



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ**

**Державний біотехнологічний
університет**

**Факультет економічних відносин та
фінансів**

Кафедра глобальної економіки

START UP ЕКОНОМІКА

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до самостійного вивчення дисципліни здобувачами
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

START UP ЕКОНОМІКА

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до самостійного вивчення дисципліни здобувачами
рівня вищої освіти перший (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 підприємства ім. проф. І.Н.Романенка, Національного університету біоресурсів і природокористування України.;

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

START UP ЕКОНОМІКА: метод. вказівки до самостійного вивчення дисципліни здобувачами рівня вищої освіти першої (бакалаврський) денної та заочної форми навч. за спец. 208 «Агроінженерія» / ДБТУ; уклад.: Антощенкова В.В., Вітковський Ю.П., Кравченко Ю.М. Харків, 2023. 116 с.

Методичні вказівки з дисципліни «START UP ЕКОНОМІКА» призначено для вивчення, поглиблення та закріплення теоретичного матеріалу з курсу лекцій. Для опрацювання теоретичного матеріалу запропоновано запитання для самоперевірки.

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

Антощенкова 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.

ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО ОСВІТНЮ КОМПОНЕНТУ (ДИСЦИПЛІНУ)

Мета	<p>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.</p>
Формат	<p>лекції, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, командна робота, імітаційний іновативний проєкт, презентація, проєктно-орієнтоване навчання (проєктування індивідуальної траєкторії підготовки проєктів START-UP у), дискусія.</p>
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	<p>3 кредити ECTS (90 годин): 14 годин лекції, 16 годин практичні заняття; модульний контроль (2 модулі); підсумковий контроль – диференційований залік</p>
Вимоги викладача	<p>вчасне виконання завдань, активність, командна робота</p>
Умови зарахування	<p>згідно з навчальним планом</p>

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

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-technolog-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/>.

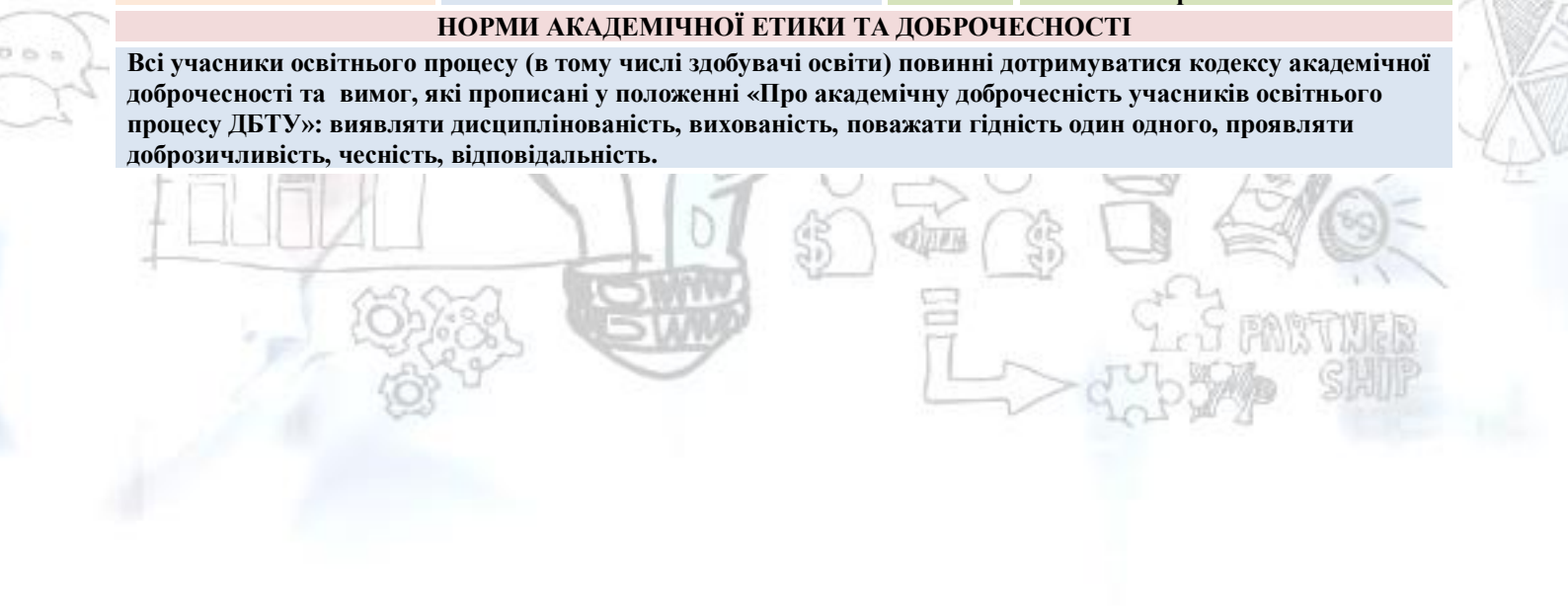
1. Стратегії та технології професійних продажів в агробізнесі: метод. вказівки до самостійного вивчення дисципліни здобувачами рівня вищої освіти перший (бакалаврський) денної та заочної форми навч., спец.: 101 Екологія, 208 Агроінженерія, 201 Агрономія/ Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка ; уклад. В. В. Антощенкова, Т.А. Бабан. Харків : [б. в.], 2021. 54с.
2. Економіка і організація агробізнесу : метод. вказівки до самостійного вивчення дисципліни здобувачами рівня вищої освіти перший (бакалаврський) денної та заочної форми навч., спец.: 208 «Агроінженерія». / Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка ; уклад. В. В. Антощенкова, Ю.П. Вітковський. Харків : [б. в.], 2021. 44с.
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. 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.

40%

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

Історичні передумови появи стартапів. Визначення поняття «стартап». Відмінності стартап-компанії від традиційного підприємства. Особливості реалізації стартап проектів в сфері інформаційних технологій і реальному секторі економіки. Життєвий цикл стартапу. Теорія стартапів Стіва Бланка. Крайні історії створення стартапів.

Поняття стартапа щільно пов'язане з сучасною інноваційною економікою і є однією з форм здійснення підприємницької діяльності.

Стартап (англ. Startup) — новостворена компанія (можливо, ще не зареєстрована офіційно, але перебуває в стадії реєстрації), бізнес якої ґрунтується на інноваційних технологіях, яка не вийшла на ринок або щойно почала на нього виходити і має потребу у залученні зовнішніх ресурсів.

Інноваційна діяльність (ІД) – діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для розширення і відновлення номенклатури і поліпшення якості продукції, що випускається, удосконалювання технології їхнього виготовлення з наступним впровадженням і ефективною реалізацією на внутрішньому і закордонному ринках. Інноваційна діяльність, пов'язана з капітальними вкладеннями в інновації, називається **інноваційно-інвестиційною**.

Об'єктами інноваційної діяльності є: інноваційні програми і проекти; нові знання та інтелектуальні продукти; виробниче обладнання та процеси; інфраструктура виробництва і підприємництва; організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери; сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки; товарна продукція; механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції.

Суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути фізичні і (або) юридичні особи України, фізичні і (або) юридичні особи іноземних держав, особи без громадянства, об'єднання цих осіб, які провадять в Україні інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів.

Різновиди основних видів інноваційної діяльності: підготовка й організація виробництва; передвиробничі розробки; маркетинг нових продуктів; придбання неупредметненої технології; придбання упредметненої технології; виробниче проектування.

Практичне завдання 1

АНАЛІЗ УКРАЇНСЬКИХ І ЗАРУБІЖНИХ START-UP НА СВІТОВОМУ РИНКУ. ІННОВАЦІЙНІ СТАРТАПИ В АГРОБІЗНЕСІ

Структурно АGTECH 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 Hortau) 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.

77 найперспективніших стартапів у сфері AGTECH

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>	Fenox 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 Capital	Farm Management 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	Farm Management

	Nisselson, LDV Capital, Lee Hower, LocalGlobe, Matt Swanson, NextView Ventures, Niko Hrды, Reshma Sohoni, SoftTech VC, Taavet Hinrikus, Valley Oak Investments, Virtus Nutrition	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 Capital, OpenAir Equity Partners, River Cities Capital Fund, Saints Capital, Thorndale Farm	Precision Agriculture and 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	Precision

	Valley Ventures, Monsanto Growth Ventures, New Brunswick Innovation Foundation, Rho Canada	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

AGTECH 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.

EAgrom – естонський стартап, що розробляє *eAgrom*, 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 РnР-пристрою, що сканує та аналізує рослини в міру руху трактора по полю. Відеодані, що записуються в роздільній здатності 4К 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.

Gamaa – 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.

Практичне завдання 2

ПОШУК УСПІШНОЇ БІЗНЕС-ІДЕЇ. МІСІЯ НОВОЇ КОМПАНІЇ. СПОЖИВЧІ ЦІННОСТІ ТА ЯК СФОРМУВАТИ «БЛАКИТНИЙ ОКЕАН». ЯК ПРОТЕСТУВАТИ СТАРТАП-ІДЕЮ НА УСПІШНІСТЬ?

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 зробіть 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. Неефективне 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 Vricabox 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. Ньюанси розташування називалися в якості причини невдач в 6% випадків. У своєму прощальному листі творець сервісу мікроблогінгу Nouncer розглядає рішення про заснування фірми в Нью-Йорку, як фактор, який пошкодив його компанії (в Нью-Йорку не відчувалося нестачі 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.

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

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;

1) 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;

2) етапи планування, моніторингу та контролю реалізації проекту.

Такі етапи найзручніше здійснювати в автоматизованих системах управління проектами;

3) 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.

Як створити свій блакитний океан?

Сьогодні кожен підприємець та маркетолог знають, що продаж послуг чи продуктів неможливий без просування. Деякі експерти радять вивчати конкуренцію та повторювати їхні дії, інші переконані у тому, що бізнес розвивається лише тоді, коли задовольняються потреби цільової групи. Уявіть собі ситуацію, коли у вашій ніші немає конкуренції і ви повністю задовольняєте потреби не лише своєї цільової групи, а й звертаєтесь до тих

людей, які ще не є вашими клієнтами. Мабуть, ви скажете, що це неможливо.

Шлях 1 – аналізуйте альтернативні ніші та галузі

Ми вже писали про те, що аналіз конкуренції не завжди може призвести до позитивних результатів. Як пишуть Кім Чан та Рене Моборн, кожна фірма конкурує не тільки в межах своєї ніші, але й з компаніями з інших галузей, які пропонують альтернативні продукти чи послуги, тобто ті, що можуть використовуватись у подібних цілях. Наприклад, для того, щоб керувати фінансами, користувач може завантажити програму, користуватися послугами фінансового консультанта або аналізувати ситуацію за допомогою паперу та ручки. Ці різні форми використовують із єдиною метою. Тепер уявіть собі клієнта, який ухвалює рішення. Він оцінює альтернативні можливості, іноді навіть несвідомо. А коли ви думаєте, як провести, наприклад, дві години вільного часу, можливо, ви розглядаєте варіанти, такі як: піти в кіно, записатися на сеанс масажу або почитати книгу, що сподобалася. Вловили сенс? Нині ж приклад.

У 80-х роках японська фірма NTT DoCoMo задумалася над тим, чому користувач повинен вибирати між інтернетом і мобільним телефоном. Ринок послуг ставав дедалі насиченішим, зростали витрати, а фірми заробляли дедалі менше. NTT DoCoMo усунула необхідність вибирати між інтернетом і телефоном і значно скоротила інші фактори. Компанія створила дружню платформу, яка має одну просту кнопку (i-mode), клацаючи по ній, користувач отримує доступ до всіх найпопулярніших програм. Однак, користувач не приголомшений великою кількістю інформації, як в інтернеті, а підключається лише до раніше обраних та підтверджених програм. Навігація дуже проста та швидка у використанні, завдяки телефону клієнт стає мобільним. Наприкінці 2009 року, через десять років після запуску цієї послуги, кількість користувачів i-mode складає 50 млн людей. I-mode був першим у світі смартфоном, а iPhone з'явився лише у 2007 році.

Ідучи цим шляхом, дайте відповідь на запитання: *Які галузі є альтернативними для вашого бізнесу? Чому клієнти обирають інші рішення?*

Зосереджуючись на ключових факторах вибору альтернативних рішень та усунення (або скорочення інших факторів), творці стратегії вважають, що можна створити блакитний океан у новій ніші.

