



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Державний біотехнологічний
університет

Факультет економічних відносин та
фінансів

Кафедра глобальної економіки

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ START UP ЕКОНОМІКА

для здобувачів
рівня вищої освіти перший (бакалаврський) денної (заочної)
форми навчання за спеціальністю
208 «Агроінженерія»

Харків
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Державний біотехнологічний університет

Факультет економічних відносин та фінансів

Кафедра глобальної економіки

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
START UP ЕКОНОМІКА**

для здобувачів
рівня вищої освіти першій (бакалаврський) денної (заочної)
форми навчання за спеціальністю
208 «Агроінженерія»

Затверджено
рішенням Науково-методичної
ради ФЕВФ
Протокол №7 від 30.03.2023 р.

Харків
2023

УДК 005.931

Схвалено
на засіданні кафедри глобальної економіки
Протокол № 4 від 14.02.2023 р.

Рецензенти:

Гуцул Т.А., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, Національного університету біоресурсів і природокористування України;

Шершенюк О.М., кандидат економічних наук, доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і підприємництва, Харківського національного автомобільно-дорожнього університету.

Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Start up економіка», для здобувачів рівня вищої освіти перший (бакалаврський) денної та заочної форми навч. за спец. 208 «Агроінженерія» / ДБТУ; уклад.: Антощенкова В.В., Вітковський Ю.П., Кравченко Ю.М. Харків, 2023. 130 с.

Конспект лекцій з навчальної дисципліни «START UP ЕКОНОМІКА» розроблено відповідно до початкової програми. Висвітлено основні змістовні положення розроблення стартап-проектів: особливості стартап-проектів, формування команди стартапу, розробка продукту для стартапу, бізнес-моделювання, маркетингове планування стартапу, розроблення бізнес-плану стартап-проекту, правові аспекти реалізації стартапів, інтелектуальна власність та патентування, інвестиційне та фінансове забезпечення стартап-проектів, їх презентування.

УДК 005.931

Відповідальний за випуск: О.М. Кравченко, д-р екон. наук.

© В. В. Антощенкова, 2023

© ДБТУ, 2023

СИЛАБУС ОСВІТНЬОЇ КОМПОНЕНТИ

спеціальність	не обмежено	обов'язковість дисципліни	вибіркова
освітня програма	не обмежено	факультет	економічних відносин та фінансів
освітній рівень	не обмежено	кафедра	глобальної економіки
телефон	0668674663	електронна пошта	vitalina.tiaxntusg@gmail.com vitalina.tiaxntusg@btu.kharkov.ua

ВИКЛАДАЧ

Антощенко Віталіна Володимирівна



Вища освіта – спеціальність «Економіка підприємства»
Науковий ступінь – доктор економічних наук, 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»
Вчене звання - доцент кафедри глобальної економіки
Досвід роботи –15 років

Показники професійної активності з тематики курсу:

- авторка більше 15 методичних розробок;
- досвід роботи у складі міжнародних проєктів, досвід викладання в Akademia WSB (WSB University) with its registered office in Dąbrowa Górnicza;
- співавторка 6 публікацій з агроінженерії (в тому числі, 2 публікації що індексуються у Scopus/WoS);
- співавторка 8 тематичних (інженерних) публікацій;
- учасниця наукових і методичних конференцій.

40%

ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО ОСВІТНЮ КОМПОНЕНТУ (ДИСЦИПЛІНУ)

Мета	сформувати знання про основні принципи роботи START-UP екосистеми, вміння знаходити можливості для розвитку START-UP залежно від його стадії, здатність креативно мислити та ефективно працювати в команді, володіти інструментами для формування та валідації бізнес моделі, розуміти принципи венчурного ринку, типів інвесторів, етапів і раундів інвестицій, фандрейзингу, здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у галузі агропромислового виробництва.
Формат	лекції, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, командна робота, імітаційний іновативний проєкт, презентація, проектно-орієнтоване навчання (проектування індивідуальної траєкторії підготовки проєктів START-UP у), дискусія.
Специфічні результати навчання і форми їх контролю	<ul style="list-style-type: none">• знати: психологічні стимули щодо відкриття власної справи ; здійснити пошук успішної бізнес-ідеї; сформувати місію нової компанії; принципи побудови команди та управління нею; формувати комунікації з клієнтами / проєкт• вміти: формувати авторитет та впливовість на персонал, мати навички лідерства; формувати корпоративну культуру компанії; розуміти основи фінансового обліку та юридичного супроводу діяльності; формувати канали продажів та план маркетингу; формувати стратегію залучати інвесторів; застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань та змістовно інтерпретувати отримані результати; виявляти навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань; виконувати функціональні обов'язки в групі, пропонувати обґрунтовані рішення / імітаційний командний проєкт, індивідуальні завдання
Обсяг і форми контролю	3 кредити ECTS (90 годин): 14 годин лекції, 16 годин практичні заняття; модульний контроль (2 модулі); підсумковий контроль – диференційований залік
Вимоги викладача	вчасне виконання завдань, активність, командна робота
Умови зарахування	згідно з навчальним планом

СТРУКТУРА ОСВІТНЬОЇ КОМПОНЕНТИ (ДИСЦИПЛІНИ)

Модуль 1. . КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ START-UP ПРОЕКТІВ					
Лекція 1.	Теоретичні основи розвитку START-UP як інноваційної форми підприємництва. Особливості START-UP в агробізнесі. Як розпочати START-UP?	ПЗ 1	Аналіз українських і зарубіжних START-UP на світовому ринку. Інноваційні стартапи в агробізнесі.	Самостійна робота	Методики пошуку ідей та їхня перевірка на успішність. Переваги власної справи. Розгляд вдалих і невдалих ідей стартапів з точки зору проблеми. Дизайн мислення. Психологічні стимули активізації діяльності. Стимулювання креативного мислення Розподіл компетентностей і відповідальності. Клієнтоорієнтований продукт.
		ПЗ 2	Пошук успішної бізнес-ідеї. Місія нової компанії. Споживчі цінності та як сформулювати «Блакитний океан». Як протестувати стартап-ідею на успішність?		
Лекція 2.	Стадії життєвого циклу і фінансування START-UP	ПЗ 3	Стадії життєвого циклу та фінансування проєктів		
Лекція 3.	Формування ефективної команди	ПЗ 4	Ділова гра «формування команди» Ви - керівник. Авторитет та впливовість. Навики лідерства		
Модуль 2. МЕТОДОЛОГІЯ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ START-UP -ПРОЕКТІВ					
Лекція 4.	Маркетингове планування START-UP	ПЗ 5	Соціальні мережі як інструмент розвитку START-UP.	Самостійна робота	Некласичні методи комунікації. Проблеми пов'язані з відсутністю достовірної інформації. Вміла PR-політика. Особистісні риси керівника. Додаткові можливості монетизації Юридичні аспекти ведення документації. Ресурси, задачі, інструменти для прототипування . Робота над концепцією першого продукту.
Лекція 5.	Бізнес-планування START-UP – проєкту.	ПЗ 6	Структура та логіка розробки START-UP проєкту. Початкові труднощі діяльності. Бізнес-планування		
Лекція 6.	Оцінка ефективності START-UP -проєкту	ПЗ 7	Оцінка показників ефективності START-UP-проєктів		
Лекція 7	Презентування START-UP -проєкту	ПЗ 8	Оцінка ризиків START-UP проєктів		

ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА ТА МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ

Література

1. Технології розробки START-UP. Навч.посіб. За редакцією Подольчака Н.Ю., Шаповалової Т.В.. Міжнародний фонд соціальної адаптації. Київ 2021. - Режим доступу - <https://ifsa.kiev.ua/vidannya/navchalnij-posbnik-texnolog-rozrobki-startapv.html>
2. Білл Олет. 24 кроки до успішного START-UP у. Дисципліноване підприємництво. «Наш Формат», 2019. 288 с.
3. Рейд Гоффман, Бен Касноча. Сам собі START-UP . Як адаптуватися до майбутнього, інвестувати в себе і трансформувати свою кар'єру. КМ-Букс. 2021.
4. Фінансування START-UP та можливості їх залучення в Україні (Sources for startups financing and opportunities for their involvement in Ukraine). [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/308986301>
5. Краудфандинг. [Електронний ресурс]. Режим доступу <http://inspired.com.ua/ideas/crowdfunding/>.

Методичне забезпечення

1. Стратегії та технології професійних продажів в агробізнесі: метод. вказівки до амостійного вивчення дисципліни здобувачами рівня вищої освіти перший (бакалаврський) денної та заочної форми навч., спец.: 101 Екологія, 208 Агроінженерія, 201 Агроніомія/ Харків. нац. техн. н-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка ; уклад. В. В. Антощенкова, Т.А. Бабан. Харків : [б. в.], 2021. 54с.
2. Економіка і організація агробізнесу : метод. вказівки до самостійного ви-вчення дисципліни здобувачами рівня вищої освіти перший бакалаврський) денної та заочної форми навч., пец.: 208 «Агроінженерія». / Харків. нац. техн. ун-т іл. госп-ва ім. П. Василенка ; уклад. В. В. Антощенкова, Ю.П. Вітковський. Харків : [б. в.], 2021. 44с.
3. Антощенкова В.В. Start up економіка: метод. вказівки до самостійного вивчення дисципліни здобувачами рівня вищої освіти перший бакалаврський) денної та заочної форми навч., пец.: 051 «Економіка» [Електронний ресурс] / ДБТУ, Харків. 54 с.
4. Антощенкова В.В. Start up економіка. Конспект лекцій з дисципліни для здобувачів рівня вищої освіти перший (бакалаврський) денної та аочної форми навч., спец.: 051 «Економіка» [Електронний ресурс] / ДБТУ, Харків. 130 с.

40%

СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ

СИСТЕМА		БАЛИ	ДІЯЛЬНІСТЬ, ЩО ОЦІНЮЄТЬСЯ
Підсумкове оцінювання	100 бальна ECTS (стандартна)	до 50	50% від усередненої оцінки за модулі
		до 50	підсумкове тестування
Модульне оцінювання	100 бальна сумарна	до 50	відповіді на тестові питання
		до 20	усні відповіді на лабораторно-практичних заняттях
		до 30	результат засвоєння блоку самостійної роботи

НОРМИ АКАДЕМІЧНОЇ ЕТИКИ ТА ДОБРОЧЕСНОСТІ

Всі учасники освітнього процесу (в тому числі здобувачі освіти) повинні дотримуватися кодексу академічної доброчесності та вимог, які прописані у положенні «Про академічну доброчесність учасників освітнього процесу ДБТУ»: виявляти дисциплінованість, вихованість, поважати гідність один одного, проявляти доброзичливість, чесність, відповідальність.



ТЕМА 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ START-UP ЯК ІННОВАЦІЙНОЇ ФОРМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Зміст заняття

- 1.1. Зміст та специфіка стартапу
- 1.2. Особливості start-up в агробізнесі
- 1.3. Як розпочати start-up?
- 1.4. Особливості стартапу як інноваційного проекту

1.1. Зміст та специфіка стартапу

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

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

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

Стартапи мають певні особливості, які поділяють на дві групи:

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

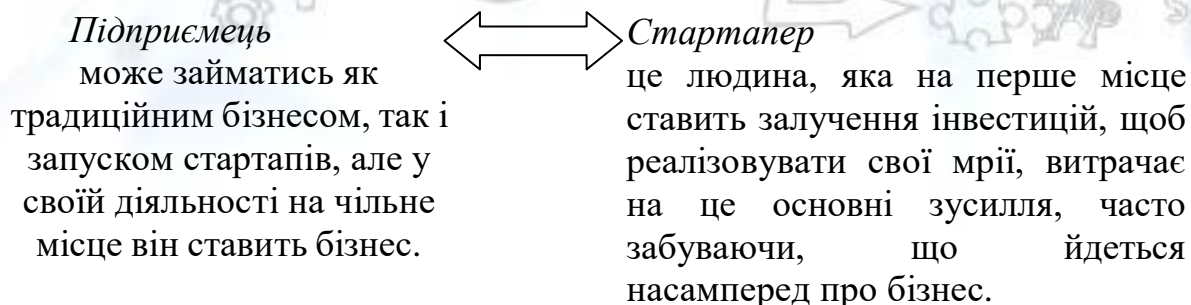
2) стартап – передбачає наявність компетенцій, достатніх для вирішення різних завдань, зокрема – на початку це технічні завдання, після яких вирішуються операційні. Відсутність компетенцій, необхідних для виведення проекту на наступний етап реалізації стартапу може спричинити нераціонально використання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

ринку. Грошові ж кошти розглядаються як ресурс для застосування компетенцій.

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

- у створенні стартапу та у його подальшій діяльності, переважно беруть участь молоді люди (потенційні носії інноваційних ідей);
- стартап засновує свою діяльність на інноваціях та інноваційних технологіях, частіше за все це ІТ-сфера та сфера послуг (хоча стартап може функціонувати у різних сферах діяльності, ключовою є ідея);
- стартапи не мають власного початкового капіталу. Він формується в основному інвесторами у вигляді вкладень у даний проект (інвестицій);
- стартап постійно змінюється в процесі створення, причому зміни можуть стосуватись і безпосередньо сутності проекту. Це неминуче призводить до певних проблем та суперечок, особливо якщо автор і розробники проекту – різні люди;
- враховуючи, що стартап передбачає інновацію та ще не перевірену технологію або сервіс, то такі проекти більше, ніж звичайний (традиційний) бізнес, ризикують бути неуспішними;
- прибуток на капітал, інвестований у стартап створюється не на основі доходів стартапу, а через його доведення до наступного раунду інвестицій. Таким чином, інвестиції в стартапи є спекулятивними операціями, які вимагають від інвестора певних компетенцій та активної участі в доведенні проекту до продажу наступному інвестору.

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2. Особливості START-UP в агробізнесі

В економічних умовах, у яких нині опинилася Україна, активізація стартап-руху вбачається однією з основоположних передумов, що уможливує технологічне оновлення та інноваційний розвиток не лише АПК, а й країни загалом, тому особливої актуальності набувають питання, пов'язані з пошуком та залученням фінансових ресурсів для підтримки та розвитку креативних водночас ризикових бізнес-структур – стартапів,

особливо зважаючи на стрімке зростання чисельності українських стартапів та їх затребуваність для реалізації інноваційного процесу в АПК.

Структурно **AGTECH** сектор складається з наступних категорій:

Програмне забезпечення управління агрокомпаніями (farm management software). До цієї категорії входить програмне забезпечення, серед якого, наприклад, Granular, проект проінвестований венчурним фондом Andreessen Horowitz, який дозволяє фермерам ефективніше керувати своїми ресурсами, виробництвом сільськогосподарських культур, тваринництвом тощо.

Точне землеробство та аналітичні прогнози (precision agriculture and predictive data analytics). Ці стартапи включають технології засновані на використанні великих даних (big data) та прогнозного аналізу, що дозволяє фермерам приймати більш обґрунтовані рішення, пов'язані з економією енергії та ресурсів, оптимізацією внесення ЗЗР та добрив (наприклад, проект із Бразилії - Strider, оптимізує обсяги внесення гербіцидів та пестицидів) та управлінням ризиками.

Датчики (sensors). Серед стартапів з категорії датчиків, можна виділити проект Agrilyst, який розробляє та надає інтелектуальні датчики, які збирають інформацію та допомагають фермерам стежити за станом сільськогосподарських культур, здоров'ям тварин, погодою, якістю ґрунту, відходами, споживанням води, а також вимірювати безліч інших факторів, щоб допомогти приймати більш виважені та обґрунтовані рішення.

Дрони та роботи (drones and robots). Ця категорія включає компанії, які надають безпосередньо дрони, а також сільськогосподарські послуги з їх використанням (серед них, наприклад Ceres Imaging), а також роботи або інтелектуальні сільськогосподарські машини, які виконують різні функції в сільському господарстві більш ефективно в порівнянні з традиційними машинами (наприклад, Blue River Technology, в яку серед інших інвестували Monsanto Growth Ventures, Syngenta Ventures та Khosla Ventures).

Смарт зрошення (smart irrigation). Ці стартапи (серед яких Hortaui) забезпечують системи, які допомагають контролювати та автоматизувати використання води для фермерських потреб.

Нові види ферм. Це поки що невелика, але зростаюча категорія agtech, яка включає стартапи (наприклад, проект AeroFarms), які використовують технології для забезпечення альтернативних методів ведення сільського господарства, що дозволяють вести фермерство в місцях і за умов, відмінних від традиційного сільського господарства.

Маркетплейси (marketplaces). Ці стартапи допомагають створювати торгові майданчики і управляти торговими операціями в різних нішах агроринку, як приклад можна навести французький сервіс, який зводить фермерів і покупців свіжих продуктів харчування La Ruche Qui Dit Oui або майданчики, які об'єднують фермерів та постачальників сільськогосподарської техніки та обладнання.

В табл. 1.1 використані дані CB Insights для ідентифікації найперспективніших 77 молодих технологічних компаній в агросекторі

(agtech) та розділили їх на сім основних категорій.

Ці стартапи пропонують вирішення низки ключових проблем, що стоять перед сільськогосподарською галуззю та надають широкий спектр послуг, нових технологій, ідей та нових способів ведення сільськогосподарської діяльності. 77 найперспективніших стартапів у сфері agtech представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

77 найперспективніших стартапів у сфері АGTECH

Company	Select Investors	Category
<u>Freight Farms</u>	Bridge Boys, Kickstarter, LaunchCapital, Morningside Ventures, Rothenberg Ventures, Spark Capital, TechStars	New Farms
<u>Aero Farms</u>	21Ventures, GSR Ventures, Middleland Capital, Missionpoint Capital Partners, Quercus Trust, Wheatsheaf Investments	New Farms
<u>Hortau</u>	Advantage Capital Partners, Avrio Capital, BDC Venture Capital, Business Capital, Desjardins Venture Capital, Telesystem	Smart Irrigation
<u>Smart Farm Systems</u>	N/A	Smart Irrigation
<u>HydroPoint Data Systems</u>	Chrysalix Global Network, Chrysalix Venture Capital, Firelake Capital, J.F. Shea Venture Capital	Smart Irrigation
<u>Amber Agriculture</u>	iVenture Accelerator	Sensors
<u>AgriLyst</u>	Brooklyn Bridge Ventures, Metamorphic Ventures, TechCrunch Disrupt	Sensors
<u>MimosaTEK</u>	Expara Accelerator	Sensors
<u>Semios</u>	FedDev Ontario, Haywood Securities, Niagara Angel Network, Verizon Communications	Sensors
<u>CropX</u>	Finistere Ventures, GreenSoil Investments, Innovation Endeavors, Lab IX, OurCrowd.com, Robert Bosch Venture Capital	Sensors
<u>Edyn</u>	Fenix Venture Capital, Idea Bulb Ventures, Indicator Ventures, Kickstarter, Morningside Ventures, QueensBridge Venture Partners, THRIVE Accelerator, Y Combinator	Sensors
<u>SLANTRAN GE</u>	Mainsail Partners, The Investor Group	Sensors
<u>Farmobile</u>	Anterra Capital	Sensors
<u>AquaSpy</u>	Alpina Partners, Centre for Energy and Greenhouse Technologies, Cleantech Ventures, Colonial First State Private Equity, Cultivian Ventures, Emerald Technology Ventures, ES Ventures, Gresham Rabo Management, Nanyang Ventures	Sensors
<u>Flux</u>	8200 EISP	Sensors
<u>Grownetics</u>	CanopyBoulder	Sensors
<u>Monford Ag Systems</u>	Enterprise Ireland, Kernel Capital	Sensors
<u>Connecterra</u>	Breed Reply, DeNA, Elias Tabet, MENA Venture Investments	Sensors

<u>S4</u>	Arch Grants, BioGenerator, SixThirty, The Yield Lab	Sensors
<u>Acuity Agriculture</u>	THRIVE Accelerator	Sensors
<u>Farm Dog Technologies</u>	Lool Ventures, Microsoft Ventures Accelerator	Sensors
<u>Pycno</u>	HAX, Launch KC	Sensors
<u>OnFarm Systems</u>	Maxfield Capital, Sacramento Angels	Sensors
<u>SmartYields</u>	Blue Startups	Sensors
<u>FieldIn</u>	Terra Venture Partners	Sensors
<u>Stellapps Technologies</u>	Omnivore Partners	Sensors
<u>Spensa Technologies</u>	Emerging Innovations Fund, Radicle Capital, Village Capital	Sensors
<u>Aggrigator</u>	N/A	Marketplace
<u>Farmigo</u>	Benchmark, Formation 8, Hadi Partovi, RSF Social Finance, Sherbrooke Capital	Marketplace
<u>AgroStar</u>	Aavishkaar, IDG Ventures India	Marketplace
<u>La Ruche Qui Dit Oui</u>	BNP Paribas Securities Corporation, Caisse des Depots et Consignations, Christophe Duhamel, Felix Capital, Kima Ventures, Marc Simoncini, Paris Initiative Enterprises, Quadia, Siparex, Union Square Ventures, XAnge Private Equity	Marketplace
<u>Agriconomie</u>	Elaia Partners	Marketplace
<u>Hungry Harvest</u>	Conscious Venture Lab	Marketplace
<u>Cortilia</u>	Programma 101	Marketplace
<u>ScoutPro</u>	N/A	Farm Management Software
<u>Farm At Hand</u>	FarmLink Marketing Solutions	Farm Management Software
<u>CropZilla Software</u>	N/A	Farm Management Software
<u>PickTrace</u>	FundersClub, Y Combinator	Farm Management Software
<u>Granular</u>	Andreessen Horowitz, Emory Investment Management, Fall Line Capital, Google Ventures, H. Barton Asset Management, Khosla Ventures, Tao Capital Partners	Farm Management Software
<u>Cogent3D</u>	N/A	Farm Management Software
<u>VitalFields</u>	Ahti Heinla, Andres Kull, Arvi Tavast, Arvi Tavasti Valduse, Estonian Development Fund, Monsanto Growth Ventures, SmartCap, Startup Wise Guys, TMT Investments, Wiser Financial Advisors	Farm Management Software
<u>fodjan</u>	High-Tech Gruenderfonds	Farm Management Software
<u>Agronomic Technology Corp</u>	Armory Square Ventures, Arthur Ventures, Cayuga Venture Fund	Farm Management Software
<u>Conservis</u>	Cultivian Sandbox, Heartland Advisors, Middleland	Farm Management

	Capital	Software
<u>Agworld</u>	REV, Yuuwa Capital	Farm Management Software
<u>Crop-in Technology Solutions</u>	Ankur Capital	Farm Management Software
<u>AgSquared</u>	N/A	Farm Management Software
<u>trecker.com</u>	Target Partners	Farm Management Software
<u>Farmeron</u>	500 Accelerator, 500 Startups, Andrew Murphy, Evan Nisselson, LDV Capital, Lee Hower, LocalGlobe, Matt Swanson, NextView Ventures, Niko Hrды, Reshma Sohoni, SoftTech VC, Taavet Hinrikus, Valley Oak Investments, Virtus Nutrition	Farm Management Software
<u>DP Techlink</u>	N/A	Farm Management Software
<u>farmnote</u>	Colopl, GREE, Kanematsu, Kotaro Chiba	Farm Management Software
<u>Raptor Maps</u>	Founder.org, MIT \$100K Entrepreneurship Competition, N/A	Drones and Robots
<u>Airwood Aerostructures</u>	StartupXseed Ventures	Drones and Robots
<u>SkySquirrel Technologies</u>	InNOVAcorp	Drones and Robots
<u>Skycision</u>	Acceleprise	Drones and Robots
<u>Leading Edge Technologies</u>	N/A	Drones and Robots
<u>Mavrx Imaging</u>	Shasta Ventures, Slow Ventures	Drones and Robots
<u>TerrAvion</u>	FundersClub, N/A, Y Combinator	Drones and Robots
<u>Ceres Imaging</u>	ImagineH20, Lemnos Labs, Silicon Badia	Drones and Robots
<u>Harvest Automation</u>	Cultivian Ventures, Entree Capital, Founder Collective, Life Sciences Partners, MassVentures, MidPoint Food, Mousse Partners, N/A	Drones and Robots
<u>Blue River Technology</u>	Data Collective, Innovation Endeavors, Khosla Ventures, Monsanto Growth Ventures, National Science Foundation, Pontifax, Stanford Angels & Entrepreneurs, Steve Blank, Syngenta Ventures, Ulu Ventures	Drones and Robots
<u>Agrible</u>	Archer Daniels Midland Company, Flyover Capital, Serra Ventures	Precision Agriculture and Predictive Analytics
<u>aWhere</u>	AgFunder, Aravaipa Ventures, Elixir Capital	Precision Agriculture and Predictive Analytics
<u>Agralogics</u>	N/A	Precision Agriculture and Predictive Analytics
<u>FarmLink</u>	Adams Street Partners, Alpha Capital Partners, Don Walsworth, Early Investments, John Rose, October	Precision Agriculture and

	Capital, OpenAir Equity Partners, River Cities Capital Fund, Saints Capital, Thorndale Farm	Predictive Analytics
<u>Advanced Animal Diagnostics</u>	Cultivian Sandbox, InterSouth Partners, Kansas Bioscience Authority, LabCorp, Middleland Capital, Novartis Venture Funds	Precision Agriculture and Predictive Analytics
<u>FarmLogs</u>	Andreessen Horowitz, Drive Capital, First Step Fund, Huron River Ventures, Hyde Park Angels, Hyde Park Venture Partners, Sam Altman, Silicon Badia, Start Fund, SV Angel, Y Combinator	Precision Agriculture and Predictive Analytics
<u>PowWow Energy</u>	University of California Davis, University of California Santa Barbara	Precision Agriculture and Predictive Analytics
<u>Resson</u>	BDC Capital, BDC Venture Capital, Build Ventures, East Valley Ventures, Monsanto Growth Ventures, New Brunswick Innovation Foundation, Rho Canada	Precision Agriculture and Predictive Analytics
<u>GeoVisual Analytics</u>	THRIVE Accelerator	Precision Agriculture and Predictive Analytics
<u>CropMetrics</u>	N/A	Precision Agriculture and Predictive Analytics
<u>Growers Holdings</u>	N/A	Precision Agriculture and Predictive Analytics
<u>INdependent Data Management</u>	N/A	Precision Agriculture and Predictive Analytics
<u>HydroBio</u>	Monsanto Growth Ventures	Precision Agriculture and Predictive Analytics
<u>Strider</u>	Barn Investimentos, Monashees Capital, Qualcomm Ventures	Precision Agriculture and Predictive Analytics
<u>Phytech</u>	Mitsui & Co., Syngenta Ventures	Precision Agriculture and Predictive Analytics

АГТЕСН це перш за все технології, що дозволяють підвищити ефективність фермерських господарств, у вигляді програмного забезпечення, датчиків, аерофотозйомки, нові канали дистрибуції з використанням Інтернет (маркетплейси), а також різні технологічні інструменти та обладнання для підтримки сільського господарства.

