

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Івано-Франківський національний технічний університет
нафти і газу

Р.І. Храбатин
В.В. Бандура

Інформаційні технології організації ІТ- бізнесу

ПРАКТИКУМ

Для студентів освітньо-професійної програми
«Інженерія програмного забезпечення»

Івано-Франківськ
2022

УДК 004.2+004.4

Рецензент:

Горбійчук М.І. доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри автоматизації та комп'ютерно-інтегрованих технологій

*Рекомендовано методичною радою університету
(протокол № від 2022р.)*

Р.І.Храбатин

Б Інформаційні технології організації ІТ- бізнесу: практикум. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2022. – 82с.

МВ 02070855 - - 2022

практикум містить навчальний матеріал щодо вивчення дисципліни «Інформаційні технології організації ІТ- бізнесу». Може бути використаний студентами денної та заочної, дистанційної форм навчання. Призначено для підготовки фахівців із освітньо-професійної програми «Інженерія програмного забезпечення» рівня вищої освіти «бакалавр»

УДК 004.2+004.4

Завідувач кафедри інженерії програмного забезпечення
Член експертно-рецензійної
комісії університету,
Нормоконтролер
Провідний бібліотекар

В.І.Шекета

В.В. Бандура

Г. Я. Томашівська

Г. М. Мацюк

МВ 02070855 -

2022

© Храбатин Р.І.,
©ІФНТУНГ, 2022

ЗМІСТ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТАРТАП-ПРОЕКТІВ	4
Запитання для самоконтролю	4
Тестові завдання	4
Ситуаційна вправа	6
Рекомендована та використана література	10
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2. ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ СТАРТАПУ	11
Запитання для самоконтролю	11
Тестові завдання	11
Ситуаційні вправи	13
Практичні завдання	17
Рекомендована та використана література	20
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3. РОЗРОБКА ПРОДУКТУ ДЛЯ СТАРТАПУ	21
Запитання для самоконтролю	21
Тестові завдання	22
Ситуаційні вправи	23
Практичні завдання	26
Рекомендована та використана література	34
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ СТАРТАПУ	36
Запитання для самоконтролю	36
Тестові завдання	37
Ситуаційні вправи	38
Практичні завдання	42
Рекомендована та використана література	44
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5. МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ СТАРТАПУ	46
Запитання для самоконтролю	46
Тестові завдання	47
Ситуаційні вправи	50
Практичні завдання	53
Рекомендована та використана література	62
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6. БІЗНЕС-ПЛАН СТАРТАП-ПРОЕКТУ	64
Запитання для самоконтролю	64
Тестові завдання	65
Ситуаційні вправи	67
Практичні завдання	71
Рекомендована та використана література	79
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7. ПРАВОВІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАПІВ, ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ ТА ПАТЕНТУВАННЯ	81
Запитання для самоконтролю	81
Тестові завдання	81
Ситуаційна вправа	83
Практичні завдання	87
Рекомендована та використана література	88
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8. ІНВЕСТИЦІЙНЕ ТА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАРТАП-ПРОЕКТІВ	89
Запитання для самоконтролю	89
Тестові завдання	90
Ситуаційна вправа	92
Практичні завдання	94
Рекомендована та використана література	98

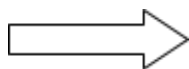
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9. ПРЕЗЕНТУВАННЯ СТАРТАП-ПРОЕКТУ	100
Запитання для самоконтролю	100
Тестові завдання	100
Ситуаційна вправа	101
Практичне завдання	103
Рекомендована та використана література	116

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1.

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТАРТАП-ПРОЕКТІВ

Мета заняття: оволодіння практичними навичками щодо основних аспектів реалізації стартап-проектів, їх життєвого циклу, відмінностей між стартапом та традиційним підприємництвом.

Зміст заняття



Під час проведення заняття доцільно розглянути сутність та специфіку стартапу. Провести порівняльний аналіз відмінності стартапу від підприємництва. На прикладі конкретизованого стартапу простежити загальні стадії розвитку стартап-проекту: посівна (seed stage), запуску (startup stage), зростання (growth stage), розширення (expansion stage), «виходу» (exit stage), а також етапи його розвитку: ідея, стадія співвласників, акселерація, посівна стадія, стартап стадія, раннього зростання, розширення, виходу. Надалі рекомендовано приділити увагу фазам життєвого циклу стартап-проекту: фазі пошуку (ідея, запуск, мінімальний життєздатний продукт, тракція); фазі зростання (зростання/зміцнення позицій, масштабування і захоплення ринків, публічне розміщення). Завершити заняття бажано акумулюванням стартапу в стартап-проект з визначенням можливих дій на етапах його реалізації: ініціації проекту, фандрайзингу, планування, реалізації, моніторингу і контролю, завершення.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Визначте змістовність та особливості стартапу.
2. Розкрийте ключові особливості, що притаманні стартапам.
3. Розкрийте ключові характеристики стартапів.
4. Надайте характеристику діям та результатам кожної зі стадій реалізації стартапу: посівної (seed stage), запуску (startup stage), зростання (growth stage), розширенню (expansion stage), «виходу» (exit stage).
5. Поясніть основні дії на фазах розвитку стартапу: пошук, зростання і масштабування.
6. Визначте особливості стартапу як інноваційного проекту, його етапи та результати їх виконання.
7. Опишіть зміст інформаційної карти стартап-проекту.
8. Поясніть необхідність складання плану за віхами.
9. У чому полягає особливість етапу реалізації стартап-проекту – фандрайзинг.
10. Розкрийте ключові дії на етапах запуску стартапу.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Стартап – це:

а) компанія, що будує свій бізнес на основі впровадження у свою діяльність

новітніх технологій, інноваційних матеріальних та нематеріальних ресурсів і планує виходити на зарубіжний ринок;

б) нещодавно створена компанія, що будує свій бізнес на основі інновацій або інноваційних технологій, володіє обмеженою кількістю ресурсів і планує виходити на ринок;

в) інноваційний проект підприємства, метою якого є розроблення та впровадження інноваційної продукції для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та підвищення рівня його прибутковості;

г) сукупність новостворених компаній, які об'єднуються з метою розроблення інноваційної продукції для її подальшої реалізації на зарубіжних ринках.

2. Що серед зазначеного не відноситься до особливостей стартапів?

а) наявність інноваційної ідеї;

б) автор ідеї, зазвичай, це доросла людина, яка має багаторічний досвід роботи у бізнесі;

в) брак фінансування;

г) наявність злагодженої команди.

3. П'ять основних стадій розвитку стартапу це:

а) посівна стадія, стадія запуску, стадія зростання, стадія розширення, стадія «виходу»;

б) стадія «дитинство», стадія запуску, стадія зростання, стадія розширення, стадія «виходу»;

в) посівна стадія, стадія визначення, стадія зростання, стадія розширення, стадія «виходу»;

г) посівна стадія, стадія запуску, стадія зростання, стадія спаду, стадія «виходу».

4. До причин закриття стартапів на стадії запуску не відносять:

а) команда не змогла реалізувати першопочаткову ідею;

б) припинення фінансування;

в) відсутність ідеї;

г) неправильний вибір технологічної платформи.

5. Стадія виходу означає:

а) банкрутство стартапу;

б) вихід на зарубіжний ринок;

в) інвестори отримують можливість витягти вкладені колись інвестиції за рахунок збільшення вартості компанії;

г) вихід компанії з ринку, на якому вона раніше працювала.

6. На якому із зазначених етапів життєвого циклу стартапу відсутнє фінансування:

а) підготовчий;

б) етап MVP;

- в) етап зростання;
- г) етап ІРО.

7. Основним результатом на етапі ініціації проекту є:

- а) залучені для реалізації проекту ресурси;
- б) розроблений і затверджений чіткий план реалізації проекту, прив'язаний до календарного плану;
- в) моніторинг досягнення контрольних точок проекту і можливі коригувальні дії;
- г) прийняття рішення про реалізацію проекту, розроблення і затвердження інформаційної карти проекту.

8. Контрольні події під час реалізації проекту, пов'язані з досягненням результатів у кінці фаз проекту або прийняття важливих рішень це:

- а) дати;
- б) віхи;
- в) визначні події;
- г) контрольні пункти.

9. Виділяють такі основні етапів запуску стартапу:

- а) заснування, перевірка, ефективність, масштабованість;
- б) відкриття, перевірка, ефективність, закриття;
- в) відкриття, перевірка, ефективність, результативність;
- г) відкриття, перевірка, ефективність, масштабованість.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА

□ **ВПРАВА 1. Сутність стартапів.**

Проаналізуйте деякі реалізовані проекти, визначте, які з них належать до стартап-проектів та дайте відповіді на поставлені запитання.

Google Glass. Мабуть, Google Glass є найбільш згадуваним пристроєм з розряду «переносної електроніки», яка сьогодні отримує помітне поширення. Сьогодні, багаті функціями окуляри від Google, які приймають прості голосові команди і вміють вести зйомку, запис, відправляти повідомлення, вказувати дорогу, видавати інформацію про людей і об'єкти тощо, цікаві захоплення новими технологіями людям. Але Google взяв у партнери компанію Luxottica, яка володіє брендами Ray-Ban і Oakley, а це означає, що скоро на ринок потраплять нові моделі Google Glass більш веселих кольорів і в бездоганно стильному виконанні. Без сумнівів, Google Glass має величезний потенціал впливу на ритейл. Якщо сьогодні йдеться про шоурумінг та порівняльний шопінг із застосуванням смартфона, то завтра ритейлери будуть проклинати розумні окуляри, які взагалі позбавляють фізичні магазини будь-яких переваг. Або будуть не проклинати їх, а дякувати, якщо вчасно визначаться, розгорнуть на своїх площах мережі маячків і дізнаватимуться кожного, хто входить, на льоту складаючи для нього пропозиції.

DPD 'Follow My Parcel'. Логістична компанія DPD запустила сервіс Follow My Parcel, який дозволяє одержувачам посилок відслідковувати їхнє місце розташування на карті в реальному часі. Першим партнером, який пропонує своїм клієнтам скористатися цим сервісом, став інтернет-магазин ASOS. Крім відстеження, сервіс

Follow My Parcel дозволяє одержувачам швидко змінити місце доставки, вибрати точку самовивозу і т.п. Час доставки прогнозується з точністю до 15 хвилин.

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

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

Самообслуговування і передзамовлення в McDonald's. У деяких англійських ресторанах мережі McDonald's як експеримент встановлюються кіоски самообслуговування, що дозволяють відвідувачам оформити і сплатити замовлення без участі касира. Попереднє замовлення можна оформити, стоячи в довгій черзі: співробітник MacDonaldd's зі спеціальним пристроєм підходить до черги і приймає замовлення у тих, хто вже знає, чого бажає.

Обличчя як засіб оплати. 12 магазинів в лондонського Уест-Енду взяли участь в тестуванні системи розпізнавання осіб, що розробляється PayPal. Природно, обличчя тут використовується як ідентифікатор платника. Щоб прийняти оплату, продавцеві досить клікнути по фотографії покупця, яка виникає на екрані його планшета / смартфона в спеціальному додатку.

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

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

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

Віртуальна примірочна меблів від B & Q. Британська мережа магазинів меблів і товарів для ремонту B & Q запустила планувальник кухонного простору, який працює на всіх пристроях і дозволяє розставити кухонні меблі по приміщенню,

за заданими користувачем параметрами. Визначившись, користувач має можливість у це ж час оформити замовлення і придбати обрані шафи, столи, стільці тощо. За відгуками, планувальник користується великою популярністю.

Доставка в машину від Volvo. Volvo вже пропонує своїм клієнтам додаток On Call, який дозволяє швидко знайти машину на великій парковці. Засобами того ж додатка компанія реалізувала сервіс доставки товарів прямо в машину. Покупці, що пересуваються на Volvo, можуть вказати пунктом доставки куплених в інтернет-магазині товарів своє авто. Кур'єри отримують в своє розпорядження тимчасовий цифровий ключ, що дозволяє їм відкрити машину і розташувати в ній пакети з придбаними товарами. Додаток On Call сповіщає власників Volvo про факт такої доставки.

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

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

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

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

Tesco і доповнена реальність. Tesco найбільший ритейлер Великобританії, експериментує з доповненою реальністю. Для продавців гігант розробив додаток, який порівнює фактичний стан полиці з ідеалом: співробітник Tesco наводить камеру планшета на полицю, робить знімок і отримує від системи зауваження і пропозиції - накладені на знімок зображення товарів, які відсутні і т.п. Подібний додаток для покупців дозволяє їм оперативно отримувати інформацію про калорійність тих чи

інших продуктів та іншу додаткову інформацію, що не вмістити на ціннику. Слід зазначити, що Tesco не вперше успішно застосовує технологічні рішення в своїй діяльності: раніше вони запропонували фотошпалери із зображеннями товарів, якими ритейлер обклеїв стіни станцій метро в Сеулі.

Джерело: [4]

Питання для обговорення:

1. Яку ідею стартап-проекту Ви вважаєте найбільш цікавою та чому?
2. Які, на Ваш погляд, передумови стали ключовими для успіху запропонованих стартап-проектів?
3. Які з поміж запропонованих стартап проектів Ви вважаєте найбільш перспективними?

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

□ **Завдання 1.** Сформуйте скорочену інформаційну карту стартап-проекту (табл. 1.1) для нижчезазначених стартапів.

Таблиця 1.1

Інформаційна карта проекту (фрагмент)

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

Джерело: [5]

Віртуальна примірочна від eBay.

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

Онлайн-ринок Hubbub.

Hubbub – британський стартап, який надає невеликим спеціалізованим магазинам можливість продавати онлайн. Цільова аудиторія Hubbub – м'ясні лавки і інші продуктові магазини «крокової доступності». Для покупця, Hubbub є зручною можливістю формування та отримання єдиного замовлення з декількох таких магазинів: не встаючи з дивана, можна купити м'ясо, молоко і яйця у трьох різних продавців і отримати продукти в одному пакеті з доставкою додому.

Westfield London / Collect+.

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

Джерела, використані у вправі: [4; 5]

РЕКОМЕНДОВАНА ТА ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. / Пер. с англ. СПб: Питер, 2008. 384 с. (Теория менеджмента)
2. Бабич М. Стартапы: Жизненный цикл. *Записки Предпринимателя, Стартапы*: веб-сайт. URL: <http://blog.babich.me/2016/03/startup-zhiznennyj-tsikl.html>
3. Этапы развития стартапов. *Startuphouse*: веб-сайт. URL: <http://startup-house.ru/stati-pro-startapy/link/etapy-razvitiya-startapov>
4. Инновации и технологии в ритейле: 55 кейсов. *Shopolog*: веб-сайт. URL: <http://www.shopolog.ru/metodichka/other/innovatsii-i-tekhnologii-v-riteyle-55-keysov/>
5. Информационная карта проекта. Материалы Северозападного института управления: веб-сайт. URL: sziu.ranepa.ru/media/uploads/информационная_карта_проекта
6. Наривончик Д. Инвестиции в стартапы — как это работает? *Money Never Sleep*: веб-сайт. URL: http://money-never-sleep.ru/startup_investment/
7. Преимущества и недостатки инвестиций в стартапы. *Ratingfeed*: веб-сайт. URL: <http://www.ratingfeed.ru/preimushhestva-i-nedostatki-investicij-v-startapy/>
8. Робул Ю. Управління стартапами. URL: <https://imbacademy.com.ua>
9. Стартап. *Вікіпедія* — вільна енциклопедія: веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Стартап>
10. Савін М. Що таке стартап. *FORBES Україна*: веб-сайт. URL: http://forbes.net.ua/ua/explain/startup_and_business/1363540-shcho-take-startap
11. Стадии развития инновационной. *УК «АЛЬЯНС. ВЕНЧУРНИЙ БІЗНЕС*: веб-сайт. URL: <http://venture-biz.ru/stadii-razvitiya>
12. Що таке стартап? *Бізнес-UA*: веб-сайт. URL: <http://biznesua.com.ua/shho-take-startap/>
13. Чазов Е.В. Стартап как новая форма ведения бизнеса. *Наукові праці НУХТ*. 2013. № 52. С.122-128.
14. Garel G. Le management de projet. Paris: La Decouverte, 2011. 128 p. (Collection Réperes n° 377)

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2.

ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ СТАРТАПУ

Мета заняття: оволодіння практичними навичками щодо особливостей, формування команди стартап-проекту, ролей та функцій учасників команди стартапу та розподілу участі та часток майбутнього бізнесу між членами команди.

Зміст заняття

Під час проведення заняття доцільно розглянути особливості та етапи формування команди стартапу, зупинитись та здійснити детальне пророблення інструментів і технологій формування успішної команди. Студенти мають оволодіти практичними навичками щодо масштабування команди за стадіями розвитку стартап-проекту, а також вирішення проблем під час її формування. Доцільно опрацювати на прикладі уявної команди стартапу ролі та функції учасників, особливості роботи команди на кожному з етапів розробки стартап-проекту, дослідити особливості мінімальної життєздатної команди, формування команди учасників за функціями продукту, забезпечення, продажу, розвитку продукту, фінансування, процесів та операцій. Слід приділити увагу лідерству в команді стартапу, розподілу участі та часток майбутнього бізнесу між членами команди стартапу.

»

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

- 
1. У чому полягає ключова особливість стартап-команди?
 2. Розкрийте дії, які є попередніми до формування команди стартап-проекту.
 3. Визначте завдання команди стартап-проекту на посівній стадії, стадії запуску продукту, зростання та розширення, ведення бізнесу.
 4. Поясніть ролі та функції учасників стартап-команди: людина-ресурс, людина продукт, людина процеси.
 5. Розкрийте структуру мінімальної, мінімальної життєздатної, мінімально-ідеальної команди.
 6. Поясніть особливості розподілу часток участі між членами команди стартапу.
 7. Порівняйте традиційну команду проекту та стартап-команду.

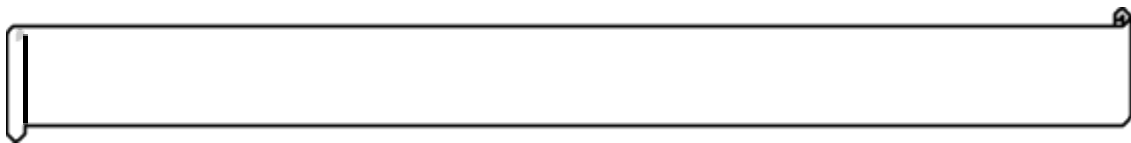
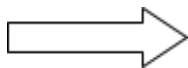
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Завданням команди стартапу на етапі «Seed» є:

- а) створити ідею або гіпотезу продукту;
знайти прихильників; «відшліфувати»

ідею

б) сформулювати техзавдання, створити пропозицію; прийняти найбільш перспективні напрямки;



- в) визначити цілі; проаналізувати ринок; ідентифікувати і вивчити клієнта; довести попит на продукт;
- г) опрацювати маркетингову стратегію; знайти свою вузьку нішу на ринку.

2. Що таке «Death of valley»?

ідей;

а) місце, де збираються стартапери, що не досягли успіху у реалізації власних

б) період розвитку стартапу, коли інвестиції та грошові вкладення були

здійснені, а прибутки поки що відсутні.

- в) бізнес-інкубатор, який не зміг знайти інвестора для стартапу;
- г) період розвитку стартапу, коли інвестиції та грошові вкладення відсутні.

3. Мінімально життєздатна команда складається з:

- а) 3 людей;
- б) 4 людей;
- в) 5 людей;
- г) 2 людей.

4. Які ролі мають учасники мінімально життєздатної команди:

- а) людина-продукт, людина-ресурси, людина-процеси, людина-фінанси;
- б) людина-продукт, людина-капітал, людина-процеси;
- в) людина-продукт, людина-ресурси, людина-маркетинг, людина-фінанси;
- г) людина-продукт, людина-ресурси, людина-процеси.

5. Мінімально ідеальна команда складається з:

- а) 3 людей;
- б) 4 людей;
- в) 5 людей;
- г) 6 людей.

існує:

6. Якого з типів лідерів, що необхідні стартапу для досягнення успіху не

а
)
«
В
и
к
о
н
а
в
е

Ц
Ь
»
;
б
)
«
В
П
Л
И
В
О
В
И
Й

»
;
В
)
«
С
Т
Р
А
Т
Е
Г
»
;
г) «Лояльний».

7. Типові труднощі під час формування команди стартап-проекту:

- а) відсутність необхідної освіти, мінімальний бюджет, командна робота по проекту;
- б) відсутність необхідного досвіду, мінімальний бюджет, дистанційна робота по проекту;
- в) вік, мінімальний бюджет, складна робота;
- г) відсутність додаткової освіти, мінімальний досвід, командна робота по проекту.

8. Що не належить до типової діяльності контролера якості в ІТ-стартапі:

- а) написання коду;
- б) думати за програміста, де він міг помилитись, що не врахував, про що забув;

- в) доопрацювання ТЗ продукт-менеджерами;
- г) звітування менеджером про неопрацьовані завдання.

9. Найкращий варіант для розподілу часток в стартапі:

- а) «50/50»;
- б) «70/30»;
- в) «40/60»;

г) врахування багатьох чинників, які можуть виникнути у майбутньому, а також якість підготовки кожного з учасників, його безпосередню участь у реалізації проекту.

СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ

☐ **Вправа 1. Команда стартапу.**

Проаналізуйте стартап-проекти та дайте відповіді на поставлені запитання.

Наочна кібербезпека

У 2014 році Андрій Безверхий і його колеги Руслан Міхальов і Олександр Бредіхін вирішили, що Україні не вистачає проактивних сервісів захисту від кібератак. Вони розробили модульну платформу Cyber Operations, яка допомагає візуалізувати прогалини в інформаційній безпеці. Так з'явилася SOC Prime – перша в Україні компанія, яка побудувала платформу захисту від кіберзагроз.

Творці компанії, Андрій Безверхий і двоє його партнерів, працювали в сфері інформаційної безпеки (ІБ) більше семи років. Тонке налаштування і впровадження комплексних рішень в цій галузі вимагає великих витрат часу і знань, тому у розробників народилася ідея автоматизувати повторювані операції, наприклад, діагностику систем ІБ, що застосовуються у всьому світі. При цьому обмін інформацією повинен бути максимально безпечним. А інтерактивна візуалізація процесів у вигляді метрик і трендів для топ-менеджменту стала родзинкою майбутнього проекту. Так з'явилася платформа CyberView. Програма аналізує потік вхідних даних і перетворює інформацію в доступні для всіх ілюстрації та діаграми. Таким чином, користувач отримує зрозуміле відображення взаємозв'язку процесів, процедур і людей і усуває прірву між тим, що написано на папері, і реальною картиною.

Перші півтора місяці компанія існувала за власні кошти. Обладнання, необхідне для розробки і тестування системи, підприємці купили в кредит, а віртуальну мережу створили на базі домашніх комп'ютерів. Вони орендували коворкінг в «Часописі», де компанія і провела перші півроку. У той період партнери активно розробляли першу версію продукту, обкатували алгоритми. У стартовому складі команди було всього шість чоловік, п'ять з яких мали досвід в ІБ від чотирьох до семи років і один з досвідом більш семи років у веб-розробці. Натепер в компанії 16 людей, серед яких і кістяк колективу.

Оскільки в Україні, на відміну від більшості країн ЄС, ще відсутні цільові інвестфонди, орієнтовані на ІТ, з пошуком інвесторів довелося потрудитися. «Перші півроку ми зустрічалися з потенційними інвесторами і в тісних стосунках із бізнес-інкубатором GrowthUP», – говорить Андрій Безверхий. І вже в на початку 2015 року

SOC Prime отримала перші інвестиції – 75 тис. дол. Гроші розробники шукали, не маючи готового продукту: був лише досвід, ідея і деякі напрацювання. Але знайшлися ті, хто повірив у проект – Gravia VC і Леонід Подобедов, акселератор GrowthUP і UAngels (співтовариство бізнес-ангелів в Україні). На отримані гроші команда змогла розробити першу версію платформи і запустити «пілоти» в Україні. Завдяки інвестиціям вдалося розширити команду до семи чоловік. Новий фахівець присвятив свій час збору коштів. До цього фандрайзингом доводилося займатися вечорами, вихідним або замість обіду, тому що основний час розробники присвячували продукту.

Друга спроба отримати гроші від інвесторів також була успішною. Завдяки спільноті українських бізнес-ангелів UAngels в червні 2015 року SOC Prime вийшла з обкатаною технологією на європейський ринок, збільшивши команду вдвічі. А вже в серпні отримала перших партнерів і клієнтів в Західній Європі. Так, в 2015-му компанія взяла друге місце в інвестиційному конкурсі від Almaz Capital з кібербезпеки, а в лютому 2016 року виграла секцію B2B на SVOD EU в Ірландії. А завдяки допомозі локальних фондів AVentures Capital і TA Ventures компанія веде діалог з Intel Capital і HPE Ventures. Але не інвестиціями єдиними. Через відсутність конкурентів на українському ринку SOC Prime досить швидко залучила непогану клієнтську базу. До кінця 2015 року вона працювала з такими великими структурами, як OTP Bank, Starlight Media, УкрСиббанк, «Воля», Ощадбанк Росії. Зараз, за словами Андрія Безверного, платформу використовують компанії в країнах СНД і ЄС з різних галузей: легкої промисловості, фінансової сфери, медіа, телекому, а також інтернет-провайдери, спеціалізовані компанії з кібербезпеки, включаючи постачальників послуг. Завдяки цьому SOC Prime припинила збір коштів і отримала прибуток.

Залученню клієнтів сприяє і активна участь компанії в локальних і міжнародних конференціях з IT-безпеки. Це значно допомогло вибудувати власну партнерську мережу. Істотна частина зусиль спрямована на активну присутність в соціальних мережах і спеціалізованих ресурсах з безпеки, але в рекламу і SMM у зв'язку з економією не було вкладено жодної копійки. «На кожному з форумів, сайтів, сторінок в соціальних мережах ми намагаємося зробити видимими свою експертизу і готовність допомогти», - каже Безверхий. Цільовий ресурс – LinkedIn. Тут загальна мережа контактів компанії складає більше 2000 фахівців. Все це – реальні контакти.

Зараз компанія, крім продажу та подальшого розвитку своєї платформи, активно допомагає українським підприємствам боротися з атаками шкідливими угруповання як BlackEnergy, від яких вже постраждали кілька обленерго. Розслідуванням цих інцидентів займаються провідні фахівці з кібербезпеки компаній ESET, iSight, Trend Micro і інших. SOC Prime теж до них приєдналася. На основі відкритих розробок і власної технології, вони створили комплекс заходів і програмного забезпечення, які допомагають виявити, зупинити діючі і запобігти майбутнім атакам BlackEnergy. Як і будь-яка інша українська компанія, SOC Prime стикається з проблемою своєчасного отримання оплат і бюрократією. Однією з найбільших технічних проблем в роботі Андрій Безверхий називає складність підстроювання продукту під побажання клієнта. «Іноді дуже складно говорити клієнтам «ні» при запиті чергових «фіч», але це доводиться робити для збереження цілісності рішення. Інакше загубиться єдине бачення платформи », – підкреслює засновник компанії.

У планах компанії – удосконалити платформу так, щоб підлаштовуватись до підприємств будь-якого розміру. У наступному році фахівці з безпеки планують вихід на ринок США і Азії. Найбільший проект в розробці зараз включає інсталяцію

продукту на 160 країн. У SOC Prime впевнені, що компанія буде тільки рости. «Ніші в безпеці, в яких працюємо ми, показують стабільне зростання від 13% до 30% щорічно. І, судячи з аналітики Gartner і Forrester, найближчі п'ять років темпи не сповільняться», — прогнозує Безверхий.

Додаткові дані: перші інвестиції –75 тис. дол., 16 співробітників, найбільший проект – 160 країн.

Джерело: [3]

Питання для обговорення:

1. У чому полягає сутність запропонованої ідеї та, на Ваш погляд, наскільки актуальною є запропонований проект?
2. Як формувалась команда стартапу?
3. Яким чином відбувалось масштабування команди, що супроводжувало цей процес?

□ Вправа 2. Команда стартапу.

Проаналізуйте стартап-проекти та дайте відповіді на поставлені запитання.

З додатком на виставку

Українська компанія Attendify стала лідером в розробці додатків для заходів. Серед її клієнтів - Google і Bloomberg.

Attendify – онлайн-конструктор мобільних додатків. Але не звичайних, а для заходів. Організовуєш виставку – простіше дати відвідувачам можливість скачати програму з розкладом, картами локацій, добіркою новин і матеріалів. Зробити це можна в три кроки, без залучення дорогих дизайнерів і розробників.

Стартап заснували українці Михайло Балясний (CEO) і Артем Яремчук (COO) в 2011 році. Спочатку платформа називалася KitApps. Михайло раніше вже заснував софтверну компанію Shift Labs, у Артема до KitApps був досвід роботи проект-менеджером в Vivex Invest. Також він був співзасновником аукціону Koreikoff.

Уже на той момент було зрозуміло, що з часом кожна компанія захоче собі мобільний додаток, але не всі зможуть дозволити собі розробку. Тоді партнери вирішили робити конструктор мобільних додатків – платформу, за допомогою якої маленькі компанії зможуть робити собі програму без найму дорогих розробників і веб-дизайнерів. Згодом команда вирішила сфокусуватися виключно на організаторах заходів і отримала більш співзвучну з івент-середовищем назву - Attendify.

Ідея виявилася вельми вдалою. Мобільний додаток – дуже недешево задоволення, яке може і не відразу окупитися. У США, наприклад, розробка стандартного додатка для конференції на iOS і Android може коштувати від 5 тис. дол. до 50 тис. дол. При цьому потрібно вивчити портфоліо розробника і завантажити додатки, які він робив для інших івентів. Можливо, варто навіть зв'язатися з одним з його клієнтів безпосередньо і поцікавитися досвідом. При цьому, Attendify передбачає обмеженість бюджету організатора, а процес створення програми максимально спрощений і автоматизований. У підсумку, за запевненнями Артема Яремчука, організатор отримує відмінну якість продукту, порівнянну з індивідуальною розробкою, але за ціну в 10 разів нижче.

Стартап спочатку розвивався на свої кошти, і крім цього проект підтримав український інвестор, пов'язаний з індустрією івентів.

У 2013 році в проект вклався фонд TMT Investments – сума інвестицій зросла до \$ 200 тис. Стартапів час від часу надходять пропозиції від фондів, але поки що

команда не поспішає піднімати інвестиції. За останній рік компанія виросла в 8 разів за доходами, але стартап реінвестує виручку.

Зараз Attendify майже повністю орієнтується на зарубіжний ринок – близько 80% клієнтів знаходяться в США. Світова індустрія івентів оцінюється в \$ 100 млрд на рік - тільки в США щорічно проходить близько 2 млн заходів.

А команда стартапу зросла з двох до 25 осіб.

Навіщо ж потрібний додаток? Засновники сервісу вважають, що так простіше залучити аудиторію в спілкування. «Люди, які приходять на заходи, найчастіше приходять за бізнес-контактами. Наш додаток – це такий закритий Facebook про конкретний івент », – розповідає Артем. По-третє, в додаток можна додати рекламу – вона виглядає як спонсорські пости в Facebook. Це може працювати так: якщо спонсор івенту – Microsoft, компанія пропонує всім учасникам залишити e-mail і брати участь в розіграві Xbox. Організатор після заходу зможе передати спонсору звіт: хто з учасників цікавився брендом, а також їх контакти. «Це схоже на стандартну СПА-модель і працює краще, ніж спонсорські пакети - кладовища логотипів», вважає Артем. Це те, що й цікавить західних замовників.