Шлях 2 – аналізуйте стратегічні групи у вашій галузі

Це принцип застосовується до компаній тієї ж галузі за однакової стратегії, яку умовно може поділити на цінову та враховує отримані результати. Кожен крок конкуренції у сфері цін впливає роботу інших компаній. Більшість фірм зосереджуються поліпшення своєї конкурентної позиції у межах стратегічної групи. Наприклад, Mercedes, BMW та Jaguar конкурують між собою у сегменті автомобілів преміум-класу. Для того щоб створити блакитний океан вам потрібно позбутися вузької далекоглядності та визначити, які існують причини, що впливають на рішення користувачів перейти з однієї групи до іншої.

Американська фірма «Champion Enterprises» помітила перспективи зростання, аналізуючи стратегічні групи у будівництві, а саме: будівельні

компанії та забудовники. Готові будинки були дуже дешеві та їх можна було швидко збудувати, при цьому проекти були однотипними та нічим не відрізнялися від інших. Будинки, збудовані забудовниками, мали свою індивідуальність, проте їхня ціна була набагато вищою. Компанія Champion Enterprises створила свій блакитний океан, поєднуючи позитивні елементи кожної стратегічної групи. Компанія запропонувала готові елементи для будівництва будинку та надала клієнтам широкий вибір дуже якісних елементів внутрішнього оздоблення, таких як каміни, стелі та інше. Фірма швидко розвивалася аж до фінансової кризи у 2008 році.

Якщо ви хочете застосувати цей спосіб, дайте відповідь на запитання: *Які стратегічні групи існують у галузі? Чому клієнти вибирають товари високого цінового сегмента? Чому клієнти вибирають товари низького цінового сегмента?*

Шлях 3 – аналізуйте ланцюжки покуців

Більшість компаній зосереджуються на цільовій групі клієнтів. Однак існує цілий ланцюжок «покупців», які безпосередньо або безпосередньо приймають рішення про покупку. Клієнт, який оплачує покупку, не обов'язково стане користувачем. Аналізуючи групи, яких слід звернутися, фірми можуть створити свій блакитний океан.

Розглянемо приклад датської компанії «Novo Nordisk», виробника інсуліну. Спочатку виробники інсуліну зі своєю пропозицією зверталися до лікарів. Компанія «Novo Nordisk» вирішила зосередитись на пацієнтах. Виробник зауважив, що пацієнтам незручно робити уколи, особливо перебуваючи поза домом. У 1985 році "Novo Nordisk" створив NovoPen, який був схожий на ручку і містив ємність з інсуліном. Таким чином, NovoPen завжди був під рукою, і ним могли користуватися також пацієнти з дефектами зору. Пізніше виробник розробив Innoovo – систему дозування із вбудованою пам'яттю, яка вказувала дату останнього прийому та дозування препарату. Стратегія компанії «Novo Nordisk» змінила галузь, а фірма перетворилася з виробника інсуліну в компанію, яка дбає про пацієнтів, які страждають на діабет.

Якщо хочете використати цей спосіб, слід відповісти на запитання: *Який вигляд має ланцюжок покуців у вашій галузі? На якій групі концентрується галузь? Якби ваш бізнес зосередився на іншій групі покуців, яку цінність ви могли б запропонувати?*

Шлях 4 – аналізуйте супутні послуги та товари

Найчастіше на цінність товарів та послуг впливають супутні елементи. Наприклад, кінотеатри. До якого кінотеатру ви підете: у той, де можна залишити дитину під наглядом чи де є зручне паркування, а може у кінотеатр, який не пропонує додаткових послуг? Просто знайдіть комплексне рішення. Подумайте, що відбувається перед тим, як покупець купить продукт, під час користування і після того, як продукт використаний.

Відомий приклад компанії «Philips Electronics», яка помітила, що найсерйознішою проблемою приготування чаю у Великій Британії є ... накип. У відповідь виробник створив чайник з фільтром.

Якщо ви хочете знайти супутні товари або послуги, дайте відповідь на запитання: *У яких ситуаціях користувачі користуються продуктом чи послугою? Що відбувається перед використанням, під час та після? Чи можете ви вказати найслабші місця? Чи можете ви запропонувати супутні товари/послуги для того, щоб унеможливити слабкі місця?*

Шлях 5 – аналізуйте функціональні та емоційні фактори покупців

Проводячи дослідження, автори книги зауважили, що компанії, зосереджуючись на емоційному факторі, пропонували різні бонуси, що збільшують вартість, але не функціональність. Приклади компаній, які, використовуючи додатковий фактор, створили свій блакитний океан: виробник косметики Body Shop пішов зовсім іншим шляхом, звертаючись до емоційної сторони продукту (захист навколишнього середовища). Компанія «Pfizer» та препарат Віагра довели, що можна переключитися з проблеми лікування та зайнятися покращенням якості життя. Або «Starbucks» (про їхню програму лояльності ми писали у статті «Створіть програму лояльності, яка сподобається вашим клієнтам»), яка відмовилася від стратегії продажу кави як товару, а створила атмосферу, в якій клієнти люблять проводити час за філіжанкою кави або чаю.

Якщо ви хочете дослідити ваші можливості в цій галузі, дайте відповідь на запитання: *Який фактор (емоційний чи функціональний) є домінуючим у вашій галузі? Якщо конкуруєте, використовуючи емоційні чинники, яких елементів можна відмовитися, щоб використовувати функціональні елементи? Якщо конкуруєте, використовуючи функціональність, які емоційні чинники ви можете додати?*

Шлях 6 – уявіть свій бізнес у майбутньому

Якщо ви розробите стратегію з урахуванням майбутнього, то можете передбачити, які зміни потрібно впровадити вже сьогодні. Дайте відповідь на наступні питання: *Які тренди можуть впливати на нашу галузь? А якщо вже знаєте про ці тенденції, то як можете скористатися цією інформацією? Зважайте також на те, що деякі професії зникнуть у майбутньому або зникають зараз. Про вплив роботизації та про штучний інтелект, а також вплив автоматизації на ринок праці ви можете прочитати у статті «Кого з нас замінять роботи та штучний інтелект?»*

Пастки червоного океану

Якщо ви створили свій блакитний океан – чудово! У книзі "Стратегія блакитного океану" автори також звертають увагу на пастки червоного океану. Якщо ви помітите їх прояв у своїй організації, дійте негайно!

Пастка 1

Полягає у мисленні фірми, що з створення блакитного океану треба вийти межі своєї діяльності, що з ризиком. Як стверджують Кім Чан та Рене Моборн, блакитний океан можна створити у самому центрі діяльності компанії (наприклад, Apple та iMac).

Пастка 2

Стратегія блакитного океану означає створення абсолютно нового технологічного продукту. Згадайте хоча б приклад Starbucks. Найчастіше

створені продукти дуже прості і приємні у використанні, а клієнти їх просто люблять. Звичайно, такі продукти можна створити за допомогою технологій, але це не обов'язково. Ви можете знайти рішення, ставлячи собі такі питання як: Чи зможе ваш продукт помітно покращити продуктивність/легкість використання/охорону навколишнього середовища? Найголовніше – не технологічні новації відкривають нові ринки, а інновація цінності .

Пастка 3

Ви можете зіткнутися з думкою, що перші гравці на ринку створюють блакитний океан. Ні, не потрібно бути першою компанією на ринку, тільки першим, хто зможе правильно поєднувати інновацію та цінність . А ви знаєте, що iPhone не був першим смартфоном, а iTunes не був першим магазином із цифровою музикою?

Пастка 4

Стратегія блакитного океану значить, що фірма має виділятися над ринком. Блакитний океан - це стратегія "і-і", а не "або-або".

Історичні приклади блакитного океану

Виробником першого персонального комп'ютера була компанія MITS. Однак комп'ютер не мав пам'яті (динамічна лише 256 символів) і був дуже, дуже незручним у використанні. Не дивно, що користувачам не сподобалося це рішення, а Кен Ольсен, президент DEC сказав, що немає потреби користуватися комп'ютером вдома. Через два роки на ринку з'явився комп'ютер Apple.

Початком американської автомобільної галузі вважається 1893, коли брати Дьорі запропонували перший автомобіль з одноциліндровим двигуном. Машина коштувала 1500 доларів (дворазові річні доходи середньої американської родини). Антиавтомобільні активісти блокували дороги та організували бойкоти бізнесменів та політиків, які їздили машиною. У 1908 році компанія Ford представляє модель T - автомобіль для широких мас, виготовлений з матеріалів високої якості. У 1908 році машина коштувала 850 доларів, а в 1924 вже 290. Завдяки монтажній лінії, запчастинам та стандартизації Ford запропонував автомобіль доступний середній американській родині.

А може, ви вже створили свій блакитний океан?

ТЕМА 2

СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ І ФІНАНСУВАННЯ

START-UP

Стадії розвитку стартапу. Життєвий цикл стартапу. Форми і джерела фінансування інвестиційних проєктів. Етапи фінансування стартапів. Інвестиційні раунди.

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 проєкту. 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



Рис. 2.1. Внутрішні чинники оцінки інвестиційної привабливості стартапів

Найбільш відомі краудфандингові платформи наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Найбільш відомі краудфандингові платформи

Назва	Опис	Web-Сайт
1	2	3
ArtistShare	Перший краудфандинговий веб-сервіс, офіційно зареєстрований в США на початку 2000-х рр.. Artistshare надає краудфандингову платформу для допомоги музикантам у записі альбомів	artistsshare.com
IndieGogo	Глобальний майданчик для отримання фінансування, заснований у 2008 році. Платформа дозволяє розміщувати ідеї різних типів: від технологічних до музики. Якщо опублікований проект не набирає в термін заданої суми, сервіс бере комісію 9%, якщо набирає – то 4%	indiegogo.com
Joby	Досить молодий краудфандинговий 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 краудфандингова платформа, для залучення фінансування на ньому можуть розміщувати свої задуми представники будь-якої країни світу. Завдяки веб-ресурсу вдалося профінансувати 35 тисяч творчих проектів. Працює за принципом «все або нічого». Тобто, автор ідеї вказує потрібну суму і встановлює кінцевий термін, протягом якого потрібно зібрати кошти. Kickstarter бере комісію в розмірі 3-5%. За статистикою ресурсу, близько 44% заявлених проектів успішно збирають необхідний обсяг фінансування	kickstarter.com
Sponsume	Британський краудфандинговий 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

Практичне завдання 3

СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТА ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТІВ

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 а 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).

ПРИКЛАД

У разі 50% річних IRR та періоді інвестування 3 роки майбутня вартість 100 000 дол інвестицій дорівнює $FV = 100000 \text{ дол} \times (1 + 0,50)^3 = 450000 \text{ дол.}$ [24].

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

ПРИКЛАД

Якщо прогнозований чистий дохід стартапу через 3 роки складе 100 000 дол, а середнє співвідношення ціни до чистого доходу для порівнянних компаній-аналогів – 15, то прогнозована через 5 років вартість компанії становитиме $TV = 1 \text{ млн дол} \times 15 = 15 \text{ млн дол.}$ частка в капіталі (частка власності) = $4,5 \text{ млн.} / 15 \text{ млн дол} = 30\%$.

Якщо 30% компанії придбані інвестором за 1 млн дол, То повна післяінвестиційна вартість компанії складе $1,00 / 0,30 = 3,33 \text{ млн дол}$
Доінвестиційна вартість компанії = $3,33 \text{ млн дол} - 1 \text{ млн дол (інвестиції)}$
= 2,33 млн дол.

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

ПРИКЛАД

Якщо 30% компанії придбані інвестором за 1 млн дол, То повна післяінвестиційна вартість компанії складе $1,00 / 0,30 = 3,33 \text{ млн. дол}$
Доінвестиційна вартість компанії = $3,33 - 1 \text{ млн (інвестиції)} = 2,33 \text{ млн дол.}$

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)

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

ПРИКЛАД

Усереднений дохід від одного клієнта ігрового додатку до соц. мережі становить 10 дол / рік. Вартість залучення одного передплатника ігрового програми – 5 дол. При рекламному бюджеті в 50 000 дол можна очікувати 10 000 передплатників. Відповідно річний дохід подібного програми 100 000 дол / рік Вартість такого проекту через 1 рік – 300 000 дол (3-х кратний річний дохід).

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 хорошиї 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.

ПРИКЛАД

Нехай середня оцінка компанії 1,5 млн дол, а сума факторів 1,075 (табл. 2.3). Тоді вартість компанії складе: $1,075 \times 1,5$ млн дол = 1,61 млн.дол.

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	¹³ 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

ТЕМА 3

ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ СТАРТАПУ

Особливості та етапи формування команди стартапу. Роль та функції учасників команди стартапу. Розподіл часток між членами команди стартапу

Таблиця 3.1

Питання, що потребують відповідей до початку формування команди стартапу

Питання	Пояснення
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
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



Рис.3.1 Мінімально життєздатна команда стартапу

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 якось 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 підборі 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 проектної команди рекрутер може зіткнутися на будь-якому етапі. Подолати їх допоможе позитивний настрій, хороша самомотивація та допомога професійного керівника.