Вчені кажуть, що до 2050 року 10-мільярдне населення планети вимагатиме 70% збільшення світового виробництва продуктів харчування. Для істотного підвищення продуктивності фермерських господарств потрібні серйозні інвестиції у розробку нових довгострокових рішень у галузі сільського господарства. Створення та застосування нових технологій суттєво спрощує ведення сільського господарства. Нижче подано перелік агротехнологічних стартапів 2019 року, на які варто звернути увагу.

EAgromom – естонський стартап, що розробляє eAgromom, програмне забезпечення для керування фермою. Продукт дозволяє вести облік операцій на полях, керує зберіганням, логістикою та допомагає у проведенні складних розрахунків. Доступ до системи можливий через веб-інтерфейс, так і через мобільну платформу.

Augmenta – дана система дозволяє фермерам отримувати повну картину про стан здоров'я та якості вирощуваних культур за допомогою PnP-пристрою, що сканує та аналізує рослини в міру руху трактора по полю. Відеодані, що записуються в роздільній здатності 4K дозволяють фіксувати кожен сантиметр поля, але й за допомогою розумного програмного забезпечення спрощують завдання автоматизації, такі як внесення добрив. Згідно з результатами проведених тестів, такий «польовий аналізатор» дозволяє на 12% збільшити продуктивність полів та на 15% підвищити рівень білка в урожаї, використовуючи при цьому на 13% менше агрохімікатів.

Eden Advanced Technologies – голландський стартап, що розробляє та виробляє повністю автономні міські ферми. Так, фірма розробила аеропонний модуль, здатний вирощувати 35 різних сільськогосподарських культур, включаючи салат, кухонні трави, томати, паприку, полуницю та боби. Головною перевагою ферм такого типу є те, що рослини вирощуються в повністю контрольованому середовищі, яке не залежить від пори року та погодних умов, а також без використання шкідливих пестицидів, гербіцидів та інших препаратів.

Senscor є піонером у галузі «підключеного сільського господарства». Клієнту пропонується цілий ряд польових сенсорів та платформа обробки даних. Сенсорна мережа Senscor реєструє температуру повітря, гідрометрію, вологість поверхні листя та швидкість вітру, надаючи користувачеві як дані в режимі реального часу, так і рекомендації щодо подальших дій. На початку 2019 року стартап залучив 10 млн. дол. інвестицій.

Faromatics – іспанський стартап, що виробляє роботи для птахівництва. Так, робот ChickenBoo, озброєний мережею сенсорів і камер, дозволяє перевіряти пташник і вимірювати якість повітря, вологість і температуру, так само як і перевіряти роботу обладнання. На додаток до цього машина здатна знаходити мертвих птахів, проводити аналіз курячого гною та виявляти кишкові захворювання.

Gataya – швейцарська компанія, яка використовує дрони та штучний інтелект для надання фермеру детальної картини щодо стану води та добрив на фермі, якості врожаю та необхідності використання засобів захисту рослин. Стартапом вже зацікавилися такі інвестори, як колишній глава Nestlé Пітер Брабек (Peter Brabeck), компанії Philip Morris та Mahindra and Mahindra.

AgroSustain – підрозділ Лозанського університету (Швейцарія) розробив технологію, що запобігає розвитку грибкових патогенів у фруктах та овочах на 80%. Створений ними продукт AgroShelf+ є нетоксичним розчином, що розпорошується на врожаї та продовжує термін зберігання фруктів та овочів

щонайменше на один тиждень. Заснований у 2018 році стартап AgroSustain вже завоював безліч нагород та грантів у Швейцарії та Європі за своє рішення щодо боротьби з харчовими відходами.

Karnott – стартап розробляє програмні та апаратні рішення щодо спостереження за сільськогосподарським обладнанням. Встановлений апаратний модуль на тракторах, причепах та сівалках збирає всі необхідні дані, які згодом обробляються відповідним програмним забезпеченням. У результаті фермер отримує потужний інструмент зниження витрат, пов'язаних з механізацією.

LettUs Grow – британський виробник аеропонних рішень щодо вирощування салату, листової зелені та кухонних трав. Замість ґрунту вирощувані культури поміщені в насичений нутрієнтами розчин, в результаті чого досягається 70% збільшення швидкості зростання, а витрати води знижуються на 95%. Враховуючи все зростаюче світове населення, міські ферми такого типу можуть стати фермами майбутнього.

Sabi Agri – французький стартап, що розробляє та виробляє електричні трактори. Його флагманський продукт Alro є роботизованим електричним трактором, що володіє подібною до традиційних машин потужністю. Час роботи трактора може досягати 8 годин, а його експлуатація обходиться у 6 разів дешевше порівняно із звичайними тепловими тракторами. Стартап пропонує моделі для садівників, виноделен та деревознавців.

1.3. Як розпочати start-up?

<https://ain.ua/special/how-to-run-business-or-startup/>

Зовсім непросто успішно реалізувати проект, яким би економічно вигідним і привабливим він не здавався. Про те, які помилки призводять до банкрутства, здавалося б, безпрограшних стартапів.

Виділимо топ-15 основних проблем, які притаманні бізнес-стартапам, незалежно від їх сегмента (у міру зниження їх важливості):

Помилка 1. Неправильний підбір кадрів. Наприклад, брати в стартап родича тільки тому, що він є таким - не найвдаліший вчинок, хоч і відома велика кількість вдалих прикладів сімейного бізнесу: будівельний бізнес Дональда Трампа, готельна мережа Хілтонів, «Студія Уолта Діснея». Брак умінь в команді називався в якості причини провалу майже кожного третього стартапу. Серед помилок кадрової політики також називають: занадто велику кількість працівників на ранніх етапах; велику кількість управлінців і малу - виконавців; багатоступеневу ієрархію підпорядкування.

Помилка 2. Відсутність активної реакції на відгуки клієнтів. Не так давно ми писали про те, наскільки важливо співпрацювати з клієнтами в інтернеті за допомогою їх відгуків. Вузкість поглядів і зневага відгуками користувачів - це фатальні упущення для більшості інтернет-стартапів. Наприклад, засновник компанії eCrowds, що створила систему управління веб-

контентом, в інтерв'ю відзначав, що на початкових етапах проекту витратив багато часу, створивши систему «для себе» без можливості отримання зворотного зв'язку від потенційних клієнтів - і опинившись тому в ситуації з обмеженим полем зору. Він рекомендує не затягувати більше ніж на два-три місяці технічну реалізацію отримання об'єктивної думки потенційних клієнтів, простого і зручного для останніх.

Помилка 3. Націленість на рішення цікавих засновнику завдань, а не завдань, які ставлять ринок і клієнти. Звичайно, можна створити проект і подивитися, що з ним буде, але краще заздалегідь знати потреби ринку. Можуть стати в нагоді дані статистики, обговорення на тематичних форумах.

Помилка 4. Непрофесійне просування. Найчастіше самі підприємці ігнорували тонкий маркетинг, вважаючи за краще пряму рекламу - особливо це стосується інтернет-проектів. Їх засновникам подобалося писати коди і будувати продукти, але у них була відсутня тяга до просування.

Помилка 5. Нераціональний розподіл ресурсів. Тут головне питання: чи варто витратити істотну суму одноразово для надання імпульсу продукту або краще розробляти його поступово?

Помилка 6. Випуск продукту / послуги в невідповідний час. Якщо ви випускаєте розробляється сервіс або продукт (скажімо, сайт) занадто рано, до гарного налагодження і відшліфовування, користувачі можуть скинути його з рахунків як недостатньо хороший, після чого їх складно буде повернути. Якщо ви випускаєте продукт занадто пізно, ви можете перевищити допустимий рівень до робочих витрат і упустити сприятливий збіг обставин (як сказав Reid Hoffman, «Якщо ви не відчуваєте труднощів при запуску версії 1.0 свого продукту, ви випустили його занадто пізно»). Невідповідний час виходу продукту було названо причиною краху в більш ніж 20% випадків.

Помилка 7. Недолік мотивації і специфічних знань. Співзасновник UntitledPartners заявив: «Я недооцінив важливість взаємозв'язку між нашими корпоративними і особистими інтересами». Брак мотивації як причина краху фігурує в 18,8% випадків.

Помилка 8. Запізніла відмова від збиткового рішення. Якщо ви приймаєте неправильне рішення, наприклад, по найму співробітника - швидше зробите коригувальний вчинок. І чим раніше, тим краще. Як тільки ви побачите, що ваш продукт не користується попитом на ринку, подумайте про необхідні зміни. Інерція та впертість, що обмежують зростання і можливість змінити модель бізнесу, називалися серед причин невдач в 20% провальних історій. При тому важливо проводити оцінку ефективності та рентабельності не тільки проекту в цілому, а й кожного окремого продукту / сервісу.

Помилка 9. Неefективне ціноутворення. Так, засновник Event Vue зауважив, що їх смертельною стратегічною помилкою було «слідування моделі продажів в корпоративному секторі - з ціною кожного разу новою і маленькою».

Помилка 10. Недооцінка особистих контактів. В якості однієї з основних причин невдач підприємці називають неефективне використання власної мережі спілкування. Про це йдеться в 16% прецедентів.

Помилка 11. Розбіжності з інвесторами. Ви з легкістю можете змінити концепцію стартапу, але змінити співзасновників – насилу. Уже в передінвестиційний період слід обговорити схему поділу вигод проекту і відповідальності. Співзасновник Gricebox рекомендує: «Коли співзасновник залишає компанію, вашим наступним логічним кроком має стати обмеження на обіг акцій для всіх ключових співзасновників».

Помилка 12. «Розпилення» грошового ресурсу і сил. Важливо запуснути на ринок одну річ і сфокусуватися на одному продукті, інакше ви ризикуєте залишитися з великою кількістю майже готових продуктів, які не являють цінності для вас або ваших клієнтів. Відволікання уваги з першорядних завдань на побічні призводить до великих проблем при випуску продукту.

Помилка 13. Високий рівень конкуренції, бар'єри входу на ринок. Зараз на ринку залишається все менше вільних від конкуренції ніш. І хоча нав'язливі думки про конкуренцію не додають здоров'я, її ігнорування призвело до невдачі 10% стартапів. Аналізувати конкурентне середовище варто якомога частіше, використовуючи, наприклад, класичні інструменти бенчмаркінгу: карти стратегічних конкурентів. Остання показує не тільки переваги і недоліки компанії, але і самого продукту, визначаючи на основі цього аналізу найближчих конкурентів.

Помилка 14. Дислокація центрального офісу. Ключові аспекти - це близькість до споживачів і можливість ефективних комунікацій між співробітниками компанії. Відсутність командної роботи і планування може привести до провалу. Нюанси розташування називалися в якості причини невдач в 6% випадків. У своєму прощальному листі творець сервісу мікроблогінгу Nounser розглядає рішення про заснування фірми в Нью-Йорку, як фактор, який пошкодив його компанії (в Нью-Йорку не відчувалося недостачі грошей, спільнот, гідних співробітників і розумних людей, здатних дати добру пораду).

Помилка 15. Неповний робочий день, вільний графік роботи, дистанційна робота. Все це підштовхує до «підробітків» співробітників і засновників бізнес-стартапу. Якщо на основній роботі ви зайняті повний день, і ніхто з вас не присвячує весь свій час стартапу, ви ризикуєте втратити темпи зростання компанії через неоперативність прийняття рішень. Особливо це стосується інтернет-бізнесу. Адже навіть короткострокові проблеми в його роботі і доступі призводять до миттєвого відтоку клієнтів.

Що стосується найбільш поширених помилок бізнес-стартапів в мережі, статистика досліджень Startup Genome каже: 74% проектів що швидко розвивалися ставали неуспішними через передчасне масштабування. Жоден з них не зміг перевершити максимальну позначку кількості користувачів в 100 тисяч. А розмір їх команди був в три рази більше, ніж розмір команди стійких стартапів.

1.4. Особливості стартапу як інноваційного проекту

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

- 1) ініціація проекту. На цьому етапі приймається рішення про реалізацію проекту, розробляється і затверджується інформаційна карта проекту;
- 2) фандрайзинг (залучення ресурсів). Підсумком виконання етапу є залучені для реалізації проекту ресурси;
- 3) планування реалізації проекту. За його підсумками має бути розроблений і затверджений чіткий план реалізації проекту, прив'язаний до календарного плану;
- 4) реалізація проекту, тобто виконання всіх запланованих дій;
- 5) моніторинг і контроль. Даний етап здійснюється паралельно з етапом реалізації і передбачає моніторинг досягнення контрольних точок проекту і можливі коригувальні дії;
- 6) завершення проекту. Часто про даний етап забувають, однак він грає ключову роль з точки зору документування отриманого досвіду і необхідних даних, для перевірки успішності мінімального життєздатного продукту і обраної бізнес-моделі.

Розглянемо трохи докладніше кожен етап:

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

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

Таблиця 1.2

Інформаційна карта проекту (фрагмент)

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

Розглянемо деякі ключові блоки інформаційної карти проекту.

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

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

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

Таблиця 1.3

План за віхами (структура)

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

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

2) етап фандрайзингу або залучення ресурсів.

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

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

3) етапи планування, моніторингу та контролю реалізації проекту.

Такі етапи найзручніше здійснювати в автоматизованих системах управління проектами;

4) етап завершення проекту.

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

Виділяють такі основні етапи запуску стартапу як наведено в табл. 1.4. Те що відбувається на кожному етапі, може сильно змінюватися і залежить від типу стартапу.

Етапи запуску стартапу

	Мета	Дії	Час
1. Відкриття	Розробники стартапу фокусуються на перевірці гіпотези, чи вирішують вони значиму проблему і чи зацікавлений гіпотетично, хто-небудь в їх вирішенні	створена команда засновників, проведені опитування клієнтів, створюється мінімально життєздатний продукт, команда приєднується до акселератора або інкубатора, здійснюється перше фінансування, у вигляді друзів і сім'ї, з'являються перші наставники та радники	5-7 місяців (в середньому для всіх типів)
2. Перевірка	розробники стартапу сподіваються отримати підтвердження гіпотези, що люди зацікавлені в їх продукції, раніше	удосконалення базових функцій, початкове зростання кількості користувачів, метрики і реалізація аналітики, формування цінової пропозиції, початкове фінансування, перші платоспроможні клієнти	3-5 місяців (в середньому для всіх типів)
3. Ефективність	стартап удосконалює свою бізнес-модель і підвищує ефективність процесу залучення клієнтів. Стартап повинен бути в змозі ефективно залучати клієнтів	уточнення цінової пропозиції, випробування модифікованої версії продукту, досягнення вірусного зростання, знаходження повторюваного процесу продаж і / або масштабування каналу залучення клієнтів	5-6 місяців (в середньому для всіх типів)
4. Масштабованість	стартап починає активно розвиватись і намагається управляти зростанням клієнтів	масове залучення нових клієнтів, поліпшення масштабованості, найм ключових співробітників, створення відділів	7-9 місяців (в середньому для всіх типів)

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

ТЕМА 2

СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ І ФІНАНСУВАННЯ

START-UP

Зміст заняття

- 2.1. Стадії розвитку стартапу
- 2.2. Життєвий цикл стартапу
- 2.3. Джерела інвестування в стартап-проекти

2.1. Стадії розвитку стартапу

Кожна стадія розвитку стартапу має свою специфіку та особливості, індивідуальні цілі, яких компанія повинна досягти, щоб перейти на наступну стадію. Найчастіше використовується скорочена класифікація стадій розвитку стартапу (табл. 2.1), згідно з якою він проходить в своєму розвитку 5 таких стадій: 1) *посівну стадію (seed stage)*; 2) *стадію запуску (startup stage)*; 3) *стадію зростання (growth stage)*; 4) *стадію розширення (expansion stage)*; 5) *стадію «виходу» (exit stage)*.

Таблиця 2.1

Сутність та специфіка стадій стартапу

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

Розглянемо більш докладно кожен етап розвитку стартапу:

ПОСІВНА СТАДІЯ. Посівна стадія присвячується пошуку та визначенню

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

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

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

в) наявність формалізованої та зареєстрованої підприємницької організації.

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

СТАДІЯ ЗАПУСКУ. На стадії запуску відбувається матеріалізація бізнес ідеї, тобто починається злагоджена робота розробників та виконавців стартапу, використання ресурсів та техніко-технічного забезпечення. Особливістю стадії є ретельне відслідковування за процесами виробництва та продажем продукту та швидке виправлення проблем. Ця стадія є показовою з точки зору ефективності запропонованої бізнес-ідеї, адже якщо вона так і не зацікавила потенційних споживачів та інвесторів, то далі розробник не матиме можливості та потреби у її розвитку. Більшість стартапів завершує свою діяльність саме на стадії запуску. До причин закриття стартапів на цій стадії відносять такі: *команда не змогла реалізувати першопочаткову ідею; припинення фінансування; відсутність моделі монетизації; акціонерний конфлікт; неправильний вибір технологічної платформи;*

СТАДІЯ ЗРОСТАННЯ. Стадія зростання є ключовою: відсуне зростання – стартап не розвивається. На цій стадії повинно відбутись лавиноподібне збільшення обсягу реалізації продукції, і викликане ним збільшення фінансового потоку. Складно визначити точні кількісні критерії, які відокремлюють повільне зростання від швидкого, але деякі орієнтири існують:

– темп зростання повинен бути вищим за середній темп зростання економіки. Тобто, у разі, якщо у звітному році ВВП збільшився на 5%, грошовий потік стартапа за цей же період повинен збільшитись більше, ніж на 5%;

– стартап-компанія повинна не пізніше, ніж через п'ять років після запуску отримати можливість перейти до самофінансування. Розмір чистого прибутку

на цій стадії є показником другорядним. Інвестор, особливо венчурний, розраховує в першу чергу на збільшення капіталу (зростання позитивного грошового потоку), а не на прибуток;

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

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

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

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

2.2. Життєвий цикл стартапу

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

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

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

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

ФАЗА I: Пошук, Product / Market fit.

У першій фазі фінансування досить скромне в порівнянні з другою. Це

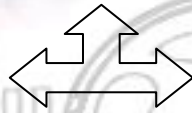
фаза експериментів. За даними Oxford Review of Financial Services: тільки 3% всіх стартапів у США отримують інвестиції, 0,6% повертають інвестиції, ще 0,3% стають успішними, повертаючи інвестиції в 10- тикратному розмірі, тільки 0,03% стають дійсно успішними, повертаючи інвестиції більш, ніж в 20- тикратному розмірі. Перша фаза складається з декількох етапів:

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

Етап характеризується взаємодією з потенційними користувачами (customer development), на ньому також визначаються їх потреби в продукті, за які вони готові платити. Також визначаються канали через які здійснюватиметься продаж продукту. Окреслюється мінімальна конфігурація продукту в першій версії, яка буде достатньою для зацікавленості клієнтів у купівлі. На етапі здійснюється дослідження потенціалу ринку, як він зміниться через 5 років, які є і можуть з'явитися конкуренти, до якого розміру може зрости стартап, яку нішу може зайняти і яким чином буде можливо збільшувати дохід. Поряд з цим відбувається пошук однодумців, щоб створити команду, а також інвесторів, зацікавлених в індустрії і ніші, в якій планує працювати стартап;

Фінансування:
Відсутнє

Дії



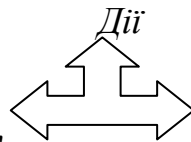
Результат:

дорожня карта, план продукту, оцінка ризиків, розуміння клієнтів та їх потреб, загальне розуміння каналів просування і продажів.

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

Фінансування:

\$ 10К - \$ 50К
3F: Family, Friends & Fools (сім'я, друзів і «дурні»)



Дії

Результат:

ринок, злагоджена команда (поки, можливо, 2-3 людини), перша версія працюючого продукту, перші клієнти і перші відгуки, опрацьована стратегія виходу на ринок, є розуміння того, з ким з інвесторів спілкуватись і що їм представляти. Можливо, компанія вже офіційно зареєстрована, в яку можна інвестувати

На цьому етапі ще рано залучати інвесторів. На цій стадії необхідно впоратися своїми силами без втрати частки і частини контролю на користь некваліфікованого інвестора, враховуючи те, що на цьому етапі ризику настільки великі, що за статистикою в 99,07% випадків гроші будуть втрачені;

в) 2 *Eman: Product / market fit (відповідність продукту ринку).* Пошук і підтвердження роботи такої конфігурації продукту і бізнес- моделі, яка була б затребувана і користувачі за це готові були б платити. На цьому етапі важлива не тільки розробка продукту, але і бізнес-структура, що включає додаткові обов'язки для забезпечення функціонування бізнес- процесів, спілкування з потенційними клієнтами, проведення презентацій і пошуку інвестицій, що перетворюється в повноцінну роботу.

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

Дії

Фінансування:

Повноцінне \$ 200K - \$ 300K
(Angel / Pre-Seed Round)

Результат: переконливі основні показники щодо залучення, підключення і збереження аудиторії, явний інтерес ринку, повноцінний конкурентоздатний продукт

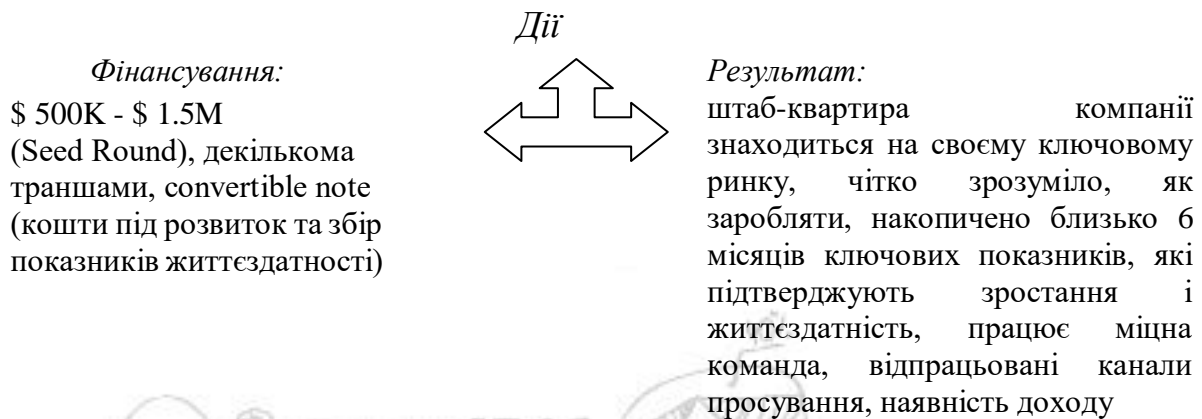


Фінансування може бути від групи інвесторів-янголів шляхом синдикування, які вкладають в пул свої власні кошти, або від одного-двох інвесторів. Важливо ретельно підійти до вибору інвесторів на цій стадії, врахувати і нефінансову допомогу інвесторів для подальшого виживання. Кошти можуть надходити траншами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

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

Якщо стартап територіально знаходиться не в країні, в якій збирається розвиватись і вибудовувати продажі, варто відкривати представництво компанії в цій країні і вже безпосередньо на цільовому ринку тестувати продукт і канали продажів. Знання з розвитку бізнесу, отримані в своїй країні, не транспонуються (not transferable) на зарубіжний ринок. На ньому доведеться

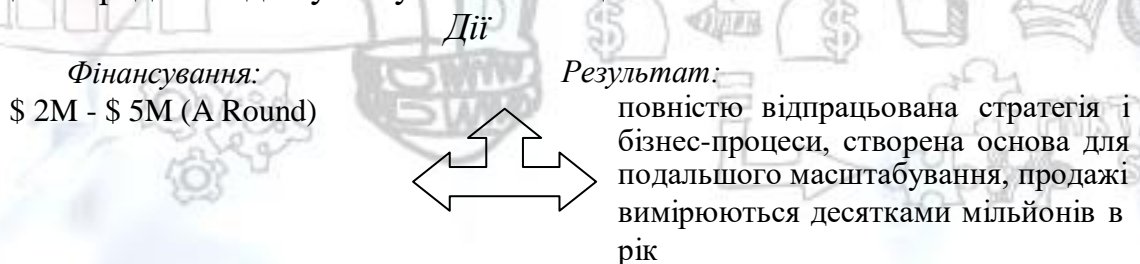
отримувати їх на практиці з нуля. На ньому ж доведеться шукати інвестиції наступних раундів. У більшості випадків це будуть ринки Європи, Північної Америки та Азії. Дуже важливо починати отримувати ключові показники динаміки зростання, вже перебуваючи в країні свого ринку.



ФАЗА II: Зростання і масштабування

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

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



Необхідно розширювати команду і інвестувати в продажі і залучення аудиторії. Швидше за все на цьому раунді доведеться віддати до 30% компанії при можливій оцінці компанії pre-money в \$ 10 млн. При цьому, інвестор, швидше за все, зажадає, щоб ще 15% - 20% було виділено в опціони для найманих працівників. Звичайно, попередні інвестори не захочуть для цього розмивати свої частки і їх доведеться взяти з частки засновників. Тобто, сумарна частка всіх власників до цього раунду може стиснутися до 50%. Як завжди, бувають виключення.

б) 5 Етап: Масштабування і захоплення ринків. На даному етапі важливо зміцнити свої позиції на основному і на інших ринках в якості одного з лідерів і,

за можливістю, створити бар'єр для входу конкурентів. В ідеалі – стати монополістом.