Звичайно, сервіс більше орієнтований на США і Європу. «У США практично будь-який івент вже серйозно розглядає додаток як додатковий інструмент у своєму «чеклісті», поряд зі сторінкою івенту в Facebook і продажем квитків через онлайн-сервіс, типу Eventbrite», – говорить Артем. Перших клієнтів на Заході підприємці шукали за допомогою холодної розсилки. «Ми намагалися писати нормальною, людською мовою, а не в стилі «дорогий сер, хочемо вам запропонувати ідеальний продукт для вашого бізнесу», – згадує співзасновник стартапу. Однією з перших відгукнулася GDS – компанія, яка проводить близько 80 івентів в рік. У результаті компанія купила додатки на всі 80 івентів. Правда, в 2012 році додаток коштував всього \$ 249 – стартап ще не вивчив ринок і поставив ціну «зі стелі».

А ось міжнародна фармакологічна компанія AstraZeneca сама вийшла на Attendify. Це компанія зі штатом в 20 000 співробітників, і до цього вона ніколи не купувала додатків. Цікаво те, що за результатами роботи, організатор AstraZeneca GCE Summit, фактично став адвокатом бренду для стартапу. Він рекомендував продукт для офісів компанії в інших країнах, і навіть його дружина, яка працює організатором заходів в іншій компанії, стала клієнтом Attendify. «Я б ніколи не подумав, що фармацевти настільки активні – постять божевільну кількість фото, пишуть в месенджери. Спочатку фото івенту і доповідей, а закінчилося фотографіями котейлів у барі. Божевільний engagement - на 500 учасників близько 3000 фотографій », – згадує Артем. Люди продовжують користуватися додатком і після закінчення івенту, що для індустрії нетипово.

В Україні «покриття» у компанії поки невелике. Артем зазначає, що через те, що проникнення смартфонів ще не досягло «піку» в СНД, в тому числі і в Україні, до повсюдного використання додатків на всіх івентах ще далеко. «Але нішеві заходи, розраховані на «просунуту» аудиторію, як, наприклад, конференція «8P» або «Cisco Expro Ukraine» виразно виграють від мобільного застосування, оскільки відсоток власників смартфонів серед відвідувачів таких івентів дуже великий», – підкреслює співзасновник стартапу. На його думку, ринок мобільних додатків для івентів в Україні тільки розвивається, тому важливо «застовпити» місце, тоді і клієнти з'являться.

На рахунок проекту вже кілька нагород. У 2015 році проект Attendify потрапив в шорт-лист кращих українських стартапів за версією The Next Web. А ще в 2012-му

став «стартап року» за версією AIN.ua. Також Attendify разом з YouScan і Jelastic потрапили в ТОП-50 російських стартапів.

Додаткові дані: заснована в 2011 році, команда стартапу – 25 осіб, серед клієнтів – Google і Bloomberg, річна передплата – від 399 дол. до 599 дол.

Джерело: [3]

Питання для обговорення:

1. Наскільки актуальним в Україні є запропонований авторами проект?
2. Чи скористалися б Ви особисто запропонованим додатком? Чому?
3. Сформууйте власне бачення, яким чином формувалась команда стартапу, які могли б бути ролі та функції учасників, особливості роботи команди на кожному з етапів розробки стартап-проекту.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

☐ Завдання 1. Формування команди

1. Запропонуйте ідею стартапу та сформууйте уявну команду для його реалізації відповідно до масштабування [9]:

1) мінімальна команда (Minimum team):

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

2) мінімально життєздатна команда (Minimum viable team):

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

3) мінімальна ідеальна команда (Minimum ideal team):

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

2. Сформууйте карту команди за запропонованим прикладом:

КОМАНДА

ЗАСНОВНИКИ

Фото засновника	СЕО (Генеральний директор)	- Роль (чим займається) - Трудова історія - Загальна інформація - Освіта
Фото засновника	СТО (Технічний директор)	- Роль (чим займається) - Трудова історія - Загальна інформація - Освіта

КЛЮЧОВІ СПІВРОБІТНИКИ

Фото співробітника	- Ім'я - Роль (чим займається) - Досвід	Фото співробітника	- Ім'я - Роль (чим займається) - Досвід
--------------------	---	--------------------	---

МЕНТОРИ / РАДНИКИ

Фото ментора	- Ім'я - Роль (чим займається) - Досвід	Фото ментора	- Ім'я - Роль (чим займається) - Досвід
--------------	---	--------------	---

Рис. 2.1. Карта структура команди стартап-проекту

Джерело: [10]

Завдання 2. Розподіл часток участі у стартапі між членами команди

Розподіліть частки між учасниками команди на основі запропонованого методу Frank Demmler, професором підприємництва в бізнес-школі при Carnegie Mellon University [10].

Крок 1. Визначаються основні елементи вкладу в створення стартапу [5]:

- *ідея*. Компанія не існувала б, якби не було первісної ідеї, і це, безумовно, чогось варте, але є багато правди в приказці: «Успішний бізнес – це 1% натхнення і 99% – поту»;
- *підготовка бізнес-плану*. Саме в процесі роботи над цим документом опрацьовуються деталі, продумуються слабкі місця, складається стратегія просування. І, хоча написання бізнес-плану – етап безсумнівно важливий і трудомісткий, привести його в життя – завдання на порядок складніше;
- *компетентність*. Наскільки ви і ваші партнери компетентні в сфері (галузі) стартапу? Досвід роботи, зв'язки, розуміння технологій – ключові фактори успіху в практично будь-якому бізнесі;
- *залученість і ризики*. Комуś можливо доведеться звільнитися з основної роботи, не спати ночами, спілкуватися зі співробітниками, коли не вистачатиме грошей на зарплату. Наскільки ваші партнери залучені до справи і переживають за її успіх, наскільки великі ставки для кожного з них;
- *обов'язки*. Розподіляється відповідальність між учасниками та виконавцями.

Зрозуміло, для бізнесу ключовими можуть опинитися й інші чинники, як то: залучення партнерів, вибудовування каналів продажів або логістичних ланцюгів.

Крок 2. Відносна важливість факторів. Для кожної компанії співвідношення важливості кожного фактора буде різним: наприклад, ресторану ідея не така важлива, як хороша кухня і налагоджений сервіс, а для ІТ-стартапу вагомою є принципово нова технологія [10]. Для оцінювання важливості кожного фактора використовується шкала від 0 до 10 (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Визначення важливості факторів щодо їх вкладу у створення та реалізацію стартапу

Фактор	Вага (важливість)
Ідея	
Підготовка бізнес плану	
Компетентність	
Залученість і ризики	
Обов'язки	
.....	

Джерело: [10]

Крок 3. Оцінювання особистого внеску кожного партнера. Таке оцінювання здійснюється відповідно до запитань: Хто працював над бізнес-планом?; У кого основні зв'язки з лідерами індустрії?; Хто займається залученням інвестицій? Хто займається виведенням продукту на ринок? [10]. Результати запишіть у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінювання особистого внеску кожного партнера у створення та реалізацію стартапу

Фактор	Партнер 1	Партнер 2	Партнер 3
Ідея			
Підготовка бізнес плану			
Компетентність			
Залученість і ризику			
Обов'язки			

Джерело: [10]

ПРИКЛАД
(за даними [10]):

Припустимо, мова йде про ІТ-стартап, заснований чотирма випускниками ВНЗ:

- 1) генератор ідей, експерт з технологій;
- 2) відповідальний за бізнес-складову;
- 3) спеціаліст з технологій, права рука першого партнера;
- 4) аналітик (мало допомагає розвитку компанії і не розбирається в технологіях).

Якби це були недосвідчені підприємці, кожен отримав би по 25%, тому що це «чесно». Оцінюємо важливість кожного фактора і внесок кожного учасника відповідно до методу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінювання важливості кожного фактора і внеску кожного учасника

Фактор	Вага	Партнер 1	Партнер 2	Партнер 3	Партнер 4
Ідея	7	10	3	3	0
Підготовка бізнес плану	2	3	8	1	0
Компетентність	5	6	4	6	4
Залученість і ризику	7	0	7	00	
Обов'язки	6	0	6	0	0

Джерело: [10]

Тепер складемо показники кожного партнера, помножимо на вагу (ступінь важливості) і визначимо відсоткове співвідношення (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Визначення дольової участі у стартап проєкті кожного учасника

Фактор	Партнер 1	Партнер 2	Партнер 3	Партнер 4	
Ідея	10	3	3	0	
Підготовка бізнес плану	3	8	1	0	
Компетентність	6	4	6	4	
Залученість і ризику	0	7	00		
Обов'язки	0	6	0	0	
Разом	106	142	53	20	321
Процент	33,0%	44,2%	16,5%	6,2%	100,0%

Джерело: [10]

При всій простоті калькулятор Деммлера допомагає об'єктивно оцінити внесок кожного учасника стартапа і належну йому частку без зайвих суперечок. Слід пам'ятати, що результати носять скоріше рекомендаційний характер.

РЕКОМЕНДОВАНА ТА ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

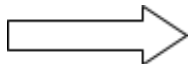
1. Аверин А. Стартап: формирование технической команды. *Acronis*. URL: <https://www.slideshare.net/rybaxek/ss-64689296> Комнда *Bikinedia*: веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Команда>
2. Жизненный цикл стартапа: from zero to hero. *Artjoker*. веб-сайт. URL: <https://artjoker.ua/ru/blog/zhiznenny-tsikl-startapa-from-zero-to-hero/>
3. Истории успешных. *Kyivstar Business Hub*: веб-сайт. URL: <http://hub.kyivstar.ua/praktika/istorii-uspeshnykh/>
4. Послідовність Фібоначчі. *Bikinedia*: веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Послідовність_Фібоначчі
5. Распил стартапа. Калькулятор Деммлера. *Хабрахабр*: веб-сайт. URL: <https://habrahabr.ru/company/poido/blog/106867/>
6. Разработка стартапа: этапы и их специфика. *Студия Михаила Кечинова*: веб-сайт. URL: <https://mkechinov.ru/startup-phases.html>
7. Федорова Т. Технологический стартап. Как создать эффективную команду? *Инновационный бизнес-инкубатор*: веб-сайт. URL: <http://ibi.vvsu.ru/latest/article/10330950//>
8. Формируем стартап-команду в условиях ограниченных временных рамок
Директор по персоналу: веб-сайт. URL: <http://www.hr-director.ru/article/65949-qqq-16-m9-formiruem-startup-komandu>
9. 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/>
10. Demmler F. The founders' pie calculator.
URL: <http://www.andrew.cmu.edu/user/fd0n/35%20Founders%27%20Pie%20Calculator.htm>
11. Hacker, hustler, designer ... analyst? *Solve for interesting*: веб-сайт. URL: <http://solveforinteresting.com/hacker-hustler-designer-analyst/>
12. Wasserman N. The Founder's Dilemmas: Anticipating and Avoiding the Pitfalls That Can Sink a Startup. Princeton Univ, 2012. 488p.
13. Zwilling M. Entrepreneur Startup Share Dependson Contribution. *Startup professionals*: веб-сайт. URL: <http://blog.startupprofessionals.com/2012/04/entrepreneur-startup-share-depends-on.html>

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3.

РОЗРОБКА ПРОДУКТУ ДЛЯ СТАРТАПУ

Мета заняття: оволодіння практичними навичками щодо розроблення інноваційного продукту, використання різноманітних методів пошуку ідей нових продуктів, створення мінімально доцільного продукту (MVP).

Зміст заняття



Під час практичних занять доцільно приділити увагу процесу створенню продукту стартапу. Навчити використовувати методи генерування ідей продукту (мозковий штурм, конференція ідей, синектика, метод фокальних об'єктів, морфологічного аналізу, спроб і помилок, ідейна інженерія, інверсії, вирішення винахідницьких завдань і т. ін.), а також формувати ідею продукту, використовуючи морфологічні підходи: метод заперечення і конструювання, систематичного покриття поля, морфологічного ящика, послідовного винахідництва, методи створення локальних інновацій для продукту. Бажано розглянути та застосувати на конкретних продуктах методи і способи перевірки життєздатності ідей, зокрема інтерв'ювання потенційних покупців, створення прототипу версії 0.01, краудсорсинг. Доцільно аналітично опрацювати ґрунтовні методи перевірки: створення Лендінгу, створення продукту-пустушки, надання продукту в якості послуги, завоювання ринку з наступною зміною профілю. На прикладі певного продукту здійснити формування мінімального життєздатного (доцільного) продукту, використати підходи до його створення та еволюції.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ



1. Порівняйте основні види нових продуктів: «новий продукт», «новий виріб», «інноваційний продукт» та «інноваційна продукція».
2. Надайте характеристику різним модифікаціям процесу розроблення нового продукту.
3. Поясніть сутність та види спрямованого пошуку ідей нових продуктів.
4. Розкрийте методи, що належать до морфологічного підходу формування та розроблення ідей стартап-продукту.
5. Поясніть сутність методу морфологічного ящика.
6. Охарактеризуйте ситуаційні та ідеальні методи перевірки ідей.
7. Поясніть сутність мінімального життєздатного продукту. Чому саме з такого продукту розпочинається стартап-проект?
8. Надайте характеристику етапам перетворення мінімально життєздатного продукту на кінцевий продукт.
9. Розкрийте процес еволюції мінімального життєздатного продукту.
10. У чому полягає різниця між мінімальним життєздатним та винятковим життєздатним продуктом?
11. Поясніть процес розробки стартапа за методом Lean Startup.

12. Поясніть процес розробки стартапа за методом Scrum.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Інноваційний продукт це:

- а) будь-який продукт, який не дублює товари, наявні на ринку;
- б) виріб, що містить у собі будь-які суттєві зміни у формі, змісті або пакуванні виробу, які мають значення для споживача;
- в) послідовність кроків або дій, які здійснюються підприємством для задуму, проектування продукту і його запуску у виробництво;
- г) результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки, що відповідає вимогам реалізації (впровадження) об'єкта інтелектуальної власності, має державні охоронні документи (патенти, свідчення); розроблення продукту підвищує вітчизняний науково-технічний і технологічний рівні.

2. До етапів процесу створення продукту не належать:

- а) планування;
- б) розроблення концепції;
- в) визначення цілей;
- г) системне проектування.

3. Прикладом типового продукту, обумовленого ринком може бути:

- а) спортивні товари;
- б) комп'ютер;
- в) принтер;
- г) водонепроникний одяг.

4. Метод нових ідей шляхом творчої співпраці групи фахівців як єдиного мозку це:

- а) мозковий штурм;
- б) метод аналогій;
- в) метод ідей Дельфі;
- г) метод колективного блокнота.

5. Основою методу заперечення і конструювання є принцип:

- а) починаючи вивчення будь-якого об'єкта, дослідник спочатку має у своєму розпорядженні лише малу кількість відомих положень, які можна назвати «віхами знань»;
- б) будь-яке твердження, сформульоване в кінцевих і повністю визначених термінах, не може бути абсолютно правильним;
- в) послідовно екстраполювати наявні знання в невивчені ділянки поля, намагаючись перекрити його повністю, тобто, з одного боку, знайти відповіді на всі питання, що стосуються об'єкта дослідження, а з другого боку, подумки побудувати всі ситуації і наслідки, що впливають з уже наявних знань;
- г) ставка робиться не на творчу розкутість і вседозволеність, а на впорядкований процес генерування яскравих, оригінальних ідей.

6. До ситуаційних методів перевірки ідеї не відносять:

а) підготовка цільової аудиторії;

- б) інтерв'ювання потенційних покупців;
- в) краудсорсинг;
- г) створення кінцевого продукту.

7. Метод перевірки ідеї за використання якого складається список товарів/продуктів, при натисканні на кожен з яких з'являється повідомлення «Продано», отже можна отримати список всіх користувачів, які зацікавилися продуктом і вже хочуть його придбати.

- а) лендінг-сторінки;
- б) інтерв'ювання потенційних покупців;
- в) продукт-пустушка;
- г) надання у користування продукту.

8. Мінімально життєздатний продукт це:

- а) продукт, який можна використовувати мінімальний період часу;
- б) продукт з мінімальним терміном експлуатації;
- в) версія продукту, яка дозволяє команді зібрати максимальну кількість підтвердженої інформації про клієнтів з мінімальними витратами;
- г) зменшена версія кінцевого продукту.

9. Який із зазначених принципів не відноситься до концепції «економічного стартапу» Еріка Ріса:

- а) врахування інновацій;
- б) створення прототипу;
- в) цикл зворотного зв'язку «створити – оцінити – навчитися»;
- г) підприємці є всюди.

10. Що таке Scrum (Скрам)?

- а) перехід від ручного MVP до автоматизованого;
- б) оптимальний баланс між мінімальним набором функцій і тим, що в кінцевому рахунку хочуть бачити споживачі;
- в) можливість надання послуги вручну, без розробки продукту;
- г) методологія управління проектами, яка побудована на принципах тайм-менеджменту.

СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ

☐ **ВПРАВА 1. Ідея продукту для стартап-проекту**

Проаналізуйте стартап-проекти та дайте відповіді на поставлені запитання.

Історія електросамокатів SEGWAY

Сегвей – це двоколісний транспортний засіб з електроприводом, який тримає рівновагу і дозволяє пересуватися стоячи. Ідея електросамоката з'явилася у відомого американського винахідника і підприємця Діна Кеймена під час тестування медичних

колясок з електродвигунами і системи гіроскопів, які дозволяли утримувати рівновагу. У компанії Segway були впевнені, що всі стануть їздити на Сегвей замість

машини. Через побоювання, що ідею вкрадуть, над проектом працювали в закритому режимі – не вивчалася думка споживачів, а вивели на ринок готовий продукт.

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

Джерело: [5]

Історія інноваційного ліхтаря для велосипедів від GOTHAM BICYCLE DEFENSE

Двоє американських велосипедистів, нещодавні випускники університету, постійно стикалися з проблемою – у них крали ліхтарики з велосипедів. Тоді вони перетворили проблему в бізнес: придумали ліхтарик Theft-Resistant Bike Light з функцією «складно вкрасти».

Грошей на виробництво не було, так само як і впевненості, що продукт виявиться затребуваним. І ось що зробили засновники: стали питати велосипедистів на вулиці і на профільних сайтах, який дизайн продукту подобається більше. За ескізом, який люди вибирали частіше, вони виготовили на 3D-принтері прототип і запитали ЦА: чи хотілося б вам купити такий ліхтар? Відгуки тисячі велосипедистів показали, що треба зменшити ліхтар - до того ж люди не розуміли, як це буде виглядати в реальному розмірі. Автори проекту зменшили зразок і показали споживачам ще один прототип - цей тест підтвердив, що продукт подобається і його готові купити.

Паралельно з тестуванням прототипу фаундери вели блог, створили Landing Page, робили публікації в профільних ЗМІ і спільнотах, викладали на YouTube ролики про те, як створюють велосипедний ліхтар, який складно вкрасти. Робота з цими інформаційними каналами зробила проект популярним і допомогла знайти майбутніх клієнтів. Далі Слава Менн і його колеги опублікували проект на краудфандингу Kickstarter. Необхідну суму зібрали за 15 годин, а за решту 40 днів вона наблизилася до \$ 100 000. Таким чином, гроші на виробництво продукту зібрали з майбутніх споживачів. Тільки після цього стартапери написали бізнес-план і налагодили виробництво на аутсорсингу.

Автори проекту вклали в нього не гроші, а час і зусилля для роботи з цільовою аудиторією. Багаторазове тестування дозволило підтвердити, що продукт буде затребуваний, оптимізувати його, підготувати попит і знайти кошти на запуск.

Джерело: [5]

Історія файлообмінника DROPBOX

Засновник Dropbox Дрю Х'юстон розумів, що залучити фінансування складно, поки немає доказів, що продукт потрібен людям. А продукт був поки зовсім «сирим»

- Дрю міг показати лише прототип, який працював між двома комп'ютерами. Він і показав: записав 3-хвилинне відео про те, як працює Dropbox. На наступний день після публікації ролика кількість запитів на beta-тестування зросла до 75 000. Люди розуміли, що проект ще в розробці і поки не буде суперкрутим, але дуже хотіли спробувати. Відео зібрало 12 000 позитивних відгуків плюс ідеї, запитання та пропозиції щодо доопрацювання. Ці цифри і дозволили Дрю залучити гроші на

створення комерційного продукту. Відеоролик, Landing Page і робота з профільним спільнотою допомогли довести, що сервіс дійсно цікавий людям.

Через деякий час перед компанією постала нова проблема. Спочатку засновники використовували традиційну модель просування сервісу і контекстну рекламу. Але виявилось, що залучення одного платного клієнта обходиться в \$ 291 при ціні самого продукту - \$ 99. Вивчення клієнтів, знайомство і спілкування з ними дозволили з'ясувати, що клієнти найчастіше дізнавалися про Dropbox від друзів, інформація поширювалася вірусно. Рішення знайшли в реферальній програмі, яка стимулювала людей рекомендувати сервіс. За 30 днів після впровадження програми користувачі самі розіслали 2,8 млн запрошень, і число реєстрацій зросло на 60%. Іншим інструментом поширення стала одна з можливостей використання продукту - 20% реєстрацій відбуваються, коли користувачі розповсюджують папки і файли. Сьогодні Dropbox не витрачає гроші на рекламу, а розвивається завдяки стимулюючій реферальній програмі. Ідеї для вдосконалення продукту компанія бере з відгуків, пропозицій і призначених для користувача голосувань на своєму сервісі Votebox.

Джерело: [5]

Історія онлайн-сервісу економної кулінарії FOOD ON THE TABLE

Платний (\$ 10) онлайн-сервіс Food on the Table допомагає істотно економити на придбанні їжі, пропонуючи рецепти з тими продуктами, на які є знижки в зазначених користувачем магазинах.

На етапі ідеї автор проекту ходив по магазинах і спілкувався з домогосподарками, щоб дізнаватися, що і як вони купують. Так він знайшов першого клієнта, для якого дізнавався про знижки в магазинах і розробляв рецепти вручну відповідно до своїх уподобань. Він витратив час, непорівнюваний з оплатою в 10 дол, але зате зумів зрозуміти, як влаштувати сервіс, щоб клієнти були задоволені. За допомогою цього MVP-тесту він переконався, що багато користувачів готові регулярно платити за таку послугу. Залишалося тільки автоматизувати процес. На гроші інвестора він розробив онлайн-платформу – і вартість обслуговування клієнтів знизилася майже до нуля. Зараз це успішний проект.

Джерело: [5]

Кейс месенджери SKYPE

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

Джерело: [5]

Питання для обговорення:

1. Для кожної ситуації визначте причини успіху/невдачі стартап проекту.
2. Яку роль відіграло створення та тестування MVP у процесі реалізації стартап проектів?
3. Які заходи щодо просування запропонованих у стартапах продуктів можна запропонувати?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

☐ **Завдання 1. Формування ідеї для стартапу**

1. На основі використання морфологічного методу оберіть оптимальну ідею продукту. Сформулюйте ідею продукту як товар за задумом, у реальному виконанні, підкріпленням.

Ідея товару генерується відповідно до такого розширеного алгоритму [2]:

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

2. Складіть морфонологічну карту ідеї стартап-продукту (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

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

Джерело: [2]

3. Сформулюйте ідею продукту як товар, занесіть дані у табл. 3.2

Таблиця 3.2

Втілення ідеї в продукт стартапу

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

ПРИКЛАД (за даними [2]):

Ідея продукту: система опалювання приміщення

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

- прийнятна температура повітря у межах 18-21°C;
- прийнятний рух повітря, без протягів;

- прийнятна вологість;
- нагрівальний елемент має забезпечувати відсутність відчуття холоду;
- регулювання вертикального градієнта температури, щоб уникнути відчуття духоти;
- прийнятна ціна системи опалення (не більше 10 тис. грн);
- ціна експлуатації має бути меншою, ніж наявних систем центрального та індивідуального опалення;

– використання лише тих джерел енергії, дефіциту яких в Україні немає.

2. Побудова морфологічної карти, на якій показати можливі варіанти рішень — засобів реалізації кожної функції (табл. 3.3).

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

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

Таблиця 3.3

Морфологічна карта

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

Джерело: [2, с. 71]

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

уточнюються після виконання необхідних розрахунків і випробувань.

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

Товар у реальному виконанні. Зовні опалювальний елемент виглядає як панель площею близько 1 м² і товщиною 1–2 см. Його можна оформляти у вигляді настінного панно, картини чи вбудовувати у стінку. Опалювальний елемент живиться від електричної мережі напругою 220 В. Його максимальна потужність становить 150 Вт. Розрахункова середньодобова потужність – 100 Вт. Термін експлуатації – понад 10 років. Вартість – 1000 грн.

Товар з підкріпленням. Гарантійний термін експлуатації становить 3 роки. Товар може бути оформлений відповідно за побажанням замовника. Можливі варіанти встановлення на місці експлуатації. Можливий продаж у кредит. Оптовим покупцям надається знижка 5%.

Джерело: [2]

□ **Завдання 2. Розвиток продукту**

Оберіть продукт та спробуйте за наведеним прикладом розробити план його оновлення.

1. Для розробки нових ідей скористайтесь списком контрольних питань П.П. Суркова для інноваційного відновлення об'єктів [18] та занесіть їх відповіді у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Опрацювання питань для удосконалення продукту «вікно»

№ з/п	Запитання	Відповідь
1.		

Формулювання ідей та їх агрегування

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

2. Сформулюйте ідеї стартану, агрегуйте їх та синхронізуйте, результати занесіть у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Синхронізація завдань

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

Джерело: [18]

ПРИКЛАД
(за даними [18]):

Об'єкт відновлення – звичайне вікно. Віртуальний клієнт – виробник пластикових вікон. Пошук нових ідей продукту здійснюється у такій послідовності [18]:

1. Побудова таблиці для удосконалення продукту «вікно» з вичерпними відповідями на запитання (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Опрацювання питань для удосконалення продукту «вікно»

№ з/п	Запитання	Відповідь
1	Частиною яких систем є продукт?	Вікно є частиною стіни, будинку. Закриває собою отвір у стіні. Вікно є товаром на ринку будівельних матеріалів
2	Які функції надсистеми може виконувати продукт? Як їх з ним пов'язати?	Вікно може виконувати функцію несучої конструкції (стіни). Відомі випадки поєднання цієї функції (скляні стіни та цілі будинки, офісні перегородки, що виконують функції стін). Стіни ізолюють будинок від шуму й холоду, вікна об'єднують ці функції
3	Чи можна розділити продукт на частини?	Рама (одно-, дво-, три-, чотири-, п'яти-, шестикамерний профіль), склопакети (одинарний, подвійний, потрійний), скло, повітря (інертний газ), фурнітура (ручки, замки, петлі, запірні пристрої), підвіконня, укоси, лиштви тощо
4	Чи можна об'єднати (агрегувати) кілька елементів продукту в один?	Повітряне скло, склоблок або піноскло (за аналогією з пінобетоном). Безрамне засклення, фурнітура кріпитися прямо в склопакет. Підвіконня, укис і рама з лиштвою є одним цілим або скляними
5	Чи можна нерухомі частини продукту зробити рухомими і навпаки?	Нерухомим у вікні є скло. Можна змусити скло або весь склопакет рухатися. Тоді можна буде зробити нерухому раму. Якщо скло буде опускатися, як в автомобілі, то не буде потреби в петлях і замках
6	Яким має бути ідеальний продукт?	Вікон немає, а його функції зберігаються і виконуються
7	Що відбудеться, якщо вилучити цей продукт? Чим його можна замінити?	Приміщення без вікон освітлюється лампами, свіже повітря забезпечує вентиляція, температуру регулює кондиціонер, інформацію видає телевізор
8	Яким цей продукт був у минулому?	Дірка в стелі, отвір у стіні, ставні, знімні рами, жовчний міхур, кварц, рами, що відкриваються, скло, вітражі, розсувні рами, склопакет, відкривання у двох площинах
9	На розвиток яких функцій було спрямоване удосконалення продукту?	Головним чином розвивалися функції освітлення – від напівпрозорих матеріалів до повністю прозорих, скло також розвинуло інформаційну функцію. Одночасно з цим збільшилась площа вікна, що, у свою чергу, змусило розвивати функцію теплоізоляції. На посилення саме цієї функції були спрямовані зусилля наприкінці минулого століття
10	Які функції залишилися «недорозвиненими»?	Одна функція – провітрювання – майже не розвивалася з початку створення системи. Функція освітлення (як тільки скло стало повністю прозорим) не розвивалась від початку середини минулого століття. Вікно майже втратило свою інформаційну складову з появою телевізора
11	Як можна натеper розвинути ці функції?	Вікно з фільтрацією повітря. Вікно, що світиться в темний час доби. Інформаційне вікно (дата, час, погода, температура, тиск, вологість, напрямок і сила вітру, курс валют, котирування акцій і т.ін.)

Джерело: [18]

2. Відбір найцікавіших ідей і формування їх списку. Імовірно за інерцією мислення виробники вікон і далі будуть збільшувати кількість профілів рами й контурів ущільнення, змінювати розміри міжскляного простору й додавати кількість склопакетів. Тому ці ідеї можна вважати безперспективними. Навіть у разі їх реалізації вони не додадуть конкурентних переваг.

Отже, виберемо цікаві, на наш погляд, ідеї.

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

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

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

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

Ідея 5. Вікно-кондиціонер. Вікна з убудованими жалюзі ринок уже пропонує.

Ідея полягає в тому, щоб поєднати дві системи в одній: вікна й кондиціонера.

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

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

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

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

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

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

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

Відбираємо найбільш працездатні ідеї, перевіряємо їх на своєчасність. Для цього необхідно за кожною з отриманих ідей відповісти на три запитання: що вийшло; де це можна використати; кому це потрібно.

Ідея 1. Склоблоки:

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

Ідея 2. Автоматичне вікно:

- вікно, що не тільки відкривається та закривається «з пульта». За допомогою нехитрого пристрою його можна програмувати на провітрювання приміщення,

відкриття й закриття в певний час;

- ринок елітного житла вже давно готовий прийняти такі вікна. Заможна людина здатна мати найкраще – те, чого не має середній чи економ-клас;
- автоматичні вікна придбають будівельні організації, що спеціалізуються на будівництві елітного житла.

Ідея 3. «Сліпі будинки»:

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

Ідея 4. Вікно-фільтр:

- глухе вікно, що забезпечує свіже повітря і його фільтрацію і пристроєм для автоматичного миття або самоочищення;
- такі вікна можна використовувати у всіх новобудовах і для заміни звичайного «пластику», чи ремонту. Ці вікна зазвичай призначені для центральних районів більшості міст і великих мегаполісів;
- покупці – як будівельні організації, так і приватні особи.

Ідея 5. Вікно-кондиціонер:

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

Ідея 6. Вікна, що світяться:

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

Ідея 7. Інформаційне вікно:

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

4. Комплексне агрегування ідей.

Агрегування 1. Вікна з картинками:

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

Агрегування 2. Світні вікна-кондиціонери-фільтри:

- принцип той же, що і в наведений вище випадках;
- вікна замінюють «прості» вікна, що світяться;
- покупці – переважно заможні люди, а згодом і інші покупці.

Агрегування 3. Ідеальне вікно:

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

5. Формулювання та синхронізування завдань. Перелічимо знайдені нами рішення в тому порядку, у якому їх можна пропонувати ринку (табл. 3.7). Таким чином, у табл. 4. наведено цілі організації на найближчі 5, 15, 25 років. Крім того, є план виведення на ринок нового продукту і його постійного відновлення. Якби було пройдено всі етапи ретельно, без пропусків, то одержали б стратегічний план розвитку продукту із щорічною програмою відновлення.

Маючи подібну програму, можна до кожного сезону пропонувати чергове нововведення. Як тільки конкуренти сприймуть таку ініціативу і почнуть тиражувати нововведення, можна виходити на ринок і пропонувати споживачам оновлений продукт, випереджаючи конкурентів.