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 бачення проекту; запустили ранню версію, отримали зворотний зв'язок – знову змінили концепцію. У стартап-команді поруч з розробником працює аналітична група щоб одразу перевіряти ідеї на життєздатність, генерувати і обговорювати зміни, вносити нове в список на розробку
3.	Підбір команди	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. У разі необхідності підключається арт-директор для контролю дизайнера і технічний директор для контролю розробників. Номінально в команду може бути включений аналітики, проектувальник інтерфейсів (прототіпіст), але як правило, гострої необхідності в них не виникає	Комплектація команди схожа зі звичайною, але у такої команди є три відмінності: 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 ознайомлення з проектом нового розробника

4.	Рекламна кампанія	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, якийсь час після запуску, поповнивши фінансові втрати.	Просуванням потрібно займатися вже на етапі запуску MVP. Навіть раніше: готувати кампанію під час розробки першої версії продукту. Специфіка просування стартапу ще і в тому, що ресурси на просування часто обмежені, тому здійснюється активний пошук найбільш ефективних каналів для проекту. Плюс такого підходу: одночасно з тестуванням самого MVP продукту тестується і його рекламна кампанія.
5.	Розвиток і підтримка	Тут різниця приблизно така ж, як і на попередніх етапах	Ключова перевага для стартапу під час співпраці із спеціалізованою стартап-командою – закріплена масштабована команда, яка гнучко підлаштовується під потреби зростаючого бізнесу

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 висувують 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
	<p style="text-align: center;"><i>Різновиди методу</i></p> <p>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</p> <p>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 окремий учасник може брати активну участь у розв'язанні проблеми або дискусії</p> <p>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</p>
4. Метод ідей Дельфі	Процес здійснюється у такий спосіб: від 5 до 20 експертів просять подати письмові пропозиції щодо вирішення заздалегідь певної проблеми, при чому незалежно один від 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>

Практичне завдання 4

Ділова гра «формування команди»

Ви - керівник. Авторитет та впливовість. Навики лідерства

Гра. Я – керівник

Основна мета гри – розвинути у студентів навичку аналізу структури управління фірмою для її вдосконалення.

Характеристика проблемної ситуації

Начальник планово-економічного відділу агропромислового підприємства Кузьмін Н. В. вирушає на пенсію. Керівник підприємства Григор'єв А. А. та його заступник Панченко І. І., який курирує цей відділ, були не зовсім задоволені роботою Кузьміна Н. В. На їхню думку, той був надзвичайно м'яким начальником.

Після акціонування підприємства роль відділу значно зросла. У зв'язку з цим виникла необхідність розробки обґрунтованої програми його подальшої діяльності, по суті, надання йому іншого статусу. Ви призначаєтеся начальником відділу.

Характеристика відділу

Відділ займає кімнату площею 120 м², має чотири телефонні апарати, з них два – міської мережі та два – внутрішніх. Колишній начальник відділу свого кабінету не мав, він перебував разом із підлеглими. У відділі в основному працюють жінки: 23 із 25 осіб. Склад відділу за віком та освітою наступний: десять осіб віком 32–42 років мають вищу та середню спеціальну освіту; п'ять осіб із середньою спеціальною освітою – пенсійного чи передпенсійного віку; п'ять молодих фахівців, які недавно закінчили економічний інститут (з них один чоловік); чотири технічні виконавці із середньою освітою віком від 18 до 24 років (двоє з них навчаються на першому курсі інституту); один - полковник запасу, працює у відділі нещодавно і не має освіти за профілем роботи відділу.

Заступником начальника відділу працює досвідчений співробітник Ільїна А. Н., яка має вищу освіту і користується достатнім авторитетом у колективі. У роботі вона дотримується традиційних підходів, тому начальником відділу її вирішили не призначати.

Працівники відділу не відрізняються високою трудовою дисципліною: іноді багато розмовляють і не завжди на службові теми, часто ходять територією організації, хоча це не завжди пов'язане з виробничою необхідністю. Нерідко міські телефонні апарати довго виявляються зайнятими через сторонні розмови, і до відділу важко додзвонитися.

Поки вирішувалося питання (протягом двох місяців) про призначення нового начальника відділу, ним керувала Ільїна А. Н. Незадовго до описаних подій у відділ прийшов молодий фахівець Іванцов П. П., який із самого початку намагався з'ясувати, чим він повинен займатися і як його діяльність регламентується посадовими інструкціями. Однак у відділі посадові інструкції

були складені давно, і їхнього конкретного змісту ніхто не знав (і навіть невідомо було, де вони знаходяться). У повсякденній діяльності співробітники займалися своїми справами, як вони звикли їх розуміти.

Загалом робота відділу рухалася без будь-яких серйозних упущень, але й великих успіхів не було.

Виходячи з характеристики виробничої ситуації у процесі ділової гри необхідно виконати три завдання.

Завдання 1

Ви затверджено на посаді начальника відділу. Колектив з вами не знайомий. Підготуйте тези свого виступу перед працівниками відділу, дотримуючись наступного плану:

1. Що ви можете розповісти про себе як про людину та спеціаліста (ваше минуле, сьогоднішнє, плани на майбутнє)?
2. Які мотиви спонукали вас прийти саме до цього відділу та обійняти посаду начальника?
3. Ваше ставлення до своїх обов'язків, прав, повноважень? Які завдання хотіли б вирішувати?
4. Що ви очікуєте від колективу, у чому хочете знайти підтримку та розуміння?
5. Як ви уявляєте собі майбутнє відділу, трудового колективу, його діяльність, суспільне життя та перспективи зростання?

Якщо врахувати, що члени колективу по-різному прогнозуватимуть ваші дії, очікуючи на підтвердження своїх припущень, ваш виступ має бути коротким, чітким, аргументованим, переконливим, емоційно яскравим.

Час підготовки – трохи більше 30 хв, на виступ перед колективом відділу – 10 хв.

Завдання 2

1. Ви затверджено начальником відділу підприємства. З колективом відділу ви не знайомі, але заздалегідь поінформовані про ситуацію, що склалася на даний момент. Завтра ви безпосередньо приступите до виконання своїх службових обов'язків і маєте до цього підготуватися.

2. Подумайте, які завдання вам вирішити, з ким зустрітися, яку інформацію зібрати, з якими пропозиціями звернутися до колективу. Ви не повинні бути захоплені зненацька свого першого дня. Якщо ви не можете відразу заявити про себе як про господаря становища, здатного організатора, опинитесь в полоні у «плинності» та обставин, вам важко буде надалі розраховувати на успіх.

3. Подумайте, що і в якій послідовності ви будете робити в перший день роботи.

4. Пам'ятайте, що підлеглі чекають від вас багато чого: рад, вказівок, співчуття, нової інформації, збереження або зміни звичного укладу роботи,

заведених порядків, критичних зауважень, схвалення, похвали тощо.

5. Вас свідомо чи несвідомо порівнюватимуть із колишнім начальником. Усі ваші дії, висловлювання, пропозиції, зауваження оцінюватимуться. З першого ж дня підлеглі прогнозуватимуть вашу поведінку в майбутньому та зіставлятимуть із нею свої надії.

6. Розробіть план першого робочого дня.

Час на підготовку – не більше 30 хв, на викладення та аргументацію плану перед слухачами – 10 хв.

Завдання 3

Ви призначено начальником планово-економічного відділу. З завтрашнього дня приступаєте до виконання своїх службових обов'язків. Ви не маєте досвіду роботи у подібному трудовому колективі. Вам доведеться зіткнутися з безліччю невирішених питань, непередбачуваними вчинками ваших нових підлеглих. Ваша діяльність починається в умовах невизначеності та обтяжується складним станом справ у відділі. Але це не позбавляє вас обов'язку оперативно та правильно реагувати, справедливо оцінювати та приймати обґрунтовані рішення в кожному конкретному випадку. Від зробленого вами враження, від правильної поведінки в перші дні залежать ваш авторитет у колективі та ефективність його роботи.

На підставі наявної інформації, особистого досвіду, установок та уявлень постарайтеся прогнозувати свою поведінку, якщо перший день роботи ви зіткнетесь з наступними ситуаціями:

1. Один із працівників звернувся з проханням надати завтра відгул, бо йому треба відвідати хворого родича у лікарні за містом.
2. Ви отримуєте колективну скаргу на одного із працівників відділу.
3. Вам зателефонують і, не представившись, вимагатимуть призначити на сьогоднішній вечір трьох осіб на чергування з охорони громадського порядку на вулицях, що прилягають до території підприємства.
4. До вас підійде літній працівник і відразу ж почне лаяти колишнього начальника.
5. До вас підійде начальник відділу праці та заробітної плати та почне різко висловлюватися щодо систематичної відсутності даних, що зриває виконання програм.
6. Вам повідомлять про поломку дорогої оргтехніки у відділі.
7. Після збору у призначений час персоналу відділу вас несподівано, без попередньої домовленості, запросять на наради до заступника директора.
8. Вам запропонують увечері після роботи зібратися вузьким колом у одного з членів колективу відзначити вступ на посаду.

Намагайтеся дати короткий опис програми ваших дій у кожному конкретному випадку. При обґрунтуванні будь-якого з восьми випадків необхідно відповісти на запитання:

1. Які думки виникли у перший момент?
2. Як би ви хотіли вчинити?

3. Як чините насправді?

Час на підготовку – не більше 30 хв, на повідомлення про ухвалені рішення – 10 хв.

Оцінка діяльності команд та визначення переможця

Оцінка проводиться за п'ятибальною системою. Критеріями оцінки команд (претендентів) є: глибина та логічність повідомлення доповідача, змістовність речень; обґрунтованість та конкретність відповідей на запитання експертів та інших слухачів; активність групи підтримки (команди претендента); коректність претендента та його групи в процесі розмови; дотримання регламенту доповідей та відповідей на запитання.

Результати оцінки заносяться до табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка команд за критеріями

П.І.Б. експерта	Оцінка за критеріями у балах					
	А	Б	У	Г	Д	Разом
Морозов М.	4	3	5	5	3	20
Іванов І.						
Разом						108