Дії

Фінансування:
\$ 10M + (B + Rounds)

Результат:
компанія зміцнюється на ринку або декількох ринках, як лідер у своїй ніші, маючи істотну частку, має впевнені зростаючі показники, розміщення акцій публічно і повернення інвесторами своїх вкладень

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

2.3. Джерела інвестування в стартап-проекти

Кожний етап розвитку стартап-проекту передбачає залучення інвестицій. Джерела інвестицій для їх реалізації є специфічними, враховуючи високоризиковість та новітність стартапів.

Венчурне фінансування. Під час інвестування стартап-проектів застосовується венчурний капітал.

Венчурний капітал (від англ. «venture» - ризиковане підприємство) – специфічна ризикова форма прямого інвестування в акціонерний капітал компаній, які, перебуваючи на початкових стадіях розвитку, демонструють швидке економічне зростання за рахунок розроблення та практичного використання оригінальних новаторських ідей.

Типовими об'єктами інвестицій венчурного капіталу є новостворені технологічно орієнтовані компанії малого бізнесу, однак, з огляду на притаманний їм високий рівень ризику підприємницької діяльності, мають обмежений доступ до традиційних джерел фінансових ресурсів. Такими компаніями і є стартапи. Вихід компанії на фондовий ринок, в 99% випадків відбувається не раніше, ніж через 3-4 роки після інвестування і весь цей час капітал інвестора залишається неліквідним, крім цього є невідомою вартість стартапу після виходу на біржу. Саме тому венчурне інвестування у стартапи залишається найактуальнішим інструментом їх фінансування.

В Україні ринок венчурного капіталу складається з двох секторів: неформального (представленого індивідуальними інвесторами) і формального (представленого венчурними фондами).

Неформальний сектор. Фінансуванням проектів на початкових стадіях їх розробки займаються, як правило, приватні особи («business angels» – бізнес-янгели), які вкладають «посівний капітал» («seed finance»).

Бізнес-янгол – це приватний венчурний інвестор, що забезпечує фінансування компанії на ранніх стадіях розвитку. Бізнес-янголів можна розділити на три групи: успішні підприємці, топ-менеджери великих компаній і менеджери венчурних інвестиційних фондів. Залучення до стартапування бізнес-янголів є перевагою і тому, що приватні інвестори мають практику ведення бізнесу і в результаті можуть стати менторами щодо розвитку стартапу.

Розмір інвестицій бізнес-янголів знаходиться в межах від 10 тис. до декількох мільйонів доларів і зазвичай складає 5–20% їх коштів. Бізнес-янголи часто здійснюють декілька інвестицій, тим самим розподіляючи свої вкладення і знижуючи ризики. Кількість активних бізнес-ангелів у Європі оцінюється в 125 000, а кількість здійснюваних ними інвестицій в 30–40 разів перевищує число інвестицій венчурних фондів. Кількість же потенційних бізнес-ангелів перевищує число активних у 10 разів.

Участь бізнес-янголів в управлінні компанією може бути різною і обговорюється з її власниками у кожному конкретному випадку. Деякі з них можуть бути залучені до поточного управління компанією або просто бути пасивними інвесторами. У 80% випадків бізнес-ангели активно беруть участь в управлінні проінвестованими компаніями.

За даними асоціації бізнес-янголів UAngel, середній чек українського бізнес-янгола в угоді складає 20-60 тис дол. В Україні в 2016 році було не більше 50 системних бізнес-янголів. У той же період сумарно у Європі їх налічувалося близько 260 тис.

Українським янголам-інвесторам найбільш цікаві такі напрями інвестування як електронна комерція, онлайн-сервіси, програмне забезпечення, великі дані, фінтех і аналітика.

Формальний сектор. На більш пізніх стадіях розвитку інвестованих компаній розміри фінансування значно більші. У США зазвичай мова йде про суми від 250 тис. до 20 млн. дол. на одне «коло» фінансування [3]. Займаються цим найчастіше спеціальні інститути. Традиційні джерела формування інвестиційних фондів у більшості країн світу – кошти приватних інвесторів, інвестиційні інститути, пенсійні фонди, страхові компанії, різні урядові агентства і міжнародні організації.

Венчурний фонд – це інститут спільного інвестування (пайовий або корпоративний інвестиційний фонд) недиверсифікованого виду, закритого типу, розміщення паперів якого має виключно приватний характер серед заздалегідь визначеного кола юридичних та фізичних осіб, перелік яких передбачений проспектом емісії.

На практиці виділяють три типи фондів, що інвестують у венчурні проекти:

- *фонди посівних інвестицій (seed funds)* — фінансують підприємство на етапі досліджень і розробок, проектування продукту або послуги, затвердження концепції бізнесу (*посівний раунд*);
- *фонди ранніх стадій (early stage funds)* — велика частина інвестицій спрямовується в розвиток підприємства, яке вже має продукт на стадії тестування або виробництва, інша частина – на організацію виробництва і продажів (*раунд А або В*);

– *фонди пізніх стадій (later stage funds)* — інвестують в підприємства, які вже випускають товари або послуги, генерують дохід або чистий прибуток, однак потребують додаткового капіталу для активного росту і розширення діяльності (*раунд С або D*).

Існують два основні види фондів: венчурні (Venture Capital), які спеціалізуються на придбанні часток у компаніях, що швидко зростають, на початковій стадії їх розвитку, і фонди прямих приватних інвестицій (Private Equity), які інвестують капітал в середні і великі підприємства з метою підвищення їх ефективності і подальшого зростання:

Venture capital – грошові кошти професійних учасників ринку, що інвестуються спільно з підприємницькими коштами для фінансування початкових стадій (*посівної, стартової*) або на етапі розвитку.

Private equity – прями приватні інвестиції, що вкладаються в акціонерний капітал підприємств, чії акції не котируються на організованому ринку цінних паперів.

Прямі приватні інвестиції можуть використовуватися для розробки нового типу продукції або технології, збільшення робочого капіталу, придбання інших компаній або поліпшення структури балансу підприємства. Крім цього, прямі приватні інвестиції можуть застосовуватися для врегулювання питань, пов'язаних з власністю і управлінням компаній.

Об'єднуючись, індивідуальні інвестори отримують можливість вкладати капітали в глобальні проекти. В Україні є кілька таких організацій:

– *iClub* – закрита спільнота для приватних інвесторів, створена фондом TA Ventures. Клуб бере на себе юридичний, аналітичний, фінансовий супровід угод і навчає нових членів. *iClub* робить акцент на інвестиціях в технологічні компанії з потенціалом глобального зростання. Якщо інвестиція здійснюється в український проект, то клуб не бере комісію, що мотивує учасників займатися українськими стартапами;

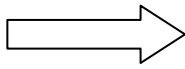
– *UAngels* – нетворкінг-платформа для підприємців і приватних інвесторів, які хочуть створювати локальні або міжнародні синдикати. Об'єднання шукає проекти, об'єднує бізнес-ангелів та навчає їх;

– *Investment Mosaic* – закритий інвестиційний клуб, який об'єднує представників інвестиційного бізнесу, приватних інвесторів, підприємців та галузевих експертів. Організатором клубу виступає інвестиційний брокер *InVenture Investment Group*;

– *Startup.ua* – онлайн-платформа, де засновники стартапів шукають фінансування від приватних інвесторів і венчурних фондів. Спільнота проводить «Битви стартапів», щоб познайомити проекти з потенційними інвесторами. Найбільш перспективні галузі для інвестування в 2018 році: блокчейн, безпілотники, *biotech* і *medtech*, віртуальна і доповнена реальність, штучний інтелект, проекти у сфері кібербезпеки і *E-sports*.

Формальний і неформальний сектори є взаємозалежними, проте мають власне спрямування інвестицій.

Формальний сектор



Активний на найбільш ранніх стадіях розвитку стартапів, коли вони потребують «посівного капіталу» для розроблення концепції продукту і дослідного зразка.

Неформальний сектор



Активний на стадії швидкого зростання компанії, коли потрібні кошти на розширення виробництва і збільшення обсягу продажів.

Згідно з дослідженням UVCA (Української асоціації венчурного та приватного капіталу), в Україні інвестуванням стартапів на різних стадіях їх розвитку займаються 17 венчурних фондів, 6 фондів прямих інвестицій і 1 корпоративний фонд. Серед найбільших фондів можна виділити: *Almaz Capital, AVentures Capital, Digital Future, Horizon Capital, HP Tech Ventures, Intel Capital, EBRD*. Як правило, фонди готові інвестувати в розвиток проекту від 50 тисяч доларів до десятків мільйонів доларів в залежності від стадії проекту і типу фонду. Значна частина з них (37%) готові інвестувати від 100 тисяч до 1 мільйона доларів 13% фондів готові вкласти в розвиток проекту понад 10 мільйонів доларів.

У цілому, посівні інвестиції з боку бізнес-янголів більш поширені, у порівнянні з подібними інвестиціями з боку фірм-фондів. У табл. 2.1. представлено порівняння фінансування бізнес-янголами компаніями-інвесторами.

Таблиця 8.1

Ключові відмінності у підходах до фінансування стартапів бізнес-янголами та компаніями-інвесторами

Параметр порівняння	Компанія-інвестор	Бізнес-янгол
Кількість тижнів до отримання коштів	9,6	13,5
Кількість бізнес-контактів (інвесторів)	29	68
Кількість зустрічей з інвесторами	27	45
Середній обсяг залучених коштів, дол	1 995 952	989 118
Перевищення від очікуваної суми, %	36,8	18,9
Обсяг фінансування у перерахунку на бізнес-контакт, дол	91 830	17 210

Краудфандінг. Одним з відносно нових способів інвестування в стартап-проекти вважається краудфандінг.

Краудфандінг (crowdfunding) або «народне фінансування» – це пряме фінансування фізичними особами проекту / стартапа / підприємства.

Застовуючи краудфандінг для представлення проекту потенційним інвесторам, необхідно врахувати ряд його особливостей:

1) *ознайомлення з правилами краудфандінгової платформи.* Під час ознайомлення слід звернути увагу не тільки на правила розміщення проекту на майданчику для залучення фінансування, але й інформацію написану дрібним шрифтом. Бажано переконайтеся, що проект не буде видалений адміністратором тільки тому, що неправильно заповнено його форму;

2) *доведення бізнес-плану до досконалого рівня.* Бізнес-план має враховувати всі витрати, необхідні для запуску проекту. Невизначеності відштовхують потенційних інвесторів. Навпаки, чіткі цілі, на які піде фінансування, місія, а також сильні і слабкі сторони проекту допоможуть

відвідувачам платформи скласти об'єктивну думку про стартап;

3) *залучення редактора*. Бажано скористатись послугами професійного редактора, перш ніж презентувати проект. Це допоможе змінити текст таким чином, щоб представити стартап з найбільш вигідного боку;

4) *винайняти автора текстів*. Написання тексту краще довірити фахівцеві, який має досвід просування проекту на краудфандінгових платформах;

5) *зняти відеоролик*. Навіть коротке відео може підвищити рейтинг проекту. Слід скласти сценарій, обрати найбільш харизматичного члена команди і не перевищувати 3-хвилинний ліміт;

6) *розробити план Б*. Немає ніякої гарантії, що проект приверне фінансування. Визначте, яким буде наступний крок, якщо стартап не знайде інвесторів.

Найбільш відомі краудфандінгові платформи наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Найбільш відомі краудфандінгові платформи

Назва 1	Опис 2	Web-Сайт 3
ArtistShare	Перший краудфандінговий веб-сервіс, офіційно зареєстрований в США на початку 2000-х рр.. Artistshare надає краудфандінгову платформу для допомоги музикантам у записі альбомів	artistshare.com
IndieGogo	Глобальний майданчик для отримання фінансування, заснований у 2008 році. Платформа дозволяє розміщувати ідеї різних типів: від технологічних до музики. Якщо опублікований проект не набирає в термін заданої суми, сервіс бере комісію 9%, якщо набирає – то 4%	indiegogo.com
Joby	Досить молодий краудфандінговий веб-сервіс, заснований у 2011 р. і присвячений проектам в галузі екології. Статистика сайту свідчить, що за час існування Joby зібрав понад \$ 408 тисяч пожертвувань і допоміг профінансувати 178 проектів	ioby.org
RocketHub	Можна назвати аналогом Kickstarter, був запущений у 2009 році. RocketHub не працює за принципом «все або нічого». Навіть якщо необхідна сума не набралася, автор ідеї все одно може отримати гроші. Комісія сервісу становить 4%.	rockethub.com
Kickstarter	Запущений в квітні 2009 р. і за ці роки зібрав понад \$ 450 млн пожертвувань від понад 3 млн людей. На сайті публікують проекти дизайнери, дослідники, винахідники, художники, режисери, музиканти, письменники і навіть артисти. Це глобальна краудфандінгова платформа, для залучення фінансування на ньому можуть розміщувати свої задуми представники будь-якої країни світу. Завдяки веб-ресурсу вдалося профінансувати 35 тисяч творчих проектів. Працює за принципом «все або нічого». Тобто, автор ідеї вказує потрібну суму і встановлює кінцевий термін, протягом якого потрібно зібрати кошти. Kickstarter бере комісію в розмірі 3-5%. За статистикою ресурсу, близько 44% заявлених проектів успішно збирають необхідний обсяг фінансування	kickstarter.com

1	2	3
Sponsume	Британський краудфандінговий сервіс, розрахований на інтернаціональну аудиторію. Проект може опублікувати будь-який автор, який має рахунок PayPal. Для успішних проектів комісія складає всього 4%, для неуспішних –9%. Пропонує 24 категорії, в яких можна опублікувати проекти для збору коштів. Відмінною особливістю платформи є те, що пожертвування можна залишати в різних валютах (всього понад 20 різних типів валюти)	sponsume.com

Акселератор. Акселератори пропонують резидентам структуровану програму, яка допомагає команді відточити бізнес-модель, обзавестися потрібними контактами і збільшити продажі. Програма триває від 3-х місяців до півроку. У акселератора зазвичай є коворкінг, де компанії-резиденти можуть перебувати під час акселерації.

Акселератор – компанія, бізнес якої полягає в допомозі іншим компаніям (резидентам акселератора).

За перебування зацікавлених інвесторів акселератори беруть 2-8% частки в компанії. Співпраця з проектами акселераторів вигідна, тому що абсолютно всі сторони зацікавлені в успішному розвитку компанії. Стартапи піддаються жорстким умовам відбору ще будучи на етапі подачі заявки, після чого їх власники проходять навчання за кількома програмами і готують презентацію. Ґрунтуючись на наявній інформації, акселератори приймають остаточне рішення, чи підходить проект під встановлені вимоги, щоб дозволити йому приймати інвестиції. Відомі світові акселератори: **iDealMachine; GVA LaunchGurus; ФПІ; Мета Бета.**

Оцінювання вартості та інвестиційної привабливості стартапу є важливим як для його розробника, так і для потенційного інвестора. З позиції стартапера ця важливість виражається в оцінюванні ринкової ціни проекту, а з позиції інвестора – можливість отримати прибуток.

Вартість самої ідеї (якщо вона не є оформленою інтелектуальною власністю у вигляді патенту, авторського свідоцтва, ліцензії тощо) приймається рівною нулю. Оцінці підлягає тільки творчий потенціал автора/команди і підприємницька ініціатива. Авторам і інвесторам важливіше оцінити проміжну (на стадіях підключення до проекту наступного етапу інвестування) і кінцеву вартість проекту, тобто при виході з проекту інвесторів поточної стадії і вході інвесторів наступної. Під час прийняття рішення про участь у проекті інвестор оцінює його за такими параметрами: *розумність і затребуваність проекту, його цільова аудиторія; ризики проекту, можливість їх мінімізації; можливість контролю за ходом проекту; передбачувана норма прибутку проекту; глибина аналізу прогнозів по фінансовим і маркетинговим параметрам проекту; стабільність зростання сфери бізнесу, на яку націлений проект; можливість виходу з проекту (ліквідність успішного проекту, мінімізація збитків в разі провалу).*

Залежно від стадії виконання проекту інформативність наведених чинників поглиблюється.

Виокремлення і розуміння чинників, які визначають інвестиційну привабливість стартапу, є важливим етапом оцінки як для інвестора, так і для стартапера. Також слід розуміти, що один конкретний проект не може бути краще за інші за усіма чинниками, а інвестор може не приділяти особливу увагу певним чинникам. Загалом чинники успішності проекту, які враховуються при оцінюванні інвестиційної привабливості стартапу включають ряд нижченаведених.

Зовнішні чинники – це чинники, які впливають на результати реалізації стартапа, сприяють або не сприяють його розвитку.

До зовнішніх чинників успішності стартап-проекту належать:

1) *інвестиційна привабливість території* (політична, економічна ситуація в країні, регіоні, досконалість законодавчої і судової влади, рівень корупції в регіоні, розвиненість інфраструктури, людський потенціал території). Оцінкою інвестиційної привабливості держав і регіонів займаються рейтингові агенції (Standard & Poors, Moody's, Fitch);

2) *інвестиційна привабливість галузі*. Таку привабливість визначають ряд факторів: рівень конкуренції в галузі, її поточний розвиток та фінансовий стан, динаміка і структура інвестицій в галузь, темп зростання цін на фактори виробництва, наявність інновацій і ступінь НДДКР, темп зростання обсягів виробництва, макроекономічне середовище, екологічна безпека, стан інфраструктури, рівень виробничого процесу, кадрова складова.

Внутрішні чинники – визначаються характеристиками безпосередньо стартап-проекту з позиції оцінювання інвестиційної привабливості.

Усі внутрішні чинники успішності стартап-проекту щодо інвестування умовно поділяють на 4 категорії (рис. 2.1).

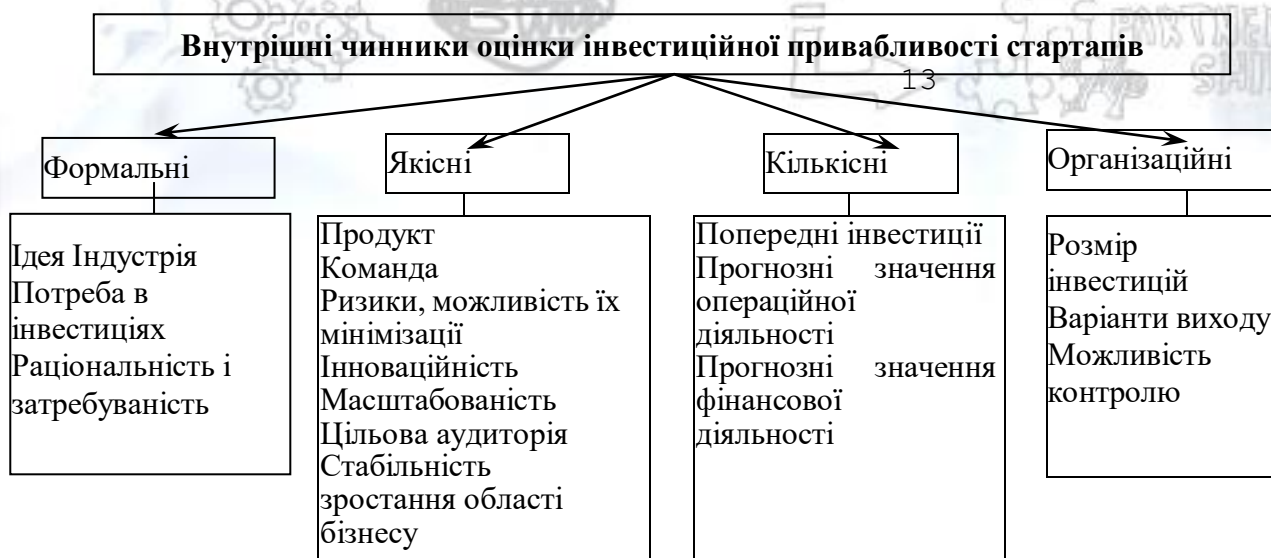


Рис. 8.1. Внутрішні чинники оцінки інвестиційної привабливості стартапів

На основі внутрішніх чинників відбувається оцінювання інвестиційної

привабливості стартапів за допомогою різних методів. На результати оцінювання менеджмент стартапа має можливість впливати, коригуючи наявні переваги або недоліки стартапу. Такі чинники є основним переліком критеріїв успішності реалізації проекту.

Оцінювання стартапу з точки зору венчурного інвестора. У більшості підприємців і інвесторів діаметрально протилежні погляди – іншими словами, їх точки зору не перетинаються. І дійсно – обидві сторони зазвичай навіть не говорять однією інвестиційною мовою. Більш того, жодна зі сторін часто не розуміє того, що називається «дивергенція оцінки вартості». Розуміння дивергенції може знизити елемент змагальності і забезпечити, в результаті переговорів, вироблення ефективних робочих відносин між інвестором і підприємцем..

Дивергенція – різниця між темпами зростання оціночної вартості компанії і оцінкою акцій, одержуваних інвесторами з урахуванням «розмивання» частки власності та інших факторів.

Фактично навіть в успішних підприємствах дивергенція коливається від 3х до 5х.

Будь-яке підвищення прибутковості супроводжується підвищенням ризику інвестицій. Тут немає лінійної залежності, що і приваблює інвесторів у сфері ризикованих (венчурних) інвестицій. Звичайний консервативний дохід для Європи –3%. Якщо прийняти усталену статистику успішності стартапів – 10% від тих, що стартували, врахувати плату за ризик, частку інвестора в проекті і прийняти середній термін виходу стартапу на наступний етап фінансування в 3 роки, отримаємо бажану прибутковість інвестицій – 200-500

% річних, що означає очікуване зростання вартості проекту в 6-5 разів.

Витратний метод (відновний). Метод, що дозволяє оцінити реальні фінансові витрати на створення аналогічного проекту, виходячи з таких положень:

- поточної ринкової вартості фахівців, які працюють над проектом;
- витрат на юридичні та офіційні формальності, ліцензування, патентування тощо;
- наявних на проекті активів, основних фондів тощо;
- витрат на викуп частки у інвесторів попередньої стадії фінансування;
- витрат на послуги третіх осіб, пов'язаних з проектом (замовні маркетингові дослідження, підготовка ТЗ тощо);
- поточних витрат на рекламу, просування, набір аудиторії проекту.

Даний метод цікавий тим, що дозволяє оцінити ефективність витрачання грошових коштів командою стартапу, і зручний інвестору під час домовленості та урегулювання питань вартості зі стартаперами. Однак метод не враховує вартість інтелектуальної власності, оцінку особистої ініціативи стартапера та інших нематеріальних цінностей.

Метод Беркуса. Метод передбачає привласнення номера, фінансову оцінку, кожного з чотирьох основних елементів ризику, з якими стикаються всімолоді компанії – після кредитування підприємця деяку базову цінність

для якості та потенціалу самої ідеї. Сьогодні цей метод, додає 500000 дол. у вартість для кожного з нижчезазначених елементів для зниження ризику:

- чудова ідея;
- prototype (зниження технологічних ризиків);
 - якісна команда управління (зниження ризику виконання);
 - стратегічні відносини (зниження ринкового ризику);
 - впровадження продукту або початок продажів (скорочення виробничих ризиків).

Сам автор неодноразово переглядав коефіцієнти, вводив їх в процентному вигляді, потім змінював на абсолютні значення і повертався знову до процентних. Як будь-яка емпірична оцінка, метод має необ'єктивність і спробою підлаштуватися під поточний ринковий момент.

Метод норми прибутку (метод венчурного капіталу) через forward value. Обчислення майбутньої вартості (forward value) планованої інвестиції за формулою:

$$FV = PV(1 + r)^N,$$

де *FV* – forward value, майбутня вартість інвестицій (через 5 років)

PV – present value, вартість інвестицій на даний момент

r – цільова норма прибутковості (IRR),

N – період, протягом якого гроші інвестора працюють в проекті (кількість років до виходу інвестора з стартапу).

Метод норми прибутку (метод венчурного капіталу) через terminal value. Метод передбачає обчислення кінцевої вартості (terminal value) компанії у разі виходу інвестора. Відповідно до нього орієнтуються на стан компанії конкурента, або компанії аналога. Потім за ключовим показником, або їх комбінації (кількість клієнтів, обсяг продажів, частка ринку і т. ін.) визначають необхідну частку в акціонерному капіталі компанії (тобто частки власності). Для того, щоб визначити необхідну інвестору частку в акціонерному капіталі, слід розділити майбутню вартість інвестицій (перший етап) на прогнозовану кінцеву вартість компанії у разі виходу з інвестиції.

Метод норми прибутку (метод венчурного капіталу): розрахунок доінвестиційної і післяінвестиційної вартості стартапу.

Метод передбачає розрахунок доінвестиційної і післяінвестиційної вартості стартапу.

Метод оцінювання потенційної аудиторії по прибутковості клієнта. Метод є найбільш точним економічним методом розрахунку майбутньої вартості проекту, що спирається на стандартний метод оцінки бізнесу за доходом (дохідний метод), виходячи з:

- поточної прибутковості одного клієнта, усередненої по бізнес – області роботи стартапа;
- експертної оцінки, або прогностичного розрахунку кількості клієнтів на певному етапі розвитку проекту можна вирахувати його майбутню вартість.

Метод оцінювання перспективної вартості, заснований на

коефіцієнтах (мультиплікаторах) P / S , P / E , P / B та інших. Найбільш популярний варіант – коефіцієнт «капіталізації до виручки» P / S в двох - чотирьох кратному розмірі залежно від галузі. Порівнювати в цьому випадку доведеться, як правило, з мультиплікаторами компаній, що представлені на біржі. Застосування методу виправдано на пізніх стадіях фінансування.