Джерело: [18]

Таблиця 3.7

Синхронізація завдань			
Етапи	Продукти (послідовність заміщення)		
Минуле століття	Десятерний склопакет	Двадцять контурів ущільнення	Тридцятикамерні профілі рами
Сьогодні	Ідея 7: інформаційне вікно – впровадження	Ідея 2: автоматичне вікно – впровадження	Ідея 3: склоблоки – НДДКР і впровадження як окремий напрям
Завтра	Ідея 4: вікно-фільтр	Ідея 5: вікно-кондиціонер	Ідея 6: вікна, що світяться
Післязавтра	Агрегування 1: вікна з картинками	Агрегування 2: світні вікна- кондиціонери- фільтри	Агрегування 3: ідеальне вікно

Вікна XXI століття	Ідея 3: «сліпі будинки» – завтра готується ринок, післязавтра впроваджується як окремий бізнес. Можна не чекати й почати розроблення сьогодні, а впроваджувати завтра		
--------------------	---	--	--

Джерело: [18]

□ **Завдання 3. Розробка MVP**

Відповідно до наведеного прикладу процесу розробки MVP розробіть комплекс ідей MVP для обраного Вами продукту, дані занесіть до табл. 3.8

Таблиця 3.8

Формування MVP продукту стартапу

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

ПРИКЛАД

Еволюція освітлення. На рис. 3.1 наведено еволюцію освітлення.



Рис. 3.1 . Етапи еволюції освітлення за методом MVP

Джерело: [1]

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

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

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

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

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

5- й MVP: Сонячна енергія. Світлодіодні лампи меншої міцності замінюють лампи розжарювання, в той час як сонячні панелі стають більш ефективними і

доступними у виробництві. Проблема вирішена. Але сонячні рішення ще не досить поширені, щоб можна було відключити національну мережу.

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

Джерело: [1]

РЕКОМЕНДОВАНА ТА ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Войтишек Е. Шесть этапов MVP: разбираем реальные кейсы. URL: <https://rb.ru/opinion/razbiraem-mvp/>
2. Ілляшенко, С.М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : ВТД Університетська книга, 2010. 334 с. С. 71.
3. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Суми : Університетська книга, 2007. 281 с 12. Инновационный менеджмент : Метод. пособие. Ч. 2. / Под руков. Б. Е. Фишмана. К. : РАМО, 1991. 134 с.
4. Инновационный менеджмент: метод. пособие. Ч.2 / под руков. Б.Е. Фишмана. – К.: Изд. концерн «РАМО», 1991. 134 с.
5. Как создают успешные продукты: 5 кейсов, Lean-подход, правила и бизнес-инструменты. Zillion: веб-сайт. URL: <http://zillion.net/ru/blog/1054/kak-sozdaiut-uspieshnyie-produkty-5-kieisov-lean-podkhod-pravila-i-biznies-instrumenty>
6. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 504 с. URL: <http://library.if.ua/books/4.html>
7. Купер Б., Власковиц П. Стартап вокруг клиента. Как построить бизнес правильно с самого начала. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 168 с.
8. Лущик А. Минимально жизнеспособный продукт: Все об MVP. *Семь тем про Умные Бизнес-Системы*: веб-сайт. URL: <http://sbs7.ru/minimalno-zhiznesposobnyiy-produkt-vse-ob-mvp/>.
9. Мирный путь к революционной инновации / Д. Голденберг, Р. Горовиц, А. Левав, Д. Мазурский. *E-executive – обучающееся Сообщество менеджеров*. веб- сайт. URL: http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/346451/?phrase_id=883211
10. Петров В. М. Базовый курс по теории решения изобретательских задач: учеб. пособ-е. изд. 2-е узд., исправл. и доп. Израиль, Тель-Авив, 2002. URL: <http://www.trizfido.narod.ru/00/petrov.htm>
11. Попов Е.В. Разработка нового товара. *Маркетинг в России и за рубежом*. 1999. № 3. С. 11-19. URL: <http://www.cfin.ru/press/marketing/1999-3/02.shtml>
12. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002. № 40-IV URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
13. Проверка живучести продукта. *Наука. Инновации. Инвестиции*: веб-сайт. URL: <http://niirf.ru/glavnaya/novosti/publikatsii/158-kak-proverit-vashu-ideyu-na-zhiznesposobnost.html>
14. Рис Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2012. 251 с.
15. Рудавский Р. Почему вашему стартапу нужен MVP. URL: <https://stfalcon.com/ru/blog/roman.rudavsky>

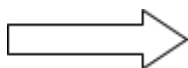
16. Рудская Е. Н., Бондаренко О. В. Минимальный целесообразный продукт как целевой ориентир в системе управления взаимоотношения с клиентами в телекоммуникационной сфере. *Молодой ученый*. 2015. №21. С. 452-460.
17. Смоляр Л. Г., Бояринова К. О., Кам'янська О. В. Управління процесом розробки і освоєння виробництва нових продуктів: навч. посіб. Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". Київ : Кондор, 2015. 492 с.
18. Сурков П.П. Стратегия опережающего развития. *E-xecutive*: веб-сайт. обучающееся сообщество менеджеров. URL: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/344514/>
19. Сычева А. Инновации эконом-класса. *E-xecutive – обучающееся сообщество менеджеров*: веб-сайт. URL: http://old.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/innovation/article_5256/
20. Титов В.В. Морфологический поход. URL: <http://anataz.narod.ru/science/mp/mp90.html>
21. 5 шагов к успеху по методике Lean startup. URL: <https://blog.sbssoft.ru/post/3-osnovnykh-shaga-v-metodike-lean-startup>
22. 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.
23. Управление инновациями: Учеб. пособие. В 3-х кн. А. А. Харин, И. Л. Коленский, Н. Н. Пущенко и др. / под. ред. Ю. В. Шленова. – М. : Высшая школа, 2003. Т. 3: Базовые компоненты управления инновационными процессами. 240 с.
24. Щербань В.М., Козубенко Л.Д. Товарна інноваційна політика: навч посіб. К. : Кондор, 2006. 400 с.
25. Ширококов Н. Почему не нужно делать идеальный продукт. *Семь тем про Умные Бизнес-Системы*: веб-сайт. URL: <http://sbs7.ru/pochemu-ne-nuzhno-delat-idealnyi-produkt/>
26. Scrum. Управление проектами. *ОВК Групп*: веб-сайт. URL: <http://овкгруп.рф/2016/10/20/scrum/>

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4.

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ СТАРТАПУ

Мета заняття: оволодіння практичними навичками щодо управління бізнес-моделями, визначення особливостей їх структури, взаємозв'язків та взаємодії між компонентами, опанування різних методів дизайну бізнес-моделей стартап-проектів.

Зміст заняття



На практичному занятті рекомендується розглянути види бізнес-моделей (загальна, торгова, партнерська, пряме виробництво, сервісна) та типи бізнес-моделей (побудована за концепцією «поділу», «Довгий хвіст», Багатосторонні платформи, FREE-типу, відкриті бізнес-моделі). Слід деталізовано опрацювати структуру бізнес-моделі Canvas: споживчі сегменти, ціннісна пропозиція, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, потоки надходження, структура витрат. Бажано приділити увагу методам дизайну бізнес-моделі (бізнес-модель «клієнторозвивального» стартапу, «племінного» стартапу, «мишоловочного» стартапу, «валідаційного» стартапу, «бережливого» стартапу і т. ін.).

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ



1. Розкрийте структуру бізнес-моделі, поясніть сутність її структурних блоків.
2. Надайте характеристику лівого та правого шаблону бізнес-моделі.
3. Поясніть як формуються ключові цінності у бізнес-моделі.
4. Які типи відносин з клієнтами можуть бути використані для стартапу під час формування бізнес-моделі.
5. Яким чином формується структура витрат на стартапу під час бізнес-моделювання?
6. Яким чином формується дохід від стартапу під час бізнес-моделювання?
7. Охарактеризуйте взаємозв'язки та взаємодії компонентів шаблону бізнес-моделі.
8. Поясніть відмінність бізнес-моделей залежно від структури витрат, специфіки бізнесу.
9. Надайте характеристику орієнтації бізнесу у бізнес-моделях за концепцією «поділу», «довгого хвоста», багатосторонньої платформи, бізнес-моделі FREE-типу.
10. Які особливості стартапу впливають на вибір методу дизайну бізнес-моделі?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Що серед зазначеного не є характеристикою бізнес-моделі:

- а) являє собою певне спрощене уявлення реального або майбутнього бізнесу;
- б) відображає основні бізнес-процеси в компанії і створюється для вирішення різних прикладних бізнес-задач;
- в) складається з таких компонентів бізнесу, як підприємництво, стратегія, економіка, фінанси, операції, конкурентні стратегії, маркетинг і стратегії розвитку компанії;
- г) вимагає значних знань бізнес-середовища.

2. Авторами і творцями бізнес-моделі Canvas є:

- а) О. Остервальдер та І. Піньє;
- б) Е. Ріс та І. Адізес;
- в) Н. Вассерман та М. Цвіллінг;
- г) Б. Купер та П. Власковіц.

3. Що серед зазначеного не належить до структурних блоків бізнес-моделі:

- а) структура витрат;
- б) створення прототипу;
- в) ціннісна пропозиція;
- г) споживчі сегменти.

4. Партнерська бізнес-модель передбачає:

- а) отримання доходу від залучення відвідувачів скористатися супутніми товарами та послугами;
- б) продаж товар або послугу клієнтам за допомогою вітрини;
- в) продаж рекламні місця на своїх продуктах;
- г) заробіток на комісійних від продажу товару або послуги.

5. До ключових ресурсів не належать:

- а) матеріальні ресурси;
- б) персонал;
- в) фінансові ресурси;
- г) водні ресурси.

6. Концепція «поділу» передбачає наявність трьох фундаментальних форм бізнес-діяльності. Яка із зазначених до них не належить?

- а) Бізнес, орієнтований на клієнтів;
- б) Бізнес, орієнтований на інфраструктуру;
- в) Бізнес, орієнтований на ресурси;
- г) Бізнес, орієнтований на інновації.

7. Що таке багатосторонні платформи?

- а) пропозиція великої кількості нішевих товарів, кожен з яких продається відносно

рідко;

б) один значимий споживчий сегмент може протягом тривалого часу отримувати вигоду від безкоштовної пропозиції;
в) безкоштовна для більшості користувачів і платна для преміум-користувачів;
г) об'єднання двох або більше різних, певним чином пов'язаних груп споживачів.

8. До принципів відкритих бізнес-моделей належать:

а) талановиті люди в нашій області працюють на нас;
б) не обов'язково самим проводити дослідження, щоб отримувати від них прибуток;
в) якщо більшість кращих ідей в галузі будуть нашими, ми виграємо;
г) якщо ми зробимо відкриття самі, то вийдемо на ринок першими.

9. До принципів закритих бізнес-моделей належать:

а) зовнішні НДДКР теж можуть створювати цінність;
б) не обов'язково самим проводити дослідження, щоб отримувати від них прибуток;
в) талановиті люди в нашій сфері працюють на нас;
г) ми повинні отримувати прибуток від використання наших інновацій іншими компаніями.

10. Який із зазначених типів бізнес-моделей не належить до бізнес-моделей електронної комерції:

а) Посередницька (Brokerage);
б) Рекламна (Advertising);
в) Торгова (Merchant);
г) Передплатна модель.

СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ

☐ **Вправа 1. Формування бізнес-моделі стартапу.**

Проаналізуйте стартап-проект та дайте відповіді на поставлені запитання.

Екологія - це я, або як економити енергію розумно

Як розробити прилад «на коліні» і зацікавити західних інвесторів.

Ідея створити інтелектуальну систему енергоменеджменту для будинку у засновників українського стартапу Ecois.me виникла в громадському транспорті в результаті невдалого збігу обставин в 2013 році. Засновники проекту Іван Пасічник та Назар Мокринський їхали під Київ у маршрутці на черговий хакатон TeslaCamp. Там на форумі розробників вони повинні були представити систему створення 3D-моделі рельєфу місцевості на основі фотознімків з квадрокоптера.

Коли вже треба було виїжджати, хлопці виявили, що у квадрокоптера зламався стабілізатор камери. Проте, вони вирішили не відмовлятися від участі в заході, а по дорозі придумати абсолютно нову концепцію. Такою концепцією став сенсор, який

може відстежувати споживання електроенергії побутовими приладами. Натхненням послужив пристрій американської компанії Pool Power. «Компанія Pool Power працює в галузі енергоменеджменту. Розроблений нею пристрій порівнює ваші витрати

електроенергії з витратами електроенергії у ваших сусідів », - коментує маркетолог компанії Ecosis.me Олександр Дятлов. Уже на хакатоні був зібраний і запрограмований прототип датчика, створені три сторінки сайту для виведення даних і представлена робота рішення. На подив, зроблений «на коліні» проект 25 серпня 2013 року посів перше місце, а на виграні гроші засновники купили стенд на популярній київській ІТ-конференції IDCEE 2013. Так з'явився перший прототип, який і привів до створення компанії.

Принцип роботи Ecosis.me простий – розроблений сенсор підключається до основного електрокабеля та визначає, скільки електроенергії споживають різні прилади в квартирі. «Коли ви включаєте в мережу, наприклад, зарядку для iPhone, в електрокабелі з'являється «шум». І у кожного електроприладу він різний. Підключаючи в мережу різні прилади, ви вчите Ecosis.me, вказуючи в спеціальному додатку для смартфона, який саме з них підключено до мережі. Після того як сенсор починає працювати, він визначає, наскільки енергоефективним є кожний з цих пристроїв », – пояснює систему роботи гаджета Олександр Дятлов. На відміну від приладу Ecosis.me, конкуренти «вміють» розпізнавати тільки великі пристрої (електрообігрівач, електроплита і т. ін.). «Витрати електрики на інші, більш дрібні прилади, підсумовуються і подаються просто як» інші пристрої ». Те, що зробили ми - – унікально », – запевняє Дятлов.

Економити електроенергію Ecosis.me допомагає за допомогою push-повідомлень на смартфон, якими підказує, наприклад, коли краще запустити пральну машину, щоб заощадити на пранні. Але це актуально для тих споживачів, у яких встановлено багатозональний електролічильник (нічний і денний тариф). Крім того, в Ecosis.me є система нагадувань. Так, наприклад, якщо ви забули вимкнути праску або електроплиту, прилад визначить, що ви пішли з квартири (для цього Ecosis.me моніторить стан смартфона, підключеного до програми), і відразу ж відправить нагадування. Також в Ecosis.me передбачена функція інтеграції з «Інтернетом речей», яка дозволяє управляти підключеними електроприладами віддалено. За підрахунками Ecosis.me, їх пристрій допомагає заощадити до 15% електроенергії.

У 2013-му «конкурсна» історія не закінчилася. Стартап посів друге місце на конкурсі від IDCEE в 2014 році і отримав приз в розмірі 10 тис. євро. Потім в березні 2015 року проект став переможцем пітч-сесії Utility Day на CeBIT в Ганновері і отримав ще 1 тис. євро від найбільшої європейської компанії RWE. Однак, найбільшу інвестицію в 80 тис. євро Ecosis.me отримав в червні 2014 роки від польського інкубатора Hubraum, після чого частина його засновників і розробників переїхали жити і працювати в Краків. В обмін на інвестицію краківський Hubraum отримав 15% частки в компанії.

Через рік, у травні 2015 року, команда Ecosis.me вивела проект «розумного» сенсора на краудфандингову платформу Indiegogo, де планувала зібрати \$ 50 тис. на доопрацювання продукту і запуск у виробництво першої невеликої партії пристроїв. Вихід на Indiegogo стартапери пояснюють, з одного боку, необхідністю отримати додаткові докази працездатності бізнес-моделі для інвесторів, з іншого - потребою в зворотного зв'язку від користувачів. Без неї неможливо зробити інноваційний продукт. Ще однією причиною стали тривалі переговори з енергокомпаніями. Вони дуже довго приймають рішення, тому команда проекту вирішила диверсифікувати свої ризики, випустивши споживчу версію продукту.

На Indiegogo Ecosis.me отримав 426 попередніх замовлень на коробкові рішення. Зараз команда проекту хоче збільшити кількість замовлень до 1-2 тис. штук і відправити партію на виробництво – в Китай або Польщу. За розрахунками Ecosis.me,

сенсор буде коштувати 149 дол. для людей, які замовляють продукт до того, як він з'явився у відкритому продажі. Ціна пристрою на масовому ринку складе близько \$ 200. Найдорожчий варіант гаджета буде коштувати 469 дол. – він укладений в чорний корпус зі світлопоглинаючими властивостями, що дозволяє йому працювати на сонячній енергії. В першу чергу, команду Ecoisme, що складається з чотирьох осіб, цікавлять ринки США, Великобританії, Німеччини, Нідерландів, Франції, Австралії. Як запевняє маркетолог Ecois.me, ринок таких пристроїв в Європі вже сформувався. Світовий обсяг ринку енергоменеджменту становить близько 16 млрд. дол. «Інтерес до подібних рішень дуже великий, адже зростає споживання електрики і ціна на нього. Так, завдяки такому пристрою ви бачите, скільки електроенергії споживає ваш чайник, і можете зробити висновок, що змінив його на новий, більш енергоефективний, ви заощадите до 50 євро в рік », - говорить Дятлов.

Зараз проект зосереджений на «шліфовці» споживчого сенсора, зборі замовлень, запуск виробництва і успішної доставки товару першим користувачам.

Джерело: [3]

Питання для обговорення:

1. Як виникла ідея стартапу Ecois.me?
2. У чому полягає сутність запропонованої розробниками ідеї?
3. Назвіть ключові етапи розробки ідеї стартапу.
4. Охарактеризуйте структуру бізнес-моделі запропонованого стартапу.

□ Вправа 2. Формування бізнес-моделі стартапу.

Проаналізуйте стартап-проект та дайте відповіді на поставлені запитання.

«Райські» шкарпетки від студентів Могілянки

Навіть така утилітарна річ, як шкарпетки, може бути «божественною» і дарувати власнику комфорт і емоції, вважають Олексій Малицький і Філіп Литвинов, засновники компанії в виробництва шкарпеток Sammy Icon.

Ідея виробництва різнокольорових шкарпеток Sammy Icon з'явилася ще в 2012 році. Один із засновників компанії, студент Києво-Могілянської академії Олексій Малицький, хотів купити кольорові шкарпетки, але асортимент в магазинах його не влаштовував. Тоді він загорівся ідеєю виробляти яскраві шкарпетки, чим поділився зі своїм однокурсником Філіпом Литвиновим. Хлопці почали шукати можливості для організації такого виробництва - вивчали фабрики, технологію і вартість. Переговори з потенційними підрядниками не увінчалися успіхом. Підприємці чули в основному категоричну відповідь: «У нас є кольорові моделі», хоча на перевірку шкарпетки виявлялися темними і майже однотонними. Тільки львівська фабрика погодилася відшити 200 пар. Малицький і Литвинов знайшли дизайнера, який намалював перші 11 ескізів і запустили проект в роботу.

Співвласники Sammy Icon інвестували власні кошти, розраховуючи, що 10 тис. дол. вистачить на початкові витрати: купівлю італійських верстатів і польської текстильної нитки, а також на виготовлення першої партії шкарпеток. Але реальний бюджет виявився в два рази більше. Литвинов каже, що вони зробили типові помилки новачків: неправильно намалювали макет, були не готові до дефіциту потрібної нитки і, в підсумку, отримали зіпсований продукт. «Бувало, що шкарпетки виходили не такими, як ми задумували. Такі партії досі зберігаються на складі », – говорить він.

Вибудувати процес вдалося лише через півроку.

Отримавши першу партію «ідеальних» шкарпеток, Малицький і Литвинов спробували здати їх під реалізацію в магазини. Спочатку віддавали товар друзям і знайомим, у яких були власні торгові точки. Просували свої вироби просто - через сарафанне радіо і соцмережі розповідали про новий молодіжний бренд. Невелика сума була витрачена на флаєри та візитки. Литвинов визнає – спочатку робили ставку на оффлайн-продажі, хоча через Інтернет «розкрутитися» було б простіше. Сайт зробили друзі, майже одночасно з'явилися і акаунти бренду в соціальних мережах Facebook і Вконтакте, трохи пізніше з'явився і Instagram.

Незабаром на новий бренд звернув увагу великий ритейлер Helen Marlen. Спочатку партії були невеликими - по 30-50 пар, пізніше обсяги зросли. Уже в 2013 році друзі вирішили, що пора відкривати власні точки продажів. Перший магазин з'явився в торговому центрі «Піраміда» на Позняках у Києві, потім в «Метрограді». Зараз у хлопців тільки в Києві п'ять партнерів, а шкарпетки від Sammy Icon продаються в Росії, Фінляндії, США, Південній Кореї і Мексиці.

Весь отриманий прибуток підприємці вкладали у виробництво, витрачаючись тільки на зарплати і оплату оренду офісу. Через рік компанія почала отримувати прибуток. На ранніх етапах розвитку компанія витрачала багато коштів на розробку нових колекцій, упаковок, поліпшення виробництва, розширення експорту. У тому ж 2013-му у Sammy Icon з'явилася і своя кур'єрська служба.

Влітку 2013-го бренд провів свою першу кампанію на Kickstarter під 8-бітну колекцію з орнаментами старих ігор для приставок. Підприємці кажуть, що це був скоріше іміджевий хід: тоді компанія планувала виходити на американський ринок. Зібрали всього \$ 8,9 тис., Але головне – клієнти з США їх помітили. «Мені здалося, що працювати з Kickstarter досить складно. Потрібно ретельно до цього готуватися (переглянути схожі проекти, спланувати стратегію), особливо важлива візуальна частина. Треба відписувати всім донатори подяки. Це цілий проект тривалістю в місяць, але він дуже цікавий», – зазначає Філіп.

Зараз Олексій працює віддалено, відповідає в основному за бухгалтерію. Філіп займається розвитком бренду, багато їздить у відрядження. Спочатку хлопці все робили самі, іноді їм допомагали друзі. Зараз вже є кілька людей, які працюють на складі і займаються упаковкою, невеликий колл-центр. Кур'єри – дистанційні, але за якістю їх роботи засновники компанії стежать ретельно. На аутсорсинг службу доставки Sammy Icon передавати не планує. «Кур'єри – це обличчя бренду. Ми вирішили, що краще навчити своїх людей», – каже Філіп.

Чимало для Sammy Icon значить і аудиторія соціальних мереж. Головний канал комунікації зараз - Facebook. У сторінки бренду понад 16,5 тис. лайків – середній для українського стартапу показник. Хлопці залучають нових передплатників за допомогою стандартних акцій «лайкни і поширюй пост і вирай пару шкарпеток», але концентруються на якісних повсякденних повідомленнях. «Просто намагаємося писати так, як писали б у себе на сторінці», – ділиться Філіп. Це допомагає отримувати більше зворотного зв'язку.

Крім того, компанія намагається підтримувати лояльність покупців і періодично дарує постійним клієнтам невеликі подарунки. Допомагають зберігати лояльність і акції: одного разу спільно з кав'ярнею «Кап & Кейк» дарували каву тим, хто приходив в шкарпетках від Sammy Icon.

«Ми хочемо дарувати емоції людям», – діляться стартапери. На їхню думку, люди повинні радіти шкарпеткам і отримувати приємні враження. Компанія придумала легенду, героєм якої став ангел Семмі, він супроводжує мандрівників, особливо якщо вони в фірмових шкарпетках. Так народився слоган «Зроблено в раю»,

а Семмі став постійним героєм публікацій на сторінках в соцмережах. Тепер він - невід'ємна частина комунікації. У кожної пари шкарпеток своя легенда. Наприклад, Семмі побував в США і з'явилися Navajo.

Як не дивно, основними покупцями бренду виявилися зовсім не хіпстери, а солідні бізнесмени і корпоративні службовці. Носять в основному у вихідні, хоча деякі дозволяють собі ходити в яскравих шкарпетках під діловий костюм. Більшість товарів купують чоловіки – приблизно 60/40, але порахувати точно складно – багато речей беруть на подарунок. Особливо це помітно перед святами – наприклад, перед Новим роком кількість замовлень зростає в 2-3 рази.

Зараз бренд Sammy Icon – це не тільки шкарпетки. Компанія випускає нижню білизну, легінси і навіть торгує окулярами Illusion Explorer. Але товар-первісток як і раніше генерує більшу частину прибутку. «Зараз у нас більше продажів офлайн, ніж через мережу», - кажуть засновники компанії. Однак, змінювати ситуацію поки не мають наміру. Литвинов, який став «обличчям» бренду, активно їздить по міжнародних виставках, популяризуючи свій продукт і просуваючи його за кордоном. У планах - Bright Tradeshow в Берліні, що допоможе знайти нових партнерів.

Додаткові дані: початкові інвестиції – 20 тис. дол., аудиторія сторінки в Facebook - 16,5 тис., залучили 8,9 тис. дол. на Kickstarter, більше 50% продажів йде на експорт

Джерело: [3]

Питання для обговорення:

1. Яких помилок припустились автори стартап проекту на початкових етапах його реалізації?
2. Які способи просування та реалізації продукції використовує Sammy Icon?
3. Охарактеризуйте структуру бізнес-моделі запропонованого стартапу.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

□ Завдання 1. Визначення виду бізнес-моделі стартапу

Відповідно до наданих описових характеристик бізнес-моделей визначте їх вид та підходи, які занесіть у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Характеристика бізнес-моделі

Назва стартапу	Вид бізнес-моделі (посередницька, рекламна, торгова, партнерська, інформаційна, пряме виробництво, сервісна)	Підходи та орієнтація бізнес-моделі (побудована за концепцією «поділу», «Довгий хвіст», багатосторонні платформи, FREE-типу, відкрита бізнес-моделі)

Модель № 1: CDR KING – продаж «однодоларової» електроніки. Компанія CDR KING в США – це одна з провідних роздрібних мереж з продажу електроніки. Вони просто закупають товари в Китаї і продають їх на американському ринку. Однак відомо, що компанія продає тільки досить якісні товари за прийнятною, дуже низькою ціною. Покупець йде в магазин з надією за мінімальну ціну придбати щось, що, як він вважає, чи не прослужить більше півроку. Магазин CDR KING можна назвати аналогом торгових мереж, що працюють за принципом «все за \$ 1», тільки CDR KING працює в сегменті споживчої електроніки. З цієї причини поняття «однодоларових» товарів для CDR KING – досить умовно. Однак покупці готові платити \$ 10, наприклад, за фени для волосся.

Модель № 2: Opower: заклик економити. Компанія Opower, що працює в сфері постачання електроенергії, за допомогою комунальних працівників веде роз'яснювальну роботу серед своїх клієнтів, закликаючи їх використовувати менше енергії. Це незвично, тому що майже кожний бізнес намагається змусити своїх клієнтів купувати великі обсяги свого продукту або послуги. Ця модель досить успішна, оскільки комунальним підприємствам часто надаються пільги або субсидії від уряду або місцевої влади за впровадження різних програм енергоефективності. Крім того, клієнти в цьому випадку відчують себе більш задоволеними, оскільки бачать свою корисність, отримуючи можливість стати частиною цих програм, не кажучи вже про економію власних коштів.

Модель № 3: Trends Guide Catalan: плата за право витратити гроші. Компанія Trends Guide Catalan відкрила свій перший магазин в центрі Барселони, де відвідувачі можуть отримати безкоштовні товари з останніх надходжень. Це перша установа такого роду в Європі. Клієнти магазину повинні зареєструватися і сплачувати по п'ять євро кожні півроку. За цю плату покупець може відвідувати магазин кожні два тижні і забирати до п'яти безкоштовних продуктів, а також отримувати інформацію про новинки магазину. Метою магазину є не отримання прибутку від продажу товарів, а просування серед своїх клієнтів нових продуктів і брендів. Ні готівку, ні кредитні карти в магазині не діють, єдиним способом отримати за півроку 60 найменувань нових товарів – зареєструватися і заплатити п'ять євро.

Модель № 4: Trunk Club: професійний покупець. Людей, яким потрібно красиво виглядати, але у яких немає часу ходити по магазинах, завжди було багато. Вирішити їх проблеми спробували автори бізнес-ідеї персональних шоперів – особистих асистентів по покупкам. Замовляти персональних закупівельників через Інтернет пропонують автори проекту Trunk Club, призначеного, перш за все, для чоловіків. Потенційний клієнт зв'язується з співробітниками проекту Trunk Club, розповідає про те, що він хоче купити, далі шопери з Trunk Club здійснюють закупівлі та доставляють покупцю придбане. Він, в свою чергу, може повернути куплене. Відзначимо, що одяг купується в магазинах, з якими у Trunk Club має партнерську угоду.

Джерело: [7]

☐ **Завдання 2. Побудова бізнес-моделі стартапу**

Відповідно до наведеного шаблону бізнес-моделі «Canvas» Олександра Остервальдера та Іва Піньє (рис. 4.1) сформулюйте бізнес-модель для обраної ідеї стартап-проекту. Опишіть детально кожний структурний елемент бізнес-моделі.

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Взаємовідносини з клієнтами	Споживчі сегменти
	Ключові ресурси		Канали збуту	
Структура витрат			Потоки доходів	

Рис. 4.1. Шаблон бізнес-моделі «Canvas»

Джерело: [6]

Основними структурними елементами бізнес-моделі є [6; 11]:

- 1) споживчі сегменти – одна або декілька груп клієнтів, що охоплюється бізнес- моделлю
- 2) ціннісна пропозиція – сукупність переваг, які компанія готова запропонувати споживачеві.
- 3) канали збуту, що допомагають оцінити ціннісні пропозиції компанії, дозволяють споживачеві купувати певні товари та послуги, знайомлять споживача з ціннісними пропозиціями, забезпечують післяпродажне обслуговування;
- 4) взаємовідносини з клієнтами. Такі взаємовідносини передбачають персональна підтримка, самообслуговування, автоматизоване обслуговування, спільноти, спільне створення;
- 5) потоки надходження доходу. До таких потоків включають продаж активів (товарів), плата за використання, оплата підписки, оренда / лізинг / рента, ліцензії, брокерські відсотки, реклама;
- 6) ключові ресурси. Ключовими можуть бути і такі ресурси як: матеріальні, інтелектуальні, людські, фінансові;
- 7) ключові види діяльності. Ключові види діяльності: виробництво, вирішення проблем, платформи / мережі.
- 8) ключові партнери. це сторонні компанії або індивідуальні підприємці (постачальники, посередники, партнери і т.ін.);
- 9) структура витрат. За структурою витрати можна розділити на наступні категорії: фіксовані витрати, змінні витрати, економія на масштабі, ефект диверсифікації.

РЕКОМЕНДОВАНА ТА ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Бизнес-моделирование. *Ремесло бизнес моделирования*: веб-сайт. URL: bizmodelgu.ru
2. Бизнес-модель: что это такое и почему о ней так много говорят. *Startup Ukraine. Первый образовательный центр для предпринимателей*: веб-сайт. URL: <http://startupukraine.com/blog/biznes-model-cto-eto-takoe-i-pochemu-o-nej-tak->

mnogo-govoryat

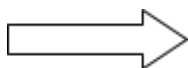
3. Истории успешных. *Kyivstar Business Hub*: веб-сайт. URL: <http://hub.kyivstar.ua/praktika/istorii-uspeshnykh/>
4. Лунін В. Є., Кубіна Н. Е. Формування ціннісної пропозиції клієнтам компанії на основі бізнес - моделі Canvas. *Молодий вчений*. 2015. №21.1. С. 45–49.
5. Основные бизнес-модели монетизации стартапа. *Advertising Media*: веб-сайт. URL: <http://advertisingmedia.ru/blog/osnovnye-biznes-modeli-monetizatsii-startapa>
6. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2011. 288 с.
7. Самые необычные бизнес-модели стартапов. Towave: веб. сайт. URL: <http://www.towave.ru/pub/samye-neobychnye-biznes-modeli-startapov.html>
8. Сухорукова М, Тябин И.. Введение в предпринимательство для ИТ-проектов. Дистанционный курс. URL: <http://www.intuit.ru/studies/courses/3467/709/info>
9. Формирование новой бизнес-модели компании. *Агентство инвестиционного синтеза*. веб-сайт: URL: http://www.zinsin.ru/new1206_85.htm?PHPSESSID=5374a90e141cc9ae0be2673e99df20c2
10. 7 лучших бизнес-моделей для стартапа *Журнал Контур*. URL: <https://kontur.ru/articles/1003>
11. Business Model Moscow School Blog. *Business Model Moscow School Blog*: веб-сайт. URL: <https://businessmodelmoscowschoolblog.wordpress.com/tag/бизнес-модель-пример/>

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5.

МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ СТАРТАПУ

Мета заняття: оволодіння практичними навичками щодо маркетингу стартапу, аналізу потенційного ринку продукту стартапу, розроблення маркетингової стратегії стартапу, формування плану маркетингу стартапу, визначення найбільш ефективних способів просування стартап-проекту на ринку.

Зміст заняття



Під час проведення заняття доцільно розібратися зі студентами ключові відмінності маркетингу стартапу та маркетингу товару/послуги для вже існуючого бізнесу. Слід опрацювати етапи реалізації маркетингу стартап-проекту (ініціатива, тестування ідеї, процес дифузії (проникнення ідеї) на ринок, просування продукту). Доцільно також опрацювати клієнт-орієнтовану методологію (Customer Development Methodology) та продукт-орієнтовану методологію (Customer Discovery) для оцінювання клієнтського сектору стартапу. На прикладі довільного стартапу бажано проаналізувати його ринкові перспективи, вивчити питання щодо: методів оцінювання обсягу ринку, оцінювання конкуренції, оцінювання ринку на основі його зростання. Вивчити метод SWOT-аналізу. Доцільно опрацювати формування маркетингової стратегії стартапу (аналіз ринку, вивчення цільової аудиторії, виявлення конкурентів, визначення цілей розвитку бізнесу, визначення рівня конверсії, позиціонування та сегментування, просування та реклама продукту стартапу, бюджет. Слід опрацювати структуру плану маркетингу: цілі і завдання, місія та цінності, цільова аудиторія, аналіз стану ринку, ціноутворення і стратегія позиціонування, просування, маркетингові активи, конверсійна стратегія, партнерство, планування збільшення продажів, залучення рефералів, фінансове прогнозування. Доцільно розглянути способи та канали просування стартапу на ринок.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ



1. Надайте характеристику ключовим чинникам невдач стартапів з позиції маркетингу.
2. Розкрийте ключові відмінності маркетингу стартапу та маркетингу товару/послуги для вже існуючого бізнесу.
3. Розкрийте основні дії на етапах маркетингу стартап-проекту: ініціатива, тестування ідеї, процес дифузії (проникнення ідеї) на ринок, просування продукту.
4. Поясніть дії на фазах «постановка гіпотез», «тестування гіпотез», «тестування концепції продукту», верифікація клієнт-орієнтованої методології (Customer Development Methodology) під час оцінювання клієнтів стартапу.
5. Надайте характеристику ключовим чинникам невдач стартапів з позиції маркетингу.
6. Розкрийте ключові відмінності маркетингу стартапу та маркетингу

товару/послуги для вже існуючого бізнесу.

7. Розкрийте основні дії на етапах маркетингу стартап-проекту: ініціатива, тестування ідеї, процес дифузії (проникнення ідеї) на ринок, просування продукту. Поясніть дії на фазах «постановка гіпотез», «тестування гіпотез», «тестування концепції продукту», верифікація клієнт-орієнтованої методології (Customer Development Methodology) під час оцінювання клієнтів стартапу.
8. Порівняйте методи оцінювання ринку «зверху в низ» та «знизу на гору» з позиції інвестора.
9. Розкрийте особливості методів оцінювання обсягу ринку для стартапу: PAM (Potential Available Market), TAM (Total Addressable Market), SAM (Served / Serviceable Available Market), SOM (Serviceable & Obtainable Market).
10. Поясніть етапи оцінювання потенційних конкурентів для стартапу.
11. Розкрийте сутність та процедуру реалізації SWOT-аналізу під час реалізації стартап-проекту.
12. Поясніть у чому полягає сутність маркетингової стратегії стартапу.
13. Надайте характеристики процедури визначення цільової аудиторії для продукту стартапу.
14. Яким чином визначається рівень конверсії для стартапу?
15. Розкрийте особливості позиціонування та сегментування для реалізації стартап-проекту.
16. У чому полягають особливості просування та рекламування продукту стартапу?
17. Розкрийте структурні елементи плану маркетингу стартапу.
18. Визначте ефективні способи залучення та комунікації з потенційними споживачами стартапу.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Основним завданням маркетингу стартапу є:

- а) просування продукту на ринок;
- б) позиціонування продукту на ринку;
- в) визначення цільової аудиторії;
- г) донесення сутності ідеї до якомога більшої кількості людей та формування у них позитивних вражень від ідеї.

2. Дифузія інновації це:

- а) процес проникнення товару на ринок;
- б) процес відсіювання неконкурентних інноваційних продуктів;
- в) процес, за допомогою якого нововведення передається по комунікаційним каналам між членами соціальної системи в часі;
- г) процес відбору інноваційних ідей.

3. Якого типу споживачів інноваційних продуктів, відповідно до сприйняття ними інновацій, не існує:

- а) ранні послідовники;
- б) ранні наставники;

- в) новатори;
- г) пізня більшість.

4. Який тип споживачів інноваційних продуктів, відповідно до сприйняття ними інновацій характеризується як люди, здатні на ризик, відкриті всьому новому індивіди, у своїх соціальних відносинах вони більш космополітичні, ніж члени інших категорій, схильні утворювати між собою своєрідні кліки, встановлюючи зв'язок один з одним, незважаючи на географічні відстані?

- а) ранні послідовники;
- б) рання більшість;
- в) новатори;
- г) відстаючі.

5. У чому полягає сутність моделі Ф. Басса?

- а) зростання кількості споживачів інноваційного продукту пояснюється ефектами реклами та міжособистісних комунікацій;
- б) зростання кількості споживачів інноваційного продукту пояснюється ефектам від масштабу;
- в) зростання кількості споживачів інноваційного продукту пояснюється підвищенням рівня зацікавленості до інноваційних продуктів;
- г) зростання кількості споживачів інноваційного продукту пояснюється поширенням НТП.

6. Якої стадії Customer Development Methodology не існує?

- а) Customer discovery – виявлення споживача;
- б) Customer validation – верифікація споживачів;
- в) Customer diffusion – дифузія споживачів;
- г) Company building – побудова компанії.

7. Що таке ринкові можливості?

- а) сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваг;
- б) події, настання яких може несприятливо вплинути на підприємство;
- в) обставини, які підприємство може використовувати для визначення своєї ринкової позиції;
- г) події, настання яких може вплинути на підприємство.

8. Що не є етапом розроблення маркетингової стратегії?

- а) встановлення цілей;
- б) формування команди стартапу;
- в) розрахунок можливого коефіцієнту конверсії;
- г) визначення бюджету.

9. Шляхом використання якого методу оцінювання обсягу ринку з позиції грошової маси визнається річний обсяг грошових коштів, які вже витрачаються на користування продуктом стартапу або продуктом конкурента:

- а) потенційний обсяг ринку – РАМ (Potential Available Market)
- б) обсяг цільового ринку – ТАМ (Total Addressable Market)

в) доступний обсяг обслуговуваного ринку – SAM (Served / Serviceable Available Market)

г) реально досяжний обсяг ринку – SOM (Serviceable & Obtainable Market).

10. Яка зі складових SWOT-аналізу визначає події, що передбачають несприятливий вплив на стартап-проект:

- а) ринкові можливості;
- б) ринкові загрози;
- в) сильні сторони;
- г) слабкі сторони.

11. Який з типів цільової аудиторії стартап-проекту включає учасників процесу, що допомагають з придбанням?

- а) первинний;
- б) вторинний;
- в) широка;
- г) вузька.

12. Який з типів конверсії визначається як співвідношення покупців (магазину, фірми), до загальної кількості відвідувачів?

- а) конверсія в рекламі;
- б) конверсія в продажах;
- в) конверсія в Інтернет маркетингу;
- г) жодний.

13. У чому полягає «звуження аудиторії» під час сегментування ринку стартапу:

- а) визначення конкретного кінцевого користувача;
- б) поєднання конкретного кінцевого користувача і одного або декількох пропозицій;
- в) знаходження сфер застосування продукту стартапу;
- г) визначення подібності між різними категоріями споживачів.

14. У якому з розділів плану маркетингу стартапу ідентифікуються інструменти, за допомогою яких компанія планує просувати товар / послугу стартапу:

- а) план збільшення продажів;
- б) цільова аудиторія;
- в) маркетингові активи;
- г) план щодо залучення рефералів.

15. Рівень каналу дистрибуції це:

- а) кількість посередників, які безпосередньо беруть участь в розподілі товару від продавця до покупця;
- б) кількість посередників на певному рівні. Дана характеристика показує ступінь охоплення ринку посередниками, що пропонують товар фірми;
- в) кількість проданих товарів чи послуг безпосередньо кінцевим споживачам для їх особистого некомерційного використання;
- г) кількістю типів посередників, що беруть участь в розподілі товару від виробника до споживача.

16. До способів залучення та комунікації з потенційними споживачами

стартапу не належать:

- а) контент-маркетинг;
- б) Customer Development;
- в) SEO;
- г) SMM.

СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ

□ **Вправа 1. Тестування та просування продукту стартапу.**

Проаналізуйте стартап-проекти та дайте відповіді на поставлені запитання.

Incust: геть «пластик» зі своєї кишені

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

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

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

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

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

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

Першу версію програми представляли «живцем». Як поле для експериментів обрали найближчу автозаправку. Барвисту презентацію замінила демонстрація

можливостей програми, здатна, крім того, повернути клієнтів з мінімальними витратами, адже не потрібно витрачатися на покупку устаткування або інтеграцію.

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

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

За чотири місяці роботи кількість компаній-клієнтів зростає вдвічі.

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

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

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

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

Додаткові дані: інвестиції – 200 тис. дол., плани виходу на EBITDA – 2 роки, кількість активних користувачів – 27 тис., географія розповсюдження – Україна, Казахстан, Росія і Молдова

Джерело: [9]

Питання для обговорення:

1. На задоволення яких потреб споживачів спрямовано запропонований продукт?
2. Яким чином здійснювалась перевірка життєздатності стартап проекту?
3. Які маркетингові заходи щодо просування програмного продукту на ринок можна запропонувати?

Вправа 2. Цільова аудиторія.

Проаналізуйте стартап-проекти та дайте відповіді на поставлені запитання.

«Пошиття»

Менш ніж за півроку підприємець Юрій Львов із Запоріжжя відкрив єдину в країні майстерню з індивідуального пошиття чоловічої нижньої білизни «Щастya», вироби якої стали продаватися в шоу-румах Києва, Дніпропетровська, Запоріжжя, Хмельницького, а тепер і за кордоном. Як вдалося налагодити виробництво і успішні продажі елітної білизни, розповідає власник компанії.

«Щастya» – перший власний бізнес Юрія. У серпні 2015 року він разом з дружиною вирішив створити компанію з індивідуального пошиття чоловічої білизни. «Я дуже вимогливий до якості одягу: стиль, поєднання кольорів, тканина, як пошито, приємно носити. Замовляв собі білизну за кордоном. Але тоді немає можливості поспілкуватися з продавцем, довго чекаєш, та й ціна не завжди відповідає якості», – говорить про передумови створення стартапу підприємець.

Ідею подружжя підтримала подруга сім'ї Катерина Головчин – дизайнер одягу, випускниця відомого коледжу дизайну Saint Martins Collage London. Разом з нею стали розробляти білизну для українських чоловіків. За основу взяли модель класичних боксерів. «Ми шукали тільки натуральні тканини, приємні до тіла, про синтетику і мови не було», – пояснює Юрій. Серед сотні зразків тканини обрали одинадцять. З них пошили тестові варіанти і роздали друзям. Врахувавши зауваження, залишили всього шість. Саме вони і є базою колекції «Щастya». Потім допрацьовували модель, щоб ідеально сиділа. Юрій каже, що чоловіки різних національностей відрізняються статурою: у французів худі ноги, у німців – черевце, у американців – широкі стегна. Українські чоловіки трохи крупніші, ніж європейці.

Юрій Львів називає себе перфекціоністом щодо деталей: якого відтінку нитки, чи потрібна додаткова фурнітура, бічні розрізи і якої глибини – все має значення. Якщо труси правильно розкроїти, їх не потрібно розправляти під брюками. Акуратні шви, ідеальний вигляд не тільки зовні, але і зсередини – стандарт виробів «Щастya». «Нам довелося довго шукати швачку, уважну до дрібниць. І тепер з нами працює справжній професіонал, якість роботи якого не поступається виробам Hugo Boss », – каже підприємець.

Особливістю марки «Щастya» є можливість не тільки придбати білизну стандартного розміру, а й замовити індивідуальний пошив. Для цього пропонують самостійно виміряти обсяг талії, стегон і ноги. Базова модель коштує 350 грн. Ціна індивідуального білизни залежить від складності та обсягу роботи. Можна вибрати колір швів, додати кишеню або вишивку ініціалів шовковою ниткою.

Гроші на оренду приміщення та закупівлю обладнання на першому етапі не знадобилися. Графічний дизайн, копірайтинг, переговори з постачальниками і дилерами, упаковку виробів і відправку – все це Юрій з дружиною взяли на себе. Початкові інвестиції склали всього лише 3 тис. грн, які пішли на закупівлю тканин і оплату роботи закрійника та швачки.

Перші продажі почалися завдяки просуванню білизни «Щастya» в Facebook, Instagram, «ВКонтакте». Сарафанне радіо запрацювало дуже швидко. «Ми зобов'язані нашим друзям Володимирі Євлан і Роману Васильченко – талановитим фотографам, авторам студії «Смугастий кіт», які допомогли створити образ справжнього чоловіка в щасливій білизні», – відзначає Львов. Підприємець домовився про продаж в шоу-румах білизни і магазинах сувенірів. «Наші вироби – з категорії подарунків. Де жінці найзручніше придбати білизну для свого чоловіка, як не в магазині жіночої білизни », – говорить він.

Перед Новим роком вироби «Щастya» продавалися в Інтернет-магазині

LeBoutique. Є плани щодо подальшої співпраці. У грудні участь в маркеті українських

товарів в Києві «Всі свої» дала можливість не тільки заявити про себе, а й познайомитися з покупцями, отримати відгуки. До Дня закоханих майстерня запропонувала комплект нижньої білизни для нього і для неї в одному стилі. До 8 Березня покаже експериментальну модель жіночої білизни.

Плани на майбутнє у Юрія амбітні. «Створення бізнесу окупилося швидко. Зараз весь прибуток йде на закупівлю тканин і подальше збільшення обсягів виробництва і продажів», – говорить підприємець.

Додаткові дані: представник цільової аудиторії «Щастя» – чоловік близько 30 років, має свою справу, стежить за собою, займається спортом; початкові інвестиції – 3 тис. грн.

Джерело: [9]

Питання для обговорення:

1. Хто є цільовою аудиторією стартап проекту? Відповідь обґрунтуйте.
2. Наскільки, на Вашу думку, запропонована авторами ідея є актуальною?
3. Які способи комунікації зі споживачем та канали просування продукції використовувались для даного стартап проекту?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

□ **Завдання 1. Оцінювання обсягу ринку стартапу**

Сформулюйте ідею та MVP (мінімальний життєздатний продукт) стартапу та оцініть обсяг ринку за наведено на рис. 5.1 методикою.

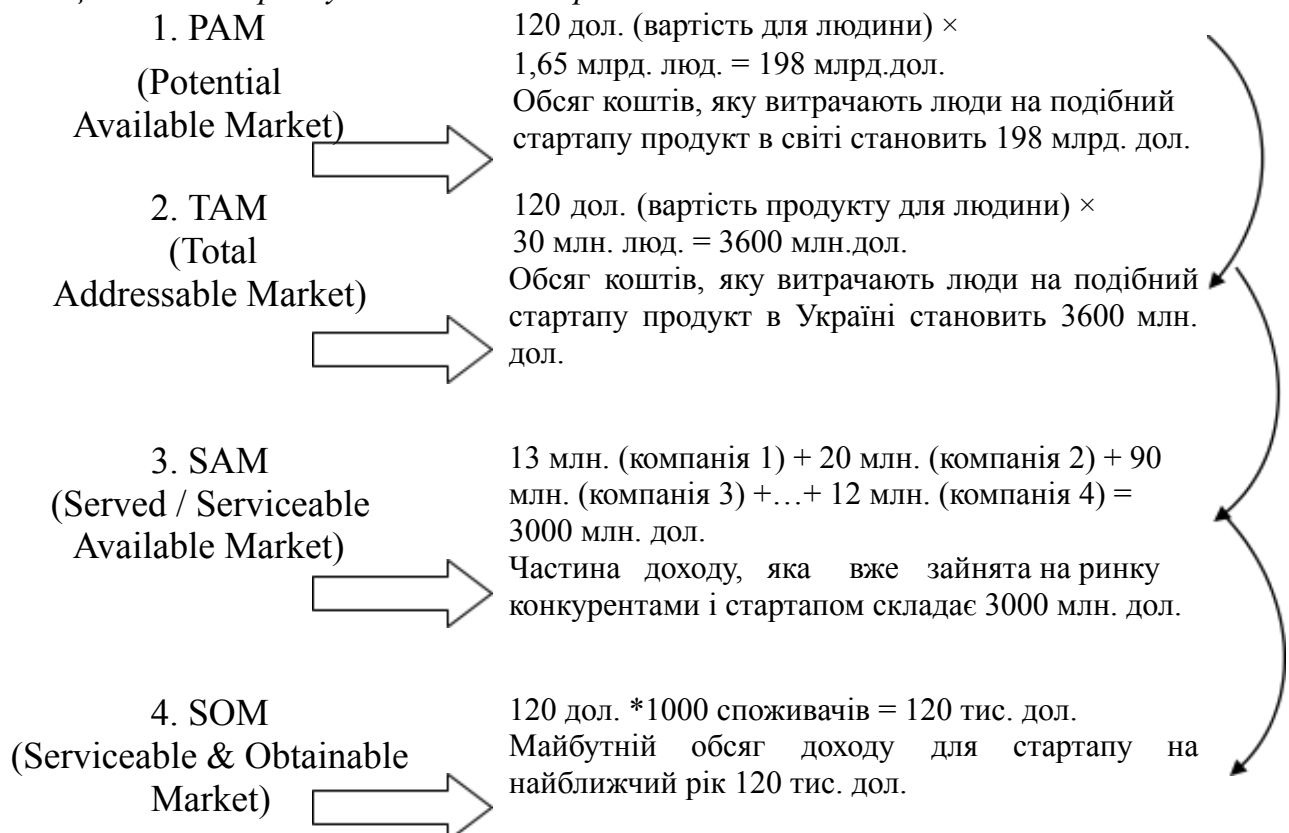


Рис. 5.1. Розрахунок обсягу ринку для стартапу

Джерело: складено за прикладом[10]

□ **Завдання 2. Аналіз ринку стартапу**

Сформулюйте ідею та MVP (мінімальний життєздатний продукт) стартапу та спробуйте оцінити його потенційний ринок за наведеними в табл. 5.1 критеріями привабливості. Отримані викладки оцінок аналітично обґрунтуйте.

Таблиця 5.1

Аналітична оцінка ринку стартапу

№ з/п	Критерій привабливості ринку	Опис	Характеристика та оцінка ринку стартапу
<i>1. Аналіз потенціалу продажу продукту стартапу</i>			
1.	Обсяг ринку	Визначається потенційний обсяг ринку (можна скористатись методикою рис. 5.1)	
2.	Зрілість ринку	Чим нижча зрілість ринку, тим вищі перспективи для стартапу	
3.	Швидкість зміни умов ринку	Чим вище швидкість змін ринкових умов (зміна технологій, попиту, факторів конкуренції), тим вище потреба в постійному пристосуванні до нових ринкових реалій і вище витрати на пристосування	
<i>2. Аналіз ринку з точки зору попиту та споживчих переваг</i>			
4.	Розмір цільової аудиторії	Чим вище розмір аудиторії, для якої пропонується товар, тим вище потенційний обсяг продажів на ринку	
5.	Пенетрація продукту	Чим нижче (у %) користування товаром серед споживачів, тим вище потенціал зростання продажів	
6.	Прихований попит	Наявність незадоволених потреб говорить про вільних ринкових нішах в сегменті	
7.	Рівень лояльності	Чим вище незадоволеність існуючим рівнем товару на ринку, тим легше переключити споживачів конкурентів	
8.	Рівень доходів споживачів	Чим вище економічна стабільність і платоспроможність споживачів, тим стійкіше можливе зростання бізнесу	
<i>3. Аналіз умов конкуренції, бар'єрів в галузі та перспектив розвитку</i>			
9.	Наявність товарів замінників	Присутність на ринку товарів, що пропонують аналогічні властивості, але за нижчою ціною, ускладнює залучення споживачів до продукту компанії	
10.	Монополізованість каналів збуту	Чим вища монополізованість каналів продажів, тим складніше представляти новий товару цільовій аудиторії	
11.	Наявність відомих брендів	Чим вище популярність брендів компаній на ринку, тим більше ресурсів буде потрібно на переключення споживачів на продукт стартапу	
12.	Обмеженість ресурсів	Обмеження в доступі до ресурсів (наприклад, фінансовим – інвестиціям) знижують привабливість ринку	
13.	Зміна технологій	Зміна технології або очікуваний технологічний прорив може значно перевернути баланс сил в галузі	

Джерело: складено з урахуванням [32]

Завдання 3. Аналіз конкурентоспроможності продукту стартапу, позиціонування

1. На основі запропонованої анкети та використання експертного оцінювання (3-4 експертів), оцініть конкурентоспроможність обраного Вами продукту для стартапу.

АНКЕТА № ____

експертної оцінки конкурентоспроможності продукту стартапу «MVP»

«_____»
» (назва продукту)

Експерт: _____
(ПІБ)

Експерт на свій розсуд проставляє рівноважні коефіцієнти від 0,1 до 1,0 з кроком 0,1 напроти вказаних параметрів. Загальна сума коефіцієнтів не повинна бути більше 1,0 (табл. 5.5).

Таблиця 5.2

Визначення рівня важливості параметрів

Параметр	Уточнення властивості	Значення коефіцієнта		
		Продукт стартапу	Близький за функціями продукт-аналог 1	Близький за функціями продукт-аналог 2
Ринкові властивість продукту (яка вважається обов'язковою для типового продукту)				
Властивість продукту від споживачів (ті, які визначають вибір продукту споживачами)				
Вирішення проблеми та потреби				
Всього		1,0	1,0	1,0

Додаткова інформація від експерта:

_____ Підпис експерта

Джерело: складено з урахуванням [22;30]

2. Визначення концепції позиціонування для продукту стартапу [22]:

1) нова суб-категорія. Передбачає, що продукт буде представлено тільки Ваш. Таке позиціонування може значимо змінити умови конкурентної боротьби і відсунути на задній план всіх конкурентів;

2) лідерство в вирішенні проблеми. Для оцінки цієї можливості перерахуйте всі проблеми вашого цільового ринку. Задайте собі 3 питання. Чи вирішують цю проблему поточні гравці ринку? Чи можливо лідирувати з вашим продуктом в рішенні цієї проблеми споживача? Чи буде для цільової аудиторії привабливим таку пропозицію?

3) створення протилежного способу. На ринку однорідних товарів, а також для продуктів, які не вирізняються за споживчими властивостями, найдоцільніше

розглянути можливість дистанціювання від конкурентів за допомогою створення абсолютно нового, протилежного і яскравого образу продукту.

4) відмінні характеристики. Передбачає всі можливі властивості, за якими продукт стартапу відрізняється від конкурентів;

5) використання прихованого попиту. Прихований попит –це нереалізовані потреби цільової аудиторії, які не можуть бути вирішені жодним товаром на ринку. Ви можете стати першими в рішенні таких проблем і тим самим дистанціюватися від конкурентів.

3. *Оцінювання варіантів концепцій позиціонування.* Кожний параметр, наведений в табл. 5.3 необхідно оцінити за 3-х бальною шкалою. Концепції, які набрали в результаті оцінки найбільшу кількість балів будуть найефективнішими стратегіями позиціонування.

Таблиця 5.3

Оцінювання варіантів стратегії позиціонування продукту стартапу

Концепція позиціонування	Довіра	Однозначність	Унікальність	Запам'ятовуваність	Підкреслює властивості продукту	Відповідає потребам цільової аудиторії	Сума балів
Нова суб-категорія							
Лідерство в вирішенні проблеми							
Створення протилежного способу							
Протиставлення конкуренту							
Відмінні характеристики							
Використання прихованого попиту							

Джерело: складено з урахуванням [22]

4. *Деталізуйте обрану стратегію позиціонування продукту стартапу відповідно до табл. 5.4.*

Таблиця 5.4

Деталізація стратегії позиціонування продукту стартапу

Параметри	Зміст параметру	Стартап
Цільова аудиторія	Визначте загалом цільову аудиторію відповідно до її складових	
Географічні критерії	Розміщення цільового споживача	
Соціально-демографічні критерії	Стать, вік, вид діяльності, дохід/розмір підприємства, галузь і т. ін. (у разі B2B)	
Поведінкові	Що впливає на купівлю продукту	
Психологічні	Цінності споживачів, залежність від соціальних норм та шаблонів	
Точки диференціації та їх аргументування	Визначте усі основні відмінні властивості продукту, кожен з них аргументуйте з позиції її реалістичності для покупця	
Зміст стратегії	Одним реченням визначте	

	позиціонування продукту стартапу	
--	----------------------------------	--

Джерело: складено з урахуванням [22]

☐ Завдання 4. Аналіз конкурентів

На основі запропонованої процедури оцініть конкурентів стартапу [1; 11; 17]

1. *Складення списку можливих конкурентів.* Складіть список усіх можливих конкурентів стартапу (табл. 5.5)

Таблиця 5.5

Список можливих конкурентів

№ з/п	Назва підприємств а конкурента	Короткий опис діяльності	Короткий опис продукту/послуги	Схожість зі стартапом

Джерело: складено з застосуванням [17]

2. *Визначення ключових конкурентів.* З попереднього списку виділіть ключових конкурентів, розподіліть на прямих та опосередкованих (табл. 5.6), враховуючи, що:

- ключові конкуренти – компанії, дії яких можуть вплинути на Ваші продажі (як в сторону збільшення, так і в бік зменшення), тобто компанії, до яких схиляються Ваші майбутні споживачі, і від кого можуть перейти до Вас;
- прямі конкуренти – компанії, що продають аналогічний товар на аналогічному ринку і працюють з Вашою цільовою аудиторією;
- непрямі конкуренти – компанії, що продають товар з іншими характеристиками або абсолютно інший продукт, але працюють з Вашою цільовою аудиторією.

Таблиця 5.6

Визначення типу конкурентів

№ з/п	Назва підприємств а конкурента	Ключовий	Прямий	Опосередкований

Джерело: [17]

3. *Визначення сили конкурентів.* Проаналізуйте список ключових конкурентів за такими показниками: частка ринку (розмір бізнесу), наявність підтримки (ТВ, преса, радіо, місця продажів), рівень знання торгової марки. Оцініть силу конкурента використовуючи лінгвістичну метрику: вище, нижче та на Вашому рівні. Сильний конкурент – гравець з більш високою часткою ринку, інвестує в підтримку продажів продукту вище, ніж Ви собі можете дозволити, володіє більш високим рівнем знання. Зробіть висновок про конкурента – сильний, слабкий, на рівні (табл. 5.7).

Таблиця 5.7

Визначення сили конкурентів

№ з/п	Назва підприємств а конкурента	Підтримка	Частка ринку	Висновок

Джерело: [17]

4. *Визначення впливу конкурентів.* Розмістіть конкурентів в матриці (табл. 5.8), що визначатиме стратегічну поведінку під час стартапування щодо конкурентів.

Матриця конкурентів

	Прямі конкуренти	Опосередковані конкуренти
Сильні конкуренти	Конкурент 1	Конкурент 2
	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	Конкурент 3	Конкурент 4
	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

Джерело: складено з застосуванням [17]

5. Детальна оцінка ключових конкурентів. Проведіть детальну оцінку конкурентів з позиції сильні конкуренти (табл. 5.9)

Таблиця 5.9

Аналіз конкурентів

Критерій оцінювання	Конкурент 1	Конкурент 2	Стартап
Ключові/унікальні властивості продукту			
Рівень технології			
Наявність патентів			
Доступ до обмежених ресурсів			
Точки співпраці з аудиторією			
Канали продажу			
Мережа взаємодії з клієнтом			
Обсяг ринку			
Ціна продукту			

Джерело: [1; 11]

6. Висновки. Зробіть висновки щодо конкурентоспроможності стартапу.

Джерело: складено з застосуванням [1; 11; 17]

□ **Завдання 5. Сегментування**

На основі наведеної методики оберіть цільові сегменти ринку для стартапу [23]:

Крок 1. Визначення споживчих характеристик продукту стартапу Отриманий перелік заносимо в табл. 5.10.

Крок 2. Визначення рівня важливості характеристик: А – принципово важлива; В – важлива; С – необов'язкова характеристика.

Крок 3. Виділення груп споживачів, що розрізняються за своїми вимогам до цього продукту, тобто формуємо сегменти ринку. Отриманий перелік сегментів

заносимо в таблицю (колонки 2-5).

Крок 4. Визначення ступеню важливості споживчих характеристик для кожної з груп користувачів. Результати заносимо в таблицю, відповідно по колонках 2-5.

Крок 5. Порівняння профілей продукту стартапу з профілями кожного сегменту і встановлюємо, наскільки розроблена продукція відповідає вимогам того чи іншого

сегменту. При цьому якщо ступінь важливості споживчої характеристики в профілі моделі дорівнює або вище за ступенем важливості цієї ж характеристики в профілі розглянутого сегмента, то вважаємо, що модель по даній характеристиці відповідає вимогам цього сегмента. Результати порівняння профілів моделей та сегментів фіксуються за кожною характеристикою знаком «+», якщо модель «проходить», і знаком

«-», якщо не задовольняє вимогам сегменту.

Крок 6. Підраховуючи кількість знаків «-» і «+» в кожному сегменті для продукту стартапу, визначаємо, наскільки в цілому він влаштовує користувачів даного сегменту. Виділяємо найбільш привабливі сегменти з найбільшою кількістю «+».

Таблиця 5.10

Методика сегментації ринку за продуктом

Споживчі характеристики (приклад)	Назва сегменту 1		Назва сегменту 2		Назва сегменту 3	
1. Технічні характеристики	В	+	А	+	В	+
2. Ціна						
3. Особливі можливості						
4. Надійність						
5. Простота використання						
6. Унікальність						
7. Дизайн						
Разом: «+»						
«—»						

Джерело: [23]

☐ Завдання 6. Оцінювання маркетингових факторів успішності стартапу

На основі попереднього оцінювання (завдання 2–5) та табл. 5.11, що представляє оцінки маркетингових факторів, що забезпечують успішність стартапу, оцініть довільну обрану Вами пропозицію.

Таблиця 5.11

Матриця попередніх оцінок маркетингових факторів, що забезпечують успішність стартапу на ринку

Критерій оцінки	Ідеї товару				Бали
	Оцінка				Нерелевантний критерій
	дуже висока	висока	низька	дуже низька	
1	2	3	4	5	6
Тенденція ринку	той що з'являється	той, що зростає	стабільний	у стані занепаду	1 ÷ 10
Термін життя товару	10 років і більше	5-10 років	3-5 років	1-3 роки	1 ÷ 10
Швидкість розповсюдження	дуже висока	висока	низька	дуже низька	1 ÷ 10
Потенціал ринку (фізичний)	>10000 одиниць	10000-5000 одиниць	5000 – 1000 одиниць	<1000 одиниць	1 ÷ 10

Потенціал ринку (фінансовий)	Кожна фірма визначає, виходячи із власних можливостей	1 ÷ 10
---------------------------------	---	--------

Продовж. табл. 5.11

1	2	3	4	5	6
Потреба споживачів	не задоволена	погано задоволена	добре задоволена	дуже добре задоволена	1 ÷ 10
Відношення продавців	піднесене	позитивне	нейтральне	помірне	1 ÷ 10
Потреба у рекламній підтримці	низька 0-2 %	не дуже значуща 2-5 %	висока 5%	дуже висока > 5%	1 ÷ 10
Доступність ринку	дуже легка	легка	погана	дуже погана	1 ÷ 10
Зацікавленість у товарі	дуже висока	висока	середня	слабка	1 ÷ 10
Особливості	ексклюзивність	значні	не значні	просте копіювання	1 ÷ 10
Сила конкуренції	дуже слабка	слабка	сильна	дуже сильна	1 ÷ 10
Ціна	набагато нижче	трохи нижче	рівна	вище	1 ÷ 10
Сумісність клієнт-продавець	повна	легко сполучається	важко сполучається	новий канал збуту	1 ÷ 10
Рівень якості	значно вище	майже однаковий	такий самий	гірший	1 ÷ 10

Джерело: [13]

□ **Завдання 7. Аналіз засобів просування продукту стартапу**

На основі табл. 5.12 оцініть засоби просування обраного Вами продукту для стартапу з позиції команди стартапу, контактних аудиторій, споживачів. Метрика для оцінювання: 1-3.