ТЕМА 4

МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ START-UP

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



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

20 основних причин невдач стартапів



Рис. 4.2. Ключові причини невдач стартапів

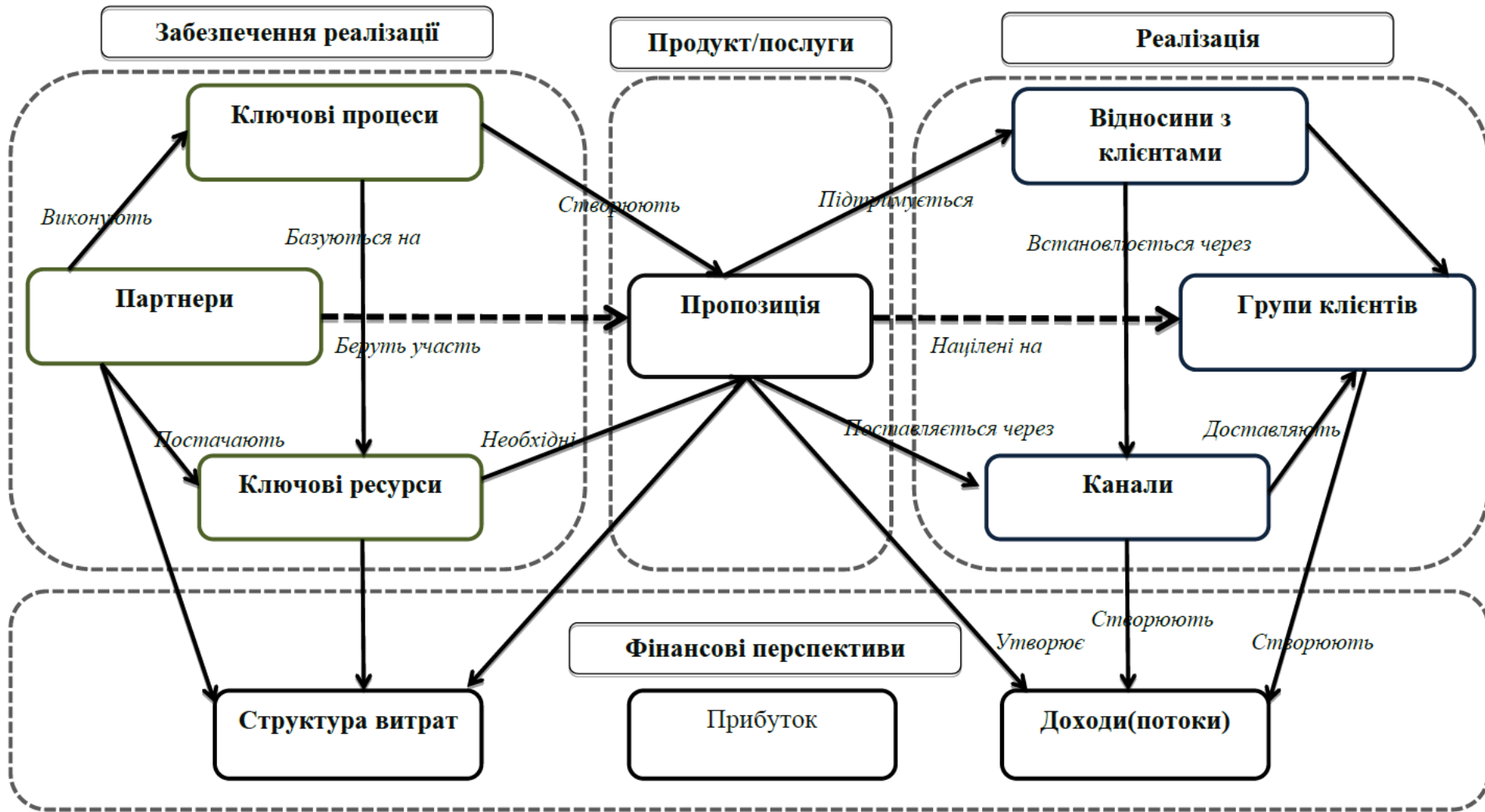


Рис. 4.3 Взаємозв'язок та взаємодія компонентів шаблону бізнес-моделі

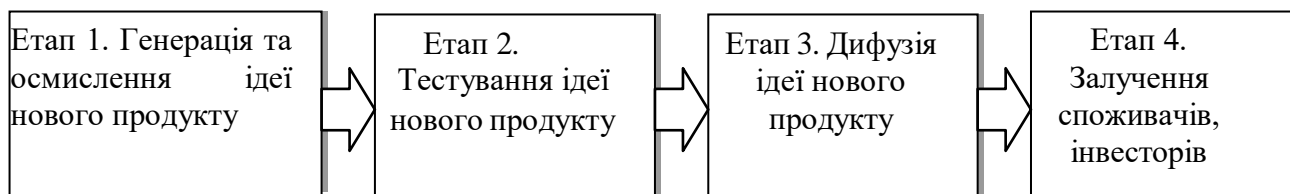


Рис.4.3. Етапи маркетингу стартапу

Таблиця 4.1

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

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



Рис. 4.4. Дифузна модель Е. Роджерса для сприйняття ідеї інноваційного продукту стартапу

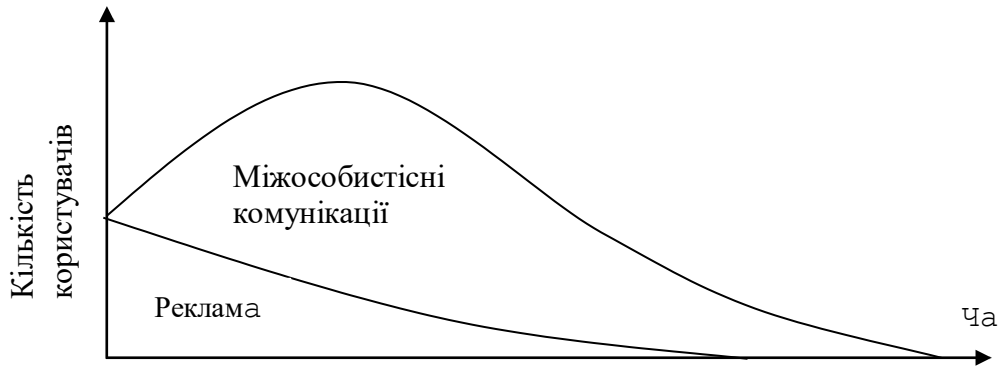


Рис. 4.5. Дифузна модель Ф. Басса

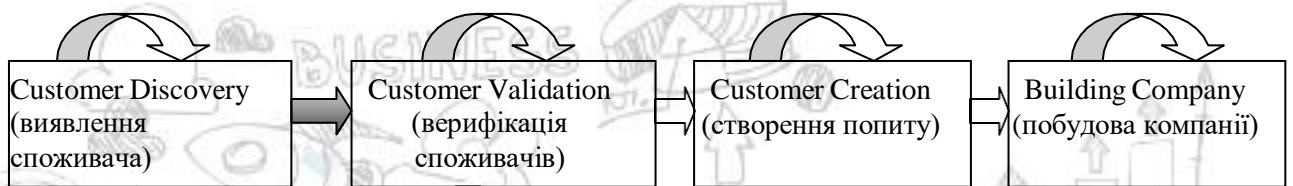


Рис. 4.6. Загальна схема CDM

Оцінка ринку зверху вниз

Оцінка ринку знизу вгору



Рис. 4.7. Оцінювання потенційного ринку стартапу

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

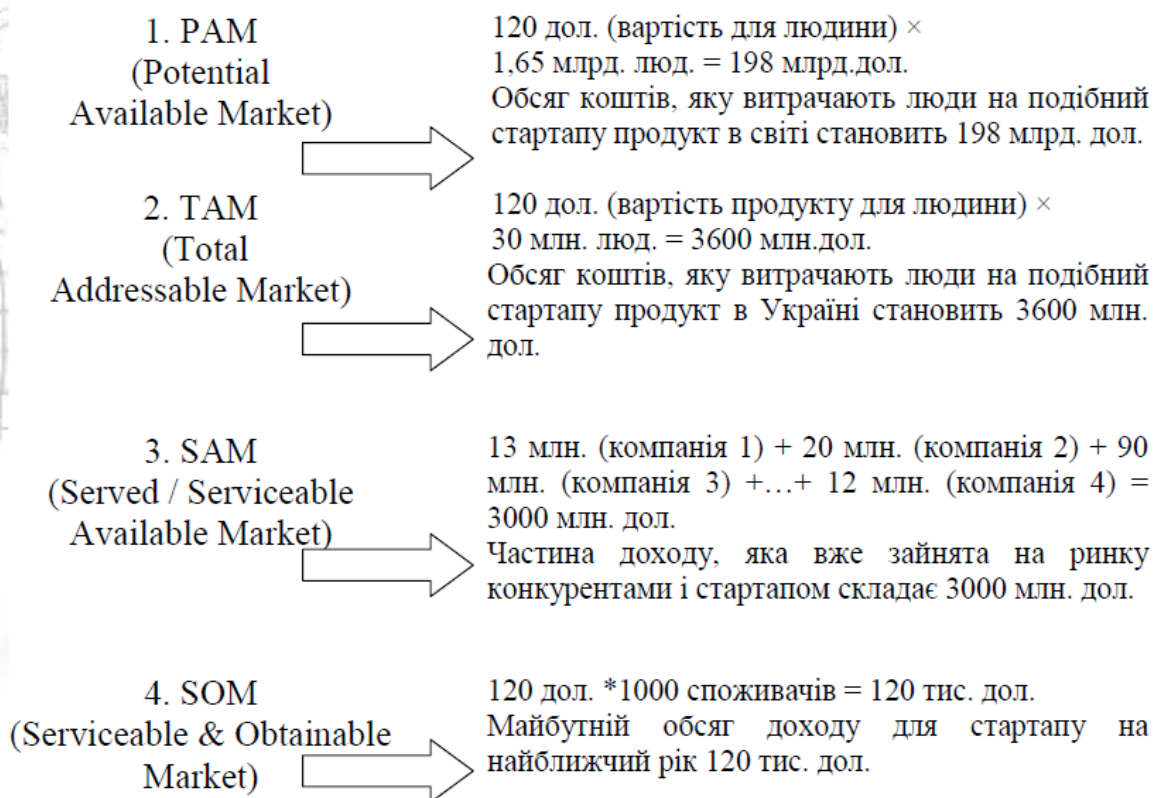


Рис. 4.8. Розрахунок обсягу ринку для стартапу

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)

Способи залучення та комунікації з потенційними споживачами стартапу

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

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

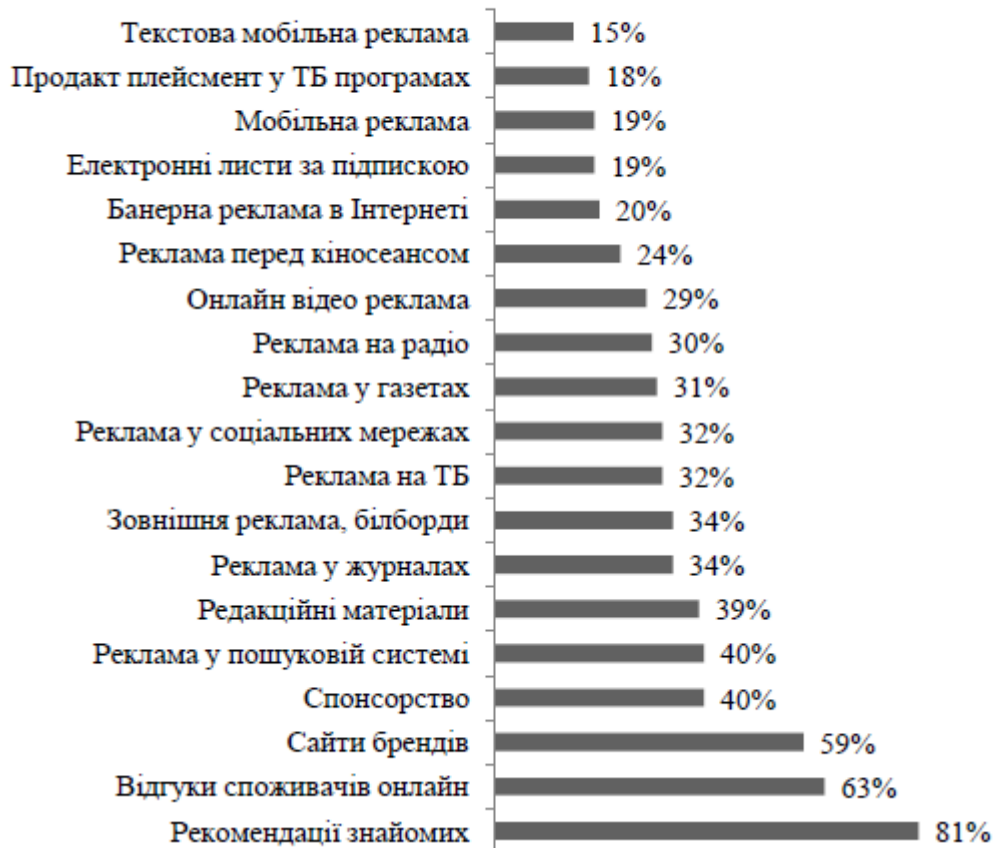


Рис. 4.11. Джерела інформації за рівнем довіри українців

Практичне завдання 4
Соціальні мережі як інструмент розвитку START-UP.

Таблиця 4.3

Огляд конкурентів

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

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

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).

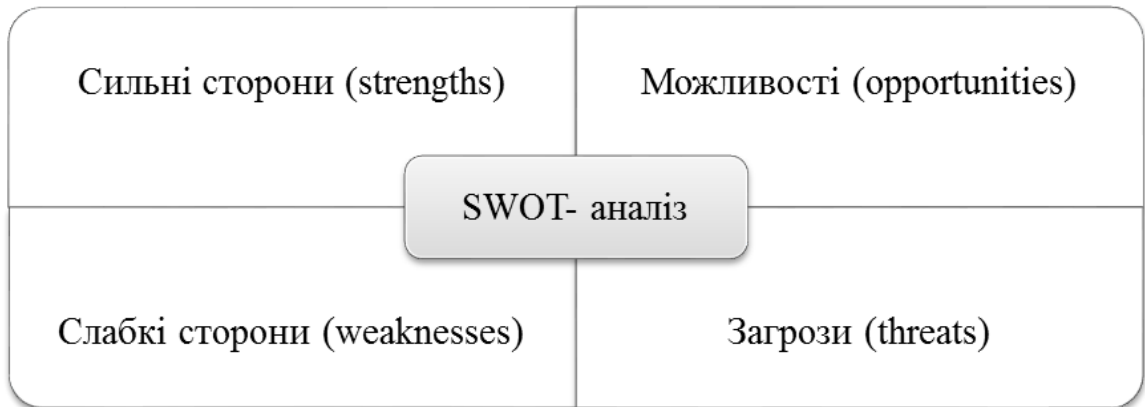


Рис. 4.9. SWOT- аналіз стартап-проекту

Таблиця 4.6

Приклад визначення ринкових можливостей і загроз

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
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?