Метод розрахунку за моделлю Ave Maria. Автор моделі – Максим Крайнов. Модель Ave Maria (вільне скорочення від слів Acquisition, Value, Engagement, Monetization, Retention, Intellectual Property). Метод не дає оціночних характеристик проекту, але зручний для порівняння різних проектів і включає:

– *Acquisition* (одержання нових клієнтів або користувачів). Яка аудиторія проекту, який її розмір, як її можна описати і характеризувати? За допомогою яких каналів, партнерів можна залучити описану аудиторію, скільки людей у підсумку можна залучити в якості користувачів (клієнтів)?;

– *Value* (цінність – Скільки коштує відвідувач, скільки коштує користувач (клієнт)? Яка вартість залучення користувача (клієнта) в різних каналах? Що впливає на вартість залучення? Яка гранична вартість залучення?;

– *Engagement* (залучення користувача (клієнта)). Опис бажаних дій для активного і пасивного користувача, а також другорядних, побічних дій, взаємодія користувачів (клієнтів) між собою;

– *Monetization* (монетизація проекту). Яким чином кількість і активність користувачів будуть конвертовані у виручку проекту? Додатково можна описати різні способи монетизації для різних сегментів користувачів. В який момент користувач себе окупить?;

– *Retention* (утримання клієнтів). Опис того, як змусити повернутися клієнта, перетворити його в постійного користувача, переконати його заплатити за членство (статус)? Як буде розподілятися бюджет між залученням нових клієнтів і утриманням наявних? Зіставлення LCV (Lifetime Customer Value – обсяг коштів, які були вкладені клієнтом в ваш бізнес), вартість залучення клієнта і вартість утримання;

– *Intellectual Property* (інтелектуальна власність). Як компанія захищає себе від підступів конкурентів і від того, що незадоволений співробітник йде і відкриває конкуруючу компанію? Як компанія може забезпечити себе від копіювання реалізації робочої ідеї?

Метод PVN. Найпоширеніший метод оцінки стартапів – метод PVN. Абревіатура даного методу походить від перших букв популярної фрази «Palchem v Nebo». Незважаючи на свою «антинауковість», оцінки, отримані на основі цього методу, за досвіду та хороших інтуїції інвестора, є найбільш надійними і достовірними.

Метод скорингу (Scorecard Method). Автором даного методу є інвестиційний «янгол» Білл Пейн. Метод також відомий як метод Білла Пейна або метод бенчмаркінгу (Bill Payne Method, Benchmark Method). Цей метод порівнює придбану компанію з іншими типовими, що фінансуються

ангелом, стартапами і коригує середню оцінку нещодавно профінансованих стартапів в регіоні, щоб отримати оцінку стартапу до моменту отримання перших доходів. Такі порівняння можуть бути здійснені тільки для компаній до початку отримання доходу, метод реалізується у декілька кроків:

1) визначення середньої оцінки компанії в регіоні і в секторі економіки. Середня оцінка може змінюватися від регіону до регіону залежно від стану економіки і конкурентного середовища для стартапів. У більшості регіонів ця оцінка не змінюється значно залежно від сектора економіки;

2) визначення оцінки стартапу до моменту отримання доходів. Тобто порівнюється придбана компанія з даними про подібні угоди з розглядом наступних факторів і коефіцієнтів, які впливають на вартість оцінки:

- наявність сильної управлінської команди: 0-30%;
- розмір ринку: 0-25%;
- новизна продукту і технології: 0-15%;
- конкурентне оточення: 0-10%;
- маркетинг, канали продажів, партнерство: 0-10%;
- потреба в додаткових інвестиціях: 0-5%;
- інші фактори: 0-5%.

Надалі здійснюється оцінювання компанії:

Вартість компанії = сума факторів × середня оцінка

Ключовим моментом в методі скорингу є розуміння середньої оцінки компаній до моменту отримання доходу у вашому регіоні. З цими даними метод скорингу дає інвесторам суб'єктивні методи, щоб коригувати оцінку компанії, що купується для посівного та початкового раундів інвестицій.

Таблиця 2.3

Ранжування факторів для порівняння

№ з/п	Фактори для порівняння	Діапазон	Стартап, що купується	Фактор
1.	Наявність сильної команди, що управляє	30% max	125%	0,3750
2.	Розмір ринку	25% max	150%	0,3750
3.	Продукт і технологія	15% max	100%	0,1500
4.	Конкурентне оточення	10% max	75%	0,0750
5.	Маркетинг, канали продажів, партнерство	10% max	80%	0,0800
6.	Потреба в додаткових інвестиціях	5% max	100%	0,0500
7.	Інші фактори (хороші ранні відгуки споживачів)	5% max	100%	0,0500
РАЗОМ				1,0750

Ключовим моментом в методі скорингу є розуміння середньої оцінки компаній до моменту отримання доходу у регіоні. Метод скорингу дає можливість інвесторам коригувати оцінку стартапу для посівного та початкового раундів інвестицій.

ТЕМА 3

ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ СТАРТАПУ

Зміст заняття

- 3.1. Особливості та етапи формування команди стартапу
- 3.2. Ролі та функції учасників команди стартапу
- 3.3. Розподіл часток між членами команди стартапу

3.1. Особливості та етапи формування команди стартапу

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

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

Відомості, які необхідно прояснити, отримуючи завдання на формування проектною командою для стартапу наведено в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Питання, що потребують відповідей до початку формування команди стартапу

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

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

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

Виділяють чотири основні етапи формування команди стартапу [3]:

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

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

Ідеальна команда:

стартапер (тобто ви, тобто майбутній підприємець), ідея і фанати

Завдання команди:

створити ідею або гіпотезу продукту; знайти прихильників; «відшліфувати» ідею

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

Ідеальна команда: стартапер + бізнес-аналітик

Завдання команди:

визначити цілі; проаналізувати ринок; ідентифікувати і вивчити клієнта; довести попит на продукт

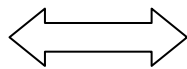
– **MVP:** час робити базову версію стартапу, або MVP – minimum viable product:

Ідеальна команда: стартапер, бізнес-аналітик + розробники продукту (3-5 осіб)

Завдання команди: сформувати техзавдання (схема, яка ілюструє зміст і елементи інтерфейсу майбутнього продукту); створити пропозицію; прийняти найбільш перспективні напрямки; розробити MVP стартапу; запуснитися; проаналізувати результат

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

Ідеальна команда: стартапер, маркетолог, розробники + клієнт-менеджер і тестувальник

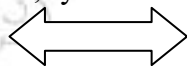


Завдання команди:

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

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

Ідеальна команда: стартапер і всі, у кого є кошти

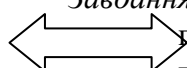


Завдання команди:

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

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

Ідеальна команда: стартапер, маркетолог, розробники, клієнт-менеджер, тестувальник + юрист, бухгалтер

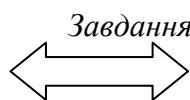


Завдання команди:

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

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

Ідеальна команда: зростає разом з розвитком стартапу, змінюється залежно від обраного напрямку розвитку



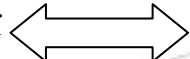
Завдання команди: найняти фахівців; постійно шукати нові ніші, воронки ринку; формувати корпоративну культуру

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

Ідеальна команда:

команда набуває повноцінної форми організації

Завдання команди:



делегувати управління; розширити штат, офіс; шукати можливості відкриття філії за кордоном; створювати локалізовані команди для більш ефективних результатів; продовжувати рости і розвиватися

Автор праці розглядає процес формування команди стартапу, тобто зміну кількості учасників проекту на різних етапах у відповідності до математичної послідовності Фібоначчі. Перші два числа в послідовності Фібоначчі є або 1 і 1, або 0 і 1, залежно від обраного початку послідовностей, а кожне наступне число є сумою двох попередніх: 1,1,2,3,5,8,13,21,34..... Основні зміни в компанії відбуваються під час зміни кількості людей. З кожним новим етапом - 8, 13, 21, 34, 55 людей істотно змінюється структура, ускладнюються комунікації. І культура з «сімейної» може перейти в «агресивний фаст-фуд» з величезною плінністю кадрів:

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

3.2. Ролі та функції учасників команди стартапу

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

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

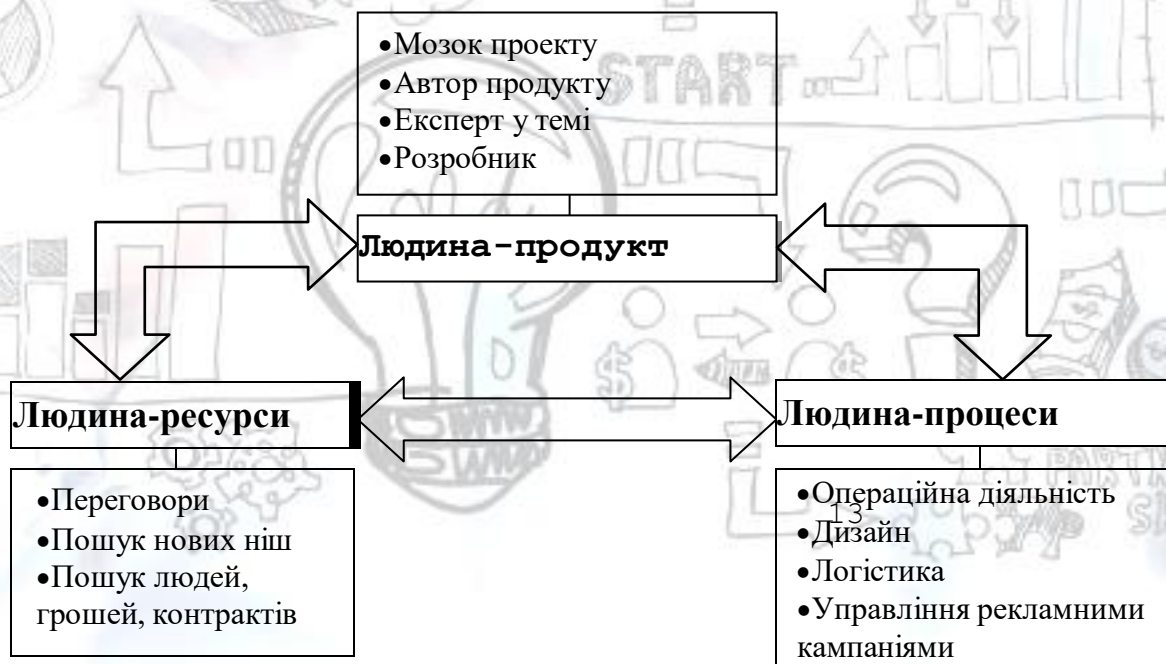


Рис.3.1 Мініально життєздатна команда стартапу

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

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

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

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

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

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

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

2) мінімально життєздатна команда (Minimum viable team):

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

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

3) мінімальна ідеальна команда (Minimum ideal team):

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

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

Разом, команда набуває вигляду:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Підбір команди стартапу супроводжується певними труднощами, подолання яких можливе за умови їх ідентифікації та визнання (табл..3.2).

Таблиця 3.2

Типові труднощі під час формування команди стартап-проекту

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

3.3. Розподіл часток між членами команди стартапу

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

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

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

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

- *досвід ведення стартап-проектів*. Ведення будь-якого нового бізнесу завжди повинне починатися з складання реалістичного і відображаючого перспективи бізнес-плану, формування організації, а також співпраці з інвесторами;
 - *реалізація продукту*, що передбачає не тільки його дистрибуцію і продаж. Цей процес, перш за все, вимагає глибоких знань в сферах маркетингу, технологій і фінансів. Співзасновник проекту, що володіє високою компетентністю і зв'язками всередині ринку або галузі, в якій буде працювати стартап, має дуже велику цінність для команди;
 - *досвід* одного із засновників у веденні подібних проектів також підвищує його значущість в організованому підприємстві;
 - *зайнятість кожного із співзасновників*. Виконавча посада, що займає весь робочий день – це далеко не те ж саме, що часткова зайнятість, що поєднується з основним місцем роботи. Особливо з огляду на той факт, що на початковому етапі стартап навряд чи буде приносити дохід;
 - *фінансування*. Інвестування стартапу на стадії зародження відноситься до зовсім іншого виміру. Однак досить часто воно перебиває всі вищевказані принципи, які стосуються розподілу часток, і претендує на найбільший відсоток по відношенню до кожного із співзасновників.

3.4. Особливості функціонування стартап-команди на етапах розроблення стартап-проекту

Робота команди стартапа значно відрізняється від роботи звичайної проектною команди. Ці відмінності можна спостерігати на всіх етапах розробки проекту: від визначення цілей проекту до просування готового продукту / послуги на ринок. Ключові особливості роботи команди стартап-проекту представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Особливості функціонування стартап-команди на його етапах

№ з/п	Етап	Звичайна команда	Стартап-команда
1	2	3	4
1.	Обговорення ідеї	Вас вислуховують, в кращому випадку вносять пару своїх пропозицій з ходу, далі ви переходите до деталізації ідеї (написання ТЗ). Цьому етапу не приділяється багато уваги оскільки це відносно типове рішення	Уже на цьому етапі залучення команди максимальне. На відміну від звичайної команди стартап- команда надає бізнес-експертизу, стратегію, розробку концептуальної частини. І тільки після детального опрацювання цього етапу приступає до розробки
2	Деталізація, технічне завдання	Технічне завдання для звичайного проекту – це його наріжний камінь. Формується цілісне бачення з самого початку. Можливі тільки невеликі відхилення в ході робіт. Якщо вносяться нові ідеї – швидше за все, ці обговорення перенесуться на початок наступного спринту	Використовуються тільки гнучкі методології (scrum, agile) – щоб була можливість ідеї реалізувати і «обкатати» якомога швидше. Будь-який ТЗ тут застаріває через два місяці: з'явилися нові думки – переглядається і збачення проекту; запустили ранню версію, отримали зворотний зв'язок – знову змінили концепцію. У стартап-команді поруч з розробником працює аналітична група щоб одразу перевіряти ідеї на життєздатність, генерувати і обговорювати зміни, вносити нове в список на розробку

1	2	3	4
3.	Підбір команди	<p>Зазвичай за проектом закріплюється своя команда: виходячи з бюджету і необхідних навичок / досвідченості розробників. Типовий склад команди: дизайнер, верстальник, один-два розробника, тестувальник, менеджер проекту.</p> <p>У разі необхідності підключається директор для контролю дизайнера і технічний директор для контролю розробників.</p> <p>Номінально в команду може бути включений аналітики, проектувальник інтерфейсів (прототіпіст), але як правило, гострої необхідності в них не виникає</p>	<p>Комплектація команди схожа зі звичайною, але у такої команди є три наявність аналітичної групи. Продакшен важливий, але без певних бізнес-цілей, аналізу цільової аудиторії, тестування ідей тощо – стартап не здійсниться; масштабованість. Стартап зростає швидко, разом зі своїми потребами. Тому до команди приєднуються потрібні додаткові фахівці (контент-менеджер або журналіст, якщо ваш стартап працює з великими обсягами контенту; маркетолог, коли стартап потрібно просувати); закріплення команди. Команда гарантовано закріплюється за проектом не тільки на весь період розробки, але і після запуску – це гарантує, що підтримка проекту буде відбуватися максимально оперативно, без витрат на неознайомлення з проектом нового розробника</p>
4.	Рекламна кампанія	<p>Стандартна практика для розробки на замовлення: велика рекламна кампанія після запуску фінальної версії проекту. Так відбувається, по-перше, тому, що послідовно працювати простіше. А по-друге, тому що весь бюджет використано на розробку, до просування продукту тестується і його реклама часто приступають через якийсь час після запуску, поповнивши фінансові втрати.</p>	<p>Просуванням потрібно займатися вже на етапі запуску MVP. Навіть раніше: готувати кампанію під час розробки першої версії продукту. Специфіка просування стартапу ще і в тому, що ресурси на просування часто обмежені, тому здійснюється активний пошук найбільш ефективних каналів для проекту. Плюс такого підходу: одночасно з тестуванням самого MVP продукту тестується і його рекламна кампанія.</p>
5.	Розвиток і підтримка	<p>Тут різниця приблизно така ж, як і на попередніх етапах</p>	<p>Ключова перевага для стартапу під час співпраці із спеціалізованою стартап-командою – закріплена масштабована команда, яка гнучко підлаштовується під потреби зростаючого бізнесу</p>

Таблиця 3.3

Методи пошуку ідей нових продуктів

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

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

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

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

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

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

ТЕМА 4

МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ START-UP

Зміст заняття

- 4.1. Сутність маркетингу стартапу та його етапи
- 4.2. Оцінювання клієнтів стартапу
- 4.3. Аналіз ринку стартап-проекту
- 4.4. Розроблення маркетингової стратегії стартапу та плану маркетингу стартапу
- 4.5. Способи просування товару/послуги стартапу на ринок

4.1. Сутність маркетингу стартапу та його етапи

Відповідно до дослідження причин невдач стартапів, проведеного компанією CB Insights (рис.4.1) було виявлено, що серед 20 основних причин 42% опитаних зазначили відсутність потреби на ринку у запропонованому ними продукті.

20 основних причин невдач стартапів

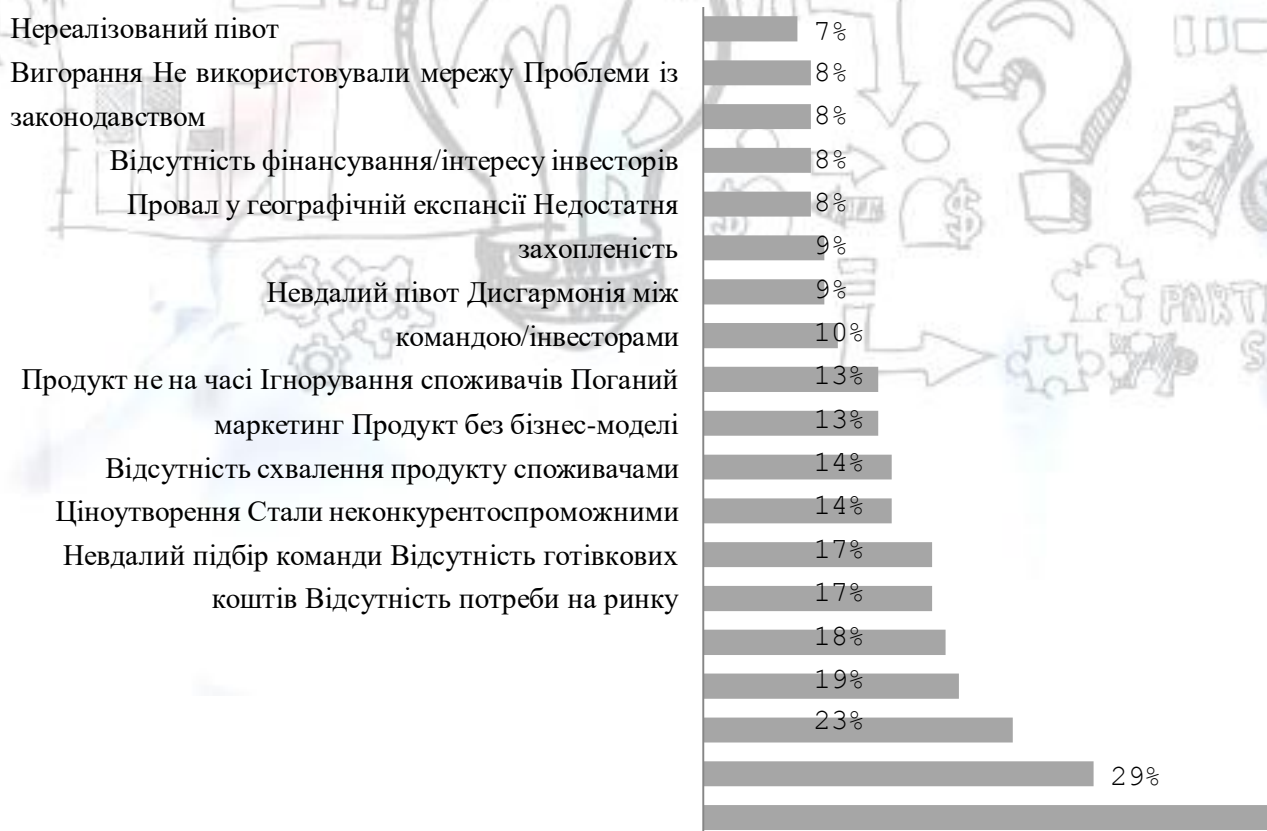


Рис. 4.1. Ключові причини невдач стартапів

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

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

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

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

Отже, існують певні відмінності в маркетингу стартапів та вже існуючого бізнесу (табл. 4.1).

Основним завданням маркетингу стартапу є донесення сутності ідеї до якомога більшої кількості людей та формування у них позитивних вражень від ідеї. Розглянемо етапи маркетингу стартапу відображені на рис. 4.2. більш детально.

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

себе.

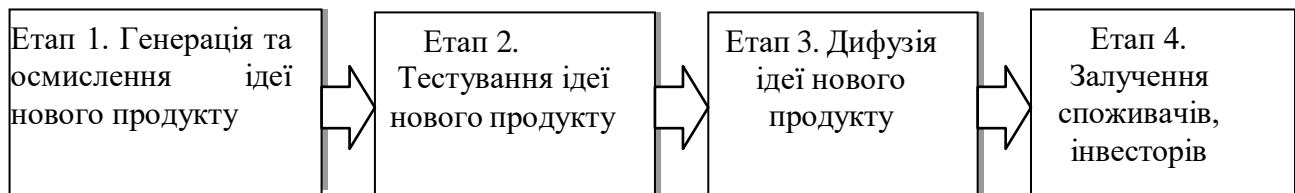


Рис.4.2. Етапи маркетингу стартапу

Таблиця 4.1

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

Характеристика	Маркетинг стартапу	Маркетинг товару/послуги
Просування на ринок	<ul style="list-style-type: none"> Просування ідеї інноваційного продукту; Просування інноваційного продукту 	Просування готового продукту
Можливості щодо фінансування маркетингових заходів	Постійна економія на маркетингових витратах	Значні витрати на маркетинг
На кого спрямований маркетинг?	<ul style="list-style-type: none"> - На споживачів; - На інвесторів 	На споживачів
Тип маркетингу, що використовується	Переважно цифровий маркетинг	Традиційний та цифровий маркетинг
Хто займається маркетингом?	На початкових етапах розробник або один з членів команди. На більш пізніх етапах в команді може з'явитись окрема позиція маркетолога	Маркетолог або маркетинговий відділ (підрозділ)
Розроблення маркетингової стратегії	Часто змінюється, процес розроблення дещо хаотичний	Грунтовно опрацьовується, розробляється покроково

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

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

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

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

кількість людей з ідеєю нового продукту. По-друге, надає можливість виявити зацікавленість потенційних споживачів та більш чітко визначити свою цільову аудиторію. По-третє, у разі успіху, отримати фінансування;

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

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

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

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

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

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

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

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

Кожна з зазначених категорій споживачів, характеризується певними особливостями:

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

категорій. Такі люди схильні утворювати між собою своєрідні кліки, встановлюючи зв'язок один з одним, незважаючи на географічні відстані;

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

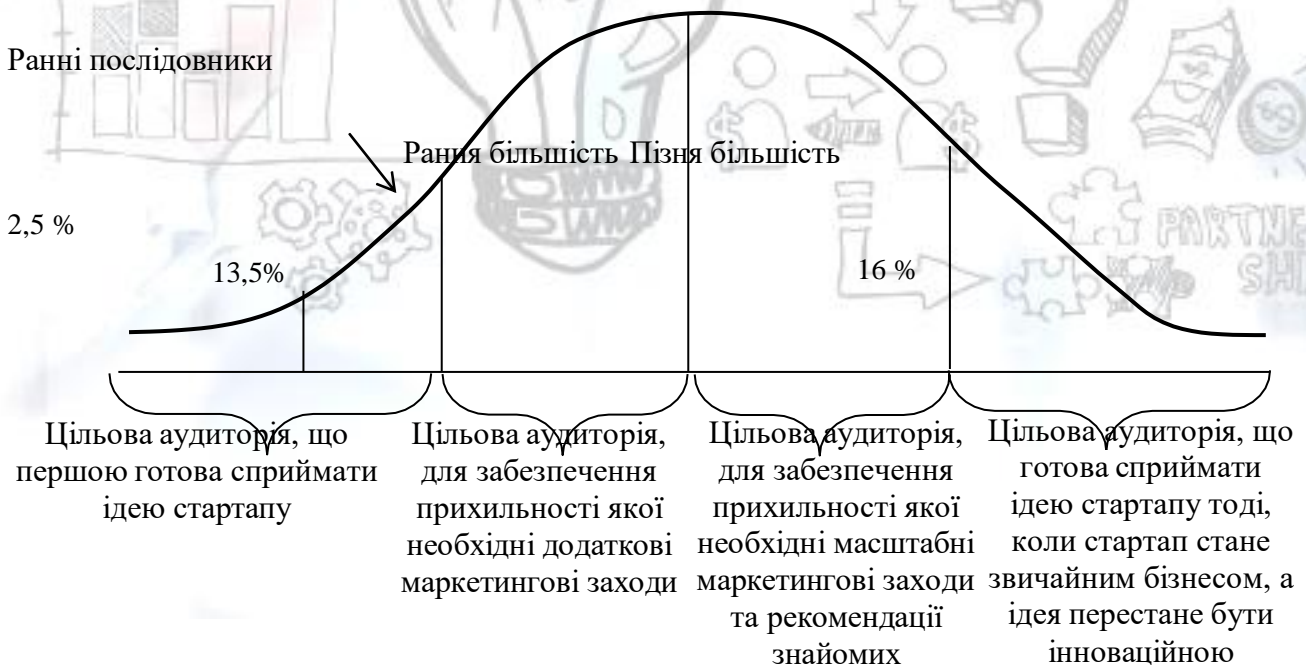


Рис. 4.3. Дифузна модель Е. Роджерса для сприйняття ідеї інноваційного продукту стартапу

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

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

Сутність моделі Басса (рис. 4.4) полягає в тому, що зростання кількості споживачів інноваційного продукту пояснюється двома ефектами:

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



Рис. 4.4. Дифузний модель Ф. Басса

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

4.2. Оцінювання клієнтів стартапу

З метою оцінювання клієнтів стартапу використовується методологія Customer Development Methodology. Така методологія має ряд особливостей розкритих нижче.