Таблиця 5.12

Доцільність засобів просування продукту стартапу

Засоби	Команда стартапу	Контактні аудиторії	Споживачі
Контент-маркетинг			
Блоги			
Соціальні мережі			
реклама на ТБ			
Виставки			

□ **Завдання 8. SWOT-аналіз**

Визначте сильні та слабкі сторони проекту, а також можливості та загрози, що можуть у процесі його реалізації, скориставшись попередніми дослідженнями, здійсненими у завданнях 2-6.

1. *Визначення сильних і слабких сторін товару або послуги.* Для цього складається порівняльний аналіз внутрішніх ресурсів компанії або товару з ключовими конкурентами (табл. 5.13)

Таблиця 5.13

Визначення сильних і слабких сторін

Ключові фактори успіху стартапу на ринку	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	*	

Джерело: [27]

2. *Визначення можливостей і загроз для зростання бізнесу в майбутньому.* Для цього проводиться аналіз зовнішніх факторів зовнішнього середовища, оцінюється рівень впливу кожного фактора на продажі компанії, ймовірність виникнення [27]. Для визначення параметрів можна скористатись табл. 5.14, або додати необхідні.

Таблиця 5.14

Визначення можливостей і загроз

Можливості		Загрози	
Зміст	Потенціал застосування	Зміст	Спроможність нівелювання
Нові споживачі на існуючих ринках: охоплення нових цільових груп, на які в даний момент компанія не змогла вийти		Зміна переваг, цінностей і стилю життя споживачів, яке може привести до відмови від продукту стартапу	
Можливості зі збільшення частоти використання продукту споживачами, збільшення суми купівлі		Підвищення ймовірності відмови від товарів, які не є товарами першої необхідності	
Розвиток технологій		Втрата конкурентних переваг через відкритий доступ до технологій, в тому числі втрата патентної переваги	
Зростання купівельної спроможності аудиторії		Зниження купівельної спроможності аудиторії, підвищення чутливості до ціни	
Вихід великих гравців з ринку та інше поліпшення конкурентного середовища		Вхід великих гравців, зростання низько-вартісних пропозицій конкурентів	

Джерело: [25]

3. *Складання SWOT – матриці стартапу, як наведено в табл. 5.15.*

Таблиця 5.15

**SWOT – аналіз
стартап-проект
у**

	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?

Джерело: [29]

РЕКОМЕНДОВАНА ТА ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Анализ конкурентов на практике: 10 шагов. Онлайн — энциклопедия по маркетингу и рекламе: веб. сайт. URL: <http://powerbranding.ru/competition/kak-opredelit-konkurentov/>
2. Бернович П. Маркетинг стартапа. От чего зависит успех? *Центр инновационного маркетинга*. URL: <http://www.noomarketing.net/marketing-startupa>.
3. Билл Олет. *Сегментация рынка*. Путеводитель предпринимателя. 24 конкретных шага от запуска до стабильного бизнеса. URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark272.html>
4. Бланк С., Дорф Б. Стартап: настольная книга основа тела / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2014. 614 с
5. Бомж-подход к разработке позиционирования стартапа — на примере Prodvigator.ru: веб-сайт. URL: <https://vc.ru/flood/12851-hobo>
6. Вибір каналів збуту товарів. *Marketing-helping*: веб-сайт. URL: <http://marketing-helping.com/konspekti-lekcz/20-kurs-lekczj-disiplna-qosnovi-marketinguq/372-vibr-kanalv-zbutu-tovarv.html>
7. Виноградова О. Сегментация рынка для стартапов. *Маркетинг, Психология, Mind Maps*. URL: <https://ola-vinogradova.livejournal.com/102065.html>
8. Записки маркетолога. веб-сайт. URL: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_u/conversion_rate
9. Истории успешных. *Kyivstar Business Hub*: веб-сайт. URL: <http://hub.kyivstar.ua/praktika/istorii-uspeshnykh/>
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 сделать маркетинг-план для стартапа. *Yagla*: веб-сайт. URL: <http://yagla.ru/blog/marketing/kak-sdelat-marketingplan-dlya-startapa/>
13. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. Товарна інноваційна політика. Київ. нац. екон. ун-т. К., 2002. 265 с.
14. Купер Б., Власковиц П. Стартап вокруг клиента. Как построить бизнес правильно с самого начала. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 168 с.
15. Маркетинговая стратегия стартапа – залог удачного запуска продукта. RUBARB. URL: <https://rubarbs.com/article/startup-marketing-strategy-the-key-to-a-successful-product-launch>
16. Питання довіри: Який рекламі вірять українці (дослідження). Finance.ua.: веб-сайт. URL: <http://news.finance.ua/ua/news/-/360208/pytannya-doviry-yakuj-reklami-viryat-ukrayintsi-doslidzhennya>
17. Правильно выбираем конкурентов. Онлайн — энциклопедия по маркетингу и рекламе: веб. сайт. URL: <http://powerbranding.ru/competition/kak-opredelit-konkurentov/>
18. Позиционирование 2.0: короткий путь от осла до единорога. Lafounder.com: веб-сайт. URL: <https://lafounder.com/article/positioning>
19. Продвижение стартапа и контент-маркетинг. *Хабахабр*: веб-сайт. URL: <https://habrahabr.ru/post/297800/>
20. Разработка маркетинговой стратегии для стартапа. С чего начать? *Uniconsulting*: веб-сайт. URL: <https://www.uniconsulting.ua/razrabotka-marketingovoj-strategii-dlya-startapa-s-chego-nachat/> Рис Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup для

быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2012. 251 с.

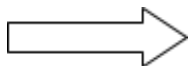
21. Реклама для стартапов. Студия дизайна и рекламы Хайнекс: веб-сайт. URL: <http://hinex.ru/reklama-dlja-startupov>
22. Создаем позиционирование «с нуля» Онлайн — энциклопедия по маркетингу и рекламе: веб. сайт. URL: <http://powerbranding.ru/pozicionirovanie/razrabotka-strategii/>
23. Стерхова С.А. Инновационный продукт: инструменты маркетинга: учеб. Пособие. М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2009. 296с.
24. SWOT-Анализ. 5 Главных Правил, Которых Стоит Придерживаться. URL: <https://geniusmarketing.me/lab/swot-analiz-5-glavnyx-pravil-kotoryx-stoit-priderzhivatsya/>
25. SWOT анализ: методика определения угроз и возможностей Онлайн — энциклопедия по маркетингу и рекламе: веб. сайт. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/ugrozy-vozmozhnosti/>
26. SWOT–Анализ вашего бизнес-проекта. URL: http://homestartup.ru/pub_swot.html
27. SWOT анализ менее чем за 1 час: теория и практика Онлайн — энциклопедия по маркетингу и рекламе: веб. сайт. URL: http://powerbranding.ru/marketing_lessons/swot-analysys/
28. Целевая аудитория: как ее определить и зачем это нужно RUBARB. URL: <https://rubarbs.com/article/target-audience-how-to-define-it-and-why>
29. Шаблон для заполнения бизнес-плана. URL: www.novsu.ru/file/1004536
30. Щербань В.М., Козубенко Л.Д. Товарна інноваційна політика: навч. посіб. К.: Кондор, 2006. 400 с.
31. Яшева Г. Стратегия маркетинга для стартапов. *Витебский бизнес-центр*: веб-сайт. URL: <http://www.vitinvest.by/node/4333>
32. 5 групп факторов для оценки привлекательности рынка Онлайн — энциклопедия по маркетингу и рекламе: веб. сайт. URL: <http://powerbranding.ru/rynok/ocenka-privlekatelnosti/>
33. Global trust in advertising report «Winning strategies for an evolving media landscape». *Nielsen*: веб-сайт. URL: <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/apac/docs/reports/2015/nielsen-global-trust-in-advertising-report-september-2015.pdf>
34. Kopishynska K. The key basics of the startup marketing. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2018. Vol.. 4. Issue 6. P.61-68.
35. Loredana PATRUTIU-BALTES. Inbound Marketing - the most important digital marketing strategy. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*. 2016. Series V Vol. 9 (58) No. 2. URL: http://webbut.unitbv.ro/BU2016/Series%20V/BULETIN%20I/07_Patrutiu_Baltes.pdf
36. The Top 20 Reasons Startups Fail. *CB Insights*: веб-сайт. URL: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
37. Why startups fail, according to their founders. *Fortune*: веб-сайт. URL: <http://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders/>

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6.

БІЗНЕС-ПЛАН СТАРТАП-ПРОЕКТУ

Мета заняття: оволодіння практичними навичками щодо особливостей формування бізнес-плану стартап-проекту, визначення основних розділів бізнес-плану та ключових показників ефективності стартап-проекту

Зміст заняття



На практичному занятті доцільно у порівнянні розглянути загальну структуру бізнес-плану згідно зі стандартами Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку та бізнес-плану стартап проекту. Уточнити ступінь деталізації інформації в розділах бізнес-плану згідно етапу (стадії) на якій знаходиться стартап. Доцільно опрацювати розділи бізнес-плану стартап-проекту, зокрема розглянути структуру резюме бізнес-плану стартап-проекту, опис проекту, опис продукту стартап-проекту та його ключових переваг. Слід приділити увагу аналізу галузі/ринку стартапу, враховуючи специфіку B2B та B2C та аналізу цільової аудиторії, а також SWOT-аналізу. Під час вивчення плану збуту та маркетингу стартапу бажано розглянути ціноутворення, формування плану продажів, просування продукції. Під час заняття доцільно приділити увагу особливостям виробничого плану стартап-проекту. У ході опрацювання організаційного плану формування та реалізації стартап-проекту бажано приділити увагу опису команди стартап-проекту, кадровій політиці, а також складанню календарного плану реалізації стартап-проекту. Для вивчення фінансового плану бізнес-плану стартап-проекту доцільно проаналізувати його фінансову модель, опрацювати елементи планування обсягу та використання інвестицій, а також ключові показники ефективної реалізації стартап-проекту. Завершити заняття доцільно розглядом потенційних ризиків стартап-проекту.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ



1. Надайте характеристику ступеню деталізації інформації в розділах бізнес-плану стартапу залежно від того, на якій стадії розвитку він знаходиться.
2. Поясніть збалансованість основних розділів бізнес-плану стартап-проекту.
3. Розкрийте зміст основних складових резюме бізнес-плану стартап-проекту.
4. Поясніть зміст розділу бізнес-плану стартап-проекту «Опис проекту».
5. Які ключові параметри продукту доцільно висвітлити під час опису розділу бізнес-плану стартап-проекту «Опис продукту»?
6. Поясніть у якому випадку доцільно додавати аналіз галузі реалізації стартап-проекту в розділ бізнес-плану стартапу «Аналіз ринку».
7. У чому полягає зміст аналізу ніші бізнесу в бізнес-плані стартап-проекту?

8. Розкрийте особливості висвітленні результатів аналізу конкурентів та цільових споживачів у розділі бізнес-плану стартап-проекту «Аналіз ринку».
9. Надайте характеристику розділу бізнес-плану стартап-проекту «План збуту та маркетингу».
10. Поясніть яким чином обирається цінова стратегія залежно від ціни та якості продукції.
11. Яким чином у розділі бізнес-плану стартап-проекту «План збуту та маркетингу» розкривається план продажів та канали просування продукції?
12. Розкрийте основні структурні елементи виробничого плану бізнес-плану стартап проекту.
13. Яким змістом мають бути наповнені структурні елементи організаційного плану бізнес-плану стартап проекту – проектована бізнес-модель, кадрова політика.
14. Яким чином у бізнес-плані описується команда стартапу?
15. Розкрийте особливості формування календарного плану-графіку реалізації стартап-проекту.
16. Яким чином у бізнес-плані стартап-проекту розкривається його фінансова модель?
17. Розкрийте склад витрат на стартап-проект, які доцільно висвітлювати в бізнес-плані стартап-проекту.
18. Яким чином у фінансовому плані бізнес-плану стартап-проекту розкрити формування майбутнього прибутку?
19. Надайте характеристику ключовим показникам ефективної реалізації стартап-проекту.
20. Визначте основні ризики, які доцільно розкривати у відповідному розділі бізнес-плану стартап-проекту.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Що таке бізнес-план?

- а) план розвитку бізнесу, розписаний на певний часовий горизонт;
- б) документ, що містить опис бізнесу;
- в) документ, який містить маркетингову, технічну та фінансову інформацію, що обґрунтовує доцільність інвестування у новий проект або розширення уже існуючого бізнесу;
- г) план досягнення певної мети в бізнесі.

2. З якого розділу, зазвичай, починається бізнес-план?

- а) організаційний план;
- б) резюме;
- в) план маркетингу та збуту;
- г) фінансовий план.

3. Що серед зазначеного не належить до ключових показників нового продукту?

- а) тривалість життєвого циклу продукції;
- б) споживчі якості;

- в) цінність продукції;
- г) вартість продукції.

4. Які з нижчезазначених характеристик належать до параметру нового продукту «тривалість життєвого циклу продукції» в описі розділу бізнес-плану «Опис продукту»:

- а) час, необхідний на модифікацію продуктів, що випускаються, і можливість їх адаптації в нових ринкових умовах;
- б) споживчі якості продукції;
- в) досягнення мети виробництва конкретних їх видів з точки зору задоволення конкретних потреб споживачів;
- г) формування асортименту основних видів продуктів, які планується виробляти.

5. Визначте, які параметри аналізуються для виявлення ніші бізнесу:

- а) діяльність компанії або підприємця, орієнтована на «свою» цільову аудиторію;
- б) ринок переповнений різними продуктами;
- в) тип ринку;
- г) мотивувати споживача конкурентів до купівлі продукту стартапу.

6. Яку з стратегій ціноутворення визначати у розділі бізнес плану «план збуту та маркетингу» якщо обирається середня якість та висока ціна?

- а) стратегія завищеної ціни;
- б) стратегія доброякісності;
- в) стратегія преміальних націнок;
- г) стратегія показного блиску.

7. Що серед зазначеного не належить до організаційного плану бізнес-плану стартап-проекту?

- а) визначення форми власності компанії;
- б) календарний план реалізації проекту;
- в) профіль посади;
- г) фінансові витрати.

8. Який з елементів включається до розділу бізнес-плану стартап-проекту «виробничий план»?

- а) опис технологічного процесу;
- б) опис галузі;
- в) опис виробництва конкурентів;
- г) команда.

9. Сутність фінансової моделі стартап-проекту полягає у такому:

- а) уявлення поточних і майбутніх результатів діяльності компанії в грошовому вираженні;
- б) уявлення про результатів запуску стартапу на ринку;
- в) уявлення про реалізацію стартапу за календарним планом;
- г) уявлення про вже витрачені до стартапування фінансові ресурси.

10. Фінансово-економічний аналіз проекту не передбачає:

- а) прогноз фінансових показників на певний період;
- б) аналіз ключової цінності продукту;
- в) очікувані обсяги інвестицій;
- г) економічне обґрунтування доцільності реалізації проекту.

11. Що таке чиста теперішня вартість проекту?

- а) ставка дисконту, при якій сумарні дисконтовані вигоди дорівнюють сумарним дисконтованим витратам;
- б) період, протягом якого грошовий потік, одержаний інвестором від втілення проекту, досягає величини вкладених у проект фінансових ресурсів;
- в) вартість початкових грошових вкладень у проект, без яких він не може здійснюватись;
- г) різниця між величиною грошового потоку, дисконтованого за прийнятною ставкою доходності і сумою інвестицій.

12. До способів зниження рівня ризику реалізації стартап-проекту не відноситься:

- а) залучення до розробки проекту компетентних партнерів та консультантів;
- б) прогнозування тенденцій розвитку ринкової кон'юнктури, попиту на продукцію (послуги);
- в) налагодження контактів з провладними структурами;
- г) розподіл ризику між учасниками проекту, його співвиконавцями.

СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ

□ Вправа 1. Планування стартапу

Проаналізуйте стартап-проект та дайте відповіді на поставлені запитання.

Сумчасті технології

Підприємець Ольга Минко придумала, як відцифрувати навіть таку офлайнову річ, як жіноча сумка.

Пізно ввечері Ольга Минко поверталася додому і шукала ключі в сумці. Під'їзд був темним, а нутрощі сумки – невиразними. Вона зізнається, що в серцях вигукнула: «Коли ж тут з'явиться світло ?!». Зайшовши в квартиру, сказала чоловікові: «Кидай все, у мене є ідея на мільйон доларів». Так чотири роки тому з'явився бренд Bright Inside - розумні сумки з підсвічуванням і зарядкою для мобільного телефону.

Спочатку здавалося, що все буде легко – ну чого варто встановити в сумці підсвічування? Але тут виникло питання: від чого буде житись внутрішня лампочка в сумці? «Я подумала, що зараз багато мобільних телефонів дуже швидко розряджаються, тому доводиться носити з собою пауербанк. Його легко забути в іншій сумочці, а якщо він вбудований, то як би і завжди з вами. У підсумку ми з'єднали пауербанк з підсвічуванням – вийшло елегантне рішення, яке вирішило питання живлення», – розповідає Ольга. Деталі для цієї системи, правда, доводиться замовляти в Китаї, в Україні потрібних компонентів Bright Inside не змогли знайти. Після довгих спроб все запрацювало як треба.

Наступним етапом розвитку стартапу стало впровадження системи «підсвічування-пауербанк» в сумку. Минко каже, що з вже готовими сумками це не виходило: плуталися дроти, складно було розташувати кишеньки і придумати систему включення-виключення підсвічування. «Нам хотілося розробити максимально зручне і органічне рішення. І найголовніше – доступне», – розповідає підприємець. Після вивчення ринку виявилось, що подібні моделі коштували не менше \$ 3 тис. І вироблялися не в Україні. Тому ще однією метою стало максимальне здешевлення продукту. «Я б хотіла, щоб таку сумку могла купити кожна охоча», – ділиться Ольга.

Першими піддослідними стали сумки з матерії. У них підсвічування «живилося» від батарейки типу «крона». Шити вдавалося зі швидкістю максимум 1 сумка в день, і коштували вони недешево – близько 500 грн. Ольга зазначає, що в 2013 році буквально на 200 грн дорожче можна було купити непогану шкіряну сумку. І підприємець придумала схему: підсвічування включалася автоматично при відкритті сумки і згасало саме через пару хвилин, кишеня для телефону з'явилася поруч з відділенням для пауербанка, а у підсвічування з'явився індикатор заряду. Тому стартаперів вирішили налаштовуватися на інший сегмент покупців і почали розробляти моделі зі шкіри.

Але і в цьому випадку все виявилось непросто. Знайти якісну шкіру вітчизняного виробництва – важко. Більш того, український продукт погано підходив по характеристиках і часто був бракованим. «Одного разу ми купили шкіру красивого насиченого червоного кольору. Її привезли, і тільки розгорнувши рулон на світлі, ми помітили, що вона в якихось чорних плямах. Було дуже прикро», – розповідає підприємець. Після тривалих пошуків, відвідування виставок, налагодження контактів і консультацій постачальник, нарешті, був знайдений. Правда, закордонний – Туреччина та Італія.

Коли проблема з матеріалами вирішилась, постало питання з виробником сумок. Ольга сама розробляє дизайн сумок, підбирає кольорову гаму, але потрібен був підрядник, який був би готовий на експерименти і виготовлення невеликих партій продукції. За словами Минко, за два останні роки бренд змінив близько п'яти підрядників. Основна причина – брак на сумках – стирчать нитки, криві шви. «Домовляючись з різними магазинами про реалізацію сумок, перше, що питали консультанти: «А чому у вас тут шов кривий?» – і відмовлялися від нашого товару. А фабрик, які готові проводити невеликий обсяг сумок і мають якісне обладнання для роботи зі шкірою, не так вже й багато», – ділиться Минко.

Зараз консенсус знайдений. У минулому році Ольга відвідувала школу підприємців, де познайомилася з Катериною Швець з Dublon Leatherworks. Саме ця фабрика і стала ідеальним партнером для Bright Inside. Зараз обидва проекти виходять на новий рівень співпраці. Ольга та її чоловік Єгор знаходяться в процесі отримання патенту на свою технологію підсвічування. Після вони мають намір передати її в користування на фабрику, щоб сумки з ліхтариком стали більш доступними для масового споживача.

У колекції Bright Inside кілька моделей різних цінових категорій і видів – від невеликих театральних сумочок до рюкзаків. Розробляються і чоловічі моделі, оскільки, за словами Ольги, останнім часом про наявність чоловічих сумок запитують все більше. Індивідуальним виробництвом тут не займаються – така розробка виходить занадто дорогою. Зараз процес виробництва виглядає так: узгоджуються ескізи моделей для конкретної колекції, вибираються матеріали і кольори,

розробляються тематичні принти. Паралельно з пошиттям сумок відбувається виготовлення схеми внутрішнього підсвічування, яке потім вшивається в сумку.

Весь проект підприємці будували на ентузіазмі і власних грошах. На етапі розробки рішення знадобилося близько \$ 10 тис. Ольга відповідає за пошиття, маркетинг та продаж, Єгор курує виробництво, технології і фінанси.

Завдяки сарафанному радіо і розкручуванню в соцмережах продаватися сумки почали досить швидко. Пізніше з'явився свій сайт з Інтернет-магазином – розробляли його самі, тому стартувати було легко. Куди складніше виявилось вийти на офлайнві продажі. Ольга розповідає, що спочатку просто ходили в галантерейні магазини, показували готові моделі і пропонували співпрацю. При цьому відразу орієнтувалися на більш високий сегмент – магазини преміум-класу. Спроба спрацювала – зараз у бренда кілька точок продажів у Києві та Одесі. Тепер підприємці планують вихід на зовнішні ринки. Так як українська продукція дешевше існуючих аналогів, відрізняється продуманістю дрібниць – вибором шкіри, кольору, моделей, внутрішньою організацією простору - вони сподіваються на успіх. Першими країнами для експорту продукції Bright Inside стануть Кіпр і Швейцарія.

Ольга каже, що найбільше визнання успіху їх сумок – це відгуки. «Дуже швидко звикають до зручності підсвічування, коли всередині все видно і не треба довго щось шукати і витягувати всі речі з сумки. Кажуть, після наших сумок важко повертатися до своїх звичайних », – зазначає вона. І додає, що така кількість позитиву від споживачів – найсильніша мотивація розвиватися далі.

Джерело: [5]

Питання для обговорення:

1. Що спонукало автора до розроблення проекту на основі зазначеної ідеї?
2. Охарактеризуйте ключові етапи планування стартап проекту.
3. Які рекомендації щодо покращення продукту/його просування на ринок Ви можете надати?

□ Вправа 2. Планування стартапу

Проаналізуйте стартап-проект та дайте відповіді на поставлені запитання.

Як змусити дороги стати розумнішими

Стартап, який дозволяє дорожньому руху стати більш безпечним, з'явився в Маріуполі. Зараз «Розумні дороги» реалізуються в Києві і допоможуть звести ДТП до мінімуму вже з вересня

Робота зі статистикою дорожньо-транспортних пригод може піти на користь. Наприклад, завдяки цьому в Данії кількість ДТП в містах було зменшено практично до нуля. Муніципалітети проаналізували, в яких місцях аварії відбуваються часто і розробили комплекс заходів для того, щоб зробити їх більш безпечними. У 2016 році схожий проект під назвою «Розумні дороги» з'явився і в Україні.

Сергій Єфімов задумав створити проект із вирішення муніципальних проблем ще в 2014 році. «Дороги – місце, де люди проводять багато часу, іноді не дуже комфортно або навіть небезпечно для життя. Так я придумав об'єднати дві мети», – зазначає Сергій. Робота над «Розумні дороги» почалася в Маріуполі. Сергію швидко вдалося зібрати команду однодумців. Влад Зайцев взяв у поліції відомості про місця найбільш частих ДТП. Олег Моргунов писав у Facebook про те, як можна виправити

ці ділянки дороги, привертаючи увагу інших волонтерів та громадськості. У результаті такої спільної діяльності мер міста погодився виправити дефект на одному з перехресть. Поки обговорювали спосіб, як це зробити, відбулося ще два ДТП. Виявилося, що у всьому винен сміттєвий бак. Після двох місяців обговорень контейнеру виділили нове місце - і кількість пригод на цій ділянці скоротилося до нуля. «Тоді ми зрозуміли, що наша система працює», - каже Єфімов. Таких аварійних перехресть в Маріуполі 11, два з них скоро позбудуться статусу «небезпечний».

Незабаром проект запрацював і в Бердянську. На початку 2016 року «Розумні дороги» пройшли відбір в 1991 Smart City Incubator. Зараз в команді 15 людей. При цьому, як зазначає Сергій, у проект не було вкладено жодної копійки. «Усі інвестиції – це особистий час», – сміється він. Сайт зробили волонтери Євген і Євгенія Поремчук.

Завдяки «Розумним дорогам» водії зможуть складати рейтинги найнебезпечніших ділянок на дорогах і вимагати від влади вжити заходів. За задумом авторів, люди будуть впливати на роботу мерії і дорожніх служб, оскільки саме вони відповідають за такі проекти. Крім того, передбачена можливість додавання місць ДТП, якщо система про них не знає. Таким чином городяни бачать місця концентрації ДТП і голосують за які ділянки потрібно взятися в першу чергу. Засновники проекту керувалися європейськими практиками. У багатьох країнах діють подібні програми при муніципалітетах, вони допомагають дорожнім службам ефективно контролювати ситуацію на дорогах і зводити до мінімуму ДТП.

В Україні вже впроваджувався схожий досвід: у Львові запрошені французькі фахівці допомогли розробити розв'язки в деяких частинах міста. На карті позначені місця частих ДТП на основі даних поліції. Робоча група проекту пропонує спосіб модернізації даної ділянки, щоб скоротити кількість аварій. Модернізацію здійснює міська дорожня служба після прийняття рішення місцевою радою або приватні компанії за рахунок донорів. Наприклад, встановити «лежачого поліцейського», поставити знак, замінити розмітку, режим роботи світлофора, поставити новий світлофор або зрізати дерева, щоб поліпшити видимість на конкретній ділянці. Зараз сервіс діє тільки на сайті проекту «Розумне місто». «Вказати на таку ділянку можна буде одним кліком з мобільного телефону», – розповів автор проекту Сергій Єфімов.

Найскладнішим він називає необхідність знаходити однодумців в держорганах. Спочатку проект просувався дуже важко, зараз багато хто вже йдуть на зустріч. Після того, як Сергій показав результати Маріуполя Юрію Назарову з КМДА в Києві, почалася активна робота.

Зараз ініціатива Kyiv Smart City впроваджує проект в Києві. Тестову версію київського проекту можна побачити на сайті ініціативи. Для Києва продукт робить ІТ-департамент Київської міськадміністрації. Мер Києва також підтримав даний проект, і зараз йдуть переговори з КМДА про його запуску в столиці. «Наприклад, скандинави скоротили кількість ДТП на 50% (в тому числі і за участю велосипедистів), подивившись статистику дорожньо-транспортних пригод та створивши безпечне оточення в тих місцях, де аварії відбувалися найчастіше. Ми допоможемо нашому місту стати більш безпечним», – розповів Сергій Єфімов, CEO проекту.

Джерело: [5]

Питання для обговорення:

1. Які етапи реалізації пройшов стартап проект?

2. Які майбутні перспективи, на Ваш погляд, має проект щодо можливості реалізації в Україні та за кордоном?

3. Надайте характеристику змісту стартап-проекту за розділами бізнес-плану, який би мав подаватись на розгляд для залучення інвестицій.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

☐ Завдання 1. Розроблення бізнес-плану

Для сформованої ідеї стартапу розробіть короткий бізнес-план, який включатиме ключові розділи. Для розкриття інформації скористайтесь наведеною структурою.

1. Резюме

Відповідно до наведених структурних елементів, заповніть табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Структура резюме

№ з/п	Структурні елементи	Пояснення
1.	Назва проекту	
2.	Мета проекту	Коротко та чітко вкажіть мету стартап-проекту
3.	Тип проекту	Створення нового продукту (технології), створення нового виробництва тощо
4.	Опис продукту та його унікальності	Опишіть функціональне призначення продукту. Наскільки ваш продукт є універсальним або унікальним для кожного клієнта, в чому це проявляється
5.	Опис проблеми, на вирішення якої спрямовано стартап	Коротко наведіть суть виявленої проблеми, яка не була вирішена до вашої пропозиції або вирішується не задовільно
6.	Короткий опис унікального вирішення проблеми завдяки стартапу	Поясніть завдяки чому вирішення проблеми є унікальним та забезпечить перетворення стартапу в повноцінний бізнес
7.	Учасники стартап-проекту	Команда стартапу, ключові партнери в реалізації стартапу
8.	Роз'яснення щодо отримання доходу завдяки вирішенню проблеми	Надайте пояснення, яким чином стартап зможе отримати кошти, якщо надасть вирішення проблемі (можна скористатись описом блоку «дохід» з фінансової частини бізнес-моделі)
9.	Розвиток стартапу	Поясніть, яким чином стартап буде розвиватись, які конкурентні переваги він матиме в подальшому. Як планується просування продукту?
10.	Необхідний обсяг фінансування	Вказується загальна потреба в фінансуванні, з них обсяг необхідних інвестицій
11.	Напрями використання інвестицій	Опис використання інвестицій, які залучатимуться (створення і розробка, підготовка та запуск виробництва, маркетинг та реклама)
12.	Розкриття питань щодо інтелектуальної власності	Бажано визначити чи наявний патент на розробку, у разі відсутності описати патентоспроможність розробки

Джерело: складено на основі [8; 21]

2. Опис продукту

Відповідно до наведених структурних елементів опису продукту в бізнес-плані стартап-проекту, заповніть табл.6.2.

Таблиця 6.2

Опис продукту стартапу

№ з/п	Структурні елементи	Пояснення
1.	Назва продукту	
2.	Сфера застосування та функціональне призначення	Поясніть, які потреби задовольняє продукт стартапу та які проблеми він вирішує
3.	Опис унікальних властивостей продукту	У чому полягає інноваційність продукту, його цінність для споживачів. Що відзначають споживачі в своїх відгуках про ваш продукт. Якщо є письмові відгуки, або рекомендації, приведіть їх в додатку. На якій стадії знаходиться продукт в даний час (ідея, робочий проект, дослідний зразок, серійне виробництво тощо). Вкажіть, чи є можливості для подальшого розвитку продукту.
4.	Технічні характеристики	Коротко наведіть ключові специфічні технічні характеристики продукту, його зовнішній вигляд, упаковку, якщо вона має відмітні особливості
5.	Супровід продукту	У разі передбаченого стартап-проектом розкрийте необхідне сервісне та гарантійне обслуговування продукту, додаткові послуги, які будуть надаватись. Якщо необхідно, то вкажіть вимоги до контролю якості, до підготовки користувачів, до гарантійного та післягарантійного обслуговування.
6.	НДДКР	Опишіть план заходів з розробки продукту стартапу і оформлення необхідних документів, а також термін виконання
7.	Інтелектуальна власність	Визначте об'єкт інтелектуальної власності (винахід, корисна модель, промисловий зразок, ноу-хау). Яка форма захисту необхідна або наявна на пропонуваній продукт (комерційна таємниця, патент, торгова марка/знак і т. ін.), термін їх дії. Кому належать або має належати право власності на інтелектуальну власність. За можливістю вкажіть вартість або витрати на захист об'єкта інтелектуальної власності.

