Zillion*. URL: <https://zillion.net/ru/blog/1414/pivot-modieli-pravila-kieisy>
19. Почему нужно выбрать стратегию Lean startup? Почему «бережливый стартап» подходит не всем. *Eduction*. URL: <https://eduction.ru/pochemu-nuzhno-vybrat-strategiyu-lean-startup-pochemu-berezhlivyi-startap>
20. Преждевременное масштабирование — главная причина гибели стартапов? *Хабр*. URL: <https://habr.com/ru/post/127987> (за матеріалами Startup Genome URL: <http://startupgenome.cc>)
21. Примеры «повернутых» стартапов. *Главстарт*. URL: <https://habr.com/ru/company/glavstart/blog/133155>
22. Рис Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. Москва: Альпина Паблишер, 2012. 251 с.
23. Смольянинова И. В., Ахмедов А. Э. Система стратегического управления предприятием в условиях развития инновационной деятельности. Воронеж: ВЭПИ, 2013. 148 с.
24. Способы оптимизации бизнес модели. *БизнесПРОСТ*. URL: <https://biznes-prost.ru/kak-proverit-biznes-model.html#metodologiya-strategicheskogo-planirovaniya-ot-llojda-aleksandera>
25. Стаценко Н. Стартап достиг плато и больше не растет. Что делать? *Rusbase*. URL: <https://rb.ru/story/plateau>



# Тема ⑨ Література

26. Трекшн-карта, или как сфокусироваться только на нужном. *Startupmagic*. URL: <http://startupmagic.ru/2014/09/trekshn-karta-ili-kak-sfokusirovatsya-tolko-na-nuzhnom>
27. Управління стартапами : підручник / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
28. 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.
29. A beginners' guide to business strategies for startups. *Wealthywolves*. URL: <https://wealthywolves.com/business-strategies-startups>
30. 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>
31. Anastasiia S., Kirill Z. How Can You Successfully Scale a Startup? Scaling vs Growing. *Ruby Garage*. URL: <https://rubygarage.org/blog/how-to-successfully-scale-a-startup-scaling-vs-growing>
32. 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.
33. Aziz I. What Is A Technology Scaleup? We Explain. *Vulcan Post*. URL: <https://vulcanpost.com/632696/meaning-of-a-scaleup-differences-with-startup>
34. Cabage N. Startup Strategy *Slideshare*. URL: [https://www.slideshare.net/nealcabage/ideate-35251201/3-THE\\_SMARTER\\_STARTUPSTRATEGY\\_FOR\\_STARTUPSThe](https://www.slideshare.net/nealcabage/ideate-35251201/3-THE_SMARTER_STARTUPSTRATEGY_FOR_STARTUPSThe)
35. Discovery Фаза: Что это и почему она важна? *Stfalcon*. URL: <https://stfalcon.com/ru/blog/post/discovery-phase>
36. 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>
37. Growing or Scaling?. *Visible.vc*. URL: <https://visible.vc/blog/scaling-growth>
38. Liliia H. From Startup To Scaleup: 7 Ways To Prepare Your Business for Evolution. *Cleveroad*. URL: <https://www.cleveroad.com/blog/how-to-scale-a-startup-complete-guide-for-entrepreneurs>
39. Louisse D. These 8 Pivots by Startups Changed the World. *Visualcapitalist*. URL: <https://www.visualcapitalist.com Redirecting a Product or Business Plan, Startup, or Pivot or Preserve>
40. Reherrmann A. Growth hacking — how to get started? *Medium.com*. URL: <https://medium.com/@annareherrmann/growth-hacking-how-to-get-started-92299a7eaeed>
41. Taxonomy of the Lean Startup Anti-Pivot. *Kromatic*. URL: <https://kromatic.com/blog/taxonomy-of-the-lean-startup-anti-pivot>
42. The leading source of original research and insights on business model strategy and digital business models. *Fourweekmba* URL: <https://fourweekmba.com/types-of-business-strategy>
43. Traction Gap: A new startup-focused framework IP from Wildcat Venture Partners. *Techseen*. URL: <https://techseen.com/traction-gap-startup-wildcat-venture-partners>
44. Zwilling M. Top 10 Ways Entrepreneurs Pivot a Lean Startup. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/martinzwillig/2011/09/16/top-10-ways-entrepreneurs-pivot-a-lean-startup/#27a8c94a2d2b>
45. 12 steps to pivot startup. *Tips Make.com*. URL: <https://tipsmake.com/12-steps-to-pivot-startup>
46. 5 факторов успешного масштабирования. *ФРИИ*. URL: <https://www.iidf.ru/media/articles/lifehacks/5-faktorov-uspeshnogo-masshtabirovaniya>
47. 7 инструментов масштабирования стартапа /Акселератор ФРИИ. *Spark*. URL: <https://spark.ru/startup/546dae36cfa4a/blog/12070/7-instrumentov-masshtabirovaniya-startapa>
48. 15+ Startup Roadmap Templates in Microsoft Excel (XLS). *Template*. URL: <https://www.template.net/editable/startup-roadmap-excel>