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

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

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

Основна ідея Customer Development Methodology – якомога раніше і якомога частіше перевіряти всі свої ідеї та припущення про майбутнє продукту на майбутніх клієнтах. Ця модель складається з 4 стадій розвитку (рис. 4.4):

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

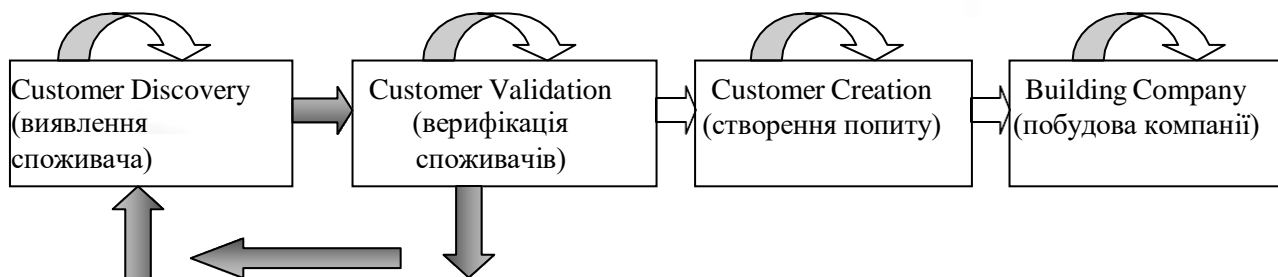


Рис. 4.5. Загальна схема CDM

]

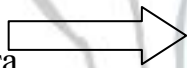
Customer Development Methodology (клієнт-орієнтована методологія) є не заміною Product Development Methodology (продукт-орієнтованої методології), а доповненням, яке дозволяє сфокусуватися не так на розробці конкретного функціоналу продукту, а на розумінні споживачів і їх проблем. Згідно Customer Development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

а) Фаза 1: постановка гіпотез (state hypotheses). На фазі 1, на якій формулюються і записуються всі початкові припущення (гіпотези), команді потрібно написати 1-2 сторінки своїх припущень про наступні елементи, наведені на рис. 4.6;

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

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

Дії:
формалізація та
узагальнення інформації,
порівняння отриманих
даних з гіпотезами



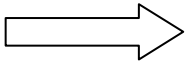
Основні питання:

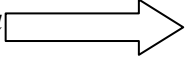
- Які проблеми насправді є у споживачів?
- Наскільки вони серйозні для них?
- Як зараз їх вирішують?
- Чи є різниця у використанні/застосуванні продукту у вашому розумінні та розумінні споживача?
- Що вас вразило у вподобаннях споживачів, що розчарувало?

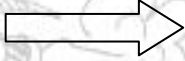
Після того, як отримана інформація буде викладена, починається найважливіше: перевірка з реальністю. Якщо продукт хоча б частково вирішує проблеми споживачів, розглядаються уважніше гіпотези і список властивостей. Властивості продукту розміщуються у порядку зменшення їх важливості для споживачів. Результатом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

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

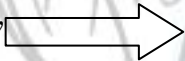
споживачі купувати продукт у такому представленні. Якщо результати позитивні, можна надалі реалізовувати стартап, у іншому випадку слід проходити ще одну ітерацію попередніх етапів.

1. *Продукт:*  – властивості (features);
– дата готовності продукту (шлях від першого релізу до фінальної версії);
– вартість володіння продуктом для споживача (заміни обладнання, необхідність додаткового навчання та ін.).

2. *Споживач і його проблема*  – портрет споживача: вік, стать, рівень доходу і т. ін.;
– хто приймає рішення про покупку і хто є кінцевим користувачем;
– карта організації та схема проходження операції з продажу (хто бере участь в угоді, кого доведеться переконувати).

3. *Канал продажів і цінова політика*  – прямі продажі або необхідні посередники?
– чи потрібні партнери?
– канали дистрибуції?
– скільки готовий заплатити споживач?

4. *Створення попиту*  – як покупець дізнається про вас?

5. *Тип ринку*  – чи існує вже сформований ринок з великою кількістю споживачів, на якому ви могли б працювати? На відміну від конкурентів ваш продукт щось покращує? Ви виходите на існуючий ринок;
– чи існує вже сформований ринок з великою кількістю споживачів, на якому ви могли б працювати, але з більш низькою вартістю продукту, ніж у конкурентів? Ви ресегментуєте ринок;
– чи існує вже сформований ринок з великою кількістю споживачів, на якому ви могли б працювати - і ваш продукт має унікальні відмінні властивості? Ви ресегментуєте ринок;
– ринку не існує – ви створюєте новий (поява автомобільних навігаторів створила новий ринок)

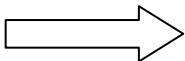
6. *Конкуренція*  – хто ваші конкуренти?
– які саме властивості вашого продукту змусять споживачів відмовитися від тих продуктів конкурентів, які вони зараз використовують?

Рис. 4.6. Постановка гіпотез CDM

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

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

4.3. Аналіз ринку стартап-проекту

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

Ринок стартапу – це сукупність грошей, які споживачі витрачають або готові витратити на задоволення своїх потреб.

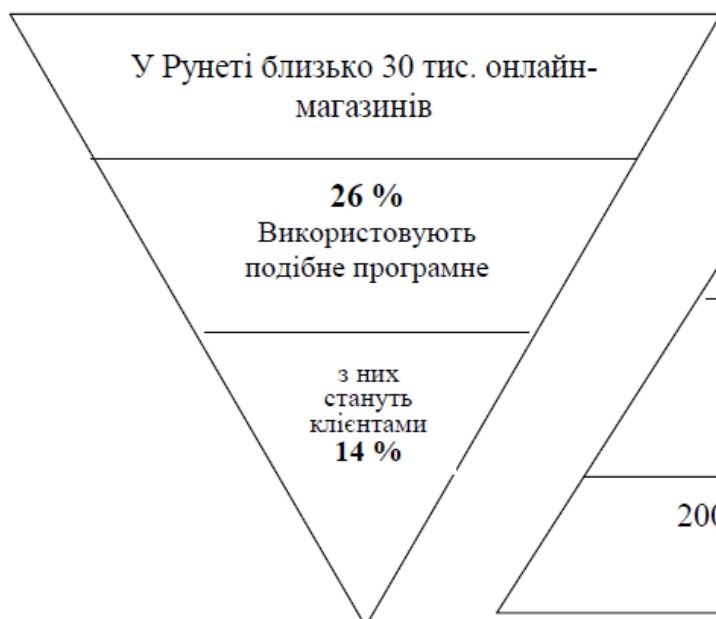
Під час дослідження ринку важливо виявити ряд вагомих його факторів, які вплинуть на запуск та розвиток стартапу, зокрема обсяг ринку, конкуренцію, потенційне зростання ринку.

1. Оцінювання обсягу ринку.

Для оцінювання обсягу ринку використовуються метод зверху вниз та знизу вгору, порівняння яких наведено в табл. 4.1:

1) оцінювання ринку зверху в низ (рис. 4.7). Це найпоширеніший спосіб, проте його використання інвесторами не схвалюється, оскільки за використання такого способу розрахунку часто виходять перебільшення або применшення через суб'єктивність оцінки.

Оцінка ринку зверху вниз



Оцінка ринку знизу вгору

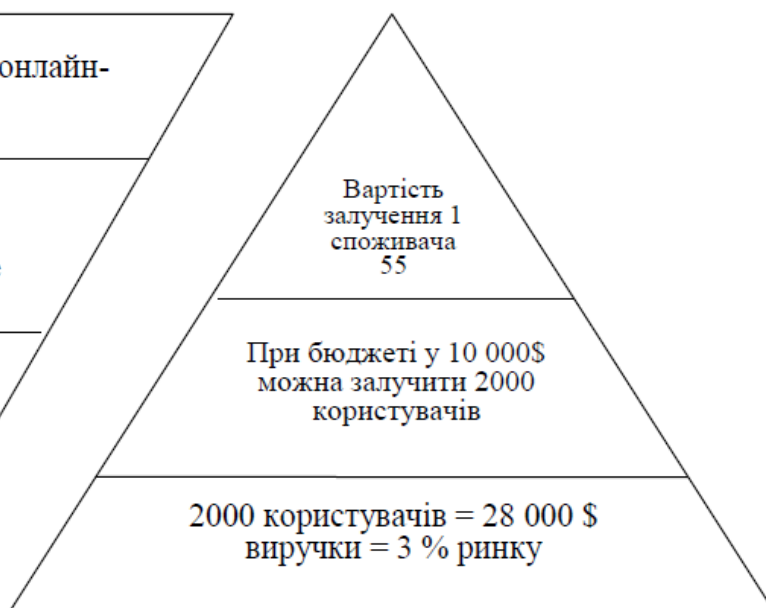


Рис. 4.7. Оцінювання потенційного ринку стартапу

Інвестори сприймають по-різному зазначені методи оцінювання обсягу ринку (табл. 4.2)

Таблиця 4.2

Порівняльна таблиця методів оцінки і реакції на них інвестора

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

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

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

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

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

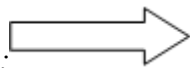
Розрахунок обсягу ринку для стартапу за використання розглянутих методик РАМ, ТАМ, САМ, СОМ наведено на рис. 4.8.

Оцінювання конкуренції.

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

Аналіз

конкурентів:



Можливості:

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

Під час патентування стартапу у недосвідчених розробників виникає ряд типових проблем, однак для їх уникнення необхідно вживати ряд дій:

- 1) *розкриття технічного рішення.* Для уникнення такої помилки слід спочатку патентувати (подати заявку на патент), а потім розкривати інформацію про ідею, винахід тощо на конференціях та у відкритому доступі. Можна запатентувати алгоритм, як тільки він готовий;
- 2) *отримання «вузького» патенту.* Слід розкривати ознаки через їх функціональну складову, маючи на увазі можливість різної реалізації рішення. Потрібно користуватись послугами фахівців, які мають досвід патентування і мають технічну освіту в вашій сфері.
- 3) *ідей багато, а патент один.* Доцільно чітко та грамотно розробляти патентну стратегію – широкі патенти на технологію в цілому і вузькі на окремі реалізації;
- 4) *незнання ринку і неправильна стратегія патентування у країнах.* Якщо на початковому етапі важко визначитися з країнами патентування, то подавайте заявку в Україні, потім слідом подавайте міжнародну РСТ- заявку, що дасть вам 30 місяців на прийняття рішення щодо країн патентування (проти 12 місяців виключної прерогативи). Замотте патентний ландшафт, який дасть змогу зрозуміти які компанії, в яких країнах розвивають схожі технології, як спрямована їх діяльність в даних сферах, а також надасть можливість дізнатися про потенційних ліцензіатів патентів та іншу корисну інформацію;
- 5) *довірливість.* Стартап слід патентувати. Бажано підписати договір про конфіденційність до згадки будь-яких технічних деталей. Залишайте «білі плями», які не дозволять зробити аналогічне рішення.

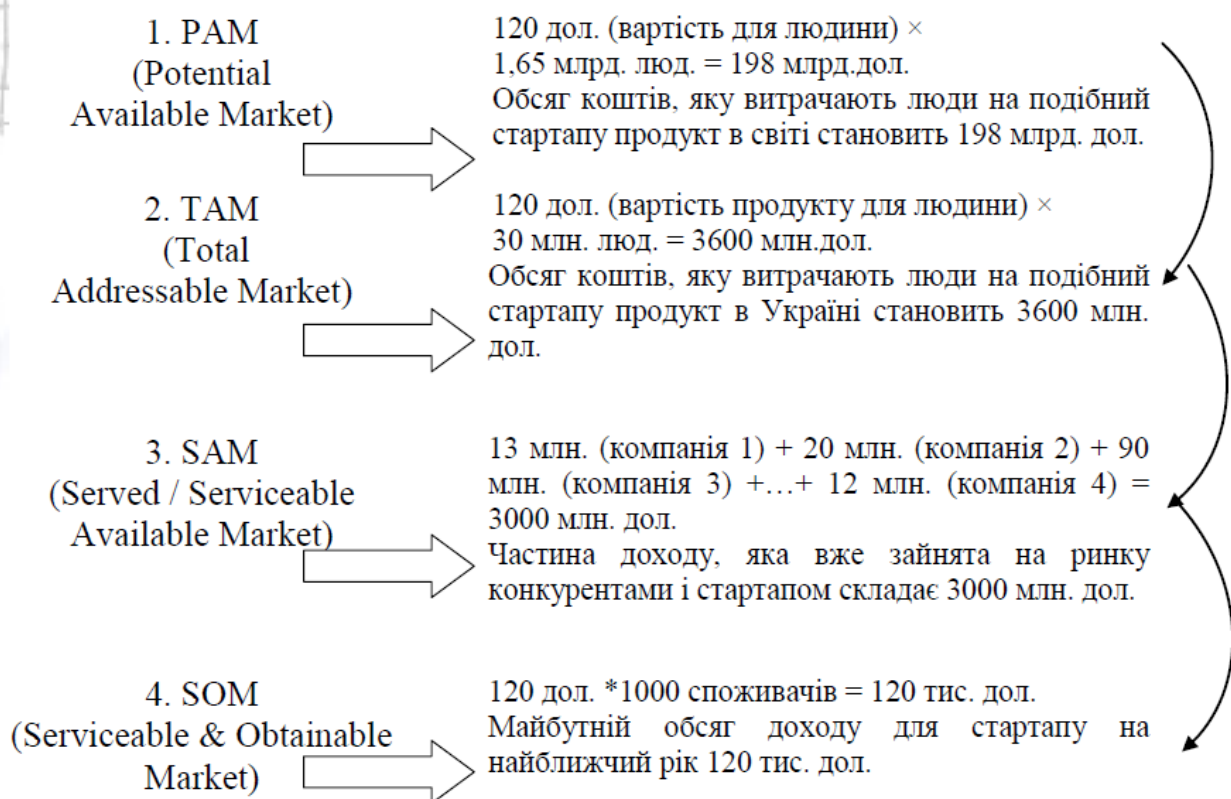


Рис. 4.8. Розрахунок обсягу ринку для стартапу

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

Більш розширений аналіз конкурентів здійснюється на основі ряду послідовних етапів:

1) *Етап 1. Визначення конкурентів.* З цією метою доцільно використати Інтернет, зокрема пошукові системи (Google тощо), здійснити аналіз сайтів конкурентів, дослідити соціальні мережі. Крім цього використовуються профільні джерела: виставки, галузева преса, рейтинги, каталоги, аналітичні звіти та огляди. Вагомою особливістю огляду конкурентів є виявлення прямих (пропонують точно такі ж або схожі з продуктом стартапу продукти) та непрямих (продукти можуть замінити продукт стартапу) (табл. 4.3).

9

Таблиця 4.3

Огляд конкурентів

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

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

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

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

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

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

Завершуючим є особисте враження про конкурента та його аналіз щодо стартапу (табл. 4.4).

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

2. **Оцінювання ринку на основі його зростання.**

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

Порівняння з конкурентами та оцінювання ринку на основі зростання оцінюють ринок з різних точок зору, перший з позиції зайняття його частки з використанням частки конкурента, інший – з позиції розширення ринку. Такі методи також сприймаються інвестора по різному, як наведено в табл. 4.5.

Таблиця 4.4

Аналіз конкурентів

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

Таблиця 4.5

Порівняльна таблиця методів оцінювання ринку стартапу і реакції на них інвестора

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

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

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

Для використання методу формується матриця SWOT-аналізу (рис. 4.9).

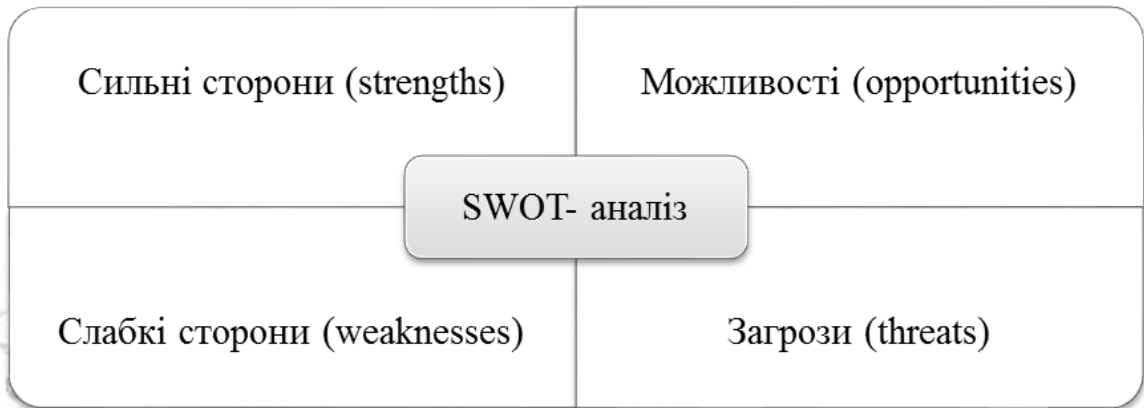


Рис. 4.9. SWOT-аналіз стартап-проекту

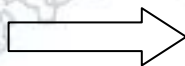
SWOT-аналіз стартапу можна проводити за його методикою для проекту, що складається з ряду етапів:

визначення цілей і завдань. Перед тим, як виконувати SWOT-аналіз, необхідно визначити цілі проекту;

визначення сильних сторін майбутнього бізнесу, складення їх списку. На цьому етапі визначаються характеристики і параметри в бізнес-ідеї, які забезпечують досягнення завдань та цілей, ефективні інструменти їх досягнення, ресурси та активи, які є в розпорядженні, компетенції;

Сильні сторони – те, в чому підприємство досягло успіху або особливості, що надає додаткові можливості.

Сильні сторони

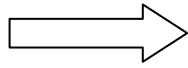


наявний досвід;
доступ до унікальних ресурсів;
наявність провідної технології, сучасного устаткування;
висока кваліфікація персоналу, високій якості продукції, популярності торгової марки і т. ін..

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

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

Слабкі сторони

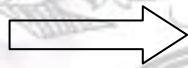


- вузький асортимент товарів;
- погана репутація на ринку;
- недостатність фінансування;
- низький рівень сервісу і т. ін.

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

Ринкові можливості – це сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваг

Ринкові можливості

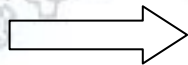


- погіршення позицій конкурентів;
- різке зростання попиту;
- поява нових технологій виробництва продукції;
- зростання рівня доходів населення.

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

Ринкові загрози – події, настання яких може несприятливо вплинути на підприємство

Ринкові загрози



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

За основу визначення ринкових загроз можна узяти наступний список параметрів.

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

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

Для підведення підсумків, заповнюється таблиця (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Приклад визначення ринкових можливостей і загроз

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

Приклад матриці для проведення SWOT- аналізу наведено у табл. 4.7.

Таблиця 5.7

SWOT – аналіз стартап-проекту

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

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

2) планування необхідних заходів та їх здійснення.

4.4. Розроблення маркетингової стратегії стартапу та плану маркетингу стартапу

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

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

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

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

До складу маркетингової стратегії входить ряд елементів:

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

2. Вивчення цільової аудиторії.

При визначенні своєї ЦА, важливо враховувати її типи:

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

Цільова аудиторія визначається на основі 5 загальних ознак:

- демографічні: стать, вік, наявність дітей, сімейний стан, освіта, професія;
- географічні: регіон, клімат, чисельність населення, інфраструктура, ЗМІ;

- економічні: місце роботи / її відсутність, рівень доходу;
- мотиваційні: причина покупки, способи її здійснення;
- психологічні: характер, тип мислення, життєва позиція, смаки, спосіб життя.

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

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

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

Для аналізу конкурентів доцільно порівняти їх діяльність з діяльністю стартапу:

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

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

4.8).

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

5. Визначення рівня конверсії.

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

Розрізняють різні види конверсії:

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

Матриця оцінки загальноєкономічних факторів впливу зовнішнього середовища на реалізацію стартап-проекту

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

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

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

6. Позиціонування та сегментування.

Позиціонування – це завдання визначення місця товару, послуги, особистості в свідомості споживача.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2) звуження аудиторії. Слід виявити 6-12 особливо цікавих можливостей на ринку, під якою розуміється поєднання конкретного кінцевого користувача і одного або декількох пропозицій. Під час первинного дослідження ринку може з'ясуватися, що конкретне застосування продукту стартапу, на яке ви розраховували, не цікавить кінцевого користувача, тому краще зосередитися саме на користувачі;

3) дослідження ринку виділеного сегменту споживачів. Дослідження сегменту ринку має бути сконцентроване на ряд факторів (табл. 4.9).

Таблиця 4.9

Сегментування ринку

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

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

До зазначених факторів входять:

- кінцевий споживач. Часто кінцевий користувач – це лідер вашої команди, який потрібен, щоб продукт успішно адаптувався до ринку. Однак часто кінцевих споживачів також доцільно сегментувати, оскільки це не завжди та людина, яка приймає рішення про придбання продукту;
- застосування. Слід виявляти з якою метою кінцевий користувач буде застосовувати продукт;
- переваги. Мова йде не про нові вагомні та специфічні функції, а про те, що конкретно одержить від продукту, у разі його придбання споживачем: заощадження часу, отримання додаткового доходу тощо;
- провідні покупці. Бажано виявляти існування найбільш впливових споживачів («ранніх послідовників»), на яких будуть рівнятись інші вбачаючи в них

інноваційних та успішних споживачів, що купують продукт не для самореклами, а тому що він приносить реальну користь;

- характеристики ринку. Доцільно виявляти, що на даному ринку допомагає або заважає прийняттю нової технології;
- партнери. До партнерів належать компанії, з якими потрібно спільно працювати, щоб забезпечити рішення, яке впишеться в робочий цикл споживача. Іноді ця категорія безпосередньо пов'язана з категорією «необхідні додаткові активи»; розмір ринку. Доречним є визначення кількості потенційних покупців, у разі досягнення стовідсоткового проникнення на ринок;
 - конкуренція. У разі аналізу конкуренції потрібно діагностувати ринок з точки зору споживача;
 - необхідні додаткові активи. Бажано виявити додаткові ті потреби, які у покупця для «повного вирішення» проблеми, тобто можливості повнофункціонального використання вашого продукту. Для цього як мінімум визначають, що споживач повинен докупити для користування продуктом стартапу.

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

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

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

8. Визначення бюджету. Для реалізації маркетингу стартапу є доцільним визначати обсяг коштів, який можна витратити на маркетинг стартапу. Згідно з деякими дослідженнями, за однаковою кількості завойованих клієнтів на приваблюючий маркетинг (inbound marketing) витрачається на 61% менше традиційної реклами (outbound marketing). Але навіть приваблюючий маркетинг – ведення блогу, активність в соціальних мережах, органічне залучення клієнта на відміну від «примусового» показу йому реклами, – має свою вартість. Бюджет на маркетинг слід визначити на початку проведення маркетингової кампанії, не виходячи за його межі.

Для реалізації забезпечення реалізації маркетингових заходів щодо стартапу формується план маркетингу, в якому чітко прописуються результати проведених

Структура плану маркетингу

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

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

4.5. Способи просування товару / послуги стартапу на ринок

Просування продукту стартапу на ринок є кропітким процесом, а в умовах обмеженості ресурсів, в тому числі і фінансових визначає його як складний, що може варіюватись залежно від активності зацікавленості майбутніх споживачів. Стартаперами найбільш ефективними каналами просування та комунікації з потенційними споживачами стартапу вважається контент- маркетинг, Email-маркетинг, SEO, публікації, блоги, SMM (табл. 4.11).

Таблиця 4.11

Способи залучення та комунікації з потенційними споживачами стартапу

Спосіб комунікації	Характеристика	Умови застосування
Контент-маркетинг	<p>Створення і поширення контенту з самостійною цінністю для необхідної аудиторії. Для того щоб здобути прихильність потенційного споживача інноваційної ідеї необхідно:</p> <ul style="list-style-type: none"> -зацікавити його - належить до народження маркетингової воронки (підвищення знання про продукт), яка поступово забирає споживача в горнило покупок; -надати зрозумілі пояснення щодо способів користування інноваційним продуктом 	<p>Універсальний. Може використовуватись навіть без розрахунку звичайних параметрів (глибина каналу, вартість відвідувача, конверсія)</p>
Email-маркетинг	<p>Автоматична серія навчальних листів, яку отримує новий користувач, після реєстрації в сервісі або тригерні розсилки - це теж контент-маркетинг, який можна назвати обов'язковою програмою будь-якого Інтернет-сервісу. Крім того, цей метод дозволяє тим, хто отримав бюлетень, відповісти відправнику з їхніми відгуками</p>	<p>Розсилку листів бажано здійснювати від певної особи, а не автоматично. Тема листа повинна зацікавити потенційного клієнта. Важливо також у листі розміщувати посилання що веде до сторінки, яка корисна для споживача містить інформацію</p>

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

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

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

– спроби «осягнути неосяжне». Присутність компанії та її продукту на всіх доступних соціальних майданчиках ні до чого не призведе. Робота з певними соцмережами тільки тому, що там є конкуренти. Те, що вони там виявляють активність, зовсім не означає, що це слід робити і Вам. Найпопулярніші соцмережі на сьогодні: Facebook, LinkedIn, Google+,

Twitter, Reddit, Tumblr, Instagram, Pinterest, ВКонтакте, Однокласники. Кожна з них має свої особливості у просуванні продукту:

– Facebook характеризується наявністю користувачів, яким подобається візуальний контент;

– Twitter містить значну кількість реакцій на посилання;

– LinkedIn створений для ділового спілкування в середовищі професіоналів;

– Tumblr інтегрував молодь, яка любить жарти і невимушене спілкування;

– Reddit краще за інших захищений від спаму, але не дає можливості планувати час публікацій, а також вимогливий до якості контенту.

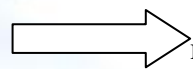
Врахування зазначених особливостей допоможе визначити, які соцмережі нададуть можливість ширшого охоплення потрібної цільової аудиторії.

Корисним також може виявитись використання авторитетних користувачів.

Для цього рекомендують створити їх список:

*Структура
списку авторитетних
користувачів соціальних мереж*

Користувачі, яким належать найпопулярніші блоги і спільноти в соцмережі;
користувачі, які близькі за тематикою до стартапу?



спільноти і блоги, що є першими у видачі за ключовими словами зі стартапу;

користувачі, на які підписані провідні блогери, чиї сторінки вони читають.