Джерело: складено на основі [8; 21]

3. Аналіз галузі/ринку

Для виконання завдання, запишіть результати дослідження, виконанні в практичному занятті 5 «Маркетингове планування стартапу». Надайте результати визначення обсягу ринку, аналізу ринку з табл. 5.1., аналізу конкурентів з табл. 5.9.

Проаналізуйте клієнтські вподобання щодо продукту стартапу (табл. 6.3)

Таблиця 6.3

Аналіз клієнтів стартапу

№ з/п	Структурні елементи	Пояснення
1.	Цільова аудиторія	Надайте характеристику основними покупцями продукту
2.	Мотиви покупки	Визначте, що спонукатиме клієнтів до купівлі продукту: ціна, якість, унікальність, інші параметри
3.	Очікувана ціна на продукт	Визначте, яку ціну готовий платити цільовий споживач

4.	Канали збуту та умови постачання	<i>Надайте характеристику зручним для споживачів каналам збуту продукту та умовам постачання</i>
----	----------------------------------	--

Джерело: складено на основі [8]

Наведіть та охарактеризуйте результати SWOT-аналізу, виконанні в практичному занятті 5, табл. 5.15.

Коротко опишіть цінову політику щодо реалізації продукту стартуу скориставшись табл. 6.4.

Цінова стратегія

№ з/п	Структурні елементи	Пояснення
1.	Рівень ціни за одиницю продукту	
2.	Зміна ціни в процесі розвитку стартапу	<i>Розкрийте як змінюватиметься ціна продукту з розвитком продукту від MVP до повноцінного продукту</i>
3.	Система знижок та політика просування	<i>Визначте, яким чином буде стимулюватись купівля продукту, включно з системою знижок, стимуляційних заходів, що стосуються варіювання ціни</i>
4.	Стратегія залежно від ціни та якості продукції	<i>Для визначення стратегії залежно від ціни та якості продукції скористайтесь табл.6.6</i>

Таблица 6.6

Види стратегій залежно від ціни та якості продукції

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

Джерело: складено на основі [1]

Спрогнозуйте обсяг продажу. Виходячи з нього, розрахуйте виручку від реалізації (табл. 6.7).

Таблица 6.7

План-продажів

[illegible]

Виручка від реалізації (ціна за од. продукції × обсяг продажів)	тыс. грн.														
---	--------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Джерело: складено на основі [21]

Опишіть план просування продуктів (табл. 6.8), які інструменти просування будуть найбільш ефективними для просування вашого товару, і складіть план-графік робіт.

Таблиця 6.8

План просування

№ з/п	Структурні елементи	Пояснення
1.	Засоби маркетингових комунікацій	Опишіть, які засоби маркетингових комунікацій забезпечать максимальну цільову аудиторію
2.	Рекламна кампанія	Розкрийте ідею рекламного звернення до цільової аудиторії
3.	Ефективність просування	Поясніть, чому обрані інструменти просування будуть найбільш ефективними
4.	Бюджет просування	Розрахуйте бюджет, який необхідно виділити на просування продукту на етапі реалізації старту, враховуючи: – витрати на маркетингові дослідження; – витрати на оплату послуг спеціалізованих маркетингових та рекламних організацій

Джерело: складено на основі [8; 21]

5. Виробничий план

Опишіть технологічний процес. Найбільш наочним є схематичне уявлення процесу виробництва або схеми організації бізнесу, в якій повинні бути визначені і структуровані ключові ресурси і процеси отримання кінцевого результату [21].

Опишіть наявність потреби у виробничих площах, як вони будуть залучатись (купівля/оренда) та вкажіть їх вартість.

Визначте необхідні нематеріальні активи для запуску виробництва продукції (табл. 6.9)

Таблиця 6.9

Планова вартість нематеріальних активів

№ з/п	Вид	Характеристика	Вартість, тис. грн.
1.	Права на комерційні позначення	Розкрийте необхідні документи щодо прав на торговельні марки (знаки для товарів і послуг), комерційні (фірмові) найменування тощо	
2.	Права на об'єкти промислової власності	Розкрийте необхідні документи щодо прав на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, ноу-хау	
3.	Авторське право та суміжні з ним права	Розкрийте необхідні документи щодо прав на комп'ютерні програми тощо	

Джерело: складено на основі [8]

Визначте перелік обладнання, необхідного для виробництва продукції та його сукупну вартість (табл. 6.10), а також способи їх залучення: купівля нового обладнання/купівля обладнання, що було у користуванні, оренда, лізинг.

Таблиця 6.10

Потреба в обладнанні та технічних засобах

№ з/п	Найменування обладнання	Тип (модель)	Власник (виробник)/партнер старту	Спосіб залучення	Повна вартість /(вартість оренди/лізингу, тис. грн.
-------	-------------------------	--------------	-----------------------------------	------------------	---

<i>Разом:</i>					

Джерело: складено на основі [8; 21]

Визначте потребу у сировині, матеріалах та комплектуючих для виробництва нової продукції (табл. 6.11).

Таблиця 6.11

Сировина, матеріали та комплектуючі вироби

№ з/п	Найменування видів сировини, матеріалів та комплектуючих виробів	Поста-чальники	Ціна за одиницю	Примітки (місцезнаходження постачальників, умови поставок тощо)
Разом:				

Джерел
ерел
о:
скла
дено
на
осно
ві
[2]

Таблиця 6.12

Надайте характеристику
потребі у персоналі (табл.
6.12).

**Потреба в
промислово-виробн
ичому персоналі**

№ з/п	Посада/виконувані завдання	Чисельність	Витрати на персонал, тис. грн.
1.	Проектувальник		
2.	Інженер		
3.	Технолог		
...	Працівники, зайняті на виробництві		
Разом:			

Джерело: складено авторами

Розрахуйте та запишіть у табл.6.13 планові витрати на запуск виробництва продукту стартану.

Таблиця 6.13

План витрат на запуск виробництва продукції

№ з/п	Найменування	Характеристика	Вартість тис. грн.
1.	Витрати на придбання обладнання та устаткування	Витрати на придбання обладнання	

2.	Сировина, основні матеріали	<i>Вартість сировини та матеріалів для забезпечення технологічного процесу</i>	
3.	Комплектуючі	<i>Витрати на комплектуючі продукту</i>	
4.	Паливо та електроенергія на технологічні цілі	<i>Витрати на електроенергію, а також на паливо, необхідні для запуску проектної потужності виробництва</i>	
5.	Оплата праці промислово-виробничого персоналу	<i>Витрати на заробітну плату та соціальні відрахування</i>	
6.	Освоєння та запуск виробництва	<i>Витрати на пусконаладжувальні роботи, запуск виробництва</i>	
Разом:			

Джерело: складено авторами

6. Організаційний план

Представте карту структура команди стартап-проекту, виконану у практичному завданні 2, рис. 2.1. Опишіть команду стартап-проекту на початковій стадії реалізації стартап-проекту та у його розвитку (табл. 6.14). Завдання учасників визначте відповідно до бізнес-моделі стартапу (практичне заняття 4, завдання 2).

Таблиця 6.14

Команда стартап-проекту та її розвиток

	Розвиток команди	Учасники	Завдання учасників	Освіта	Досвід роботи	Спеціалізовані знання	Витрати, тис. грн.
1.	Мінімальна команда						
2.	Мінімально життєздатна команда						
3	Мінімальна ідеальна команда						
Разом							

Джерело: складено авторами

Складіть календарний план-графік реалізації стартап-проекту (табл. 6.15).

Таблиця 6.15

Календарний план-графік реалізації стартап-проекту

№	Зміст етапу	Період реалізації, номер місяця з початку виконання робіт					Вартість етапу, грн.
		1	2	3	...	n	
1							
2							
3							
...							
n	Всього грн.						

Джерело: [2]

7. Фінансовий план

Опишіть орієнтовні джерела фінансування стартап-проекту (кредитні ресурси, залучення інвестицій, власні кошти тощо).

Складіть план загальних інвестицій стартап-проекту (табл. 6.16).

Таблиця 6.16

Планування загальних інвестицій по проекту

№ з/п	Група та вид інвестицій	Сума, грн.
1.	Першопочаткові інвестиції, в т.ч.:	
1.1	Витрати, пов'язані з діяльністю команди	
1.2	НДДКР	
1.3	Передвиробничі маркетингові дослідження	
1.4	Об'єктів інтелектуальної власності	
1.5	Отримання необхідної документації	
1.6	Підготовка інвестиційного пакету документів та бізнес-плану	
2.	Інвестиції на стадії підготовки виробництва, в т.ч.:	
2.1	Витрати на основні фонди, в т.ч.:	
2.2	Витрати на нематеріальні активи, в т.ч.:	
2.3	Витрати на запуск виробництва, в т.ч.:	
3.	Інвестиції на просування стартапу	

3.1	Реклама	
3.2	Витрати на збут, в т.ч.:	
Разом:		

Джерело: [1; 11; 13]

Відповідно до календарного плану реалізації стартап-проекту складіть план фінансування проекту інвестором (табл. 6.17)

Таблиця 6.17

Календарний план фінансування стартап-проекту інвестором

№ з/п	Назва робіт	Всього за 1 рік	Квартал				Всього за 2 рік	Квартал			
			1	2	3	4		1	2	3	4
1.	НДДКР										
2.	Витрати, пов'язані з діяльністю команди										
3.											
...											

Джерело: [8]

Розрахуйте планований дохід та прибуток для реалізації стартапу (табл. 6.18)

Таблиця 6.18

Планування прибутку стартап-проекту

№ з/п	Показник	1 місяць	2 місяць	...	12 місяць	За рік
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)					
	1.1. Обсяг продаж в натуральному вираженні					
	1.2. Собівартість одиниці продукції					
2	Витрати на виробництво реалізованої продукції					
3.	Прибуток від реалізації					
4.	Результат від позареалізаційних операцій					
5.	Податки					
6.	Чистий прибуток					

Джерело: [1]

Визначте чисту теперішню вартість проекту (NPV):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

де NPV – чиста теперішня вартість проекту; B_t – дохід за проектом в період t ; C_t – витрати за проектом в період t ; t – термін реалізації проекту; r – ставка дисконтування.

Ставка дисконтування для стартапів становить 40–60% і розраховується як:

$$R = r_f + r_p + i,$$

де r_f – безризикова ставка, r_p – премія за ризик; i – відсоток інфляції.

Сукупна премія за ризик залежно від типу проекту може визначатись за даними табл. 6.19.

Рівень відсотків за ризик для визначення ставки дисконтування

Характеристика	Відсотки
Безризикова ставка (r_f)	
ОВДП	16%
гривневі строкові (більше року) депозитні ставки Ощадбанку	16,75-18%
валютні внутрішні і зовнішні облігації державної позики у доларовому еквіваленті	6-7 %
валютні депозити Ощадбанку у доларовому еквіваленті	5,75-7%
Премія за ризик (r_p)	
Мета проекту	Премія за ризик
Впровадження нових продуктів (виробництво та просування)	13-15%
Вкладення в дослідження та інновації	18-20%

Джерело: складено на основі [12; 28]

Визначте термін окупності інвестицій (DPP) [16]:

$$DPP = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

де DPP – дисконтований термін окупності інвестицій; CF – грошовий потік, r – ставка дисконтування; t – термін реалізації проекту;

Термін окупності інвестиційних вкладень:

$$DPP = I - CH_p + T,$$

де I – сума інвестицій; H_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 покривається інвестицій вкладення, T – попередній рік до повного покриття інвестиційних вкладень.

Для опрацювання розрахунків скористайтесь прикладом (табл. 6.20)

Таблиця 6.20

Визначення дисконтованих надходжень за стартап-проектом

	Сума інвестицій (CI), тис. грн..	Рік	Надходження, тис. грн	Дисконтовані надходження (ставка дисконтування 10%), тис грн	Разом
Початкові інвестиції	150 (CI)		-		
$DPP' = 150 - 139.628 = 0.27, 37.255$		1	30	27,272	
		2	50	41,322	
		3	40	30,052	
		4	60	40,98	139,628 (CH_p)
		5	60*	37,255 (H_{p+1})	176,883

$$DPP = 4 + 0,27 = 4.27 \text{ року}$$

Джерело: складено на основі [16]

--	--	--	--

8. Ризики

Наведіть перелік заходів щодо реагування та упередження ризиків (табл. 6. 21).

Заходи щодо упередження та реагування на ризики

№ з/п	Ризик	Індикатори настання	Заходи щодо упередження	Заходи щодо реагування	Відповідальний
1					
2					
...					

Джерело: складено на основі [21]

РЕКОМЕНДОВАНА ТА ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. К. : Знання, 2013. 173 с
2. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'яно. К.: КНЕУ, 2002. 379 с.
3. Бизнес-план стартапа как возможность обратить на себя внимание инвесторов. *Генеральный директор*. <https://www.gd.ru/articles/9807-biznes-plan-startapa>
4. Выбор ниши для бизнеса – как его сделать и не ошибиться? VVS: веб-сайт. URL: https://vvs-info.ru/helpful_information/poleznaya-informatsiya/vybor-nishi-dlya-biznesa/
5. Истории успешных. *Kyivstar Business Hub*: веб-сайт. URL: <http://hub.kyivstar.ua/praktika/istorii-uspeshnykh/>
6. Как составить бизнес план. *Bizkiev. Бизнес-журнал*: веб-сайт. URL: <http://bizkiev.com/content/view/154/205/>
7. Как составить бизнес-план – образец с расчетами, структура и содержание бизнес-плана + готовые примеры. *Richpro.ru. Финансовый журнал*: веб сайт. URL: Richpro.ru
8. Минко И.С. Бизнес-планирование инновационных проектов: Учеб. пособие. СПб.: НИУ ИТМО; ИХиБТ, 2014. 171 с.
9. Ниша рынка: что это и как в нее устроиться. Центр дополнительного образования «Элитариум»: веб-сайт. URL: <http://www.elitarium.ru/nisha-segment-rynka-pozicionirovanie-produkta-sfery-biznes-predpriyatie-sbyt/>
10. Основы бизнес-планирования для индивидуальных предпринимателей: учебное пособие / Сост.: А. Ю. Манохин. Тамбов, 2011. 71 с.
11. Оценка индекса стоимости запуска стартапа и основные характеристики запускаемых стартапов: Исследование. *RVC.ru*: веб-сайт. URL: https://www.rvc.ru/upload/iblock/f50/Index_startup.pdf
12. Пернарівський О. В. Методи врахування ризиків в ставці дисконтування при аналізі ефективності інвестиційних проєктів в Україні. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України, №2, 2016. С. 210–223
13. Правила создания эффективной финансовой модели стартапа. *VIAFUTURE.ru*: веб-сайт. URL: <https://viafuture.ru/privlechenie-investitsij/finansovaya-model-startapa>
14. Разработка, составление бизнес-плана по стандартам UNIDO. *Прогрессивный менеджмент*: веб-сайт. URL: <http://www.progressive-management.com.ua/services-development-business-plans-business-planning/develop-business-plan-unido> .
15. Составляем бизнес-план стартапа шаг за шагом

Проект
URL:

«via

Future»:

веб-сайт.

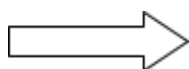
- <https://viafuture.ru/https://viafuture.ru/sozdanie-startapa/biznes-plan-startapa#analiz-nishi-2-3-4>
16. Срок окупаемости: формула и методы расчета, пример. Бизнесменс: веб. Сайт. URL: <http://businessmens.ru/article/srok-okupaemosti-formula-i-metody-rascheta-primer>
 17. Султанов И.А. Организационный раздел бизнес-плана: веб-сайт. URL: <http://projectimo.ru/http://projectimo.ru/biznes-lanirovanie/organizacionnyj-plan.html>
 18. Тарасюк Г. М. Управління проектами: Навч. посібник для студ. вищих навч. закл. К. : Каравела, 2006. 320 с.
 19. Финансовая модель стартапа - зачем она нужна и как ее составить? Венчурный акселератор: веб-сайт. URL: <https://1va.vc/webinars/finansovaya-model-startapazachem-ona-nuzhna-i-kak-ee-sostavit.html>
 20. Что такое рыночная ниша и как правильно ее выбрать, чтобы не прогореть? Capitalgains: веб сайт. URL: <http://capitalgains.ru/biznes/rynochnaya-nisha.html>
 21. Шаблон для заполнения бизнес-плана. URL: www.novsu.ru/file/1004536.
 22. Шаг пятый: описание продукции и услуг. Openbusiness.ru: веб-сайт. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-pyatyy-opisanie-produktsii-i-uslug/>
 23. Шаг четвертый: детали бизнес-плана. Описание предприятия Openbusiness.ru: веб-сайт. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-chetvertyi-detali-biznes-plana-opisanie-predpriyatiya/>
 24. Шаг 6: Подготовка раздела бизнес-плана «Анализ рынка» Openbusiness.ru: веб-сайт. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-shestoy-analiz-rynka/>
 25. Шаг восьмой: план сбыта Openbusiness.ru: веб-сайт. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-vosmoy-plan-sbyta/>
 26. Шаг седьмой: производственный план. Openbusiness.ru: веб-сайт. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-sedmoy-proizvodstvennyy-plan/>
 27. Шаг 9.Раздел бизнес-плана: Финансовый план. Openbusiness.ru: веб-сайт. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/shag-9-finansovyy-plan/>
 28. 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 p. 149 155. URL: <http://facta.junis.ni.ac.rs/me/me2009/me2009-12.pdf>

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7.

ПРАВОВІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАПІВ, ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ ТА ПАТЕНТУВАННЯ

Мета заняття: оволодіння практичними навичками щодо законодавчого регулювання діяльності стартап-проектів, вибору організаційно-правової форми стартапу, охорони прав інтелектуальної власності та патентування стартапу.

Зміст заняття



Під час проведення практичного заняття доцільно розглянути закони та нормативно-правову документацію з регулювання діяльності стартапів. Слід розглянути організаційно-правові форми підприємств, які можуть бути використані для розвитку стартапу в організацію. Доцільно приділити увагу юридичним аспектам регулювання відносин між учасниками стартапу. Бажано опрацювати питання щодо патентування стартапу та аналізу патентоспроможності складових стартапу: ідея, технічна частина, графічна частина, текстова частина, аудіовізуальна частина.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ



1. Розкрийте, яким чином існуючі закони України в сфері підприємництва та інвестування можуть регулювати стартапування.
2. У яких організаційно-правових формах можуть створюватись підприємства на основі стартапів.
3. Які об'єкти підлягають захисту з позиції інтелектуальної власності під час реалізації стартапу?
4. Розкрийте переваги патентування стартапу.
5. Надайте характеристику складовим стартапу – ідея, технічна частина, графічна частина з позиції патентування їх елементів.
6. Розкрийте сутність та процедуру патентування товарного знаку для стартапу.
7. Яким чином патентується корисна модель?
8. Поясніть причини виникнення проблем (розкриття технічного рішення, отримання «вузького патенту») під час патентування стартапу.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Що таке підприємництво?

а) це безпосередня самостійна, систематична і на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку;

- б) діяльність по налагодженню відносин між продавцем товару та споживачем;
- в) будь-яка діяльність, спрямована на отримання прибутку;
- г) цілеспрямована діяльність по ознайомленню споживачів з перевагами товару/послуги, кінцевою метою якої є продаж продукції та отримання прибутку.

2. До особливостей підприємництва не належать:

- а) діяльність з власної ініціативи, не обумовлена сторонніми наказами чи зобов'язаннями;
- б) діяльність спрямована на отримання прибутку;
- в) діяльність здійснюється на власний ризик підприємця;
- г) діяльність, спрямована на отримання соціального ефекту.

3. Яка із зазначених організаційно-правових форм не рекомендується для початкового етапу юридичного оформлення стартапу?

- а) фізична особа-підприємець (ФОП);
- б) публічне акціонерне товариство (ПАТ);
- в) приватне підприємство (ПП);
- г) товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

4. Яка умова не передбачається у засновницькому договорі?

- а) вільне волевиявлення всіх сторін на створення проекту;
- б) розподіл відповідальності учасників у процесі розроблення продукту;
- в) внески засновників у проект;
- г) порядок внесення змін у договір.

5. Який орган здійснює регулювання діяльності у сфері охорони прав інтелектуальної власності в Україні?

- а) Державна служба інтелектуальної власності;
- б) Український інститут науково-технічної експертизи та інформації;
- в) Всесвітня організація інтелектуальної власності;
- г) Кабінет Міністрів України.

6. Хто вважається патентним тролем?

- а) фізична або юридична особа, що спеціалізується на пред'явленні патентних позовів;
- б) фізична або юридична особа, що ставить під сумнів ступінь новизни запатентованого об'єкта;
- в) особа, яка займається пошуком патентів на замовлення;
- г) фізична або юридична особа, що спеціалізується на наданні послуг у

патентуванні винаходів.

7. Серед переваг патентування виділяють:

- а) захист технології чи продукту від копіювання та комерційного відтворення конкурентами;
- б) можливість передачі прав третім особам (ліцензії, переуступка прав);
- в) спрощення процесу пошуку інвесторів і регулювання взаємини з ними;
- г) захист прав споживачів інноваційної продукції.

8. Щоб стати об'єктом патентного права, яке використовується у стартапі, технічне рішення повинно бути патентоздатним, тобто відповідати трьом обов'язковим критеріям. Що серед зазначеного не належить до цих критеріїв:

- а) новизна;
- б) інноваційна конкурентоспроможність;
- в) винахідницький рівень;
- г) промислова придатність.

9. Що не належить до графічної частини стартапу?

- а) логотип;
- б) графічні елементи, шрифти і макети сайту;
- в) ідея;
- г) фотографії.

10. Які з наведених чинників не належить до типових проблем патентування стартапу?

- а) розкриття технічного рішення;
- б) отримання «вузького» патенту;
- в) незнання ринку і неправильна стратегія патентування у країнах;
- г) дійсність патенту протягом десяти років.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА

☐ **Вправа 1. Законодавче регулювання стартапу**

Проаналізуйте стартап-проект та дайте відповіді на поставлені запитання.

Як стартап Roopor використовує шанс на € 100 000

Чому завести зарубіжні інвестиції в Україну – це довгі місяці боїв? І чи завоює світ проста ідея ділитися знаннями через аудіо?

Кілька років тому нікому не відомий український стартап Roopor раптом вистрілив в інфополі перемогою в конкурсі Publicis90. Про проект мобільного аудіострімінгу і подкастингу написали багато ЗМІ. Ще б пак – Roopor примудрився увійти в 90 кращих стартапів з більш ніж 6000 заявок та отримати призові 100 000 євро на розвиток від медіахолдингу Publicis. Любителі «перемоги» погмоніли кілька

днів. А потім новини про проект практично зникли з ефіру.

Виявилося, стартап живий і розвивається. Восени 2017 нарешті з'явився продукт, перші користувачі і партнери. Команда вже думає над наступними раундами інвестицій.

Мобільний додаток Roorog дозволяє запустити аудіотрансляцію однією кнопкою або слухати безкоштовні подкасти з декількох категорій. Зараз таких категорій сім: success, wellness, sport, pop-science, psychology, learning English і other. Ідею додатку Антон Боганський пояснює просто. У світі набирає популярність принцип life long learning – вчитися не тільки в школі / університеті, а протягом усього життя. Тільки ось дотримуватися його в сучасному інфошумі досить складно. Інформації настільки багато, що неясно, як вибрати потрібну і корисну. А потім ще й виділити час, щоб її вивчити.

Проблему намагаються вирішити всі інформаційні і освітні майданчики: Стрім в YouTube і Facebook, e-mail розсилками, каналами в Telegram. Або взагалі всім відразу. Але все це вимагає очей.

«Ми згадали, як люди ділилися новинами раніше – дзвонили один одному і розповідали», – розповідає Антон Боганський. А в лютому 2016 року тоді ще не сформована команда дізналася про конкурс від Publicis.

Publicis Groupe – велика французька медіагрупа, третя за величиною в світі. Розпочавшись з рекламного агентства, Publicis поступово переросла в радіоконсорціум, а пізніше стала холдингом, який акумулював у собі рекламу, медіа і навіть охорону здоров'я. У 2016 році, на честь свого 90-річчя, холдинг організував конкурс, сенс якого – знайти проекти з цікавими ідеями та допомогти їм запуститися.

У проект Боганський потрапив несподівано – через тезку і колишнього одноклассника. Антон Гребенник, ідейний натхненник Roorog, запропонував приятелеві допомогти взяти участь в конкурсі. Боганський погодився – у нього якраз була перерва між проектами, а оформлення заявки не вимагало якихось надзусиль.

До подачі команда - тоді ще з двох чоловіків – готувалася пару тижнів. Першим фільтром Publicis зрізав усі смішні, дивні і божевільні ідеї. Таких з 6700 заявок набралось ні багато ні мало 1 500.

На другому етапі потрібно було подати стандартний пакет стартапу для preseed-стадії: модель, презентацію і відео. Знадобилася експертиза по маркетингу, креативна частина, технічна оцінка, а також вибір технології. Команда збільшилася вдвічі – до Антона й Антона приєдналися Данило Мартинов, керуючий партнер агентства YARCHE, і Тетяна Мойсеєнко, відповідальна за методологію.

Як стверджує Боганський, весь час конкурсу його не полишало здивування:

«Коли ми подалися, я сприймав це як пробу, але особливо не сподівався – як ніколи не вірив в телевікторини. Але спочатку ми пройшли в наступний етап. Я здивувався. Ми підготували наступну пачку матеріалів. Потім пройшли в фінал. Потім виграли». Команда потрапила в 90 кращих, а в липні 2016- го вийшла на сцену за заповітним сертифікатом в 100 000 євро. Злегка розпливчасте фото команди облетіло українські ЗМІ. Деякі на радісах навіть написали про приз в 100 млн євро замість 100 тисяч.

В цілому від подачі першої заявки до фіналу пройшло 4 місяці.

Автор зазначає, що зазвичай фонди більше дивляться на готові B2B-моделі, а в цьому конкурсі суперкомерційних проектів як раз не було – більше соціальної спрямованості. А ще в кінцевому шорт-листі Roorog один з небагатьох займався аудіо. Можливо, це відгукнулося медіахолдингу, який на зорі бізнесу активно займався радіо. На зауваження, що це – велике везіння, Антон Боганський киває. «Я ніколи не пробував брати участь в подібних конкурсах. І не знаю нікого, кому

інвестиції ось так впали б на голову. Це фантастична історія про шанс», – говорить підприємець.

Нагородження було ритуальним і символічним. А потім почався процес отримання грошового призу. З урахуванням українського законодавства він «злегка» затягнувся – адже компанію вирішили інкорпорувати в Україні.

«На рівні європейського ринку завести інвестиції – це клацнути пальцями. Там у всіх ТОВ є опція створити акціонерні пакети. У нас, наскільки я знаю, тільки з цього червня набуває чинності новий закон про ТОВ, де легалізовані конвертовані позики. Якби ми заводили гроші зараз, було б простіше. Але на той момент доходило до смішного», – нарікає Боганській.

«Деталей маса: скільки заходить, скільки повинно конвертуватися в національну валюту, скільки не повинно. Зараз це скасували, тоді це було потрібно. А ще всюди вимагали мокру печатку, якою на Заході ні у кого немає», – перераховує складності Антон Боганській.

Це підприємець бачить однією з причин, чому стартапи роблять операційні команди в Ірландії, Англії, Штатах чи ще «десь там».

У результаті гроші зайшли в проект тільки в квітні 2017 року, через 9 місяців після перемоги. Правда, каже Боганський, цей час не минувся дарма: команда займалася маркетингом, прототипуванням і проходила менторську програму від Publicis.

За його словами, стартапам потрібно об'єктивно оцінювати реальність не тільки через закони. «Приз ми отримали в липні, а весь серпень в Європі ніхто не працює. В принципі. В Італії взагалі все закрито на ключ, можна навіть не стукати. Ні до кого. Потім грудень і пів-січня випадають вже у нас. Плюс Publicis потрібен був час, щоб створити фонд для інвестування, передати нас у відомство інших людей, зібрати юристів, підготувати пакет документів», – пояснює Антон Боганський.

Реальна робота над проектом почалася в травні 2017 року. Технічна розробка – трохи пізніше. Гроші зайшли разовим платежем, відразу були розплановані, і частина їх ще є. «На Мальдіви ми не полетіли, машини не купили, все в роботі», – сміється співзасновник сервісу.

Роорог вже хоче піднімати наступний раунд інвестицій. За словами Боганського, це нормальна практика: грошей на першому етапі повинно вистачити на 1-2 роки. А потім – або напрацьовувати трекшн, або докапіталізуватися.

Крім чотирьох засновників в команді Роорог ще двоє людей - проектний менеджер та СТО. І одна плаваюча позиція - піарник, SMM- або продакт менеджер. А ось вся технічна сторона – аутсорсингова. Штатних розробників у «рупора» поки немає.

«Ми не гігантська корпорація, щоб тримати свій девелопмент. Тому вибрали команду розробників, яка володіє рідкісною експертизою в стрімінгових технологіях. До того ж, при самостійному вибудовуванні втратили б у часі і бюджеті», – пояснює Антон Боганський. Хоча запустився Роорог порівняно пізно, з умовами команді пощастило і тут. В Україні третій місяць розгортається 4G і розвантажується 3G, попит на стрімінгові платформи у власників смартфонів зростає. Великі міста вже гаяють трафік в 4G. У липні в країні запусниться більш «масова» зв'язок 4-го покоління в діапазоні 1800 МГц.

У системі додатку є дві пересічні ролі – слухачі і постачальники. Контент творці хочуть по-максимуму або повністю залишити безкоштовним. Як і хостинг для контент-генераторів. Схеми монетизації Роорог – спеціальні навчальні програми і вбудована аудіореклама. Менша частина комісії буде йти з додатком, решта –

генератору контенту. Вже є попередні домовленості з низкою місцевих рекламних постачальників. Концепція випробовується тут, але на повну поки не розгортається.

«Хочемо накачати мережу хорошим контентом, забезпечити трекшн, а потім вже запускати схему в роботу. Далі зможемо говорити про таргетовану рекламу, щоб це було корисно рекламодавцям і контент-генераторів, а слухачам не муляло вуха», – ділиться планами Антон Боганський.

Стартап орієнтується на аудиторію близько 10 млн осіб – саме стільки людей слухає освітній аудіоконтент за оцінками компанії. Є і більш широка ніша - так звана ear learning. Вона становить до 5,5 млрд чоловік і приростає на 5,5% в рік. Поки що заробітку у сервісу немає – команда працює над тематичною частиною і сприймає це як найбільший челлендж. І ось чому.

«Ідея хороша і корисна, оскільки в регіонах часто немає «сильних» івентів. Стрім і подкасти можуть дати доступ до найактуальніших практичних знань більшій кількості людей. Плюс люди, які не потрапили на івент, можуть завжди прослухати стрім або подкаст у зручний час. Щодо доопрацювання поки рано говорити, адже ми по суті тільки тестуємо бета-версію, вона в принципі сирувата», – зазначає Стас Петрів, менеджер івентів, простору і спільноти IHUB.

Анастасія Силоньок, виконавчий директор 1991 Civic Tech Center, додає:

«Roopog дає можливість слухати контент не виходячи з дому і в будь-який вільний час. Допрацьовувати ще є що і куди рухатися теж. Хотілося б мати доступ з різних пристроїв до одного акаунту, можливість одночасного стріму різних івентів, підняти якість записуваного контенту». Вона також говорить, що сервіс не тільки дуже оперативно реагує на фідбек за додатком, але радий новим ідеям і пропозиціям від користувачів.

У реальній роботі додаток близько 4 місяців. За цей час у нього близько 5000 користувачів, частина з них – верифіковані акаунти. Ніяке спеціальне просування поки не робиться. Уже пішов трекшн і продажу.