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

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				

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

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

ПРИКЛАД

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

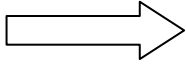
1) оцінювання ринку знизу на гору. Даний метод інвестори схвалюють, оскільки він дає більш обґрунтовані результати. Метод базується на принципі від часткового до загального (здатність залучення замовлень одним співробітником, або вартість залучення 1 клієнта);

ПРИКЛАД

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

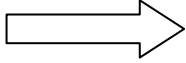
ПРИКЛАД

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

ПРИКЛАД

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

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

ПРИКЛАД

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

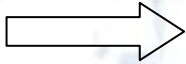
- 2) доступний обсяг обслуговуваного ринку – САМ (Served / Serviceable Available Market) – це річний обсяг грошових коштів, які вже витрачаються на користування вашим продуктом або продуктом конкурента. Ринок САМ є частиною ринку ТАМ;

ПРИКЛАД

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

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

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

ПРИКЛАД

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

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).

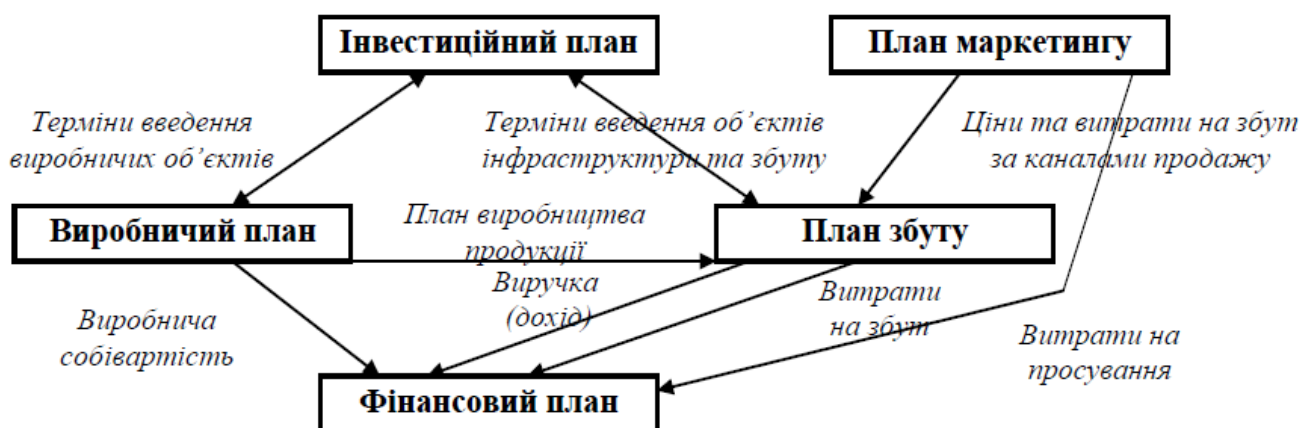


Рис. 5.1. Збалансованість основних розділів бізнес-плану

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

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

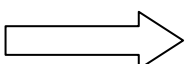
План-продажів

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 розширятись;
- 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 розрахунок 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.	Проектowana 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 патентоспроможність (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 УІІС). 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

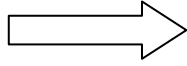


- Прискорена реєстрація – близько 4 місяців.
- Стандартна реєстрація – близько 18 місяців.
- Свідоцтво на товарний знак діє в Україні протягом 10 років з правом продовження терміну дії.

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

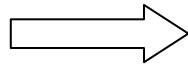


- Розгляд заявки на патентування винаходу – 1,5-2 роки.
- Патент терміном дії у 20 років.

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.

Перезентація 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.

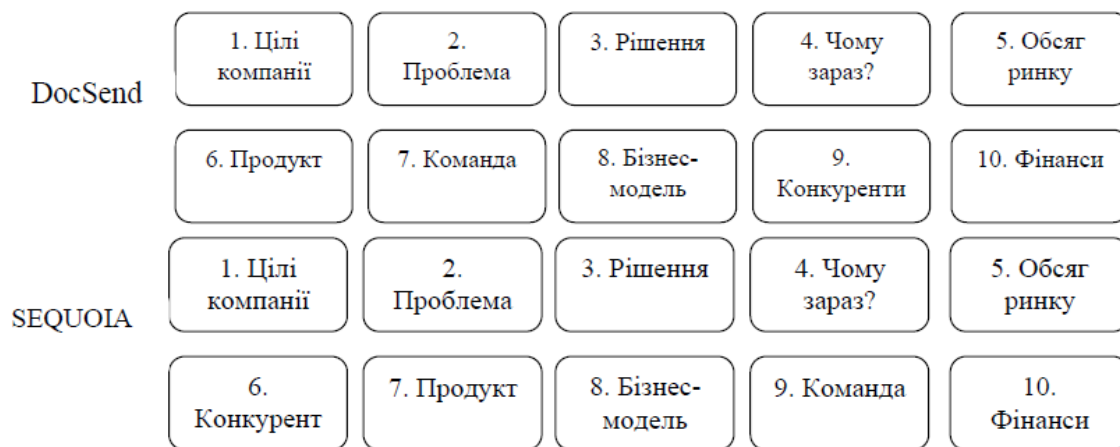


Рис. 7.1. Рекомендована структура презентації від DocSend та SEQUOIA

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.

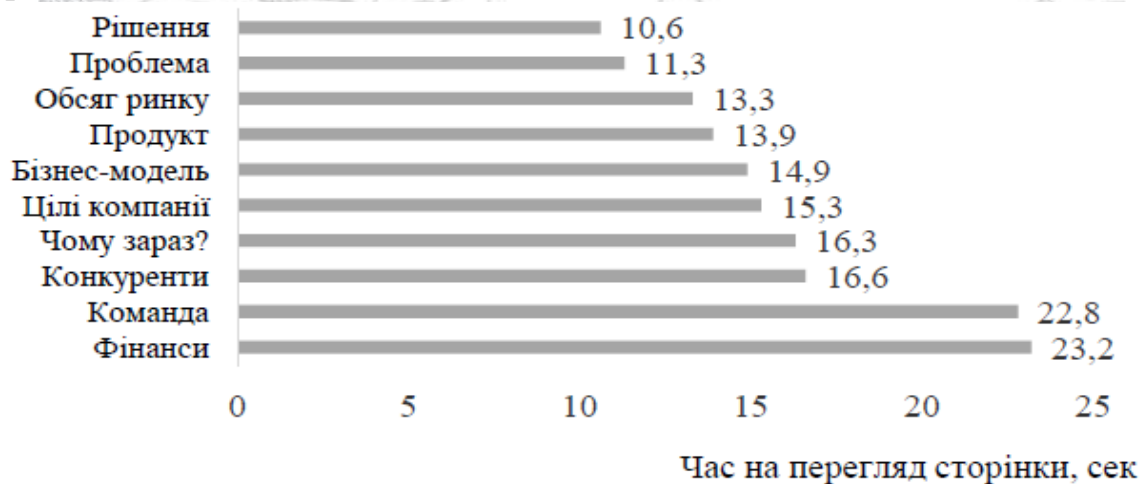


Рис. 7.2. Найбільш важливі слайди для інвесторів

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)



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

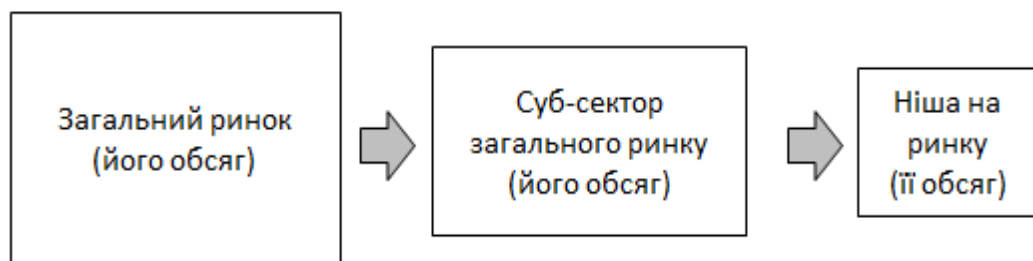
Загальна сума
Назва компанії-інвестора

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 швидкість зростання

ж)

КЛІЄНТИ І СЕГМЕНТИ

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

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

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

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

з)

ПРОБЛЕМА / АЛЬТЕРНАТИВНІ РІШЕННЯ

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

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

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

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

и)

ВАШЕ РІШЕННЯ / ПРОДУКТ

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

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

Скріншоти: ключові частини вашого продукту/сервісу.

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

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

к)

ТЕХНОЛОГІЯ

Що лежить в основі вашого рішення?

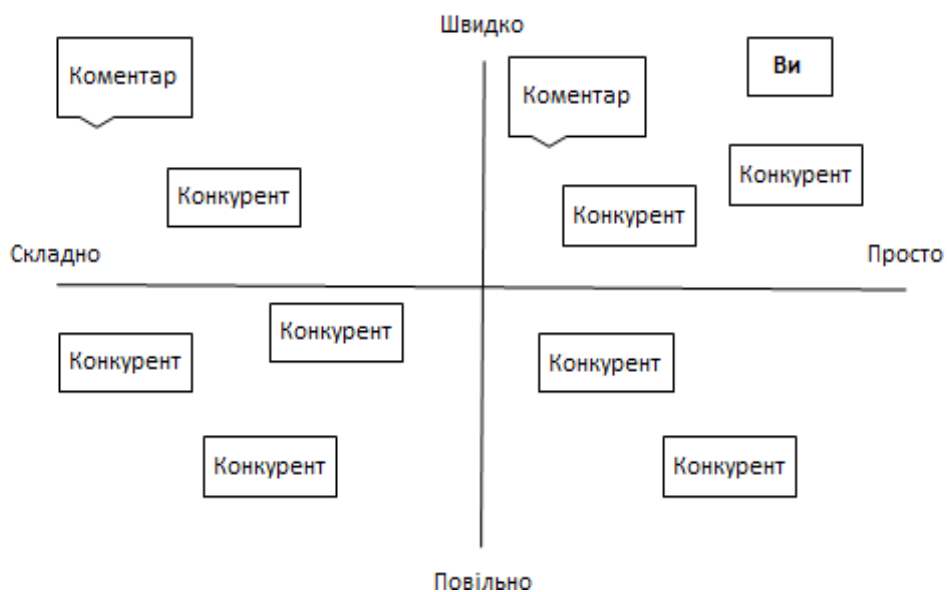
Власна або залучена технологія?

Чому дана технологія є унікальною (якщо є)?

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

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

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



- ринкові гіпотези



- продуктові гіпотези



- 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 annotations: Numbered stars (1-11) are placed on the table cells. Arrows connect star 3 to star 4, star 4 to star 5, star 5 to star 7, star 7 to star 6, star 6 to star 8, star 8 to star 9, star 9 to star 11, star 11 to star 10, and star 10 to star 3. Star 1 is in the top right, star 2 in the top right, star 3 in the top left, star 4 in the middle, star 5 in the bottom left, star 6 in the middle, star 7 in the bottom left, star 8 in the bottom right, star 9 in the bottom right, star 10 in the bottom left, and star 11 in the bottom middle.