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

Серед усіх джерел інформації про товари і послуги найвищу довіру в українців викликають рекомендації знайомих (81%), відгуки споживачів, опубліковані онлайн (63%), і інформація на сайтах брендів (59%), про це свідчить дослідження Global Trustin Advertising, проведене Nielsen (рис. 4.11).

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

реклами наближається до традиційних: так, онлайн відеореклами довіряють 29% респондентів, а рекламі в соціальних мережах 32%.

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

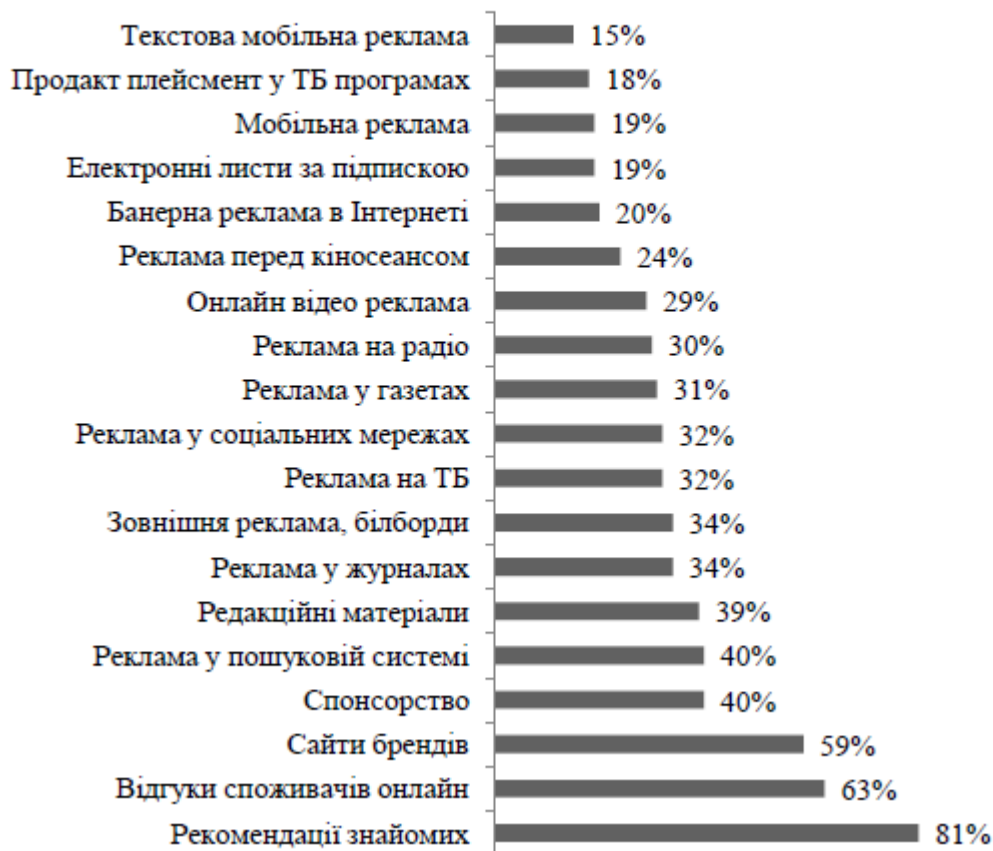


Рис. 4.11. Джерела інформації за рівнем довіри українців

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

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

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

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

У процесі вирішення питання щодо продажу готового продукту стартапу розрізняють різні канали збуту розрізняють (рис. 4.10):

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

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

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

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

Продаж продукції здійснюється на основі власних та зовнішніх засобів продажу. До власних засобів належать:

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

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

Зовнішні засоби продажу підрозділяють на:

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

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

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

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

ТЕМА 5

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ START-UP – ПРОЕКТУ

Зміст заняття

- 5.1. Сутність та особливості бізнес-плану стартапу.
- 5.2. Резюме
- 5.3. Опис проекту
- 5.4. Опис продукту
- 5.5. Аналіз галузі/ринку
- 5.6. План збуту та маркетингу
- 5.7. Виробничий план
- 5.8. Організаційний план

5.1. Сутність та особливості бізнес-плану стартапу

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Слід пам'ятати, що розділи бізнес-плану стартапу мають бути збалансованими, що полегшить його аналіз інвесторами або ж дозволить оцінювати перспективи стартаперу у комплексному представленні (рис. 5.1).

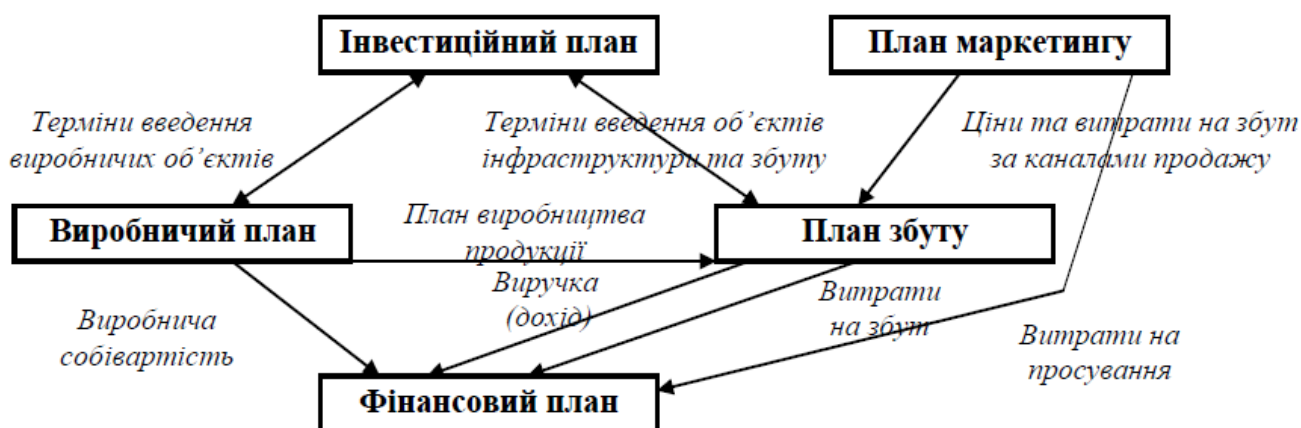


Рис. 5.1. Збалансованість основних розділів бізнес-плану

6.2. Резюме

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

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

Структуру резюме наведено в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Структура резюме бізнес-плану стартап-проекту

Параметр	Характеристика
Найменування проекту	
Характеристика організації	Найменування організації, організаційно-правова форма, форма власності; - чисельність розробників / співробітників/ команда; - статутний фонд (у разі наявності); - обіг за останній рік (для діючих організацій); - контактні дані (поштова адреса, телефон); - банківські реквізити (для діючих організацій); - прізвище, ім'я, по батькові, вік і кваліфікація керівника
Управлінський персонал	Якими особливостям володіє персонал/команда/ керівництво проекту
Опис ринку та галузі	Надається інформація про переваги проекту над іншими
Продукція	Перевага запропонованої у проекті продукції або послуги
Ресурси	Власні ресурси, поточний фінансовий стан
Цілі проекту	Довгострокові і короткострокові цілі проекту, якого зростання можна очікувати, які доходи передбачається отримати, за який період часу
Потреба в інвестиціях	Потреба в інвестиціях, напрями їх використання, передбачувані джерела фінансування, як вони будуть повертатися (погашатися) інвесторам
Супровідні документи проекту	Наявність ліцензій, сертифікатів, дозволів і т.д.
Економічні показники	Ключові економічні показники ефективності проекту
Ризики	Можливі ризики і система страховок

5.2. Опис проекту/підприємства

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

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

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

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

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

Слід приділити увагу опису бізнесу, в якій майбутня компанія буде працювати, роль і тенденції розвитку компанії всередині галузі, минулі і очікувані зміни в формі організації бізнесу, минулі досягнення та сильні сторони в даний час, критичні фактори успіху компанії і потенційні проблеми та ризики, технічний розвиток, яка повинний бути завершеним до певної дати.

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

5.3. Опис продукту

Розробка розділу бізнес-плану, присвяченого опису продукту (послуги), для розроблення та реалізації якого власне задумувався проект, потребує особливої

чіткості. Попередньо можна висвітити сутність продукту, як в прикладі.

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

Проте, у разі потреби значних інвестицій, слід розширювати його опис. Він повинен включати такі основні показники: характеристику принципово нового продукту (послуги), тривалість життєвого циклу продукції; технологічні особливості випуску продукції (надання послуг) (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Ключові параметри нового продукту

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

5.4. Аналіз галузі/ринку

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

- поглиблений аналіз обраної ніші для бізнесу, з визначенням її глибини, обсягу ринку, фінансових перспектив розвитку проекту;
- аналіз конкурентної позиції;
- аналіз чисельності цільових споживачів і рівня їх задоволеності

продуктами, які випускаються конкуруючими фірмами;

- визначення перспектив та тенденцій в конкретному сегменті економіки, де планується розвиток стартапу.

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

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

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

Правильно обрана бізнес-ніша характеризується трьома головними критеріями:

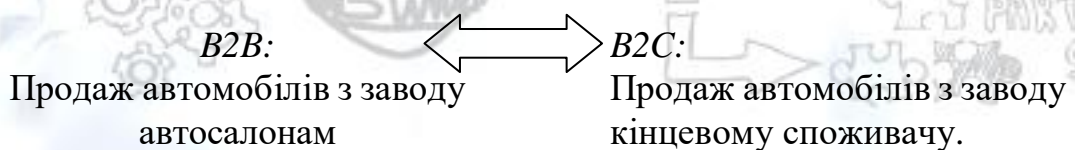
1) користь. Ринку переповнений різними продуктами – як матеріальними товарами, так і послугами. Покупець має масу можливостей вибору того, що йому потрібно, і економії. Бізнес повинен прагнути найбільш повно і якісно задовольняти потреби клієнтів, де навіть передбачати їх. Іншими словами, користь виявляється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

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

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

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

- B2B (бізнес для бізнесу), продаж продукту іншим компаніям;
- B2C (бізнес для споживачів), продаж продукту кінцевим споживачам.



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

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

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

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

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

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

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

Для завершення розділу часто використовують SWOT-Аналіз.

5.5. План збуту та маркетингу

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

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

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

коливання попиту; психологія споживача і т. ін.

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

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

Слід також зазначити що ціна продукції (послуг) залежить від її якості. Зазвичай виділяють три рівня ціни та три рівня якості. Їх поєднання утворює дев'ять варіантів цінової стратегії (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Види стратегій залежно від ціни та якості продукції

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

Після визначення цінової стратегії та, відповідно, ціни на продукцію чи послуги, необхідно здійснити прогноз продажів (табл.5.4).

Таблиця 5.4

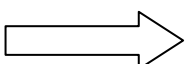
План-продажів

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

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

Далі слід визначити порядок обрання конкретних посередників та критерії їх обрання; навести інформацію про плани щодо збільшення кількості посередників та очікуваних обсягів реалізації продукції (надання послуг) через кожного з них, а також використання підприємством заходів щодо стимулювання посередників. Слід також описувати додаткові умови збуту продукції.

Методи просування продукції стартап-проекту були детально описані у



попередній лекції (лекція 5). В бізнес-плані слід описати інструменти просування продукту стартапу, засоби його рекламування.

Для стартапів є актуальним напрям Public Relations (зв'язки з громадськістю). В бізнес-плані доцільно зазначити, якими його інструментами буде заплановано скористатись (прес-релізи, прес-конференції, радіо-і ТБ- програми, громадські і комерційні заходи тощо)

5.6. Виробничий план

Виробничий план не є обов'язковим розділом для бізнес-плану стартап- проекту, якщо він не передбачає виробництво готової продукції, або передбачає надання послуг. Якщо ж виробництво буде здійснюватись, то окрім технічного опису, план виробництва повинен містити в собі економічні розрахунки витрат виробництва.

Опис технологічного процесу. Під час опису технологічного процесу має надаватись така інформація:

- основні методи виробництва та технології;
- технологічний процес з моменту купівлі сировини та матеріалів до реалізації готової продукції;
- покращення технологічного процесу у перспективі;
- потреби для покращення технологічного процесу;
- склад та структуру виробничих потужностей;
- контроль якості сировини та продукції на усіх етапах виробництва, стандарти, які будуть використовуватись;

Опис виробничого процесу. Для його реалізації слід надати характеристику:

- загальній структурі виробничого процесу (надати схему виробничого процесу);
- сировині, необхідним матеріалам та комплектуючим, де і в кого, на яких умовах вони будуть закуповуватись; яка репутація цих постачальників.

Відомості щодо сировини, матеріалів та комплектуючих виробів можна також звести в таблицю (табл. 5.5). При цьому питання про необхідні запаси матеріальних ресурсів, особливі умови їх зберігання (наприклад ресурсів, які швидко псуються) розглядаються окремо.

Таблиця 5.5

Сировина, матеріали та комплектуючі вироби

№ з/п	Найменування видів сировини, матеріалів та комплектуючих виробів	Поста-чальники	Ціна за одиницю	Примітки (місцезнаходження постачальників, умови постачання тощо)
1.	1			
2.	2			
...	...			
Разом:				

- потужностям необхідним для організації виробництва; які потужності

- є в наявності, яким чином вони можуть розширяться;
- обладнанню, як існуючому, так і необхідному, за якими ознаками його обрали, план придбання (табл. 5.6);

Таблиця 5.6

Потреба обладнанні та технічних засобах

№ з/п	Найменування обладнання	Кількість	Постачальники	Умови постачання	Вартість, тис. грн.
1.					
2.					
...					
Разом:					

- розташуванню виробництва, вимогам до виробництва щодо місцезнаходження та географічних умов.

Опис персоналу та кваліфікації. Слід визначити склад та кваліфікаційні особливості необхідного для виробництва продукції стартапу персоналу, надати характеристику його кваліфікації та професійному складу. На етапі створення підприємства доречно надати структуру адміністративних, виробничих та інженерних кадрів (табл. 5.7).

Таблиця 5.7

Потреба в промислово-виробничому персоналі

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

Наприкінці розділу доцільно здійснити зведений розрахунок зведеної калькуляції витрат на виробництво продукту стартапу у розрахунку на запуск початкової партії продукції на планованому ринку. Це дозволить оцінити її виробничу собівартість і надасть можливість інвестору проаналізувати наведений комплекс витрат.

5.7. Організаційний план

Організаційний план як розділ бізнес-плану стартапу також має певні особливості, архівуючи мету його написання. У разі запуску він включати організацію такого процесу та календарний план. Якщо стартап знаходить на етапі створення підприємства, тоді розкриваються організаційні аспекти його створення.

Загалом організаційний план стартап-проекту доцільно формувати за такою

структурою як наведено в табл. 5.8.

Таблиця 5.8

Структура організаційного плану проекту

№ з/п	Підрозділ організаційного плану	Зміст підрозділу
1.	Організаційно-податкова-правова модель бізнесу	Логіка генерування доходів, витрат, формування майнового комплексу, застосування можливостей державної підтримки щодо оподаткування, спів фінансування, субсидювання тощо Схеми руху фінансових, матеріальних і фіскальних потоків проєктованого бізнесу
2.	Проєктована бізнес-модель	Опис бізнес-моделі Організаційна структура бізнесу в динаміці розвитку Розподіл обов'язків у вигляді матриці відповідальності відповідно до завдань процесного та проєктного типів
3.	Кадрова політика	Кадрова політика Система оплати праці, планований фонд заробітної плати в динаміці
4.	Календарний план реалізації проєкту	Календарний графік реалізації проєкту за організаційними етапами Графік відкриття за організаційними заходами старту проєкту

Важливим є визначення ключових функцій, необхідних знань та навичок для наявних та потенційних працівників. З цією метою доцільно скласти профіль посади (табл. 5.9).

Таблиця 5.9

Профіль працівників

Критерій	Зміст
Основна освіта	
Додаткова освіта, спеціалізація	
Необхідний досвід роботи	
Завдання	
Знання	
Навички, вміння, ділові якості	
Особистісні якості	
Мотивація (що можемо запропонувати)	

Важливою та необхідною складовою організаційного плану є календарний план-графік (табл.5.10).

Таблиця 5.10

Календарний план-графік реалізації проєкту (до моменту початку реалізації стартап-проєкту)

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

Заштриховані квадрати у табл. 5.11 відображають відповідний термін (номер місяця), в якому вони повинні бути виконаними. Представлення інформації у такій формі є досить зручним, оскільки дозволяє:

- передбачити усі необхідні роботи, без яких неможливою є підготовка реалізації підприємницького проекту;
- розмістити ці роботи у порядку черговості та відповідно до загального періоду часу, необхідного для реалізації робіт до моменту початку реалізації підприємницького проекту;
- передбачити час, необхідний для підготовки реалізації проекту (часто це 1 – 2 роки, на які збільшується термін окупності проекту);
- передбачити загальну вартість робіт, необхідних для підготовки проекту;
- розбити необхідні капіталовкладення відповідно до загального періоду часу, необхідного для реалізації робіт до моменту початку реалізації підприємницького проекту (що дозволяє залучити необхідні капіталовкладення по проекту не одразу всією сумою, а по мірі потреби, що дозволяє значно зекономити на витратах, пов'язаних з обслуговуванням, наприклад, банківського кредиту).

У разі якщо бізнес-план стосується також і створення підприємства, до нього вносять інформацію, що стосується:

- найбільш доцільної форми власності та організаційно-правової форми майбутнього підприємства;
- засновників (учасників) підприємства;
- складу такороткої характеристики основного управлінського персоналу;
- розподілу обов'язків основного управлінського персоналу підприємства, їх умови і форми оплати праці;
- потреби підприємницького проекту у роботі консультантів;
- кадрової політики підприємства;
- організаційної (виробничо-технологічної) структури управління підприємством та реалізацією ним підприємницького проекту.

ТЕМА 6

ПРЕЗЕНТУВАННЯ START-UP -проекту

Зміст заняття

- 6.1. Патентування START-UP -проекту
- 6.2. Методи оцінки START-UP
- 6.3.

6.1. Патентування у стартапі

Продукт, який учасники стартапу планують просувати на ринок, є результатом їх творчої діяльності, тобто об'єктом їх інтелектуальної власності. Тому права на його використання повинні бути захищені.

Важливим питанням для учасників стартапу на етапі підготовки товару/послуги до виходу на ринок є питання його подальшого розвитку: просування товару власними силами, або продаж великій корпорації, яка, можливо, спроможна здійснити просування більш швидко та ефективно. В останньому випадку патентування не потрібно. Але якщо стартап все ж наважується на виробництво, варто залучити фахівців, які зможуть швидко та коректно визначити об'єкт та провести процедуру патентування.

Серед варіантів можна зазначити: Питаннями регулювання діяльності у сфері охорони прав інтелектуальної власності в Україні займається Державна служба інтелектуальної власності. Тому, після створення об'єкта інтелектуальної власності автором, який займається розробкою об'єктів для проекту, варто отримати свідоцтво, яке засвідчить його право на твір. Для цього потрібно до ДСІВ подати такі документи:

- заяву;
- примірник твору (у матеріальній формі);
- документ, що свідчить про факт і дату оприлюднення твору (за наявності);
- документ або копію документа про сплату збору за підготовку до реєстрації авторського права;
- документ про сплату збору за оформлення і видачу свідоцтва;
- довіреність, якщо заявка подається довіреною особою.

Охоронні документи України діють лише на території України. Якщо у стартапу плани закордонної експансії, потрібно уважно поставитися до вибору країн патентування. При цьому витрати на іноземне патентування будуть вище в рази. Вартість залежить від країни і складається з патентних мит, що встановлюються національними патентними відомствами, і вартості послуг патентних повірених.

Основними чинниками, які визначають необхідність патентування під час реалізації стартапу вважають такі:

–патенти є як гарантією збереження прав, так і способом захисту від патентного троллінгу, здатного знищити навіть зовні життєздатний стартап;

–патентний пошук, що проводиться на найпершому етапі патентування, може вберегти стартапера від порушення вже існуючих патентів, про які він може не знати, вважаючи свою ідею унікальною;

–у разі, якщо стартап започатковується не за рахунок самофінансування, а передбачає пошук інвесторів, наявність патентів додасть ваги і серйозність даному стартапу в очах інвестора і знизить ризики і страхи щодо несумлінних дій з боку інвестора.

Переваги патентування стартапу

- захист технології чи продукту від копіювання та комерційного відтворення конкурентами;
- зниження ризику патентного троллінгу;
- можливість передачі прав третім особам (ліцензії, переуступка прав);
- полегшує пошук інвесторів і регулює взаємини.

Реалізація процедури патентування стартапу складається з ряду етапів та передбачає його розподіл на складові з розглядом кожної з них на предмет патентоспроможності (рис. 6.1).

Таблиця 6.1

Складові стартапу, що можуть підлягати патентуванню

№ з/п	Складова стартапу	Сутність	Доцільність патентування
1.	Ідея	Основна рушійна сила стартапу	Не підлягає патентуванню. У разі опису ідеї стартапу в письмовому вигляді, вона стане об'єктом авторського права як твір, а за розробником буде закріплено авторство і пріоритет
2.	Технічна частина	Стартап заснований на розробці і впровадженні будь-якого інноваційного продукту, процесу або пристрою	Підлягає патентуванню як винахід або корисна модель. Технічне рішення повинне бути патентоздатним, тобто відповідати трьом обов'язковим критеріям: новизна, винахідницький рівень, промислова придатність. Відмінністю корисної моделі від винаходу є відсутність винахідницького рівня технічного рішення. Якщо алгоритми, методи і процеси, що використовуються в стартапі, не мають інноваційної цінності, тоді доцільно отримати авторське свідоцтво на вихідний код, бази даних і письмовий опис алгоритмів, методик

3.	Графічна частина	Обличчя, безпосередньо спрямоване на споживачів, від яких, у кінцевому підсумку, залежить успіх всього проекту (логотип, графічні елементи, шрифти і макети сайту, друкована продукція, фотографії, ілюстрації і зображення)	Логотип стартапа може бути зареєстрований і як товарний знак (торгова марка), і як промисловий зразок. Графічні елементи і друкована продукція отримують охорону як промислові зразки. Оригінальні авторські фотографії, ілюстрації і зображення стають авторськими творами під захистом авторського права
4.	Текстова частина	Назва, доменне ім'я і текстове наповнення онлайн і оффлайн носіїв ідеї	Назва і доменне ім.'я в зоні «.ua» реєструється як товарний знак (торгова марка). Текстова складова реєструється як літературний твір і стає об'єктом авторського права
5.	Аудіо-візуальна частина	Аудіо- та відеоматеріали	Усі аудіо- та відеоматеріали власного виробництва, що використовуються у проекті автоматично отримують охорону як авторські твори, якщо вони містять ім'я автора і дату виникнення авторських прав

Відповідні документи щодо патентування в Україні подаються до патентного відомства України – Державне Підприємство Український інститут інтелектуальної власності (ДП УІС). Процедури патентування, реєстрації торгових марок і захисту авторських прав, з точки зору їх застосовності до захисту стартапу складаються з нижчезазначених дій та мають певні особливості:

1) *реєстрація товарного знака для стартапу*. Якщо у стартапа вже є ім.'я, і автор хоче зробити його офіційним, то першим кроком буде патентний пошук з метою виявлення вже наявних торгових марок (товарних знаків) з такою ж назвою. Шукати можна самостійно, на контрактній основі чи звернутися до патентного повіреного. В Україні вартість прискореної реєстрації словесного товарного знака включає офіційну оплату та гонорар за послуги патентного повіреного з підготовки пакету документів на реєстрацію;

Часові
терміни
патентування
торгового
знаку

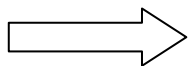


- Прискорена реєстрація – близько 4 місяців.
- Стандартна реєстрація – близько 18 місяців.
- Свідоцтво на товарний знак діє в Україні протягом 10 років з правом продовження терміну дії.

1. *Патентування винаходів, корисних моделей і промислових зразків в Україні*. Патентування досить складна процедура з точки зору дотримання необхідних формальностей, тому, якщо проходити її вперше, не маючи досвіду, а на кону стоїть успіх стартапу, має сенс отримати консультацію патентного повіреного для проведення патентного пошуку, складання патентної формули і складання заявки на патент. За допомогою патентного пошуку визначається новизна технічного рішення, що використовується у проекті. Потім складається патентна формула, що описує сукупність істотних ознак винаходу, що

забезпечують досягнення заявленого в заявці технічного результату;

Часові
терміни
патентування
винаходу

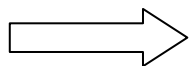


- Розгляд заявки на патентування винаходу – 1,5-2 роки.
- Патент терміном дії у 20 років.

Часові
терміни
патентування
корисної
моделі

- Отримання патенту протягом 4-6 місяців.
- Патент дійсний протягом 10 років.

Часові терміни
патентування
промислового зразку



- Отримання патенту – 6-8 місяців за стандартною процедурою
- Отримання патенту – 2 місяці за прискороною.
- Патент дійсний протягом 10 років і може продовжуватися ще на 5 років.

6.2. Методи оцінки стартапів

Першим потенціал проекту має аналізувати саме бізнес-експерт, а не технолог, при цьому він виходить із припущення, що запропонована технологія працює, і продукт уже створений. На цій стадії він оцінює можливість побудови рентабельного бізнесу. На жаль, дуже часто проекти до технологів так і не доходять. Давайте розглянемо найпопулярніші методи оцінки.

Витратний метод (відновлювальний).

Метод, що дозволяє оцінити реальні фінансові витрати на створення аналогічного проекту, виходячи з:

- поточної ринкової вартості фахівців, які працюють над проектом,
- витрат на юридичні та офіційні формальності, ліцензування, патентування і т.д.
- наявних на проекті активів, основних фондів тощо.
- витрат на викуп частки в інвесторів попередньої стадії фінансування.
- витрат на послуги третіх осіб, пов'язаних з проектом (замовні маркетингові дослідження, підготовка ТЗ і т.д.)
- поточних витрат на рекламу, просування, набір аудиторії проекту.

Приклад: (Підрахуйте самі вартість відтворення проекту Twitter або Facebook і зіставте з його поточною вартістю)

Даний метод хороший тим, що дозволяє оцінити ефективність витрачання коштів командою стартапу, і зручний інвестору при торгівлі зі стартапером своєю заниженою оцінкою.