Перші користувачі допомагають і різними кейсами. «Ми звели все до однієї кнопки, але за нею ховається гігантська робота по самій технології і технічній якості контенту: як зробити, щоб не обривало стрім, як врахувати особливості Android і iOS, яка модель смартфона, в яких умовах йде стрім, через мікшер або мікрофон і т.д. Наприклад, в день приходу нашого журналіста один із спікерів Стрім медитацію з пристолочна лісу. В офісі такі умови не відтворити».

Потенційних контент-генераторів величезна база: і очевидні лідери думок з тих же соцмереж («хоча це дуже відносно»), і навіть просто окремі викладачі вузів, які можуть розповісти цікаві речі.

«У першу чергу хочемо зрозуміти - приносимо чи ціннісні для контент-генераторів, яких хочемо там бачити. Закликати людей щось розповісти - не велика складність. Хочемо, щоб користувачі поверталися, слухали і робили контент. Тому якість – найважливіше. Накрутити користувачів можна по-різному. Але навряд чи це принесе нам користь в розвитку, раундах інвестицій та інше», – говорить Антон Боганський.

Як анти приклад він згадує Periscope, який позиціонував себе як сервіс, де можна поділитися важливим моментом життя, а після запуску став «набором всього на світі». Тому в Roopog творці хочуть створити інший простір – де цікавий контент буде нагорі, а scum загубиться.

Конкурентів стартап ділить на прямих і непрямих. Основний стрімінговий суперник знаходиться в США – Anchor. Непрямі конкуренти – iTunes, Spotify, правда, там немає подкастів live.

«Ми говоримо про простоту, а не про студійний контент. У нашому випадку важлива швидкість генерації. Якщо порівнювати з відео, то є футбольний матч, а є фільм з місяцями зйомок і постпродакшн. Це зовсім різні історії і для різної аудиторії», – зазначає Боганській.

У майбутньому творці бачать розвиток платформи в щось набагато більше – наприклад, персональний асистент для навчання зі штучним інтелектом. І, зайнявши нішу life long learning, стати в ній фахівцями.

Джерело:[5]

Питання для обговорення:

1. У чому полягає сутність проекту? Які етапи життєвого циклу вже пройшов стартап-проект?
2. Які недоліки в законодавстві викликали труднощі під час реалізації стартап-проекту?
3. Опишіть команду стартап-проекту.
4. Опишіть ринок інноваційного продукту, його основних конкурентів. Які засоби просування використовують власники стартапу?

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

□ Завдання 1. Патентний пошук

Для обраної ідеї стартапу необхідно здійснити патентний пошук. Ключовими завданнями патентного пошуку є [7]:

- перевірка унікальності винаходу;
- огляд останніх новинок в сфері, що досліджується;
- з'ясування, чи не посягає винахід на чужу інтелектуальну власність;
- визначення сфер використання нового винаходу;
- пошук патентів на винахід, корисну модель;
- визначення стану досліджень в сфері, що цікавить;
- пошук додаткових інформаційних матеріалів;
- збір інформації про конкурентів;
- знаходження вирішення технічних проблем.

Для реалізації патентного пошуку рекомендується використовувати вітчизняні та зарубіжні безкоштовні інтернет-ресурси, зокрема:

- УКРПАТЕНТ : <http://base.ukrpatent.org/searchINV/>
- USPTO: <https://www.uspto.gov/patents-application-process/search-patents>
- Espacenet: https://worldwide.espacenet.com/?locale=en_EP
- Free Patents Online: <http://www.freepatentsonline.com/search.html>

Результати патентного пошуку доцільно представити у вигляді табл. 7.1

Таблиця 7.1

Результати патентного пошуку для ідеї стартап-проекту

№	Країна	Шифр документа	ПІБ автора ідеї	Назва документа і
---	--------	----------------	-----------------	-------------------

				короткий опис ідеї

РЕКОМЕНДОВАНА ТА ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

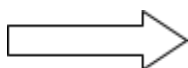
1. Бояринова К. О., Копішинська К. О. Особливості законодавчого регулювання діяльності стартап-компаній в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108722/103670>.
2. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>
3. Державна реєстрація авторського права і договорів, які стосуються права автора на твір. *Державна служба інтелектуальної власності України*: веб-сайт. URL: http://sips.gov.ua/ua/copyright_registration.html.
4. Збанацький Д. Стартапи: юридичні та практичні аспекти. Ознайомча частина. *Незалежний аудитор*: веб-сайт. URL: http://n-auditor.com.ua/uk/component/na_archive/155?view=material.
5. Истории успешных. *Kyivstar Business Hub*: веб-сайт. URL: <http://hub.kyivstar.ua/praktika/istorii-uspeshnykh/>
6. Канципа А. Как запатентовать стартап в Украине - советы экспертов. *Инвента*: веб-сайт. URL: <http://www.inventa.ua/ru/kak-zapatentovat-startup/>.
7. Патентний пошук: безкоштовні інтернет-ресурси. URL: <http://isearch.kiev.ua/uk/searchpractice/searchengines/802-patent-search-sites>
8. Підодвірна Ю. Як оформити стартап: юридична тяганина. *Studway*: веб-сайт. URL: <http://studway.com.ua/startup-issue/>.
9. Полякова Н. Советы юриста: Как стартапу за щитить свои разработки. *Ведомости*. № 4160 от 14.09.2016. URL: <http://www.vedomosti.ru/management/blogs/2016/09/14/656845-startapu-zaschitit-razrabotki>
10. Ошибки и заблуждения стартапов при охране интеллектуальной собственности. Патенты. *HABR.COM*: веб-сайт. URL: <https://habr.com/ru/post/288392/>

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8.

ІНВЕСТИЦІЙНЕ ТА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАРТАП-ПРОЕКТІВ

Мета заняття: оволодіння практичними навичками щодо основних аспектів управління фінансуванням стартап-проектів, визначення різних типів інвестування, організація фінансування стартапу альтернативними способами, зокрема за допомогою краудфандінгу.

Зміст заняття



На початку вивчення матеріалу слід розглянути джерела інвестування в стартап-проекти та ринок інноваційного інвестування. Слід приділити увагу венчурному інвестуванню, а також формам інвестування стартап-проектів бізнес-яголами (корпоративна, лізинг, надання позик). Доцільно опрацювати один з провідних способів фінансування стартапів – краудфандінг та особливості розміщення стартап-проектів на краудфандінгових платформах. Крім цього слід вивчити питання реалізації інвестування через акселератор. Надалі доцільно перейти до вивчення методів оцінювання вартості стартапів: з точки зору венчурного інвестора, витратний метод, метод Беркуса, метод норми прибутку (метод венчурного капіталу через обчислення кінцевої вартості або розрахунок доінвестиційної і післяінвестиційної вартості стартапу), метод оцінювання потенційної аудиторії за прибутковістю клієнта, метод оцінювання перспективної вартості, заснований на мультиплікаторах, метод скорингу, метод PVN. Бажано приділити увагу особливостям співпраці з інвесторами стартапу на посівній стадії стартапу, стадіях запуску, зростання та розширення. Слід розглянути процедуру проведення переговорів з інвесторами, укладання інвестиційного договору та формуванню інвестиційної пропозиції стартапу.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ



1. Поясніть відмінність формального та неформального сектору фінансування стартап-проектів.
2. Поясніть відмінність між венчурним фондом та венчурним фінансуванням.
3. Надайте характеристику об'єднанням венчурних інвесторів в Україні – iClub, UAngels, Startup.ua.
4. Надайте характеристику з точки зору фінансування стартап-проектів венчурним фондам – Almaz Capital, AVentures Capital, Digital Future, Horizon Capital, HP Tech Ventures, Intel Capital, EBRD.
5. Поясніть процедуру залучення інвестиційних ресурсів шляхом краудфандінгу.
6. Розкрийте особливості краудфандінгових платформ – ArtistShare, IndieGogo, Joby, Kickstarter.
7. Поясніть яким чином залучаються інвестиційні ресурси для

стартапу через акселератори.

8. Розкриті зовнішні та внутрішні чинники успішності стартап-проекту, які прибіляють інвесторів.
9. Поясніть метод оцінювання стартапу з точки зору венчурного інвестора.
10. Розкрийте особливості використання для оцінювання стартапу таких методів як: метод Беркуса, метод оцінювання потенційної аудиторії за прибутковістю клієнта, метод оцінювання перспективної вартості, заснований на мультиплікаторах, метод скорингу, метод PVN.
11. Поясніть різницю в оцінюванні стартап-проекту методами венчурного капіталу через обчислення кінцевої вартості та розрахунку доінвестиційної і післяінвестиційної вартості стартапу.
12. Розкрийте особливості методу оцінювання стартапу за моделлю Ave Maria.
13. Поясніть процедуру та типові помилки під час ведення переговорів з інвесторами.
14. У чому сутність та зміст «Листа про зобов'язання» (Commitment Letter).
15. Розкрийте особливості для стартапу інвестиційного договору, договору позики, договору товариства.
16. Надайте характеристику структурним розділам документу «Інвестиційна пропозиція» за умови реалізації стартап-проекту.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1 Хто такий «бізнес-янгол»?

- а) янгол-охоронець стартап-проекту;
- б) приватна особа, що охороняє бізнес стартап-підприємців;
- в) приватний венчурний інвестор, що забезпечує фінансування компанії на ранніх стадіях розвитку;
- г) приватна особа, що відстоює інтереси стартаперів на ринку.

2. У який період, найчастіше відбувається вихід стартапу на фондовий ринок?

- а) до 1 року;
- б) 1-2 роки;
- в) 2-3 роки;
- г) 3-4 роки.

3. Венчурний фонд це:

- а) сукупність приватних інвесторів, зацікавлених у фінансуванні високо ризикових проектів;
- б) інститут спільного інвестування (пайовий або корпоративний інвестиційний фонд) недиверсифікованого виду, закритого типу, розміщення паперів якого має виключно приватний характер серед заздалегідь визначеного кола юридичних та

фізичних осіб, перелік яких передбачений проспектом емісії;

в) організація, спрямована на підтримку бізнесменів-початківців;
г) інвестиційна інституція, основною метою функціонування якої є фінансування бізнес-проектів на ранніх стадіях розвитку з метою отримання прибутку.

4. До найбільш перспективних сфер для інвестування в останні роки не відноситься:

- а) біотехнології;
- б) медичні технології;
- в) віртуальна і доповнена реальність;
- г) автоматизація виробництв.

5. Одним з основних способів інвестування в стартапи є:

- а) аутсорсинг;
- б) краудсорсинг;
- в) аутстафінг;
- г) краудфандинг.

6. До параметрів, які оцінює інвестор під час прийняття рішення щодо участі у проекті не відносять:

- а) можливість контролю за ходом проекту;
- б) передбачувана норма прибутку проекту;
- в) якість продукції;
- г) глибина аналізу прогнозів по фінансовим і маркетинговим параметрам проекту.

7. На які групи поділяються внутрішні чинники оцінки інвестиційної привабливості стартапів:

- а) формальні, якісні, кількісні, організаційні;
- б) формальні, неформальні, кількісні, якісні;
- в) організаційні, виробничі, фінансові технологічні;
- г) якісні, кількісні, вартісні, виробничі.

8. Метод оцінки вартості стартапу, який передбачає облік потенціалу стартапа за допомогою деяких емпіричних коефіцієнтів до відновного методу.

- а) метод Беркуса;
- б) метод норми прибутку (метод венчурного капіталу) через forward value;
- в) метод розрахунку по моделі Ave Maria;
- г) метод скорингу (Scorecard Method).

9. До найбільш стандартних з договорів, що використовуються під час інвестування в стартап не належить:

- а) інвестиційний договір;
- б) договір позики;
- в) договір товариства;
- г) засновницький договір.

10. За результатами досліджень, чи існує залежність між числом інвесторів, з якими вдалося вийти на контакт, і кількістю вкладених у стартап коштів?

- а) так, існує;
- б) існує незначна залежність;
- в) ні, не існує;
- г) існує пряма залежність.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА

☐ **Вправа 1. Інвестування стартапу**

Проаналізуйте стартап-проект та дайте відповіді на поставлені запитання.

Як зробити варення з мрії

Гастромайстерня Confiture стала першою в Україні варити варення в подарунок. Баночки в їх дизайні навіть можна зустріти в магазинах українських товарів за кордоном, не кажучи вже про українські ритейл-мережі. Після того, як один з її засновників став переможцем п'ятого сезону шоу «МайстерШеф», про виробництво стали писати ще більше. У 2010-му все було зовсім інакше. «Женя, давай щось придумаємо», – саме так п'ять років тому починався невеликий кулінарний бізнес киян Євгена Клопотенко і Дениса Слівнова.

Денис Слівнов – експерт в кулінарії. Він випускник італійської кулінарної школи, встиг попрацювати на посаді кухаря в декількох великих київських ресторанах. Євген, перш ніж стати бізнесменом, працював в ресторанах на різних посадах - був і адміністратором, і кухарем, і офіціантом в декількох пабах, в тому числі, в gastroRock, де він зрозумів – потрібен свій бізнес.

Друзі розглядали різні сегменти – випічку, соуси. Але ці сфери здалися нудними, хотілося робити щось незвичайне, дарувати людям емоції. Євген розповідає, що ідея бізнесу виникла, коли він збирався до подруги на день народження, але не знав, що подарувати – хотілося порадувати чимось, зробленим своїми руками. Випадково згадалася фраза «день народження – день варення». У цей же час його партнера, Дениса, знайомі попросили зробити варення з родзинок для порталу «Ізюм», щоб подарувати своїм клієнтам.

Друзі вирішили, що це знак, і запустили свій проект. На старті витратили всього 3,5 тис. грн. – купили комплект каструль і продукти. У домашніх умовах зварили вісім варіантів варення. Потім орендували кухню ресторану на ніч. Намагалися варити ще кілька видів соусів, але «не пішло». «У результаті ми вирішили зупинитися на варенні, тому що воно подобається всім», – розповідає Євген. – Але позиціонувати себе вирішили відразу як сучасний бренд, схильний до експериментів – потрібно було виділятися, адже на ринку вистачає «бабусиних рецептів». У підсумку, з усіх видів варення хлопці зупинилися на конфітурі.

Партнери вирішили сконцентруватися на створенні незвичайних смаків, наприклад, ананас з чилі або яблуко з розмарином. А фасувати його стали в невеликі баночки з яскравим оформленням. Фасування по 200 грам було обране не випадково. По-перше, у багатьох варення застоюється в холодильнику і псується. По-друге, продукція розроблялася, в першу чергу, як подарункова, а півлітрова банка варення нагадує домашню консервацію. Правда, банки потрібного розміру довелося пошукати – в Україні такі не виробляють, тому налагодили схему імпорту з Польщі. Після бізнесмени швидко знайшли дизайнера для етикеток – ним став знайомий художник з

компанії Mirabella. Усі банки декорувалися вручну – на них наклеювалася етикетка, а кришка перев'язувала яскравою тканиною в тон.

Наступним етапом стала організація просування. Тут допоміг щасливий випадок. Знайома дизайнер написала на своїй сторінці в Facebook про нову компанію. Її аудиторія – 1,5 тис. друзів, але повідомлення потрапило в ціль. Відразу ж посипалися замовлення. Втім, найбільше клієнтів привернула виставка Made in Ukraine, в якій брали участь Confiture.

Два роки тому в компанії з'явився третій партнер, Анатолій Савченко, який до цього працював в Comfy. Євген каже, що він дізнався про їхній бізнес і запропонував свою допомогу. «Ми нічого не могли йому дати, крім частки в компанії. Оскільки ми – люди творчі, нам потрібен був хтось третій, хто б займався фінансами », – згадує він. Тільки в Києві працює з десяток подібних компаній, але у Confiture своя перевага. По-перше, вони використовують малу кількість цукру. По-друге, в «книзі рецептів» вже понад 150 видів варення, але кулінари продовжують експериментувати. «У мене, напевно, є дар –я можу» пробувати варення у себе в голові », тому завжди знаю, що вийде», – каже Євген.

За спостереженнями Клопотенко, одні замовники дізнаються про Confiture з Facebook, інші від знайомих, треті – на виставках. Купують все ж більше через Інтернет, хоча конфітюри продаються і в «Сільпо», і в мережі GoodWine. Причина – в початковому «подарунковому» посиланні. «Ти приходиш, бачиш баночку на полиці і думаєш:« Це ж подарунок! Це ж не треба їсти!» У мене є знайомі, які розповідають, що наші баночки стоять в серванті для краси. Поки це проблема, але ми на шляху до її вирішення», – ділиться засновник компанії.

Заробляють Confiture переважно на корпоративних подарунках. Один з перших їх замовників – Райффайзен Банк Аваль, який купив партію брендированих баночок з варенням до новорічних свят. «Вони дізналися про нас і захотіли зробити такий подарунок VIP клієнтам», – згадує Євген. З тих пір структура продажів не дуже змінилася: 20% продається в роздріб, а 80% складають корпоративні замовлення. Зараз запусився новий формат –мініатюрні баночки «на одну ложку». Розроблений він був для готелю «Інтерконтиненталь», який зараз, за словами Клопотенко, є найбільшим клієнтом компанії.

Найбільше замовлень від усіх сегментів доводиться на період з 1 листопада по 1 квітня. Тоді хлопці розливають по 20-30 тис. банок на місяць. У «низький» сезон цифра у два рази менше. Все робиться вручну. І хоча у компанії вже з'явився орендований «цех» і варення не робиться вдома на кухні, все одно продукт залишається хенд-мейдом. «Хлопці варять вручну, по 5 л, адже тільки так можна стежити за якістю, за розумінням процесу. Зараз у нас невелика команда, до 10 людей, частина з яких стажисти. Вони допомагають декорувати баночки», – розповідає Клопотенко. Взимку працює до 40 осіб. У високий сезон не вистачає рук, тому допомагати приходять все – друзі, знайомі, родичі. Доставку також організовують власними силами.

У 2015 році оборот компанії склав 3 млн грн. У поточному році в Confiture очікують зростання на 30%. У планах вихід у великий рітейл з ростом споживання хоча б в 10 разів. «Якщо тільки« Сільпо» буде брати у нас по 50-100 тис. баночок на місяць - це буде нереально круто», – зазначає Клопотенко. Для цього Confiture має намір провести невеликий редизайн: у варення з'являться нові етикетки, нові баночки, більш звичні для покупця. Крім того, гастромайстерня розвиває асортимент – з недавніх пір на її сайті можна придбати набори печива або суміші для випічки. «Ми збільшуємо наш середній чек. Багато придбають печиво до варення, а якщо це буде

ще і набір – тим більше приверне покупця », – розповідає Клопотенко. За його словами, українці не схильні до експериментів: конфітур з ананаса з чилі пробують деякі, найбільшою популярністю користується полуниця з м'ятою. «Це зрозумілі всім смаки, тому його купують найбільше», – ділиться підприємець.

У найближчому майбутньому Confiture націлився на зовнішні ринки. Євген і його колеги зараз відвідують багато зарубіжних виставок, щоб розуміти особливості виходу на різні ринки. «Ми можемо говорити про пріоритет китайського ринку, адже він великий. Можливо, ще Канада або США. Ми зрозуміли, що французький або англійський ринок підкорювати безглуздо, там інша культура споживання», – деталізує Євген. Якщо ж компанія буде розвиватися наміченими темпами, кулінари мають намір в першу чергу зайти в Білорусь, Польщу, Литву й Естонію.

Джерело: [10]

Питання для обговорення:

1. Як у авторів з'явилась ідея стартап-проекту?
2. Яким чином відбувається просування товару та хто є ключовими клієнтами стартапу?
3. Як Ви оцінюєте можливість залучення інвестицій у проект, його розширення та вихід на зовнішні ринки?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

☐ **Завдання 1. Інвестиційна пропозиція**

Складіть інвестиційну пропозицію для обраного або запропонованого Вами стартапу за наведеною нижче формою:

Інвестиційна пропозиція

1. Назва проекту та відомості про організацію

Назва стартап-проекту: _____

Галузева приналежність стартап-проекту: _____

Форма участі інвестора в стартап-проекту: _____

Місце реалізації стартап-проекту: _____

Передбачувана дата початку реалізації стартап-проекту: _____

Повне найменування організації / підприємства (партнера по проекту / ініціатора проекту): _____

Форма власності: _____

Дата реєстрації: _____

Поточні фінансові результати: _____

Опис проекту (ідея/передумови, стан та етапи проекту, очікувані результати): _____

2. Характеристика ринку планованої до випуску продукції

2.1. Характеристика запланованій до випуску продукції:

- найменування та опис продукції: _____

- основні споживачі: _____
- перелік схожих за споживчими характеристиками товарів: ____
- передбачувані канали збуту продукції (включаючи географію збуту): _____

2.2. Опис поточного стану внутрішнього ринку планованої до випуску продукції:

- поточний обсяг ринку: _____
- державне регулювання (регулювання цін, ліцензування тощо): _____
- інше (вказати): _____

2.3. Основні показники внутрішнього ринку планованої до випуску продукції:

- річний обсяг промислового виробництва продукції, в поточних цінах: _____ у році;
- рентабельність продажів продукції (в%): _____ (у _____ році);
- ступінь концентрації (приблизна сумарна частка ринку п'яти найбільших гравців, в%): _____.

3. Перспективність і конкурентні переваги проекту

3.1. Опис наявної інфраструктури (позначити у переліку):

Ж / д і автотранспортний доступ:

- ☐ ж/д (вказати відстань в км);
 - ☐ загальнореспубліканські автомобільні дороги
- Наявність комунікацій:
- ☐ електромережа;
 - ☐ водопровід;
 - ☐ газопровід.

Земельна ділянка та виробничі площі:

- ☐ наявність земельної ділянки;

- ☐ наявність

будівель. Інша

інфраструктура:

- ☐ склади зберігання, логістичні термінали;
- ☐ можливість подальшого розширення виробництва і установки додаткових потужностей за рахунок інвестора
- ☐ можливість створення необхідної інфраструктури за рахунок власних коштів

3.2. Стратегічні переваги:

- ☐ розвинений бренд;
- ☐ профільний персонал;
- ☐ мережа поставок сировини і комплектуючих;
- ☐ ненасичений ринок пропонованої для виробництва продукції;
- ☐ вихід на ринок ЄС;
- ☐ можливість використання місцевої сировини;
- ☐ наявність діючих патентів, ліцензій, дозволів.

4. Потреба у фінансуванні

Загальні інвестиційні витрати за стартап-проектом, всього: _____, в тому числі капітальні витрати: _____

Потреба у фінансуванні проекту за рахунок інвестора: _____

5. Попередні фінансові показники проекту

Виручка, без ПДВ (після виходу на проектну потужність): _____

Простий /динамічний термін окупності: ____/____років

Внутрішня норма прибутковості (IRR): _____

% Чиста поточна вартість (NPV): _____

млн. грн.. Ставка дисконтування: _____%

Наявність бізнес-плану / ТЕО: _____

Джерело: [9]

☐ Завдання 2. Оцінювання інвестором вартості стартапу

За наведеною методологією [21] з точки зору інвестора методом скорингу оцініть вартість стартап-проекту відповідно до сформованої Вами його ідеї.

Вартість стартап-проекту з позиції інвестора методом скорингу оцінюється рядом етапів [21]:

1. **Оцінювання факторів успішності стартапу** (табл. 8.1). За представленою методикою кожному основному фактору присвоєно зважений рейтинг (наприклад, «Сила управлінської команди» – 30% від вартості компанії, тоді як «Потреба в подальшому фінансуванні» оцінюється лише як 5% від вартості компанії).

У межах кожного основного фактора впливу кожному варіанту відповіді було присвоєно ранжування оцінки:

від +++ (дуже позитивно) до --- (дуже негативно)

Таблиця 8.1

Оцінювання факторів успішності стартап-проекту з точки зору інвестора

Зважена оцінка	Фактори, що впливають на оцінювання попередньої вартості стартап-проектів	
1	2	3
0-30%	Сила управлінської команди	
	<i>Вплив</i>	<i>Який досвід мають засновники стартапу?</i>
	+	Багаторічний досвід у бізнесі
	++	Досвід у цьому бізнес-секторі
	+++	Досвід роботи CEO
	++	Досвід роботи на посадах COO, CFO, CTO
	+	Досвід продукт-менеджера
	-	Довід лише у продажах або технології
	---	Відсутність досвіду у бізнесі
	<i>Вплив</i>	<i>Чи готовий засновник стартапу, за потреби, віддати керівництво проектом досвідченому CEO?</i>
	---	На готовий
	-	Важко переконати
	0	Нейтральний
	+++	Готовий
	<i>Вплив</i>	<i>Чи піддається навчанню засновник?</i>
	---	Ні
	+++	Так
	<i>Вплив</i>	<i>Наскільки укомплектованою є команда менеджерів?</i>
	-	У команді лише підприємці
	0	У команді один компетентний менеджер
	+	Команда частково укомплектована фахівцями
	+++	Команда менеджерів укомплектована повністю і лише досвідченими фахівцями

Розмір ринку		
1	2	3
0-25%	<i>Вплив</i>	<i>Розмір цільового ринку (загальний обсяг продажів)</i>
	--	< \$50 млн.
	+	\$100 млн.
	++	> \$100 млн.
	<i>Вплив</i>	<i>Потенціал доходів цільової компанії за п'ять років</i>
	-	<\$20 млн.
	++	\$ 20 до \$ 50 млн.
	-	> \$100 млн. США (потребуватиме значного додаткового фінансування)
0-15%	Сила продукту та інтелектуальна власність	
	<i>Вплив</i>	<i>Чи визначено та розроблено продукт?</i>
	---	Не повністю визначено, прототип ще у процесі розробки
	0	Добре визначений, прототип виглядає цікаво
	++	Хороші відгуки потенційних клієнтів
	+++	Замовлення або ранні продажі від клієнтів
	<i>Вплив</i>	<i>Чи є продукт переконливим для клієнтів?</i>
	---	Цей продукт являє собою вітамінну таблетку
	++	Цей продукт є знеболюючим
	+++	Цей продукт є знеболюючим засобом без побічних ефектів
	<i>Вплив</i>	<i>Чи можуть цей продукт дублювати конкуренти?</i>
	---	Легко копіюється, інтелектуальна власність
	0	Дублювання складно
	++	Продукт унікальний і захищений комерційною таємницею
	+++	Тверді патентні захисти
0-10%	Конкурентне середовище	
	<i>Вплив</i>	<i>Сила конкурентів на цьому ринку</i>
	--	Переважає один великий гравець
	-	Переважають кілька гравців
	++	Роздроблений, багато дрібних гравців
	<i>Вплив</i>	<i>Сила конкурентоспроможної продукції</i>
	---	Конкурентні продукти відмінні
	+++	Конкурентні продукти слабкі
0-10%	Маркетинг / Продажі / Партнери	
	<i>Вплив</i>	<i>Канали продажів, партнери у продажах та маркетингу</i>
	---	Навіть не обговорювали канали збуту
	++	Ключові бета-тестери визначені і вийшли на зв'язок
	+++	Канали безпечні, клієнти розміщують пробні замовлення
	--	Не визначено партнерів
	++	Основні партнери
0-5%	Необхідність у додаткових раундах фінансування	
	+++	Відсутня
	0	Ще один раунд фінансування бізнес-янголів
	--	Потрібен венчурний капітал
0-5%	Інше	
	++	Інші фактори позитивного впливу
	--	Інші фактори негативного впливу

Джерело: [21]

2. Оцінка та ранжування факторів. Значення фактору розраховується як:

Показник фактору = макс. значення фактору × значення фактору стартапу

3. **Визначення вартості стартапу для купівлі інвестором:**

Вартість стартапу = сума факторів × середня оцінка

ПРИКЛАД

(за даними [21]):

Для ілюстрації розрахунку обрано компанію з такими характеристиками [21]:

- з середнім продуктом і технологією (100% від норми);
- сильною командою (125% норми);
- великим розміром ринку (150% від норми);
- компанія зможе домогтися позитивного потоку грошових коштів з єдиним янгольським раундом інвестицій (100% від норми);
- з огляду на силу конкуренції на ринку, компанія слабша (75% від норми);
- початкові відгуки споживачів про продукт дуже хороші (інші фактори = 100%);
- компанія має потребу в додаткових діях під час налагодження каналів збуту і партнерств (80% від норми).

Використовуючи ці дані, проранжуємо фактори, як оцінено за табл. 8.1. та занесемо у табл. 8.2.

Таблиця 8.2

Ранжування факторів для порівняння

Фактори для порівняння	Діапазон	Стартап, у який заплановано інвестиції	Фактор
Сила управлінської команди	30% max	125%	0,3750
Розмір ринку	25% max	150%	0,3750
Продукт і технологія	15% max	100%	0,1500
Конкурентне середовище	10% max	75%	0,0750
Маркетинг, канали продажів, партнерство	10% max	80%	0,0800
Необхідність у додаткових раундах фінансування	5% max	100%	0,0500
Інші фактори (хороші ранні відгуки споживачів)	5% max	100%	0,0500
Разом			1,0750

Джерело: [21]

Маючи показник суми факторів за стартапом, можна визначити його вартість для купівлі інвестором [21]:

$$\text{Вартість стартапу} = 1,075 \times 1,5 \text{ млн дол.} = 1,61 \text{ млн.дол.}$$

РЕКОМЕНДОВАНА ТА ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Венчурний капітал. *Енциклопедія сучасної України*: веб-сайт. URL: http://esu.com.ua/search_articles.php?id=33454
2. Венчурні інвестиції – шлях, вирощувати величезні гроші! *Biznesua*: веб-сайт. URL: <https://biznesua.com.ua/venchurni-investitsiyi-shlyah-viroshhuvati-velichezni-groshi/>
3. Венчурний фонд. *Daliz Finance*: веб-сайт. URL: <http://daliz.com.ua/venchurnyj-fond>
4. Восемь основных критериев того, какую сумму просит у инвестора. *Инвестиционная аналитика*: веб-сайт. URL: <https://inventure.com.ua/analytics/articles/vosem-osnovnyh-kriteriev-togo-kakuyu-summu-prosit-u-investora>

5. Нові правила краудфандінгу в США з 2016 року. *Укрмедіа*: веб-сайт. URL: <http://ukrmedia.net/events/novi-pravila-kraudfandingu-v-ssha-z-2016-roku>
6. Инвестиционная привлекательность стартапа и её особенности. *Маркетинг, инфографика, дизайн*. URL: <http://foykes.com/investitsionnaya-privlekatelnost-startapa-i-eyo-osobennosti/>

7. Инвестирование в стартапы — особенности вложений и риски, как искать проекты. Vkoshelek: веб-сайт. URL: <https://vkoshelek.com/investitsii-v-startapy/>
8. Инвестирование в стартапы. Куда инвестируем: веб-сайт. URL: <https://kudainvestiruem.ru/kuda-vlozhit/investicii-v-startapy.html>
9. Инвестиционное предложение. URL: https://investinbelarus.by/docs/Investment_offer_RU
10. Истории успешных. Kyivstar Business Hub: веб-сайт. URL: <http://hub.kyivstar.ua/praktika/istorii-uspeshnykh/>
11. Как привлечь в проект инвесторов? Портал предпринимателей: веб-сайт. URL: [http://smallbusiness.ru/start/biz_finans/201/Крайнов М. Методика оценки успешности бизнеса или стартапа \(модель Ave Maria\).](http://smallbusiness.ru/start/biz_finans/201/Крайнов М. Методика оценки успешности бизнеса или стартапа (модель Ave Maria).) URL: <http://www.startupcube.com/2008/ave-maria-1/>
12. Методы оценки стартапа / Д. Черняк, Р. Бобков, И. Журавлев, О. Ратунин. 25 мая 2012. Хабрахабр: веб-сайт. URL: <https://habrahabr.ru/company/findstartup/blog/144521/>
13. Методы оценки инвестиционной привлекательности стартапов Маркетинг, инфографика, дизайн: веб-сайт. URL: <http://foykes.com/metody-otsenki-investitsionnoj-privlekatelnosti-startapov/>
14. Огляд українського ринку венчурних та приватних інвестицій 2017. Українська асоціація венчурного та приватного капіталу UVCA: веб-сайт. URL: <http://uvca.eu/ua/news/ukrainian-venture-capital-and-private-equity-overview-2017>
15. Поняття венчурного капіталу: неформальний та формальний сектори. Українська асоціація інвестиційного бізнесу: веб-сайт. URL: http://www.uaib.com.ua:88/files/articles/204/13_4.pdf
16. Пилипенко О. Українським проектам не вистачає посівних інвестицій – UAngel. URL: <https://www.imena.ua/blog/uangel-about-ua-startups/>
17. Розробка інвестиційної пропозиції. Фінансовий консалтинг: веб-сайт. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/services/razrabotka-investitsionnogo-predlozheniya>
18. Яровая М. Почему хардверные стартапы предпочитают краудфандинг венчурным инвестициям. URL: <https://ain.ua/2014/12/02/pochemu-xardvernye-startapy-predpochitayut-kraudfanding-venchurnym-investiciyam> ArtistShare: веб-сайт. URL: <http://artistshare.com>
19. Cutler K.-M. Lessons From A Study of Perfect Pitch Decks: VCs Spend An Berkus D. After 20 years: Updating the Berkus Method of valuation. Berkonomics: веб-сайт. URL: <http://berkonomics.com/?p=2752>
<http://www.startupcube.com/2008/ave-maria-1/>
20. Average of 3 Minutes, 44 Seconds On Them. URL: <https://techcrunch.com/2015/06/08/lessons-from-a-study-of-perfect-pitch-decks-vcs-spend-an-average-of-3-minutes-44-seconds-on-them/#.7hq9kx:JuPQ>
21. Payne B. Scorecard valuation methodology. Establishing the Valuation of Pre-revenue, Start-up Companies. Angel Investing: The Valuation of Start-up Companies. URL: <http://billpayne.com/wp-content/uploads/2011/01/Scorecard-Valuation-Methodology-Jan111.pdf>
22. 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
23. Crowd Valley: веб-сайт. URL: <https://crowdvalley.com>
24. IndieGogo: веб-сайт. URL: <https://indiegogo.com>
25. Joby: веб-сайт. URL: <https://ioby.org>
26. Kickstarter: веб-сайт. URL: <https://kickstarter.com>
27. RocketHub: веб-сайт. URL: <https://rockethub.com>

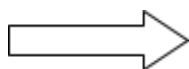
28. Sponsume: веб-сайт. URL: <https://sponsume.com>

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8.