[illegible]

# Ілюстрації ⑩ Література

- <https://ruscoins.info/articles/blokchejn-fandrajzing-hto-hto-takoe-13491>
- <https://www.linkedin.com/pulse/shape-traction-part-ii-how-much-do-i-need-raise-round-david-beisel>
- <https://iqvisblog.wordpress.com/2018/01/09/how-to-build-your-startup-team-from-scratch>
- Research Academy Ruhr (Icons: flaticon.com)
- <https://daurenamanbayev.github.io/blog/2017/04/11/mentoring/>
- wikipedia.org
- <http://joyreactor.cc/tag/%25D1%2583%25D1%2587%25D0%25B5%25D0%25BD%25D1%258B%25D0%25B9/new/1>
- <https://www.iguides.ru>
- <https://askusers.ru/blog>
- <https://ponedelnikmag.com>
- <https://xhere.com>
- <https://hard.rozetka.com.ua>
- <https://tehno-vostok.ru>
- <https://www.optix.su>
- <https://www.svyaznoy.ru>
- <https://lowcost2.ru>
- [http://mega-photoshop.ru/publ/kliparty\\_vse\\_dlja\\_fotoshopa/klipart\\_mikki\\_i\\_minni\\_maus/5-1-0-795](http://mega-photoshop.ru/publ/kliparty_vse_dlja_fotoshopa/klipart_mikki_i_minni_maus/5-1-0-795)
- <https://weborigin.cachefly.com/first-mile-impact-on-dynamic-cdn-delivery-performance/>
- <https://daurenamanbayev.github.io/blog/2017/04/11/mentoring>
- <https://quokka.media/istorii-brendov/amazon>
- <https://support.apple.com>
- <https://www.soyuz.ru>
- <https://tofasakademi.com/creating-the-lean-startup>
- <https://www.immateriell.se/lean-canvas-template>
- <https://small-games.info/?go=game&c=8&i=2261>
- <https://www.ivi.ru/titr/goodmovies/kids-fantasy>
- <https://sales-generator.ru>
- <https://brandstory.com.ua>
- <https://mc.today>
- <https://sales-generator.ru/blog/problemny-klientov>
- <https://en.ppt-online.org/838446>
- <https://crm-systems.info/crm-dlya-marketinga>
- <https://optimizator.su/blog/rk/41249>
- <https://givingtuesday.org.ua/proekt-yakyy-pidtrymayut-donory-porady>
- <https://umom.biz/>
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Product\\_lifecycle](https://en.wikipedia.org/wiki/Product_lifecycle)
- <https://ecomhub.ru/inditex-zara-pullbear-bershka-1-mln-orders-online>
- <https://noomarketing.net/celewaya-auditoriya-companii>
- <https://bizconsulting.com.ua/glavnaya-formula-prodazh>
- <http://www.ukrstat.gov.ua>
- <https://disted.edu.vn.ua/courses/learn/1226>
- [https:// команда48.pф](https://команда48.pф)
- <https://devisu.ua>
- <http://elfpix.ru/files/elfpix/imagecache/w/image/1/2009/06/11/000d69e7.jpeg>
- <http://ru.gofreedownload.net>
- <https://sayt-s-nulya.ru/>
- <https://ru.photo-555.com>
- <https://tech.co/news/hit-customer-bullseye-three-step-framework-2017-01>
- <https://obetterbusiness.co.za>
- <https://www.ixbt.com/news/2019/11/08/google-vypustil-novyj-youtube.html>
- <http://appliedframeworks.com/types-of-business-model-pivots-in-lean-startup>
- <http://guides.co/g/how-to-build-a-startup/3013>
- <https://www.youtube.com/watch?v=p9AuCQTzbgo>
- <https://medium.com/tilicholabs/a-comprehensive-guide-to-manage-scope-creep-f2a45e97c632>