Негативна сторона цього методу полягає в тому, що він не враховує вартість інтелектуальної власності, оцінку особистої ініціативи стартапера тощо нематеріальних цінностей.

Він є основою для оцінки стартапів за декількома різними методиками.

Метод Беркус.

Перший раз був опублікований у 2001 р. у книзі *Winning Angels by Harvard's Amis and Stevenson*. Основна ідея, закладена метод Беркуса: облік потенціалу стартапа з допомогою деяких емпіричних коефіцієнтів до відновлювального способу.

Коефіцієнти, які мені траплялися у відкритих джерелах:

- Надбавка за привабливу ідею – 20% - 40%
- Надбавка за грамотний та професійний менеджмент проекту – 20% - 80%
- Професійна рада директорів, висококваліфікований менеджер проекту – 10% – 40 %
 - Надбавка за унікальність ринкової позиції (участь держструктур, великий стратегічний партнер, високий поріг входу на ринок конкурентів і т. д.) - 10% - 20%
 - Реалізований прототип - 20% - 40%
 - CashFlow - 20% - 40%

Або, як окремих випадок методу, в абсолютних величинах для проектів із відновною вартістю від 800 тис до 2 млн. дол. Додати по \$1 – 2 мільйони, якщо існує:

- Чудова ідея
- Prototype (зниження технологічних ризиків)
- Якісна команда управління (зниження ризику виконання)
- Стратегічні відносини (зниження ринкового ризику)
- Використання продукту або початок продажів (скорочення виробничих ризиків)

Сам автор неодноразово переглядав коефіцієнти, вводив їх у відсотковому вигляді, потім змінював абсолютні значення і повертався знову до процентних. Як будь-яка емпірична оцінка, метод страждає на особистісну необ'єктивність і спробою підлаштуватися під поточний ринковий момент.

Метод норми прибутку (метод венчурного капіталу) через forward value.

Обчислення майбутньої вартості (forward value) запланованої інвестиції за такою формулою:

$$FV = PV (1 + r)^N,$$

де FV – forward value, майбутня вартість інвестицій (через 5 років)

PV – present value, вартість інвестицій на даний момент

r – цільова норма прибутковості (IRR),

N – період, протягом якого гроші інвестора працюють у проекті (кількість років до виходу інвестора зі стартапу).

Приклад: при 50% річному IRR та періоді інвестування 3 роки майбутня вартість \$100 000 інвестицій дорівнює $FV = \$100000 \times (1 + 0,50)^3 = \450000 .

Метод норми прибутку (метод венчурного капіталу) через terminal value

Обчислення кінцевої вартості (terminal value) компанії під час виходу інвестора. Найпростіший, але не найвірніший спосіб: підглянути стан компанії конкурента, або компанії аналога. Потім за ключовим показником, або їх комбінації (кількість клієнтів, обсяг продажів, частка ринку і т.д.) визначити.

Приклад (продовження): якщо прогнозований чистий дохід стартапу через 3 роки дорівнює \$100 000, а середнє співвідношення ціни до чистого доходу для порівнянних компаній-аналогів дорівнює 15, то прогнозована через 5 років вартість компанії дорівнює $TV = \$1 \text{ млн.} \times 15 = \15 млн.

Визначення необхідної частки в акціонерному капіталі компанії (тобто частки власності). Щоб визначити необхідну інвестору частку в акціонерному капіталі, слід розділити майбутню вартість інвестицій (перший етап) на прогнозовану кінцеву вартість компанії при виході з інвестиції.

Приклад (продовження): частка капіталу (частка власності) = $\$4,5 \text{ млн.} / \$15 \text{ млн.} = 30\%$. Метод норми прибутку (метод венчурного капіталу): розрахунок доінвестиційної та післяінвестиційної вартості стартапу.

Приклад (продовження): Якщо 30% компанії купують інвестор за \$1 млн., то повна післяінвестиційна вартість компанії дорівнює $\$1,00 / 0,30 = \$3,33 \text{ млн.}$ Доінвестиційна вартість компанії = $\$3,33 - \$1 \text{ млн (інвестиції)} = \$2,33 \text{ млн.}$

Обидва варіанти розрахунку «Методом норми прибутку» оцінюють не так вартість самого стартапу, як ефективність інвестицій у проект. Але для розмови з інвестором – чи це не є ключовим моментом?

Метод оцінки потенційної аудиторії вартості клієнта.

Даний метод може використовуватись для оцінки майбутньої вартості стартапу, успіх якого тісно пов'язаний із набраною аудиторією клієнтів.

Важливо при цьому, щоб «ціна» окремого клієнта не мала великого розкиду у компаній, що працюють у даному секторі бізнесу. Такий спосіб оцінки схожий на метод аналогій, але має об'єктивніші результати, т.к. при правильному підході можна усереднити переоцінені та недооцінені проекти.

Приклад: Для стартапу, що орієнтується на надання послуг мобільного зв'язку, розрахунок по базі клієнтів є найбільш адекватною оцінкою. Вартість одного клієнта у різних компаній-операторів мобільного зв'язку не має великого розкиду. Цей параметр доступний у відкритих джерелах. Оцінивши очікувану кількість клієнтів проекту в майбутньому періоді і помноживши їх на поточну вартість клієнта МТС можна отримати оцінку вартості стартапа на момент досягнення запланованих показників. При розрахунку поточної величини майбутньої вартості стартапа необхідно врахувати ризики (від 90% на стадії Pre-seed, до 30% на стадії зростання), вартість грошей, дисконтування тощо.

Метод оцінки потенційної аудиторії щодо прибутковості клієнта.

Цей метод є, мабуть, найбільш точним економічним методом розрахунку майбутньої вартості проекту. Він спирається на стандартний метод оцінки бізнесу за прибутком (Прибутковий метод, BSV VII). Виходячи з:

- поточної прибутковості одного клієнта, усередненої по бізнес - галузі роботи стартапу;

- експертної оцінки, чи прогностичному розрахунку кіл-ва клієнтів певному етапі розвитку проекту можна розрахувати його майбутню вартість.

Приклад: Середній дохід від одного клієнта ігрового додатку до соцмережі становить \$10/рік. Вартість залучення одного передплатника ігрової програми – \$5. При рекламному бюджеті \$50 000 очікується 10 000 передплатників. Відповідно річний дохід подібного додатка \$100 000 /рік Вартість такого проекту через 1 рік - \$300 000 (3-разовий річний дохід) Точно такий же розрахунок можна зробити і через показник прибутку на 1 клієнта.

Метод оцінки перспективної вартості, що ґрунтується на коефіцієнтах (мультиплікаторах) P/S, P/E, P/B та інших.

Найбільш популярний варіант - коефіцієнт «капіталізації до виручки» P/S у двох – чотирьох кратному розмірі залежно від галузі. Порівнювати в цьому випадку доведеться, як правило, з мультиплікаторами компаній, що торгуються на біржі. **Застосування методу виправдано на пізніх стадіях фінансування.**

Метод розрахунку за моделлю Ave Maria.

Модель Ave Maria (вільне скорочення від слів Acquisition, Value, Engagement, Monetization, Retention, Intellectual Property).

Автор моделі - Максим Крайнов (Kraynov Investments).

- **Acquisition** (Отримання нових клієнтів чи користувачів). Яка аудиторія проекту, який її розмір, як її можна описати та характеризувати? За допомогою яких каналів, партнерів можна залучити описану аудиторію, скільки людей у результаті можна залучити як користувачів (клієнтів)?

- **Value** (цінність – автор визнає, що термін невдалий, правильніше було б Cost – витрати). Скільки коштує відвідувач, скільки коштує користувач (клієнт)? Яка вартість залучення користувача (клієнта) у різних каналах? Що впливає вартість залучення? Яка гранична вартість залучення?

- **Engagement** (Залучення користувача (клієнта)). Опис кращих дій для активного та пасивного користувача, а також другорядних, побічних дій. Сюди ж відносимо взаємодію користувачів (клієнтів) між собою.

- **Monetization** (Монетизація проекту). Яким чином кількість та активність користувачів будуть конвертовані у виручку проекту? Додатково можна описати різні способи монетизації різних сегментів користувачів. У який момент користувач себе окупить?

- **Retention** (утримання клієнтів). Опис того, як змусити повернутися клієнта, перетворити його на постійного користувача, переконати його заплатити за членство (статус)? Все це стосується теми утримання клієнтів. Як розподілятиметься бюджет між залученням нових клієнтів та утриманням старих? Зіставлення LCV (Lifetime Customer Value – кількість грошей, принесена клієнтом у ваш бізнес), вартості залучення клієнта та вартості утримання.

- **Intellectual Property** (інтелектуальна власність). Як компанія захищає себе від підступів конкурентів і від того, що незадоволений

співробітник йде і відкриває конкуруючу компанію? Як компанія може убезпечити себе від копіювання реалізації робочої ідеї?

Даний метод не дає оціночних характеристик проекту, але зручний для порівняння різних проектів при виборі кращого напрямку інвестування.

Метод скорингу (Scorecard Method).

Автор - інвестиційний "янгол" Білл Пейн. Метод також відомий як метод Білла Пейна або метод бенчмаркінгу (Bill Payne Method, Benchmark Method).

Цей метод порівнює компанію з іншими типовими фінансованими ангелом стартапами і коригує середню оцінку недавно профінансованих стартапів в регіоні, щоб отримати оцінку стартапу до моменту отримання перших доходів. Такі порівняння може бути зроблено лише підприємств у тій стадії розвитку, тобто. на початок отримання доходу. Методологія схожа метод Брукса, але має прив'язку до конкретних місцевих умов.

1. Перший крок у використанні методу має визначити середню оцінку компанії у цьому регіоні та у цьому секторі економіки. Середня оцінка може змінюватися від регіону до регіону залежно стану економіки та конкурентного середовища для стартапів. У більшості регіонів ця оцінка значно не змінюється залежно від сектора економіки.

2. Другий крок у визначенні оцінки стартапу до моменту отримання доходів – це, використовуючи метод скорингу, порівняти компанію, що купується, з вашими даними про подібні угоди з розглядом наступних факторів і коефіцієнтів, що впливають на вартість оцінки:

- Наявність сильної керуючої команди: 0-30%
- Розмір ринку: 0-25%
- Новизна продукту та технології: 0-15 %
- Конкурентне оточення: 0-10%
- Маркетинг, канали продажу, партнерство: 0-10 %
- Потреба додаткових інвестицій: 0-5 %
- Інші фактори: 0-5%

Суб'єктивне ранжування чинників притаманно оцінки інвестором стартапів. Деякі можуть здивуватися, що значущість продукту та технології нижча, ніж значимість управлінської команди та розміру ринку. У побудові бізнесу якість команди є ключем до успіху. Хороша команда зможе виявити недоліки продукту на ранній стадії та виправити їх, а можливості збільшення продажів та масштабованості бізнесу важливі для майбутніх доходів інвестора. Хороший продукт та інтелектуальна власність є важливими, але якість команди є ключовою.

Приклад: Для ілюстрації розрахунку візьмемо компанію із середнім продуктом та технологією (100% норми), сильною командою (125% норми) та великим розміром ринку (150% норми). Компанія зможе досягти позитивного потоку коштів з єдиним ангельським раундом інвестицій (100% норми). З огляду на силу конкуренції над ринком, компанія слабша (75 % норми), але початкові відгуки споживачів продукті дуже хороші (Інші чинники = 100 %). Компанія потребує деякої додаткової роботи при налагодженні каналів збуту

та партнерств (80% норми). Використовуючи ці дані, ми можемо зробити таку оцінку:

Таблиця 6.2

Фактори для порівняння	Діапазон	Стартап	Чинник
Наявність сильної керуючої команди	30% max	125%	0.3750
Розмір ринку	25% max	150%	0.3750
Продукт та технологія	15% max	100%	0.1500
Конкурентне оточення	10% max	75%	0.0750
Маркетинг, канали продажів, партнерство	10% max	80%	0.0800
Потреба додаткових інвестицій	5% max	100%	0.0500
Інші фактори (хороші відгуки споживачів)	5% max	100%	0.0500
РАЗОМ			1.0750

Помноживши суму факторів (1.075) на середню оцінку 1,5 млн дол, ми отримаємо оцінку компанії, що купується в 1,61 млн.дол. **Ключовим моментом у методі скорингу є розуміння середньої оцінки компаній до моменту отримання доходу у вашому регіоні.** З цими даними метод скорингу дає інвесторам суб'єктивні методи, щоб коригувати оцінку компанії, що купується для посівного і початкового раундів інвестицій.

Метод PVN. Найпоширеніший метод оцінки стартапів – метод PVN. Це вид експертної оцінки, що широко застосовується Гуру Айтї області, зокрема, за неспіттвердженими даними, самим Стівом Джобсом (досить прочитати біографію Стіва Джобса). Аббревіатура даного методу походить від перших літер популярної фрази «Palchem v Nebo».

Незважаючи на свою «антинауковість», оцінки, отримані на основі цього методу, за хорошої інтуїції інвестора, є найбільш надійними та достовірними.

Вибір методу оцінки, що використовується, в залежності від стадії та напрямку стартапа

Залежно від стадії розвитку стартапу для його оцінки бажано підбирати метод, що більш адекватно враховує поточну стадію. Безперечно, жоден метод не дасть достовірної оцінки стартапу, особливо на ранніх стадіях.

Ми рекомендували б на ранніх стадіях використовувати переважно оціночні чи експертні методи, на пізніх – розрахункові.

6.3. Фінансовий план

Один з найбільш цікавих та важливих для інвестора розділ бізнес-плану. Фактично у цьому розділі формується фінансова модель стартапу.

Фінансова модель – це уявлення поточних і майбутніх результатів діяльності компанії в грошовому вираженні.

Фінансова модель використовується для виконання ряду завдань:

1) пояснення концепту стартапу. Фінансове моделювання наочно показує джерела доходу, необхідні витрати та інші ключові економічні моменти. Більшість інвесторів в ході первинного перегляду і оцінювання перспективності проекту орієнтуються на фінансову модель, а не на весь бізнес-план;

2) заява про поточну вартість бізнесу та динаміки його цін. Для цього використовується метод Discounted Cash Flow–DCF. Таке оцінювання з застосуванням правил дисконтування грошових потоків визначає перспективи зростання підприємства і допомагає власникам стартапу показати адекватну вартість проекту, підкріплену цифрами та графіками;

3) визначення основних економічних факторів. Правильно складений документ про стан стартапу показує основні моменти, які впливають на максимальне зростання вартості бізнесу. Економічні чинники виділяються завдяки аналізу початкових даних, припущень і припущень з приводу впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на стан компанії;

4) оформлення інвестиційного плану. Одним з ключових розділів є план інвестицій – визначення точного обсягу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей. Також в цей план входять оборотний капітал, вкладення і придбання інших компаній;

5) розроблення скриптів стратегічного розвитку. На основі моделі можна побудувати приблизні сценарії зростання компанії під впливом різних внутрішніх і зовнішніх факторів. Такий вид планування дозволяє висловити і попередити ризики для бізнесу, узагальнити правила поведінки на ринку;

6) динамічне відстеження змін. В основу закладаються такі фактори впливу на виручку і витрати: собівартість і ціна на продукцію, зарплата персоналу, податки, погашення кредитів і виробничі запаси.

Основними етапами формування економічного прототипу стартапа вважаються:

- визначення витрат;
- аналіз і структуризація доходів, оцінювання операційного прибутку, включення додаткових змінних: амортизації, податків і відсотків;
- економічне обґрунтування.

Визначення витрат. Насамперед у фінансовому плані стартап-проекту планують витрати на його запуск (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Витрати на запуск стартапу

№ з/п	Стаття витрат	Вартість, грн.
1.	НДДКР	
2.	Формування об'єктів інтелектуальної власності	
3.	Отримання необхідної документації	
4.	Підготовка інвестиційного пакету документів та бізнес-плану	
5.	Впровадження, налаштування обладнання	
6.	Інфраструктура	
7.	Обладнання засобів праці	
8.	Сировина та матеріали	
9.	Реклама	
10.	Інші витрати	

Зазначені витрати мають бути включені до загальних інвестицій, які потребує реалізація стартапу – табл. 6.4.

Таблиця 6.4

Планування загальних інвестицій по проекту

	Група та вид інвестицій	Сума, грн.
1	Першопочаткові інвестиції, в т.ч.:	
1.1	Витрати на основні фонди та нематеріальні активи, в т.ч.:	
1.2	Витрати на оборотний капітал, в т.ч.:	
2.	Інвестиції на стадії підготовки виробництва (підприємницького проекту), в т.ч.:	
3.	Виробничі витрати, в т.ч.:	
4.	Витрати на збут, в т.ч.:	
Разом:		

Аналіз і структуризація доходів, оцінювання операційного прибутку, включення додаткових змінних (амортизація, податки і відсотки).

Для формування достовірної інформації щодо аналізу і структури доходів та руху грошових коштів стартап-проекту доцільно почати з ціноутворення. Під час його формування не просто додається певна націнка до собівартості продукту, керуючись принципом «чим більше, тим краще», а враховується готовність споживачів платити визначену ціну.

Надалі є можливість, враховуючи обсяги прогнозованого продажу визначити прогнозований дохід та прибуток стартапу (табл. 6.5.)

Таблиця 6.5

Показники формування чистого прибутку стартап-проекту

Показник	Значення показника за періодами планування, грн.								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	..	IV	I	..	IV
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)									
1.1. Обсяг продаж в натуральному вираженні									
1.2. Собівартість одиниці продукції									
2. Витрати на виробництво реалізованої продукції									
3. Прибуток від реалізації									
4. Результат від позареалізаційних операцій									
5. Податки									
6. Чистий прибуток									

Під час формування більш розгорнутого фінансового плану розробляються планований звіт про прибутки та збитки, руху грошових коштів та баланс.

Планований звіт про прибутки та збитки → Потреба формування Визначення прибутку та його розмір за відрахування усіх витрат.

Планований звіт про рух грошових коштів → Потреба формування Виявлення достатності грошових коштів для оплати поточних зобов'язань (розрахунки з постачальниками, виплата заробітної плати, податків, кредиту тощо).

Планований баланс → Потреба формування Визначення активів (інформація про грошові кошти підприємства) та пасивів (джерела виникнення майна та засобів) майбутнього підприємства у вартісному вираженні.

Економічне обґрунтування. Розділ щодо фінансового планування повинен містити інформацію про прогноз фінансових показників на певний період, очікувані обсяги інвестицій, економічне обґрунтування доцільності реалізації проекту (термін окупності, внутрішня норма рентабельності, ефективність інвестицій тощо). Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів передбачає визначення ключових показників ефективності (табл.6.6).

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

Новий продукт – будь-який продукт, який не дублює товари, наявні на ринку.

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

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

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

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

Таблиця 6.6

Ключові показники ефективності стартап-проекту

№	Показник	Характеристика	Спосіб розрахунку
1.	Сума інвестицій	Це вартість початкових грошових вкладень у проект, без яких він не може здійснюватись. Ці витрати мають довгостроковий характер. Сума інвестицій у фінансові активи являє собою номінальну суму витрат на створення цих активів	
2.	Грошовий потік	Дисконтований або недисконтований дохід від реалізації проекту. Такий дохід включає чистий прибуток та амортизаційні відрахування, які надходять у складі виручки від реалізації продукції	
3.	Чиста теперішня вартість проекту – Net Present Value (NPV)	Дисконтована цінність проекту (поточну вартість доходів від вкладених інвестицій). Такий показник є різницею між величиною грошового потоку, дисконтованого за прийнятної ставки доходності і сумою інвестицій. Для розрахунку NPV проекту визначають ставку дисконту, яку використовують для дисконтування потоків витрат та доходів підсумувати дисконтовані доходи та витрати. При проведенні фінансового аналізу ставка дисконту зазвичай є ціною капіталу для фірми. Якщо NPV позитивна, то проект можна рекомендувати для фінансування. Якщо NPV дорівнює нулю, то надходжень від проекту вистачить лише для відновлення вкладеного капіталу. Якщо NPV менша нуля – проект не приймається	$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}$, або $NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}$
4	Термін окупності інвестицій – Payback Period (PBP)	Показник відображає час, протягом якого грошовий потік, одержаний інвестором від втілення проекту, досягає величини вкладених у проект фінансових ресурсів. Використовується переважно в промисловості. Він базується не на прибутку, а на грошовому потоці з приведенням коштів, які інвестуються в інновації та суми грошового потоку до теперішньої вартості. Якщо відношення доходу до витрат менше ціни капіталу, то проект, можливо, є передчасним, а при більшому відношенні можна зробити висновок, що з проектом, очевидно, запізнились	$TO = (t_0 - 1) + \frac{CI - \sum_{t=0}^{t_0-1} PV_{(t-1)}}{PV_{t_0}}$, де t_0 - номер першого року, у якому досягається умова $\sum PV \geq CI$; CI – сума інвестицій у проект, тис. грн.; PV – дисконтовані грошові потоки, тис. грн.
5	Внутрішня норма рентабельності – Internal Rate of Return (IRR)	Такий показник є рівнем ставки дисконтування, за якого чиста приведена вартість проекту за його життєвого циклу дорівнює нулю. IRR проекту дорівнює ставці дисконту, за якої сумарні дисконтовані доходи дорівнюють сумарним дисконтованим витратам, тобто IRR є ставкою дисконту, за якою NPV проекту дорівнює нулю. IRR дорівнює максимальному проценту за позиками, які можна оплачувати, залишаючись при цьому на беззбитковому рівні. Розрахунок IRR проводиться методом послідовних наближень величини NPV до нуля при різних ставках дисконту.	$IRR = A + \frac{a(B - A)}{(a - b)}$, де A – величина ставки дисконту, за якої NPV позитивна; B – величина ставки дисконту, за якої NPV негативна; a – величина позитивної NPV, при величині ставки дисконту A ; b – величина NPV, за величини ставки дисконту B
6	Індекс прибутковості – Profitability Index (PI)	Такий показник є відношенням суми наведених ефектів (різниця вигід і поточних витрат) до величини інвестицій. PI тісно пов'язаний з NPV. Якщо NPV позитивна, то й PI > 1, і навпаки, якщо PI > 1, проект ефективний, якщо PI < 1 – неефективний.	$PI = \frac{1}{K} \cdot \sum_{i=1}^n \frac{B_i - C_i}{(1+i)^i}$

У даному розділі також може проводитись оцінка ризиків проекту.

Традиційно розкриваються наступні **ризик**и:

- ринковий ризик: чи буде в майбутньому існувати ринок; чи буде ринок зростати такими темпами, які будуть сприяти бізнесу підприємства; чи є валовий прибуток достатнім для підприємства, щоб витримати цінову війну;
- ризик конкурентних технологій: чи зможе конкурент розробити технологію, яка перевершить технологію стартапа; чи може будь-яка нова технологія перешкодити успішно розвинути стартап;
- ризик завершення: чи достатньо надійним є запропонований проект, технологія або предмет діяльності, щоб усе спрацювало так, як заплановано;
- зовнішній ризик: яка ймовірність того, що хтось або щось зупинить або уповільнить розвиток стартапу; які є пропозиції по вирішенню цих проблем, якщо вони виникнуть;
- внутрішній ризик: чи достатньо персоналу для реалізації стартапу;
- ресурсний ризик: чи буде мате місце достатня кількість клієнтів, матеріалів або продукції впродовж періоду, суттєво перевищуючого терміни погашення витрат фінансових ресурсів; чи достатньо у партнерів фінансів, людських, інтелектуальних ресурсів;
- ризик капітальних вкладень: чи зможе інфляція, зміна валютних курсів або політика уряду суттєво вплинути на вартість інвестицій; яка ймовірність того, що в результаті цих змін стартап стане збитковим.

Доцільно наводити у бізнес-плані перелік заходів щодо реагування та упередження ризиків (табл. 6.7).

Таблиця 6.7

Заходи щодо упередження та реагування на ризики

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

Для зниження можливості настання несприятливої ситуації виділяють декілька способів зниження рівня ризику:

- залучення до розробки проекту компетентних партнерів та консультантів;
- детальне передпроектне опрацювання супутніх проблем;
- прогнозування тенденцій розвитку ринкової кон'юнктури, попиту на продукцію (послуги);
- розподіл ризику між учасниками проекту, його співвиконавцями;
- резервування засобів на покриття непередбачуваних витрат.

Таким чином, ретельна підготовка бізнес-плану стартап-проекту, залучення фахівців до його складання та наявність достовірної інформації спроможні істотно полегшити процес взаємодії з інвесторами та ключовими партнерами та прискорити процес реалізації проекту.

ТЕМА 7

ПРЕЗЕНТУВАННЯ START-UP -проекту

Зміст заняття

- 7.1. Структура презентації стартап-проекту
- 7.2. Інвестиційна презентація стартапу
- 7.3. Пітч стартап-проекту

7.1. Структура презентації стартап-проекту

Презентування стартап-проекту та виступ перед фаховою аудиторією є важким завданням для стартапера / автора ідеї. Від його результатів та вдалого презентації залежить можливість отримати інвестиції або відмову щодо фінансування пропозиції.

Презентація стартапу носить назву Пітч-дек.

***Пітч-дек** – у звичних термінах просто презентація, який забезпечує успішний пітч (виступ).*

Зазвичай під час презентування стартапу застосовують стандартну структуру презентації:

1. Вступ;
2. Проблема;
3. Рішення, в якому показано як проблематику, так і її вирішення (ідея, схема роботи, вигоди), що завершується представленням доказів;
4. Висновок з резюме.