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

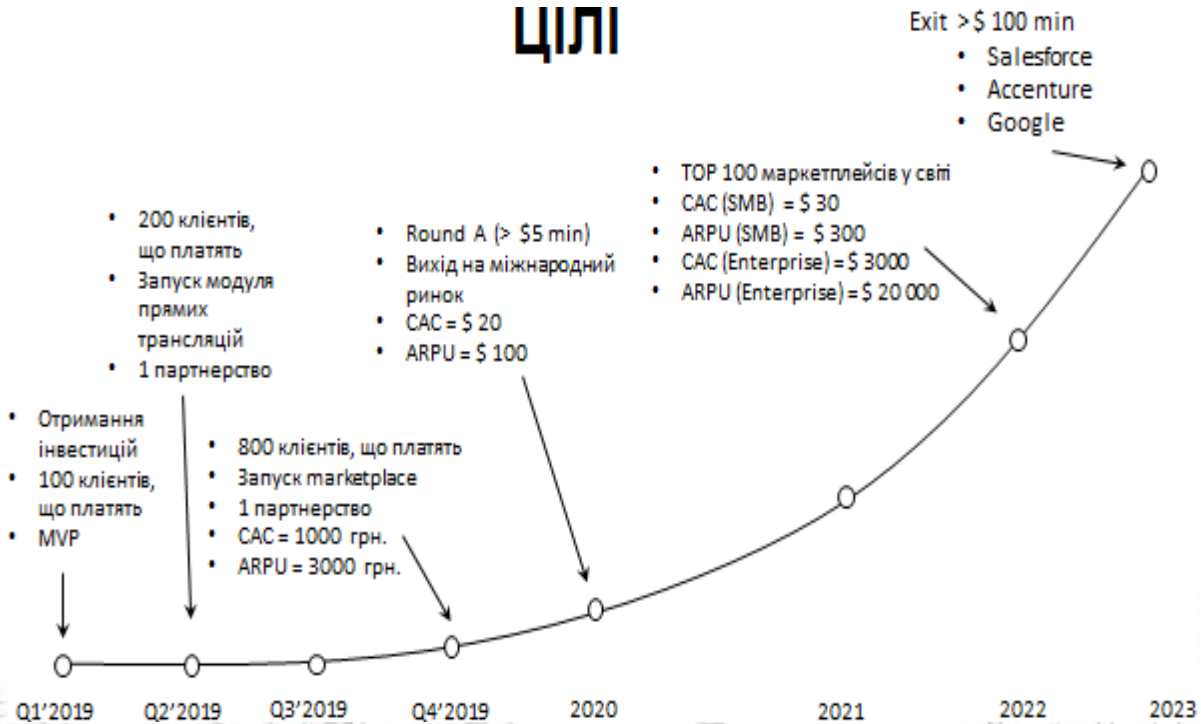
ц)

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

**Питання до заліку з дисципліни «Start-up ЕКОНОМІКА»
(СТАРТАП ЕКОНОМІКА)**

ТЕМА 1

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТАРТАП-ПРОЕКТІВ

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

ТЕМА 2

ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ СТАРТАПУ

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

ТЕМА 3

РОЗРОБКА ПРОДУКТУ ДЛЯ СТАРТАПУ

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

10. Надайте характеристику етапів створення мінімального життєздатного продукту.
11. Підходи до створення мінімального життєздатного продукту, його еволюція.
12. Що таке Scrum? Охарактеризуйте процес Scrum.

ТЕМА 4

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ СТАРТАПУ

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

ТЕМА 5

МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ СТАРТАПУ

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

ТЕМА 6

БІЗНЕС-ПЛАН СТАРТАП-ПРОЕКТУ

1. Визначте сутність поняття «бізнес-план стартап-проекту».
2. Загальна структура бізнес-плану згідно зі стандартами Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку.
3. Надайте характеристику бізнес-планування стартап-проекту на різних стадіях його реалізації
4. Охарактеризуйте структуру бізнес-плану стартап-проекту.

5. Визначте структуру резюме бізнес-плану стартап-проекту.
6. Поясніть особливості розділу бізнес-плану опис проекту/підприємства
7. Надайте характеристику опису продукту стартап-проекту та його ключових показників.
8. У чому полягають особливості складання розділу бізнес-плану з аналізу галузі/ринку?
9. Опишіть план збуту та маркетингу.
10. Визначте особливості виробничого плану стартап-проекту.
11. У чому полягає змістовність організаційного плану стартап-проекту.
12. Поясніть сутність та завдання фінансової моделі стартап-проекту.
13. Визначте елементи фінансового плану стартап-проекту.
14. Назвіть ключові показники ефективної реалізації стартап-проекту.
15. Які ризики стартап-проекту доцільно аналізувати під час бізнес-планування.

ТЕМА 7 ПРАВОВІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАПІВ, ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ ТА ПАТЕНТУВАННЯ

1. Назвіть законодавчі акти, що регулюють діяльність стартапів в Україні.
2. Які організаційно-правові форми найбільш доцільно використовувати під час створення стартапу?
3. Переваги та недоліки організаційно-правових форм стартапу.
4. З якою метою підписується засновницький договір та які умови в ньому доцільно передбачити?
5. Регулювання відносин між учасниками стартапу.
6. Патентування стартапу та його переваги.
7. Охарактеризуйте процедуру патентування стартапу.
8. Аналіз патентоспроможності складових стартапу.
9. Надайте характеристику вирішення типових помилок під час патентування стартапу.

ТЕМА 8 ІНВЕСТИЦІЙНЕ ТА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАРТАП-ПРОЕКТІВ

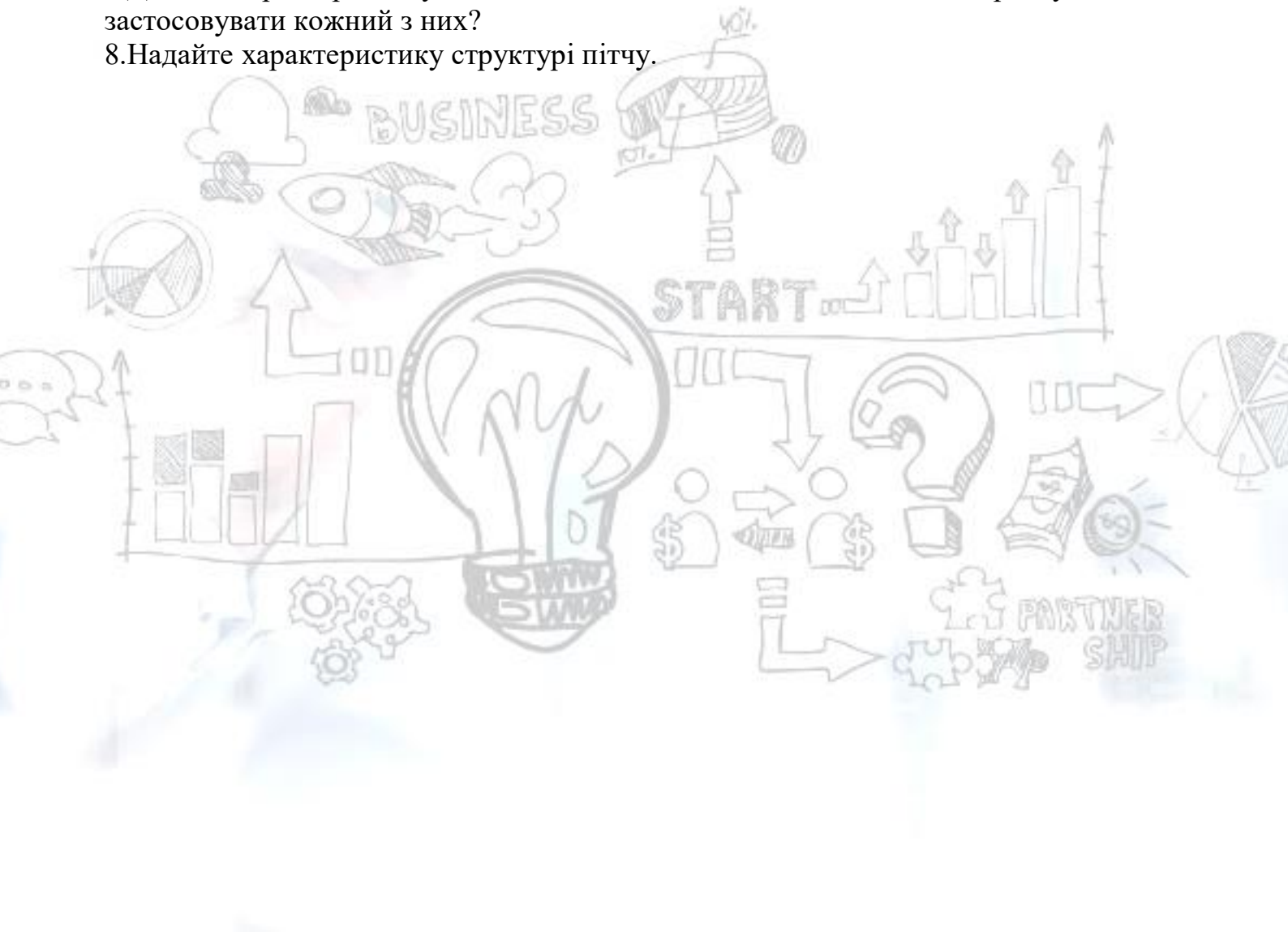
1. У чому полягає сутність венчурного капіталу?
2. Які існують ключові сектори ринку венчурного капіталу?
3. Визначте особливості інвестування бізнес-яголами.
4. Виділіть типи венчурних фондів, що інвестують в стартапи.
5. Визначте сутність краудфандінгу та особливості розміщення запитів на фінансування стартап-проектів на краудфандінгових платформах.
6. Яку роль відіграють акселератори в інвестуванні стартап-проектів?
7. Назвіть основні фактори, що визначають привабливість стартапу для інвестора.
8. Охарактеризуйте методи оцінювання вартості стартапів.
9. Визначте особливості співпраці з інвесторами стартапу.
10. Розкрийте особливості співпраці на посівній стадії стартапу, стадіях запуску, зростання та розширення.
11. Назвіть основні види інвестиційних угод, що використовуються під час інвестування в стартап-проекти?

12. Розкрийте особливості формування інвестиційної пропозиції стартапу.

ТЕМА 9

ПРЕЗЕНТУВАННЯ СТАРТАП-ПРОЕКТУ

1. Охарактеризуйте особливості презентування стартап-проектів, поясніть сутність «Пітч-дек».
2. Розкрийте зміст загальної структури презентації стартап-проекту.
3. Визначте специфіку презентації стартап-проекту для інвесторів.
4. Яким чином здійснюється логічна побудова виступу за етапами презентування?
5. Охарактеризуйте особливості складання презентацій стартап-проекту для посівного інвестування та повної презентації проекту.
6. Поясніть сутність «пітч» стартап-проекту.
7. Дайте характеристику видам пітча, на яких стадіях стартапу доцільно застосовувати кожний з них?
8. Надайте характеристику структурі пітчу.



ГЛОСАРІЙ

Cost Per Acquisition - витрати на залучення потенційних покупців, що включає витрати на залучення трафіку (наприклад, на покупку контекстної реклами).

ARPU – (Average Revenue per User) – середній дохід з користувача в одиницю часу.

B2B – Business to Business is the selling of goods and services by one company to another using the Internet. «Бізнес для бізнесу» - термін, що визначає вид інформаційної та економічної взаємодії, класифікованої за типом взаємодіючих суб'єктів, в даному випадку це юридичні особи, які працюють не на кінцевого рядового споживача, а на такі ж компанії, тобто на інший бізнес

B2C – Business to Consumer is the selling of goods and services by businesses to consumers з допомогою Internet. «Бізнес для споживача» - термін, що означає комерційні взаємини між організацією та приватним «кінцевим» споживачем.

Back-End — це частина, прихована від очей звичайних відвідувачів сайту. Бекенд зазвичай включає інформаційну структуру, програми, базу даних і CMS, що контролює вміст на сайті.

Bootstrapping (підмости або затягування поясів) - спосіб фінансування компанії на свої гроші, без залучення зовнішніх інвестицій.

Burn rate («злітна смуга» в Lean Startup) – щомісячна втрата грошей компанією, усереднений збиток. Якщо кількість грошей у банку поділити на burn rate, вийде кількість місяців, які компанія зможе залишатися у бізнесі, якщо нічого не зміниться у структурі доходів/витрат.

Business development, бізнес (англ. - Розробка / розвиток бізнесу) - це створення для організації довготривалої цінності, що формується клієнтами, ринками та зв'язками. Процес розробки бізнесу можна порівняти з вибором правильних технічних рішень під час написання ядра програмного продукту.

CEO (chief executive officer) – генеральний директор (компанії); головна посадова особа (компанії)

CIO (chief information officer) - директор з інформаційних технологій

На стороні клієнта розуміються сценарії, які запускаються у браузері користувача, а не на веб-сервері (як у сценаріях на стороні сервера).

Credentials - щось, що дає людині право займатися певною діяльністю (логін-пароль, ключ доступу і т.д.)

CTO (chief technical officer) – головний інженер; технічний директор

Customer Development (CustDev) – це тестування ідеї чи прототипу майбутнього продукту на потенційних споживачах, тобто клієнтоорієнтований підхід до створення бізнесу. Відповідно до цієї концепції продукт обов'язково має вирішувати проблему клієнта. Спочатку виявляється проблема, потім розробляється продукт, а чи не навпаки. Відповідно до методології Lean Startup

Dilution (розмиття) - Reduction in value of shareholding due to the issue of additional shares in a company without an increase in assets. Зменшення відсотка акцій, якими володіють поточні акціонери, від кількості акцій.

EBITDA – прибуток до знецінення та амортизації відсотків

Front-End — це компоненти веб-сайту, які може бачити відвідувач сайту (сторінки, зображення, вміст тощо). Зокрема, це інтерфейс, який відвідувачі використовують для доступу до вмісту сайту.