ПРЕЗЕНТУВАННЯ СТАРТАП-ПРОЕКТУ

Мета заняття: оволодіння практичними навичками щодо розроблення презентації для представлення стартап-проекту, підготовки пітча стартап-проекту.

Зміст заняття



Практичне заняття має бути присвячене особливостям презентування стартап-проектів. Слід опрацювати пітч-дек стартапу та структуру такої презентації (вступ, проблема, рішення і докази, висновок з резюме). Надалі бажано вивчити специфіку презентації стартап-проекту для інвесторів, зокрема у їх порівнянні для посівного інвестування та повноцінної розгорнутої презентації. Після розгляду презентації бажано опрацювати пітч (довідь виступу) презентації стартапу, його структуру та логічну побудову за етапами презентування команди проекту, необхідних фінансових ресурсів, аналізу конкурентів, актуальності питання, цілей та завдань, бізнес-моделі, опису продукту, проблеми і її рішення).

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ



1. Поясніть сутність пітч-деку стартап-проекту, у чому полягає його різниця від традиційної презентації?
2. Які ключові елементи стартапу мають бути у пітч-деку?
3. Охарактеризуйте ключові помилки під час складання презентації стартапу.
4. У чому полягає особливість презентування стартапу для посівного інвестування?
5. Надайте характеристики рекомендованої структури презентації стартапу від DocSend та SEQUOIA.
6. Розкрийте елементи повної презентації стартапу.
7. Яким чином у пітч-деку стартап-проекту представляється traction (динаміка розвитку)?
8. Яким чином у пітч-деку стартап-проекту представляються цілі стартапу у розвитку?
9. Розкрийте особливості та визначте відмінності пітчів стартапу: elevator pitch, idea pitch, funding pitch.
10. Надайте характеристику основним частинам пітчу старту: вступ, основна частина, висновки.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. У якому з розділів пітч-деку стартапу викладається унікальність продукту?
 - а) ринкові можливості;

б) продукт;

- в) бізнес-модель;
- г) маркетингова стратегія.

2. У якому зі структурних елементів пітч-деку стартапу викладається ключова метрика, що визначає зростання бізнесу?

- а) динаміка;
- б) проблема/альтернативні рішення;
- в) бізнес-модель;
- г) фінанси.

2. Яку з наведеної інформації недоцільно викладати на презентації стартап-проекту?

- а) унікальність продукту;
- б) календарний план-графік реалізації проекту;
- в) стратегія виходу для інвестора;
- г) стратегічні переваги інвестора.

4. Який з наведених видів пітчу стартапу має на меті зацікавити інвестора у наступній зустрічі для комплексного представлення стартапу?

- а) elevator pitch;
- б) idea pitch;
- в) funding pitch;
- г) пітч-дек.

5. Потреба у інвестиціях під час пітчу стартап-проекту розкривається в такій його частині як:

- а) на початку;
- б) під час розкриття бізнес-моделі;
- в) під час розкриття ідеї стартапу;
- г) на завершення пітчу.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА

☐ **Вправа 1. Презентування стартапу**

Проаналізуйте стартап-проект та дайте відповіді на поставлені запитання.

«Ugears» – Механізми успіху

Усього за чотири роки українська компанія Ugears зі своїми дерев'яними іграшками-конструкторами зробила крок із села під Києвом на прилавки США та Китаю й уклала контракт зі світовим гігантом Disney.

Ажурна карета для Попелюшки, запряжена парою витончених коней. Старовинний паровоз. Монорельсовий локомотив. Трамвай початку століття. Все мініатюрне, все дерев'яне, але зроблене дуже ретельно. І все це не експонати музею оригінальних іграшок, а перелік 3D-конструкторів, вигаданих і зроблених українцями в Україні, які з листопада 2018 року з'явилися на прилавках магазину Disney Springs

— величезного розважального комплексу в Флориді, що належить усесвітньо відомій компанії Disney.

Конструктори, які вирушили підкорювати Америку, зроблені під Києвом, у селі Горенка. Випускають їх у невеликих цехах, але в промислових масштабах, близько 200 осіб — співробітники компанії Ukrainian Gears (Ugears), логотип якої красується на упаковках.

Ще чотири роки тому про неї не те що не знали — компанія навіть не існувала. Але тепер її річний оборот наближається до 10 млн євро, а лєвова частка оригінальних конструкторів Ugears, 93%, продається у США, Китаї та ЄС. Серед основних каналів збуту — гучні імена світового онлайн-бізнесу: Amazon, Etsy, Taobao, AliExpress, Zulili, а також флагман дитячого ритейлу Великої Британії, мережа магазинів John Lewis.

Конструктори, деталі яких ретельно зроблені з фанери, а покупець має все зібрати в рухому модель, стали настільки популярні, що тепер на них звернула увагу Disney. І дозволила продавати їх у своїх магазинах [8].

На початку 2014 року український дизайнер Денис Охрименко задумав доставляти продукти в дерев'яних коробках-конструкторах. Щоб зібрати гроші для бізнес-проекту, спочатку Охрименко зайнявся продажем просто конструкторів - без їжі всередині. У 2014-му він кілька разів показував продуктовий проект потенційним інвесторам, але ідея з доставкою їжі їх не надихнула. А ось проект зі створення дерев'яних механічних пазлів сподобався. Тим більше що Денис вже тоді зміг показати живий приклад - прототип дерев'яної шкатулки.

Коли знайшовся перший інвестор, у Охрименко з'явилися гроші на оренду двох верстатів для різання по дереву. Це зараз в команді Ukrainian Gears близько 200 осіб, а тоді Денис збирав листи з деталями в набір на кухні і пакував сам, поки за дверима чекав кур'єр. Чотири-п'ять замовлень на місяць вважалися неймовірним успіхом.

Мабуть, починаючи підприємець розумів, що звичайними дерев'яними пазлами, які на той момент вже були відомі на ринку, покупця не зачепити. Тоді йому в голову прийшла ідея створення не просто конструкторів, а дерев'яної подібності стімпанк-фантазій. Денис цікавився складними механізмами годинників-скелетонів (тих, в яких видно шестерінки), і таке незвичайне втілення ідеально підходило для механічних конструкторів.

Якщо поглянути на сьогоднішні моделі, дух стімпанка і подоба механізму годинника-скелетона дійсно присутні. Конструктори працюють за рахунок механіки, і всі внутрішні механізми видно. Деякі покупці навіть вимагають додати моделям реалістичності, але Охрименко поки не збирається цього робити.

Дерев'яні механічні конструктори UGEARS не мають нічого спільного з розвагами, до яких ми звикли сьогодні. По-справжньому закохуєшся в конструктор, коли він потрапляє до тебе в руки. Швидше за все, тому у стартапу не було великих продажів, поки пазли не подали на виставках.

Навесні 2014 роки Денис пробував самостійно торгувати конструкторами на Андріївському узвозі. Він обходив місцевих продавців, показував їм прототипи, але все відмовлялися брати конструктори на реалізацію, хоча зазвичай моделі викликали у людей лише захоплення.

Після кількох невдалих спроб Охрименко вирішив спробувати продати пазли сам. Розмістився там же, на Андріївському. Стали підходити іноземці, сім'ї з дітьми, і вся партія, яку підприємець демонстрував продавцям, полетіла в перший день.

Для економії Охрименко не відразу хотів збирати деталі з дерева. Спочатку основним матеріалом повинен був стати картон. Але він швидко зношувався. Денис

пробував пластмасу і акрил, але і вони не давали потрібного результату. Дослідним шляхом з'ясувалося, що матеріалу краще, ніж дерев'яна фанера, для цих цілей не знайти.

Залежно від моделі кількість деталей в кожному наборі різний. У локомотиві, наприклад, 443 деталі, в сейфі – 179, а в маленьких трібіках – всього 25. І при створенні кожної деталі точність стоїть на першому місці. Зараз з цілісного листа фанери деталі по кресленнях вирізає лазер товщиною з людську волосину. У цеху UGEARS варто відразу 16 таких.

В кінці 2015 року, щоб налагодити швидке і економічне виробництво, Денис запустив кампанію на Kickstarter. Вона принесла несподіваний успіх: про пазли дізналися в Японії, Тайвані, Китаї, замовлення і пропозиції про реалізацію пішли і звідти. Японцям дуже подобається, що конструктори повністю механічні: вони оживають виключно завдяки дерев'яним кріпленням і резинкам. Як дерев'яних кріплень використовують звичайні зубчистки, а гумки служать пусковими елементами.

В якомусь сенсі це дійсно унікальний продукт на ринку. Охріменко категорично проти того, щоб UGEARS порівнювали з конструкторами LEGO. При цьому він не приховує, що хоче домогтися такої ж світової популярності для дерев'яних 3D-пазлів.

Конструктори розраховані на людей 25-40 років, в Мережі їх давно знають під кодовою назвою «іграшки для дорослих». На перший погляд здається, що конструктори UGEARS - задоволення тільки для чоловіків. Але моделюванням захоплюються і жінки. Щоб довести це, компанія в кінці минулого року випустила модель механічного квітки, і вона швидко завоювала популярність у жінок з інженерним складом розуму.

Зараз у компанії в запасі близько сотні ідей для нових конструкторів - від телефонного довідника до грамофона з дерев'яними пластинками. На розробку однієї моделі йде до восьми місяців - саме стільки інженери придумували дерев'яний механічний сейф.

Джерело:[10]

Питання для обговорення:

1. У чому полягає ключова цінність запропонованої ідеї стартапу?
2. Визначте основні етапи розвитку стартапу?
3. Яким чином презентувався та просувався стартап на різних стадіях його розвитку?

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ



Завдання 1. Презентація та пітч стартапу

Підготуйте презентацію стартап-проекту за наведеним на рис. 9.1. (а-щ) шаблоном.

ЛОГОТИП

НАЗВА КОМПАНІЇ

(Адреса)

Презентація для (назва компанії / інвестора)

Рис. 9.3. Шаблон презентації стартап-проекту [4]
а)

КОМАНДА

ЗАСНОВНИКИ

Фото засновника	СЕО (Генеральний директор)	- Роль (чим займається) - Трудова історія - Загальна інформація - Освіта
Фото засновника	СТО (Технічний директор)	- Роль (чим займається) - Трудова історія - Загальна інформація - Освіта

КЛЮЧОВІ СПІВРОБІТНИКИ

Фото співробітника	- Ім'я - Роль (чим займається) - Досвід
--------------------	---

Фото співробітника	- Ім'я - Роль (чим займається) - Досвід
--------------------	---

МЕНТОРИ / РАДНИКИ

Фото ментора	- Ім'я - Роль (чим займається) - Досвід
--------------	---

Фото ментора	- Ім'я - Роль (чим займається) - Досвід
--------------	---

б)

КОРОТКА ІНФОРМАЦІЯ

КАТЕГОРІЯ / БІЗНЕС-МОДЕЛЬ	• Сфера • Класифікація • Модель діяльності • Цілі діяльності
ГЕОГРАФІЯ	• Територія • Обсяги • Стратегія
СТАДІЯ	• Вступ • Розвиток • Закінчення
НЕОБХІДНІ ІНВЕСТИЦІЇ	• Інвестиції • Інструменти • Методи
КОМАНДА	• Керівники • Члени команди • Структура команди
ІНШЕ	• Додаткова інформація
БАЧЕННЯ	• Цілі • Стратегія

В)

PITCH (ВЕРСІЯ 2)

- **Pitch:** (Назва компанії / стартапа) допомагає (назва клієнтського сегмента) вирішити (назва проблеми) за допомогою (технологія / ціннісна пропозиція)
- **Приклад:** Усі евакуатори допомагають автолюбителям у будь-якій частині країни отримати евакуацію та автотехдопомогу на дорозі 24 години на добу 7 днів на тиждень за мінімальну ціну.
- Найкращий варіант **pitch** містить таку інформацію :
- **Для кого** (цільовий сегмент)
- **Ті що не задоволені** (поточна альтернатива)
- **Наш продукт** (ваша продуктова категорія)
- **Що дозволяє** (ключове рішення)
- **На відміну від** (альтернативне рішення)
- **Ми зробили** (ключовий функціонал вашого продукту для конкретного вирішення проблеми)

Г)

ДИНАМІКА (TRACTION)

- **Метрики:** Покажіть, як швидко ви зростаєте (виручка, кількість людей, що платять, кількість користувачів тощо). Ключові метрики (ARPU/ARPPU + вартість залучення (CPA/CAC) + конверсія у того, що платить, Retention%, churn%, віральність, k-фактор.
- **ОМТМ:** Ключова метрика, що визначає зростання вашого бізнесу на поточний момент і її динаміка в часі (останні 6-12 місяців).
- **Досягнення:** Які програми закінчила компанія (акселератори, інкубатори, інтенсивні програми навчання), які нагороди має компанія.

д)

ІСТОРІЯ КОМПАНІЇ

Основні віхи компанії:

- Заснована у ...
- Перші інвестиції - ...
- Запуск MVP - ...
- Перший клієнт, що платить - ...
- 100 клієнтів, що платять - ...
- 5 співробітників у компанії - ...
- 1000 активних користувачів на місяць - ...

Інвестори і інвестиції

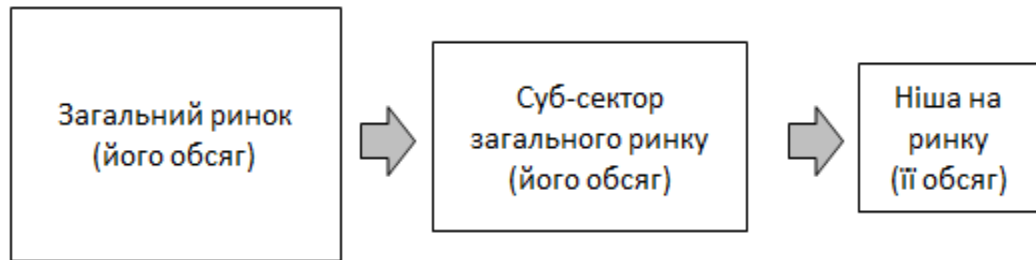
Загальна сума	
Назва компанії-інвестора	

Структура компанії

Засновники	%
Інвестори	%

е)

РИНОК / МОЖЛИВОСТІ



Розрахунки

- Аналіз зверху вниз
- Аналіз знизу вгору

Розрахунки

- Аналіз зверху вниз
- Аналіз знизу вгору

Розрахунки

- Аналіз зверху вниз
- Аналіз знизу вгору

Необхідно описати ринок компанії (загальний, суб-сектор ринку та нішу на ринку). Кількість клієнтів, користувачів, реалізованих товарів, і послуг. Розміру грошовому вимірі і швидкість зростання

ж)

КЛІЄНТИ І СЕГМЕНТИ

Портрет цільового клієнта/користувача: Опишіть, хто ваш клієнт, як він розуміє рішення, який у нього бюджет на вирішення проблем, які ви плануєте вирішувати.

Якщо B2B: Ланцюг прийняття рішень. Хто користувач, хто ОПр (особа, що приймає рішення), чи є узгодженість з юристами і фінансовим директором, хто власник бюджету і їх цінностей.

Use Case: Опишіть ситуацію, коли клієнт/користувач стикається з проблемою і як він її вирішує зараз.

Портрет раннього послідовника: Опишіть архетип вашого найбільш ідеального клієнта. Хто найбільше переймається невирішеною проблемою.

з)

ПРОБЛЕМА / АЛЬТЕРНАТИВНІ РІШЕННЯ

Проблема: Яка гостра проблема існує на ринку? Яка незадоволена потреба? Наскільки дана проблема велика (у грошах, часі, зусиллях)?

«Продавайте проблему, а не рішення» – Дейв МакКлюр. «Розв'язуйте 1-шу проблему клієнта» – Сайрус Массомі (CEO ZocDoc). Не 4-ту, не 10-ту...Через що клієнти надто переймаються?

Альтернативні (існуючі) рішення: У чому полягає найбільше обмеження на ринку і з яким рішенням ви конкуруєте найбільше? Статус кво, що ви збираєтесь змінити.

Висновок: Ринок настільки великий, що поточні рішення не задовольняють / не вирішують існуючі потреби / проблеми клієнтів, тому ми маємо великі можливості.

и)

ВАШЕ РІШЕННЯ / ПРОДУКТ

ЦП: Розкажіть про ключову ціннісну пропозицію для клієнта (наскільки ваше рішення ефективніше альтернативних рішень: швидше, краще, дешевше або скільки дозволяє заробити).

Рішення: Розкажіть про ваше рішення, а краще покажіть ваш сервіс або продукт.

Скріншоти: ключові частини вашого продукту/сервісу.

Сторітеллінг: Розкажіть історію про майбутнє вашого клієнта або про поточний кейс клієнта/користувача.

«Секретний соус»: Ваша неринкова конкурентна перевага, що робить вас унікальним і надає можливості відриву від конкурентів більш ніж на 6 місяців.

к)

ТЕХНОЛОГІЯ

Що лежить в основі вашого рішення?

Власна або залучена технологія?

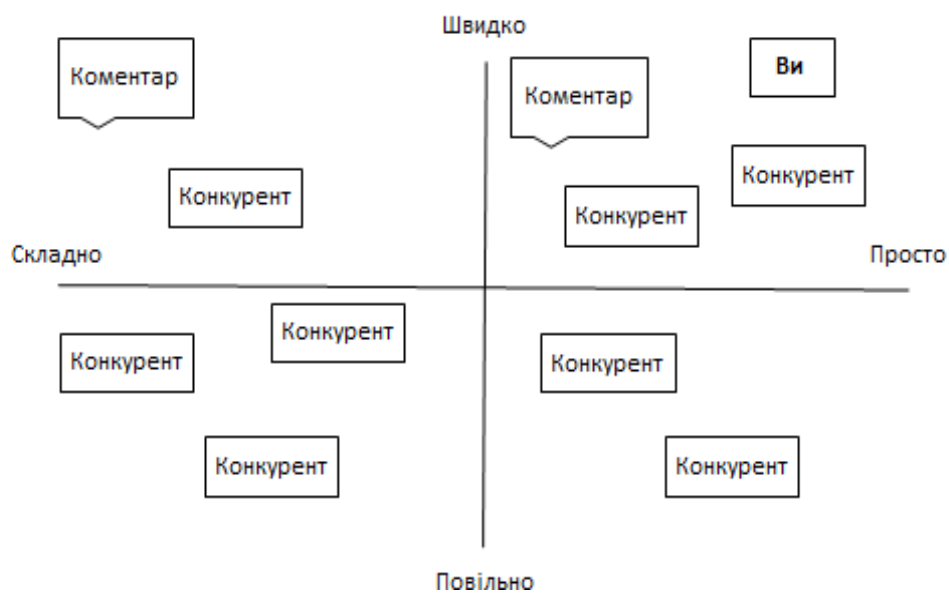
Чому дана технологія є унікальною (якщо є)?

Хто в команді володіє унікальною технологічною експертизою, яка робить вашу технологію проривною (якщо робить)?

Завдяки яким партнерським угодам у вас з'явилась конкурентна перевага?

л)

КОНКУРЕНТНЕ ОТОЧЕННЯ / ЕКОСИСТЕМА



н)

КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ

КОНКУРЕНТ	ФІНАНСУВАННЯ	ФОКУС	ВІДМІННОСТІ
(НАЗВА КОМПАНІЇ)	(ОБСЯГ, МЛН ДОЛЛ.) (КОМАНІЯ-ІНВЕСТОР)	(РИНОК) (ЦА)	У чому полягають ключові відмінності між ринками, компаніями, командами тощо.
(НАЗВА КОМПАНІЇ)	(ОБСЯГ, МЛН ДОЛЛ.) (КОМАНІЯ-ІНВЕСТОР)	(РИНОК) (ЦА)	У чому полягають ключові відмінності між ринками, компаніями, командами тощо.
(НАЗВА КОМПАНІЇ)	(ОБСЯГ, МЛН ДОЛЛ.) (КОМАНІЯ-ІНВЕСТОР)	(РИНОК) (ЦА)	У чому полягають ключові відмінності між ринками, компаніями, командами тощо.
(НАЗВА КОМПАНІЇ)	(ОБСЯГ, МЛН ДОЛЛ.) (КОМАНІЯ-ІНВЕСТОР)	(РИНОК) (ЦА)	У чому полягають ключові відмінності між ринками, компаніями, командами тощо.

о)

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

- Поточні конкурентні переваги
- Стійкі конкурентні переваги
- Неринкові переваги (unfair advantages)
- Патенти
- Ключові партнери
- Обмеження для входу на ринок для інших гравців (час, гроші, Експертиза, Партнерські відносини, Патенти)
- Переваги і слабкі сторони конкурентів

п)

ЧОМУ ЗАРАЗ

ТРЕНД 1	Які ключові тренди підтримують ваш бізнес • Чому ринок готовий • Чому клієнти будуть дотримуватись нової пропозиції
ТРЕНД 2	Чому саме зараз - правильний час для виходу продукту на ринок • Що змінилось, що зробило привабливими подібні продукти (наприклад, вартість збереження і обробки даних, поява конкретної технології, проникнення мобільних пристроїв, значне охоплення аудиторії соціальними мережами)
ТРЕНД 3	
ТРЕНД 4	

p)

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ

- Як ви будете робити гроші? Ключові грошові потоки
- Ціноутворення? Комісія, фіксована ціна?
- Чи є різниця між Gross і Net Revenue (оборотом і чистим доходом)?
- UNIT-економіка
- Коли відбувається оплата (зразу, постоплата через 60-90 днів)?
- Поточна і очікувана конверсія у клієнта, що платить
- Поточне і очікуване значення ARPU (Average Revenue Per Paying User)
- LTV клієнта і строк життя

c)

КАРТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ (BUSINESS MODEL MAP)

Рішення / ліки			Проблема / хвороба		
Яке рішення ви пропонуєте? Як буде відбуватись лікування? Як будуть створюватись переваги?			Які невирішені 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 створюватись 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?	

Т)

КАРТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ



- ринкові гіпотези



- продуктові гіпотези



- гіпотези UNIT-економіки



У)

КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ І ПРОЦЕСИ

Ключові ресурси: Опишіть, що є для вас ключовим ресурсом, який дозволяє створювати і доносити цінність (наприклад, розробники, бренд, мобільні додатки, унікальна технологія). Чому це є ключовим ресурсом.

Ключові процеси: Опишіть ключові процеси, які дозволяють створити цінність (наприклад, розробка технології, постійне отримання зворотного зв'язку від клієнтів, маркетинг і продажі, налагоджування партнерських взаємовідносин

ф)

КАНАЛИ ЗАЛУЧЕННЯ

Поточні канали залучення користувачів/клієнтів:

Опишіть, або надайте графічну інтерпретацію того, звідки ви зараз берете клієнтів. Ємність каналів і середні протестовані вартості переходів по каналах (вартість кліка (CPC), контакту з користувачем (CPM)). За наявності даних – конверсія по каналах.

Які канали не спрацювали і чому?

Майбутні канали: Які канали не тестували і чому, коли планується тестування?

х)

СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ НА РИНОК (GTM – Go to Market Strategy)

Канали: Де ви будете залучати клієнтів і ємність цих каналів (Прямі продажі: 10 продавців x 500 дзвінків на тиждень = 200 000 лідів на рік, SEO: 10 000 підходів на місяць, FB: 100 000 представників цільової аудиторії і т.п., галузеві заходи: 10 на рік по 200 потенційних покупців = 2000 лідів на рік)

Цикл продажів: Скільки часу проходить від першого контакту до першого продажу? А до другого?

Масштабованість: За рахунок чого буде відбуватись масштабування, який важіль буде використаний (наприклад, мережевий ефект). Опишіть процес масштабування і ваші конкретні кроки, які збираєтесь здійснити або вже здійснили.

Ключові партнерства: Які партнери і як допомагають залучати клієнтів, на які показники це впливає.

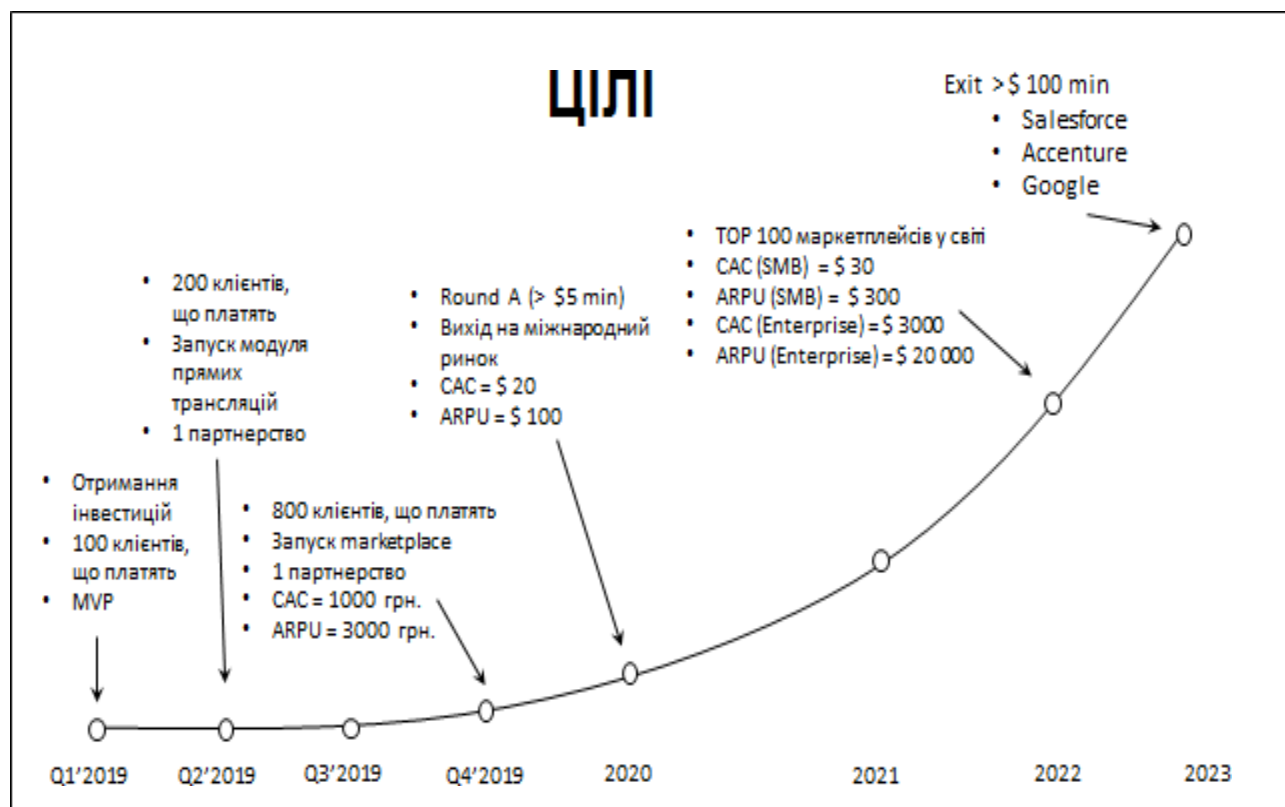
Маркетингові витрати: щомісячні витрати на маркетинг зараз та після інвестицій

ц)

ФІНАНСИ

	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5
Цільовий ринок					
Користувачів/клієнтів					
Активних користувачів після відвала ((churn)					
Доля ринку, %					
Виручка (GROSS), тис. грн.					
Витрати, тис. грн.					
Змінні, тис. грн.					
Постійні, тис. грн.					
Виручка (NET), тис. грн.					
EDITDA, тис. грн.					
EDITDA Margin, %					

ч)



III)

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)								

III)

РЕКОМЕНДОВАНА ТА ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Зайцев А. Идеальная презентация стартапа для инвесторов. *Полный стартап*: веб-сайт. URL: <http://fullstartup.ru/startapi/idealnaya-prezentatsiya-startapa-dlya-investorov.html>
2. Как подготовить питч-презентацию для инвестора: советы бизнесменам.. URL: <http://yanyhbash.ru/blog/struktura-startap-pitcha/>
3. Конспект по подготовке Pitch-выступления. Habr.com: веб-сайт. URL: <https://habr.com/ru/post/231013/>
4. Королев И. Шаблон инвестиционной презентации. URL: <https://www.slideshare.net/ikorolev1/ver-13-edition>
5. Орлова Н. Инвестиционная презентация стартапа. Стартап от А до Я. *InnMind*. – Выпуск № 16: веб-сайт. URL: <https://innmind.com/articles/8255> самых крутых стартап-питчей. Бизнес и технологии. Vc.ru: веб-сайт. URL: <https://vc.ru/tribuna/1455-pitches>
6. Стартапы: что такое питч-дек и как его подают. Блог 24.: веб-сайт. URL: <https://blog.bitrix24.ru/pitch-deck/>
7. Cutler K.-M. Lessons From A Study of Perfect Pitch Decks: VCs Spend An Average of 3 Minutes, 44 Seconds On Them. URL: <https://techcrunch.com/2015/06/08/lessons-from-a-study-of-perfect-pitch-decks-vcs-spend-an-average-of-3-minutes-44-seconds-on-them/#.7hq9kx:JuPQ>
8. Угніва С. Механізми успіху. *Новое время*. № 43, 22 листопада 2018. URL: <https://magazine.nv.ua/ukr/journal/3304-journal-no-43/mekhanizmi-uspikhu.html>
9. Yalouskikh V. Убедительная презентация стартапа для инвестора. *Стартапы и бизнес в США*: веб-сайт. URL: <http://www.theusaconsult.com/startup-presentation-investor/>
10. UGEARS: история стартапа, родившегося на кухне. *Lifehacker*: веб-сайт. URL: <https://lifehacker.ru/ugears-history/>