Варто пам'ятати про фундаментальні пункти презентації, якщо вас цікавить інвестування в стартапи, до яких належать:

– опис завдання і цілей. Таку презентацію слід зробити барвисто і наочно, щоб рішення було бажаним. Слід дати відчуття аудиторії проблему, вказавши на її актуальність;

– презентація ідеї разом зі змістом рішення. Акцент робиться на цифри і тези. Інвестори звертають увагу на маркетингові відмінності продукту від тих, що вже присутні на ринку. Якщо є прототип доцільно його представити;

– слайди презентації повинні містити і аналітику ринку, і бізнес-план. Не можна обійтися без досліджень у ринковій ніші, слід оцінити попит, інтерес цільової аудиторії, платоспроможність споживачів, а також зробити висновки про прибутковість. Ці цифри є вкрай важливими для інвестора. Тому варто додавати бізнес-план;

– фінансова пропозиція. Обов’язково слід чітко формулювати очікування. Варто описувати саме те, що вимагає інвестування, розкривати інформацію про прибуток, якомога точно, потреби в обсягах фінансування, терміни отримання доходу та потенційні вигоди.

Існує ряд правил, що доцільно або не доцільно включати в презентацію стартапу:

- *не варто включати в презентацію слайд про можливу стратегію виходу для інвестора.* Жоден підприємець не знає точно, коли його стартап досягне моменту ліквідності. Якщо інвестор запитує про стратегію виходу (exit strategy) на першій же презентації, це може означати, що він ще недостатньо досвідчений в інвестуванні в стартапи;
- *не видавати бажане за дійсне.* Слід уникати інформації, яка незрозуміла для аудиторії і не допускайте суперечностей в її викладі. Дуже негативне враження справлять помилки / друкарські помилки на слайдах;
- *інформацію на слайдах має бути викладено за правилом – чим менше, тим краще.* Не доцільно перевантажувати слайди текстом, головна увага в ході презентації відводиться доповідачу, а не матеріалу на слайдах;
- *не потрібно роздавати копії презентації.* Замість цього бажано підготувати роздатковий матеріал, у якому більш детально, але у тій же послідовності, викладається інформація про стартап-проект. Цей матеріал віддається інвесторові тільки після проведення презентації;
- *не слід читати зі слайдів.* Загальна помилка під час презентації полягає в тому, що спочатку виводиться слайд на екран, а потім доповідач починає його пояснювати. Слід робити навпаки. Спочатку бажано говорити про пункт і тільки потім виводити інформацію на екран. Це допоможе тримати увагу аудиторії на доповідачу і не відволікати інвестора на перегляд нового слайда.

7.2. Інвестиційна презентація стартапу

Найчастіше презентація стартапу спрямована на отримання інвестицій, тобто інвестори є основною аудиторією розробників стартапів.

Інвестиційна презентація – це документ, який надається інвестору для первинного ознайомлення з ідеєю стартапу.

Залежно від стадії, на якій знаходиться стартап-проект формується склад інвестиційної презентації.

Презентація для посівного інвестування. У разі створення презентації з метою отримати посівного інвестування, до неї включається 10 основних слайдів. Безумовно, слайд під назвою «Команда» включається в презентацію у будь-якому випадку. Проте, слід додавати слайди, що розповідають про мету компанії, розмір її ринку і її конкурентів.

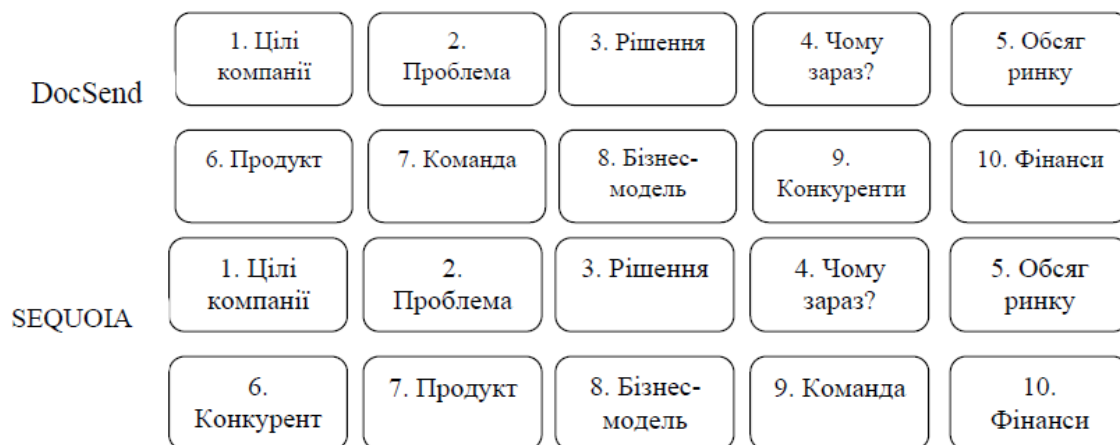


Рис. 7.1. Рекомендована структура презентації від DocSend та SEQUOIA

Рис. 7.2. демонструє середню кількість часу, що витрачається на вивчення кожної категорії слайдів. Отже, можна сказати, що найбільше інвесторів цікавлять слайди, що містять інформацію про фінанси та команду стартапу.

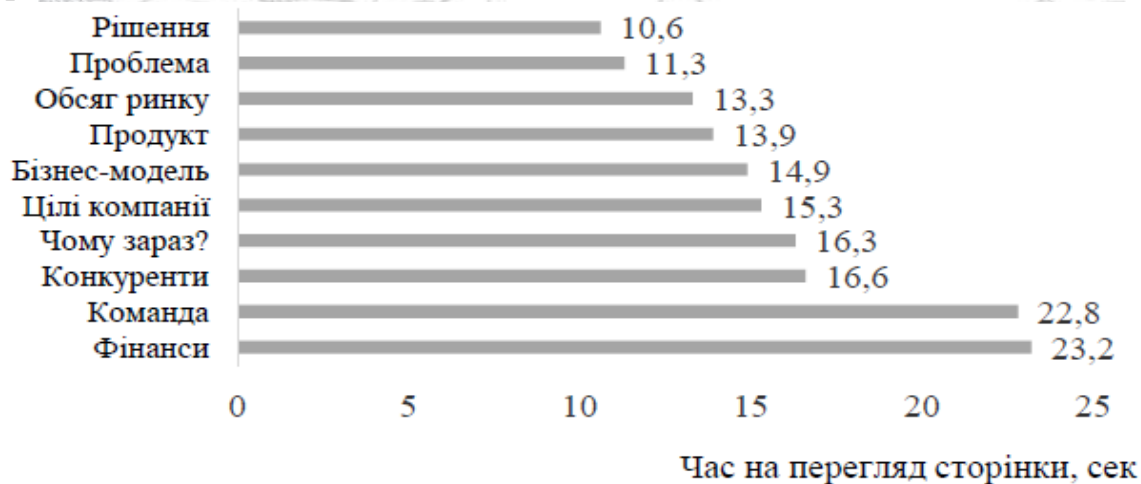


Рис. 7.2. Найбільш важливі слайди для інвесторів

Розгорнута презентація стартапу. Наповнення презентації залежить від інформації, яка зацікавить інвестора. На рис. 9.3. (а-щ) наведено шаблон презентації стартап-проекту, що включає зазначену інформацію:

1. Логотип, назва проекту і контактна інформація;
 2. Команда: кваліфікація для проекту;
 3. Ринкова можливість: суть проблеми,
 4. Продукт: унікальність, як він вирішує проблему (у тому числі слід зазначати про наявність прототипу чи MVP);
 5. Обсяг ринку: повинен бути цікавий для інвестора;
 6. Бізнес-модель: як ви будете заробляти гроші;
 7. Конкуренція: чим ви краще;
 8. Маркетингова стратегія: вихід на ринок до своїх споживачів;
 9. Плановані результати на три роки: продаж, прибуток, частка ринку;
 10. Фінанси: скільки необхідно коштів і як ви їх будете використовувати.
- Структуру слайдів можна і конфігурувати як наведено на рис. 7.1.



Рис. 7.3. Шаблон презентації стартап-проекту а)

КОМАНДА

ЗАСНОВНИКИ

Фото засновника	CEO (Генеральний директор)	<ul style="list-style-type: none"> • Роль (чим займається) • Трудова історія • Загальна інформація • Освіта
Фото засновника	СТО (Технічний директор)	<ul style="list-style-type: none"> • Роль (чим займається) • Трудова історія • Загальна інформація • Освіта

КЛЮЧОВІ СПІВРОБІТНИКИ

Фото співробітника	<ul style="list-style-type: none"> • Ім'я • Роль (чим займається) • Досвід 	Фото співробітника	<ul style="list-style-type: none"> • Ім'я • Роль (чим займається) • Досвід
--------------------	---	--------------------	---

МЕНТОРИ / РАДНИКИ

Фото ментора	<ul style="list-style-type: none"> • Ім'я • Роль (чим займається) • Досвід 	Фото ментора	<ul style="list-style-type: none"> • Ім'я • Роль (чим займається) • Досвід
--------------	---	--------------	---

б)

КОРОТКА ІНФОРМАЦІЯ

КАТЕГОРІЯ / БІЗНЕС-МОДЕЛЬ	- Сфера - Типова - Підприємство - Інше
ГЕОГРАФІЯ	- Територія - Країна
СТАДІЯ	- Вроно - Стан розвитку - Власники / Інвестори
НЕОБХІДНІ ІНВЕСТИЦІЇ	- На стадії - Типова альтернатива
КОМАНДА	- Назва - Стан розвитку - Стан на поточний час
ІНШЕ	- Для компанії
БАЧЕННЯ	- Типова альтернатива

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).
- **OMTM:** Ключова метрика, що визначає зростання вашого бізнесу на поточний момент і її динаміка в часі (останні 6-12 місяців).
- **Досягнення:** Які програми закінчила компанія (акселератори, інкубатори, інтенсивні програми навчання), які нагороди має компанія.

д)

ІСТОРІЯ КОМПАНІЇ

Основні віхи компанії:

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

Інвестори і інвестиції

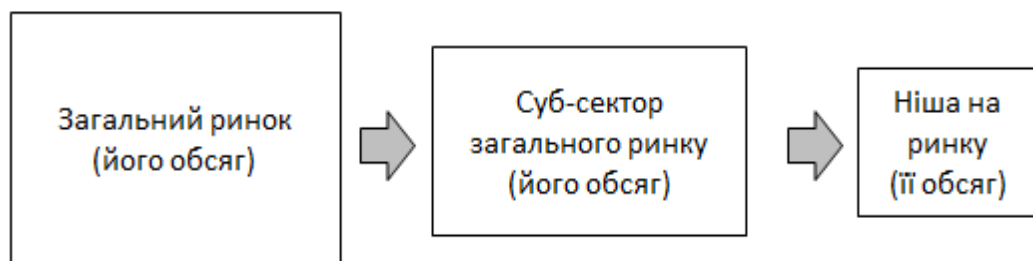
Загальна сума
Назва компанії-інвестора

Структура компанії

Засновники%
Інвестори%

е)

РИНОК / МОЖЛИВОСТІ



Розрахунки

- Аналіз зверху вниз
- Аналіз знизу вгору

Розрахунки

- Аналіз зверху вниз
- Аналіз знизу вгору

Розрахунки

- Аналіз зверху вниз
- Аналіз знизу вгору

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

ж)

КЛІЄНТИ І СЕГМЕНТИ

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

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

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

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

з)

ПРОБЛЕМА / АЛЬТЕРНАТИВНІ РІШЕННЯ

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

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

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

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

и)

ВАШЕ РІШЕННЯ / ПРОДУКТ

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

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

Скріншоти: ключові частини вашого продукту/сервісу.

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

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

к)

ТЕХНОЛОГІЯ

Що лежить в основі вашого рішення?

Власна або залучена технологія?

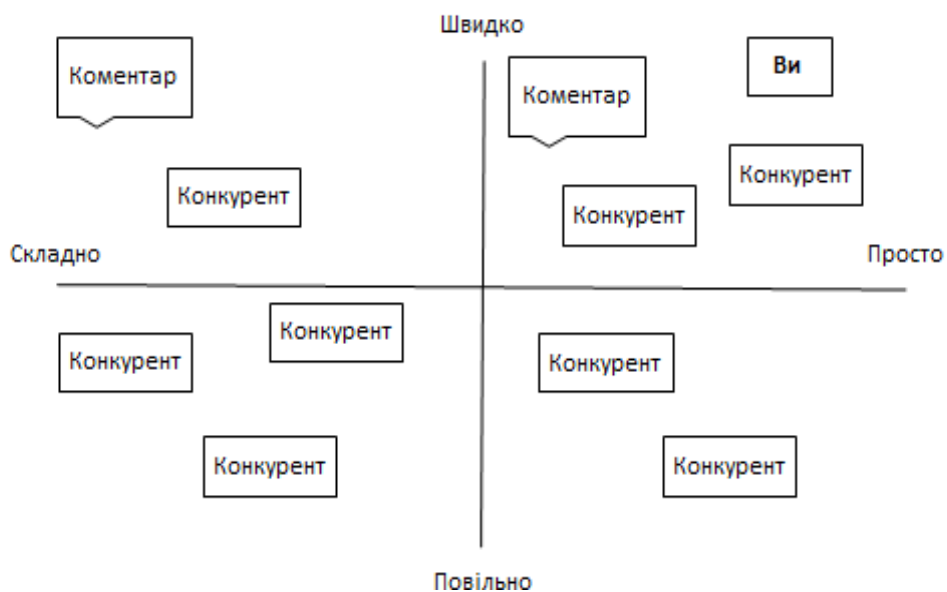
Чому дана технологія є унікальною (якщо є)?

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

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

л)

КОНКУРЕНТНЕ ОТОЧЕННЯ / ЕКОСИСТЕМА



н)

КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ

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

о)

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

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

п)

ЧОМУ ЗАРАЗ

ТРЕНД 1	Які ключові тренди підтримують ваш бізнес <ul style="list-style-type: none">• Чому ринок готовий• Чому клієнти будуть дотримуватись нової пропозиції
ТРЕНД 2	Чому саме зараз - правильний час для виходу продукту на ринок <ul style="list-style-type: none">• 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 <i>Яке рішення ви пропонуєте? Як буде відбуватись лікування? Як будуть створюватись переваги?</i>			Проблема / хвороба <i>Які невирішені проблеми і хвороби є у клієнта? Що клієнта не задовольняє в альтернативних рішеннях?</i>		
Продукт/сервіс <i>Що бачить клієнт (LP, MVP, MVF) Артефакти</i>	Воронка/ЛЦД <i>Ланцюг цільових дій клієнта / користувача Воронка продажів</i>	Ціннісна пропозиція <i>За рахунок чого буде створюватись цінність.</i>	Канали <i>Звідки беруться клієнти? Які канали найбільш ефективні?</i>	Клієнтські сегменти <i>Характеристика клієнтів, їх портрети Ранні послідовники</i>	Ринок <i>Розмір ринку (оцінка знизу вгору і зверху вниз) Клієнти Альтернативні рішення</i>
Структура витрат <i>Структура постійних витрат:</i> • G&A • R&D • Маркетинг і продажі		UNIT-економіка $\#UserAquisition \times (-CPA + ARPPU \times C1) = PROFIT$		Структура доходів (модель монетизації) <i>Як бізнес буде заробляти?</i>	

т)

КАРТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ

1 - ринкові гіпотези

1 - продуктові гіпотези

1 - гіпотези UNIT-економіки

Рішення / ліки <i>Яке рішення ви пропонуєте? Як буде відбуватись лікування? Як будуть створюватись переваги?</i>			Проблема / хвороба <i>Які невирішені проблеми і хвороби є у клієнта? Що клієнта не задовольняє в альтернативних рішеннях?</i>		
Продукт/сервіс <i>Що бачить клієнт (LP, MVP, MVF) Артефакти</i>	Воронка/ЛЦД <i>Ланцюг цільових дій клієнта / користувача Воронка продажів</i>	Ціннісна пропозиція <i>За рахунок чого буде створюватись цінність.</i>	Канали <i>Звідки беруться клієнти? Які канали найбільш ефективні?</i>	Клієнтські сегменти <i>Характеристика клієнтів, їх портрети Ранні послідовники</i>	Ринок <i>Розмір ринку (оцінка знизу вгору і зверху вниз) Клієнти Альтернативні рішення</i>
Структура витрат <i>Структура постійних витрат:</i> • G&A • R&D • Маркетинг і продажі		UNIT-економіка $\#UserAquisition \times (-CPA + ARPPU \times C1) = PROFIT$		Структура доходів (модель монетизації) <i>Як бізнес буде заробляти?</i>	

Diagram illustrating the Business Model Map with numbered nodes (1-11) and arrows indicating relationships and flow between different components of the business model.

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

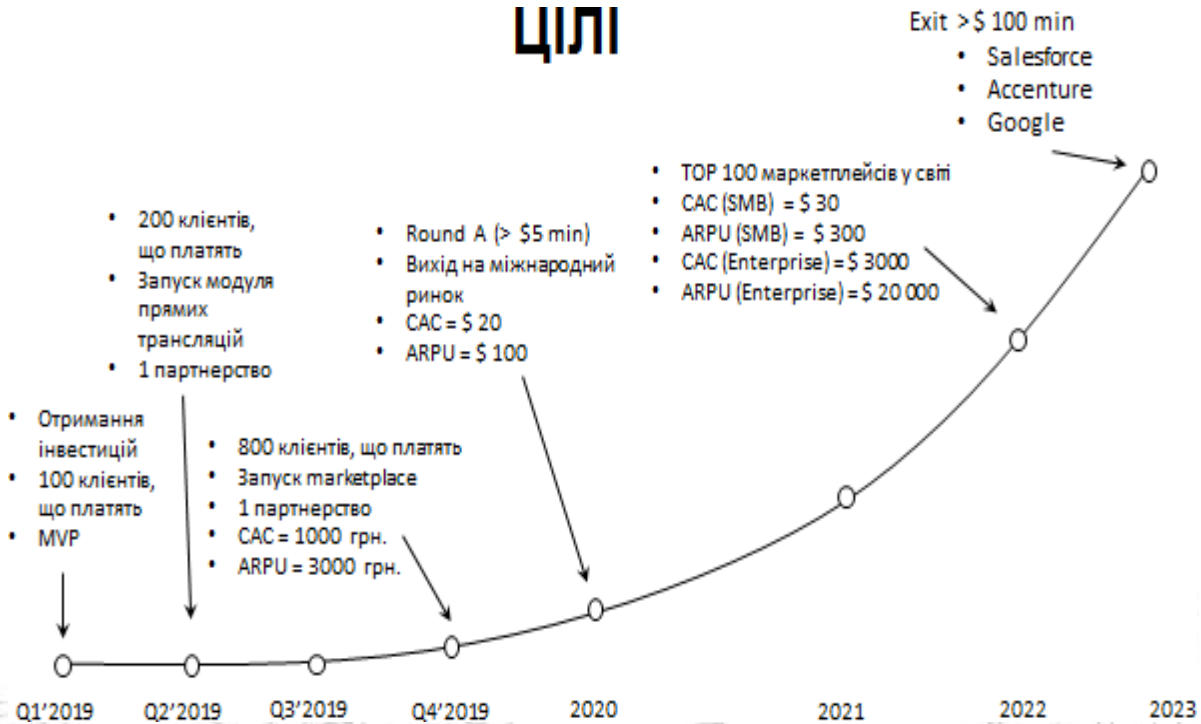
ц)

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)

ЦІЛІ



III)

ПРОДУКТИВНИЙ 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)

7.3. Пітч стартап-проекту

Для презентації стартапу слід здійснювати пітч проекту.

Пітч – це публічний виступ з метою представлення та продажу свого продукту.

Існує декілька видів пітча:

1) Elevator pitch, тривалість якого 1 хвилина. Основна ціль – зацікавити інвестора для наступної зустрічі. Для даної хвилини необхідно успішно коротко сказати про справжню проблему, пропонуване її вирішення, перспективні монетаризації проекту;

2) Idea pitch, тривалість – до 3 хвилини. Даний вид пітчінга часто практикується в стартап-конкурсах;

3) Funding pitch, тривалість – близько 7-10 хвилин. Характеризується більш широкою презентацією порівняно з Idea pitch, включаючи такі розділи як: конкуренти, стратегія виходу на ринок, позиція та необхідні інвестиції.

На рис. 9.4. представлено структуру пітча стартап-проекту, де час виступу розподіляється на три основні частини, кожна з яких триває визначений час та характеризує певний блок інформації про проект.



Рис. 7.4. Структура пітча

Розглянемо більш детально кожну з цих трьох частин.

1. Вступ. На початку виступу щоб включити і підготувати аудиторію, потрібно зробити мінімум три речі:

– вхід. Він передбачає представлення, слід чітко назвати своє ім.'я і назву проекту;

– коротке вступне слово (про що бізнес-проект, але в загальних словах). Коротко, в одному реченні, але зрозуміло.

– проблематика. Слід пояснити чому пропонується саме такий стартап. Окресліть у чому полягає недосконалість сфери реалізації стартапу, які проблеми переживає людина / люди / компанії, до яких наслідків це призводить. Далі показують, спосіб вирішення, який пропонується у стартапі (продукт / послуга).

Ці три пункти повинні бути як в 3-хвилинній, так і в 5-хвилинній презентації.

2. Основна частина. У цій частині розкриваються деталі. Розкривається суть стартап-проекту. В основній частині потрібно зупинитись на наступному [8]:

- як влаштований продукт (або «як це працює»), коротко перераховуються основні функції або характеристики продукту / послуги; або назвіть 3 кілер-фіча, що відрізняють стартап від конкурентів. Доцільно показати продукт наочно або на слайді;

- ринок продукту (обсяг ринку, на якому планується вести бізнес, чи є дані про його зростання, який обсяг ринку аналогічних продуктів у світі і країні);

- бізнес-модель (яким чином будете отримуватись дохід, який спосіб монетизації, LTV тощо);

- стратегія і маркетинг (дії з продуктом для виходу на ринок, зайняття частку ринку, стратегічне бачення, методи просування).

Ці питання висвітлюються у загальному 5-хвилинному пітчі. Також пітч може бути доповнений ще одним важливим блоком – метриками. Бажано розповісти про те, які успіхи вже досягнуті, скільки клієнтів / обсяг продажу, що було і стало (наприклад, впала вартість залучення клієнта або зріс середній чек) [8].

3. Висновки. Необхідно підвести підсумки і перевести аудиторію на наступну стадію та висвітлити інформацію про:

- команду. Доцільно після розповіді про всі плани і стратегії повідомити про команду;

- інвест-потребу. Які обсяги фінансування необхідні для реалізації стартап- проекту, на досягнення яких цілей будуть спрямовані інвестиції.

Після нарисів ідей за зазначеною структурою пітча слід проводити репетицію з секундоміром в руках, щоб розуміти, скільки часу в реальності займає розповідь [8].

Таким чином, процес створення презентації стартап-проекту є кропітким та потребує ретельної підготовки, адже від того, як буде проведено презентацію залежить яким чином аудиторія сприйматиме і сам проект, і того, хто його презентує, а також чи отримаєте він підтримку, в кінцевому результаті, чи ні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білл Олет. 24 кроки до успішного START-UP у. Дисципліноване підприємництво. «Наш Формат», 2019. 288 с.
 2. Гой І. В. Підприємництво : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 368 с.
 3. Економіка підприємства в таблицях : Методичний посібник для практичних занять студентів всіх спеціальностей. Антощенкова В.В, Кравченко О.М., Анісімова О.В., КП «Міська друкарня», Харків, 2021. 67 с.
 4. Кікіб О. М., Белоусов К. В. Теорія бізнесу: навч. посіб. Київ : Алерта, 2012. 256 с.
 5. Краудфандинг. [Електронний ресурс]. Режим доступу <http://inspired.com.ua/ideas/crowdfunding/>.
 6. Маркетинг. Конспект лекцій для здобувачів рівня вищої освіти перший (бакалаврський) денної та заочної форми навч., спец.: 208 «Агроінженерія», 133 «Галузеве машинобудування», 181 «Харчові технології». уклад. В. В. Антощенкова, С.Є. Ткаченко. КП «Міська друкарня», м. Харків, 2019. 68с.
 7. Мельников А. М., Коваленко О. А., Пундяк Н. Б. Основи організації бізнесу : навч. посіб. / за заг. ред. А. М. Мельникова. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 200 с.
 8. Райз Е. Стартап без помилок. Посібник зі створення успішного бізнесу з нуля. Київ : Віват, 2016. 368 с.
 9. Рейд Гоффман, Бен Касноча. Сам собі START-UP . Як адаптуватися до майбутнього, інвестувати в себе і трансформувати свою кар'єру. КМ-Букс. 2021.
 10. Стратегії та технології професійних продажів в агробізнесі: метод. вказівки до самостійного вивчення дисципліни здобувачами рівня вищої освіти перший (бакалаврський) денної та заочної форми навч., спец.: 101 Екологія, 208 Агроінженерія, 201 Агрономія/ Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка ; уклад. В. В. Антощенкова, Т.А. Бабан. Харків : [б. в.], 2021. 54с.
 11. Технології розробки START-UP. Навч.посіб. За редакцією Подольчака Н.Ю., Шаповалової Т.В.. Міжнародний фонд соціальної адаптації. Київ 2021. - Режим доступу - <https://ifsa.kiev.ua/vidannya/navchalnij-posbnik-texnolog-rozrobki-startupv.html>
 12. Фінансування START-UP та можливості їх залучення в Україні (Sources for startups financing and opportunities for their involvement in Ukraine). [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.researchgate.net/>
- Інтернет ресурси:**
- Офіційний сайт Української асоціації інвестиційного бізнесу: www.uaib.com.ua.
 - Сайти бізнес-новин: www.business.ua; www.business.vesti-ukr.com; www.business-journal.com.ua; www.ubr.ua; www.delo.ua.
 - Офіційний сайт студії «StartupCreation»: www.startupcreation.net.
 - Перше в Україні спеціалізоване онлайн видання, присвячене інтернет-бізнесу: www.aip.ua.
 - Українська асоціація інвестиційного бізнесу: www.uaib.com.ua.
 - Портал ідей для бізнесу: www.franchising.ua/osnovi-biznesu/

Навчальне видання

START UP ЕКОНОМІКА



**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
START UP ЕКОНОМІКА**

АНТОЩЕНКОВА Віталіна Володимирівна
ВІТКОВСЬКИЙ Юрій Петрович
КРАВЧЕНКО Юлія Миколаївна

Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman
Папір для цифрового друку. Друк ризографічний.

Ум. друк. арк. _.

Наклад пр.

Державний біотехнологічний університет
61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44