FTP – це один із базових протоколів передачі файлів, призначений для передачі файлів у мережі між комп'ютерами. З його допомогою можна підключатися до FTP-серверів, переглядати вміст їх каталогів і завантажувати файли з сервера чи сервер. Використовується для завантаження лендосів/сайтів на хостинг (за відсутності git)

Growthhacking (Маркетинг вибухового зростання, гроухакінг) – нетрадиційні способи залучення аудиторії, таких як маркетинг у соцмережах та вірусна реклама. Фахівці у цій галузі вважаються маркетинговими аналогами висококласних хакерів та високо цінуються інвесторами.

HADI-цикл - це метод тестування гіпотез, який включає: Hypothesis - гіпотези, які перевірятимемо; Action - Дії, які зробимо; Data - Отримана безцінна інформація; Insight – результати аналізу отриманої інформації. Цикл Build-Measure-Learn згідно з методологією Lean Startup.

Hard skills – основні професійні навички (наприклад, програмування)

IPO (англ. Initial Public Offering - Первинне публічна пропозиція) - Переклад компанії з приватної в публічну, з першим продажем її акцій на біржі. Поки компанія є приватною, стати її інвестором може лише обмежене коло осіб. Але після того, як компанія вийшла на IPO, купити її акції може будь-яка людина. Для багатьох стартаперів вихід на IPO є захмарною мрією, до якої вони з великим прагненням прагнуть

KPI - Key Performance Indicators , ключові показники ефективності.

Lean StartUp – Ощадливий стартап – концепція ітеративного підходу до розробки та запуску на ринок нових продуктів. Lean Startup=CustDev+Бізнес-Модель+Agile

M&A-угоди (Merge & Acquisition, Злиття та Поглинання) - загальна назва для процесів злиття та поглинання компаній

MVP - Minimum Viable Product - це мінімальний життєздатний продукт) - це щось відчутне, що можна дати торкнутися потенційному споживачеві, щоб він відчув цінність і висловив згоду заплатити за продукт (грошима, часом, зусиллями). Найпростіший працюючий прототип продукту, яким тестують попит до повномасштабної розробки. Такий підхід страхує підприємця від незатребуваності кінцевого продукту та втрати витрачених на розробку ресурсів.

P&L (Profit and Loss) - звіт про прибутки та збитки, що підсумовує доходи та витрати, що утворилися протягом певного періоду часу. Мета звіту – надання зацікавленим особам інформації про фінансову продуктивність компанії та здатність генерувати грошові потоки.

Pitch1 - Elevator pitch (1 хвилина) — найкоротша презентація проекту, яку можна встигнути зробити під час поїздки з інвестором на ліфті: проблема, вирішення та перспектива монетизації проекту

Pitch3 - Funding pitch (7-10 хвилин) включає всі блоки з idea pitch плюс опис конкурентів, плани, інформацію про те, що вже зроблено і скільки потрібно грошей

Pitch2 - Idea pitch (3 хвилини) складається з назви проекту, проблеми, рішення, обсягу ринку, бізнес-моделі, команди, висновків та контактів.

Pitch/Пітч (від англ. Pitch - кидок, подача) - коротка структурована презентація проекту перед потенційними інвесторами. Серії коротких виступів учасників – пітчінги чи пітч-сесії – стали типовим форматом конкурсів стартаперів

Pivot/Півот (від англ. pivot – обертатися) – зміна бізнес-моделі, продукту чи сфери діяльності стартапу. Якщо творці проекту не змогли достукатися до цільової аудиторії,

вони постають перед вибором — або здатися, або піти на пива. Кут такого розвороту може бути різним — від невеликих коректив до радикальної зміни концепції.

PMR - Primary Market Research, зазвичай це роблять самі засновники.

Retention (Утримання) - повертаність користувачів, буквально можна розуміти як "відсоток місячної аудиторії, яка приходить на N день у сервіс або додаток".

ROI – Return On Investment – прибуток на інвестований капітал.

SAM - Segmented Addressable Market or Served Available Market – доступний обсяг ринку. Скільки клієнтів і в якому обсязі на цільовому для вас ринку потребують (але не обов'язково можуть купити) продукти, що знаходяться в тій же категорії, що і продукт, який ви пропонуєте. Сегмент TAM на який націлені ваші продукти чи географічно досяжний ринок.

На стороні сервера — це сценарії, що виконуються на веб-сервері, на відміну від сторони клієнта в браузері користувача.

Smart money - зовнішнє фінансування, в комплекті з яким йде важлива для стартапу експертиза, допомога в операційному управлінні або з виходом на нові ринки. Найчастіше під цією ухвалою розуміють гроші, залучені від профільного венчурного фонду.

SMR – дослідження вторинного ринку. Це має робити маркетингова компанія.

Soft skills – це навички спілкування, що дозволяють успішно взаємодіяти з людьми. Це вміння працювати в команді, керувати колективом, знаходити підхід до різних людей, вирішувати проблеми та конфлікти, вести переговори, мотивувати та переконувати інших, приймати рішення, презентувати продукти та ідеї.

SOM – Serviceable Obtainable Market / Share of the Market – досяжний обсяг ринку. обсяг ринку, який ви реально можете захопити у конкретному часовому періоді з урахуванням конкуренції, особливостей середовища та каналів продажів. Частина SAM досяжна в найближчій перспективі в рамках поточної бізнес-моделі.

SSH (Secured Shell) — це спеціальний мережевий протокол, що дозволяє отримувати віддалений доступ до Командного Рядку сервера/комп'ютера з великим ступенем безпеки з'єднання.

TAM – Total Available or Addressable Market – загальний обсяг цільового ринку. Скільки клієнтів і в якому обсязі на цільовому для вас ринку потребують (але не обов'язково можуть купити) продуктів, що знаходяться в тій же категорії, що і продукт, який ви пропонуєте.

Unit-економіка (Юніт економіка, unit economics) - це розрахунок прибутку/збитку для одного клієнта. Це сукупний показник, який визначає, чи є фінансовий сенс у масштабуванні проекту і де має проект точка беззбитковості.

User Acquisition - кількість залучених унікальних відвідувачів (напр. на посадкову сторінку або користувачів у мобільний додаток)

Valuation – оцінка вартості стартапу. "Інвестувати 200к за 20% при оцінці в 1млн."

Бізнес-акселератор (програма акселерації) – програми інтенсивного розвитку компаній через менторство, навчання, фінансову та експертну підтримку в обмін на частку в капіталі компанії.

Бізнес-ангел – людина, яка вкладає свої особисті гроші в стартап. Приватний венчурний інвестор, який забезпечує фінансову та експертну підтримку компаній на ранніх етапах розвитку. Зазвичай ранніх посівних стадіях інвестицій.

Бізнес-ідея - ідея, яка може бути використана для побудови нової компанії або нового напрямку діяльності в компанії, що вже працює. Як правило, бізнес-ідея спрямована на створення товарів або послуг, які можуть бути продані за гроші, завдяки сформульованій в бізнес-ідеї новій бізнес-моделі.

Бізнес-інкубатор - це розвиток ідеї [за ГРОШІ або частку в компанії, коли у вас є тільки ідея або навіть MVP] Ви фізично сидите в інкубаторі та росте до MVO.

Бізнес-модель / БМ – це концептуальний опис підприємницької діяльності. Це те, як компанія створює, доносить цінність клієнтам і отримує від цього прибуток за умов конкуренції. Зазвичай наочно представляється у вигляді канви Business Model Canvas, Lean Canvas, Business Model Map ["будиночок" на 9 або 11 вікон/цеглинок]

Бізнес-план – це великий документ, що дає розгорнуте обґрунтування проекту та можливість всебічно оцінити ефективність прийнятих рішень, запланованих заходів, відповісти на запитання, чи варто вкладати гроші у цей проект. Рідко пишеться для Стартапів на ранніх стадіях. Див. **Бізнес-модель**

Біль клієнта (client's pain) - це нагальні проблеми, завдання клієнта. Те, що ви хочете виявити в процесі опрацювання з клієнтом, зрозуміти, де у нього складності, і зробити рішення. Який особливий біль клієнта може зменшити або повністю усунути ваш продукт?

Венчури (Venture) – високоризикований науково-технічний чи технологічний бізнес.

Вирва (Funnel) - послідовність кроків (етапів), якими має пройти клієнт, щоб зробити покупку.

Частка у компанії – співробітник відразу стає повноправним учасником компанії, отримує право голосувати на загальних зборах, може сам скликати збори та запитувати інформацію про діяльність компанії.

Доширак-рентабельність (Стартап на дошираку, Ramen-profitable) – стартапи, які вже вивели свій оборот у плюс, проте ще не здатні виплачувати зарплату засновникам.

Єдиноріг (Unicorn) - компанія вартістю понад мільярд доларів.

«Зірка смерті», Комбайн – продукт "все для всіх" з безліччю непотрібного/другорядного функціоналу без фокусування на головній проблемі, що вирішується.

Інвестиції – гроші в розвитку бізнесу. Це не кредит чи позика. Це Ви даєте можливість інвестору заробити 10x більше на вашій ідеї. Це Венчури – високоризикований науково-технічний чи технологічний бізнес. Фірма ТОВ або АТ ризикує лише статутним капіталом та активами компанії. При руйнуванні особисті кошти засновника, власника чи директора НЕ ЗАТРУКУЮТЬСЯ!

Інвестор – людина, яка вкладає гроші у венчурний фонд. Інвестори вкладають гроші в бізнес, а не в ідею або інновації Див. **бізнес-ангел** і суперангел.

Канал продаж - ми називаємо сукупність трьох елементів: канал залучення; інструмент продажу (реklamний креатив, лендинг, презентація, скрипт холодного дзвінка, email-розсилка тощо); продукт (функціонал, контент) та її ціна.

Канвас (карта бізнес-моделі) – це інструмент, який дозволяє буквально на одному аркуші паперу зробити опис проекту, проаналізувати його та знайти сильні та слабкі сторони. Див. **Бізнес-модель**.

Клієнтський сегмент – це процес поділу Цільової Аудиторії споживчого ринку на частини (сегменти) згідно з певними ознаками.

Конкурентна перевага - економічна категорія, що означає наявність у економічного суб'єкта унікальних характеристик, які вигідно відрізняють даний економічний суб'єкт від інших аналогічних суб'єктів на ринку.

Краудінвестинг (Crowdinvesting) - продаж невеликих часток компаній неакредитованим інвесторам - звичайним користувачам інтернету.

Краудфандінг (Crowdfunding) – сайти для пошуку фінансування вашого стартапу у формі пожертвувань, попереднього замовлення вашого продукту або квазінаград.

Лендінг (Лендос, Landing page) – веб-сторінка, побудована певним чином, основним завданням якої є збирання контактних даних цільової аудиторії або виконання цільової дії клієнтом.

Лід (lead, цільовий лід) — потенційний клієнт, який тим чи іншим чином відреагував на маркетингову комунікацію.

Масштабування - процес кратного збільшення масштабів бізнесу (кількості споживачів та/або обороту).

Ментор (наставник, mentor) - людина, яка виконує у проекті роль позаштатного нерегулярного консультанта, підтримує його знаннями і досвідом, допомагає з пошуками контактів необхідних громадян та інвестицій, але, зазвичай, не надає матеріальну підтримку і вимагає оплати праці.

МСБ/SME – Малий-Середній Бізнес, Small and Medium Enterprise - малий до медичного підприємства, а компанія з не більше 500 працівників.

Опціон у компанії (Option) – це поступова видача акцій співробітнику як компенсації за працю, крім зарплати. Це віртуальна частка в компанії, яка ведеться (згідно з vesting schedule), тобто опціон зазвичай видається поступово протягом чотирьох років по 25% щороку. Найчастіше vesting schedules мають "cliff". Кліф - це період, у якому працівник не заробляє акції щомісяця; однак, проходження цього періоду заробляє всі акції, покладені за цей період. За необхідності дати акції у стартапі новим його членам, акції не передаються від однієї людини іншій. Компанія до випускає необхідний пакет акцій, який продається її новим членам

Посівні інвестиції (Seed-round investment) - цей термін відноситься до початкових венчурних інвестицій, які найчастіше запитуються компаніями ще на етапі розробки продукту. Зазвичай в районі 20к\$.

Проблемне Інтерв'ю – виявляє чи є проблема та визначає ціну її вирішення для клієнта.

Репозитарій-сховище - місце, де зберігаються та підтримуються будь-які дані. Найчастіше дані в репозиторії зберігаються у вигляді файлів, доступних для подальшого розповсюдження через мережу. BitBucket.org – це хостинг для Mercurial та Git репозиторіїв. Найближчий аналог і прямий конкурент – github/GitLab

Рішення-інтерв'ю - визначає чи готовий клієнт купити продукт із пропонованою функціональністю

Сегмент - група споживачів, мають схожі потреби і задовольняють їх подібним чином.

Скринінг ідей – перевірка/тестування ідей.

Скаутинг/Scouting – розвідка та впровадження інновацій. Рекогносцування. The action of gathering information o enemy forces або an area

Відповідність Проблема/Рішення - Problem/Solution fit – після проблемного інтерв'ю створюється MVP та проводиться рішуча інтерв'ю. Чи робить продукт знеболювання біль клієнта

Відповідність Продукт/Ринок - Product/Market fit - ...

Стартап (Startup) - це тимчасова організація, створена для пошуку прибуткової масштабованої бізнес-моделі в умовах екстремальної невизначеності та обмежених ресурсів з метою швидкого зростання.

Сценарій використання (Use Case) – це опис послідовності дій клієнта щодо використання вашого продукту, які призводять до конкретного результату.

Трекшн – (Traction, milestones) – шлях розвитку стартапу, основні віхи в історії стартапу. Наочно відображається розділ НОВИНИ та динаміка зростання кількості користувачів. Доказ, що стартап народився не вчора і, відповідно, помре не завтра

Трекшн-карта - це таблиця, що дозволяє чітко визначити, який із кроків на шляху зростання проекту зараз є пляшковим шийкою - найбільш важливим обмеженням, що стримує зростання, на зняття якого повинні бути спрямовані основні зусилля команди. Для кожного Клієнтського Сегменту ЦА -> робиться ЦП -> Проблемне Інтерв'ю -> MVP -> Рішення-Інтерв'ю -> Перша Продаж -> Продаж у каналі -> Східність економіки -> Масштабування.

ФЗП – Фонд Заробітної Плати – зарплата співробітників. Сума заробітної плати на підприємстві до нарахування податків та соціальних платежів

Фріміум (англ. Freemium) — метод монетизації у бізнес-моделі, ключовою особливістю якої є співіснування безкоштовної урізаної версії продукту та його повнофункціональної розширеної платної версії.

Хостинг — послуга з надання місця для фізичного розміщення інформації на сервері, який постійно підключений до інтернету. Крім того, хостингом можна назвати послугу розміщення обладнання клієнта на території провайдера із забезпеченням підключення до мережі.

Цільова аудиторія (ЦА) - Target Audience - ті клієнтські сегменти (один або кілька), які вибирає для себе компанія.

Ціннісна пропозиція (ЦП) – Value Proposition - це внутрішній документ, в якому закріплена в одну або кілька пропозицій конкурентна перевага організації, доступна для всього ринку, зокрема цільової аудиторії. Ціннісна пропозиція включає переваги, цінності та витрати, які отримує споживач із продуктом.

Оцифровка/Оцифровка/Оцифровка - ...

Економіка продукту - здатність проекту стати прибутковим, загальна логіка потенційної, виручки від реалізації проекту та необхідних витрат на реалізацію проекту.

Екзит (Exit) – продаж своєї частки в компанії. Компанія має акціонерів — її засновників та інвесторів, які володіють частками в проекті. Коли вони продають свою частку, роблять «вихід» (екзит).

Світ VUCA – це абревіатура, яка використовується для опису або відображення мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності загальних умов і ситуацій. Світ швидких змін і перевантаження інформацією. Технології блискавично змінюють світ, у якому ми живемо.

ICO – Initial Coin Offer – Первинне Розміщення Токенів – це форма залучення інвестицій у вигляді продажу інвесторам фіксованої кількості нових одиниць криптовалюти, отриманих разовою чи прискореною емісією. [не акцій, як за IPO]

юр. ІП / Індивідуальний Підприємець / Sole trader / Sole Proprietor - фізична особа, яка здійснює підприємницьку діяльність від свого імені та за свій рахунок; облік індивідуальних підприємців здійснюється податковими органами з метою оподаткування; фінансові результати діяльності не підлягають обов'язковій перевірці та можуть не публікуватися; індивідуальний підприємець відповідає за зобов'язаннями, що виникли внаслідок здійснення ним підприємницької діяльності, всім своїм майном

юр. / Ltd. / LLP - Товариство з Обмеженою Відповідальністю / Limited Liability Partnership - юридична форма підприємництва, що характеризується всіма ознаками товариства і відрізняється від нього тим, що партнери відповідають за зобов'язаннями товариства лише в межах свого внеску.

юр. VAT / JSC - Відкрите Акціонерне Товариство / Joint-Stock Company - акціонерна компанія, акціонерне товариство, організаційно-правова форма підприємств, що формують свій капітал у вигляді випуску та продажу акцій; за структурою не відрізняється від комерційної корпорації, але у правовому відношенні розглядається аналогічно до товариства.

Трекер/Tracker – людина, яка допомагає своїми експертними знаннями у розвитку стартапу. Експерт дає свої зв'язки та знання. Схожий на ментора, але вимагає оплату за свої послуги і несе відповідальність за результат. ТРЕКЕР - це наставник команди на період акселерації проекту, який успішно робив/розвивав подібний бізнес та/або допоміг кільком командам зі схожою ситуацією досягти кратного зростання. Він дає зворотний зв'язок засновнику, допомагає знаходити вузькі місця та точки зростання бізнесу, фокусує зусилля засновника, має широку мережу контактів для залучення інших експертів під завдання проекту.

Disruptor/Дисраптор – це компанія, яка створює брижі в галузі, компанія з нетрадиційною бізнес-моделлю.

ЛПР – Особа Рішення, що приймає – людина, якій ми повинні пропонувати продукт B2B-стартапу і проблему яку ми повинні вирішувати.

Цінність - Value – це співвідношення між перевагами, які отримує споживач у результаті придбання та використання товару, та витратами на його придбання та використання.

Ефект Масштабу – це зміни середніх витрат залежно від обсягу виробництва, у довгостроковий період. [Економія на масштабі: купуєте більше – купуєте дешевше]

Точка безбитковості – грошей від продажу товарів чи послуг достатньо лише для покриття витрат на постачання цих товарів чи послуг, але недостатньо для отримання прибутку.

Ланцюжок – традиційна для офлайн-бізнесу модель, перенесена до Інтернету: компанія продає товари чи послуги споживачам.

Платформа/Маркетплейс – це онлайн-платформа, яка пов'язує продавців та покупців, дозволяючи їм здійснювати угоди через неї. Монетизація зазвичай відбувається з допомогою комісії як відсотків від угоди

Підписка – Subscription – це модель монетизації, коли клієнт платить заздалегідь за доступ до функціоналу, контенту, послуг. Зазвичай передплата передбачає щомісячні автоматичні платежі.

Мікротранзакція – мікроплатежі за додаткові послуги «без абонентської плати»

Тріал/Тестова Версія/Trial – безкоштовне використання продукту на короткий термін, після якого треба або купити продукт, або припинити користуватися.

Paywal/Paywal Payment – угода, згідно з якою доступ обмежено користувачами, які заплатили за підписку

Лідери думок – це люди, які відрізняються високим соціальним статусом і кращою інформованістю, що впливають на думку інших людей, інтерпретуючи зміст та зміст повідомлень засобів масової інформації.

Метрика - це чисельне вираження будь-якої якості, якості самого продукту або процесу його розробки. Іншими словами, це те, за допомогою чого ми можемо виміряти, порівняти та оцінити

Конкуренти [Прямі Конкуренти] - це компанії, які торгують схожими товарами або надають схожі послуги, і споживачі цих компаній також є схожими. Пряма конкуренція встановлюється між однотипними компаніями

Конкуренти [Продукти Замінники] – Непрямі конкуренти – це фірми, які працюють подібних споживачів, але продають інший товар.

Конкуренти [Альтернативи] – Неявні конкуренти – це продукти, які мають і товари, і споживачі різні. У цю категорію потрапляє безліч суб'єктів бізнесу, і конкурентами вони стають лише тому, що є нерухоме поняття розміру споживчого гаманця.

КМС – Контекстно-Медійні Мережі, наприклад Direct.Yandex та Google AdWords, де ми беремо перших клієнтів за допомогою реклами на перших позиціях у пошуку Google/Yandex, а також на банерах

NDA – (Non-Disclosure Agreement) – угода про нерозголошення конфіденційної інформації. Такий контракт можна підписувати з будь-яким суб'єктом, якому Ви довіряєте доступ до конфіденційної інформації

SLA - Service Level Agreement - "угода про рівень сервісу" - це набір вимірних параметрів, узгоджених з клієнтом, яким повинен відповідати рівень послуг, що надаються клієнту.

Stealth Mode / Стелс режим – тимчасовий стан секретності, який зазвичай вживається, щоб уникнути сповіщення конкурентів про незапланований запуск продукту чи іншу бізнес-ініціативу.

Vesting Schedule – графік, згідно з яким опціон/частка у компанії, видається співробітнику не відразу, а поступово протягом чотирьох років по 25% щороку. Найчастіше вестинг має cliff.

Cliff – Кліф – це період, коли працівник не заробляє акції щомісяця; проте, після проходження цього періоду заробляє всі акції, покладені за цей період

Інсайт – Insight – розуміння, усвідомлення; осяяння

Інсайд – Inside – конфіденційна інформація, секретні відомості; відомості з першоджерела

Compliance – виконання зобов'язань.

Дашборд - dashboard - панель управління з різними екранами

Пілотування / Pilot – тестовий запуск продукту/послуги/технології в ручному режимі.

Дохід - Revenue - це ще не прибуток, який ми можемо покласти в кишеню. Ми ще маємо заплатити кістки

Profit – Прибуток – чисте зароблене після сплати всього та вся. Ті самі гроші, які ми можемо покласти в кишеню чи реінвестувати у бізнес далі.

Касовий розрив – це тимчасова нестача коштів, виникає, коли витрати у короткостроковому періоді перевищують кошти у розпорядженні.

D&A. Depreciation and amortization – амортизація, нарахування зносу та амортизаційні відрахування

Альфа-тестування - це перевірка першої версії продукту на самих творцях, працівниках компанії та внутрішніх користувачах.

Бета-тестування – це перевірка продукту спільно з невеликою групою зовнішніх користувачів, щоб переконатися, що він функціонує, як заявлено.

Бренд-бук (Brand-book) Брендбук (англ. brand book) - офіційний документ компанії, в якому описується концепція бренду, атрибути бренду (суть, позиція, місія, філософія, цінності, індивідуальність), цільова аудиторія, позиціонування компанії та інші дані, Якими керується відділ маркетингу та керівники бізнесу для побудови комунікації зі споживачами та розвитку компанії в цілому. Крім цього, брендбук містить повний посібник з фірмового стилю та ідеології бренду.

G&A [Expenses] - General and Administrative Expenses - загальні та адміністративні витрати (витрати, понесені підприємством загалом (оплата праці управлінського персоналу, оренди, інформаційних, аудиторських, консультаційних послуг, амортизаційні відрахування тощо); на відміну від витрат спеціального призначення (виробничих, витрат на реалізацію)) КП – Комерційна Пропозиція – д

Wantrepreneur — той, хто думає про те, щоб стати підприємцем або відкрити бізнес, але так і не починає.

AARRR/Pirate metrics - Awareness, Acquisition, Activation, Revenue, Retention, Referral - це, по суті, спосіб класифікації різних показників і KPI і складається з метричних «категорій»

Due Diligence – аудит із відповідальністю.

STEM - наука, технології, інженерія, математика

MVF – Minimum Viable Feelings – імітуйте емоції, які користувач відчує під час взаємодії з вашим продуктом так, як ви очікуєте.

SMART, SMART - принципи визначення завдань для працівника: завдання мають бути точними (specific), вимірними (measurable), досяжними (achievable), реалістичними (realistic), прив'язаними до часу (time-related, time-bound).

Whitepaper – цінна інформація не рекламного характеру, яка, проте, підштовхує читача до покупки нашого продукту. Документ сфокусований проблемі споживача, а чи не на вирішальному її продукті.

Розвідка - це акція зі збору інформації про ворожі сили або місцевість

Storytelling / Сторителлінг Лідер - це людина, яка може змусити інших робити те, що їм не подобається, і при цьому вдавати, що їм подобається це робити.

Roadmap NPV IRR Daily standup T3 - Технічне Завдання - Technical Requirements

Product Manager / Продакт Менеджер / Управління продуктом – це дисципліна, спрямована на планування, розробку та випуск продукту чи послуги на ринок. Успішне управління продуктами виходить за межі виключно розробки, маркетингу, просування або продажу. Це сукупність старань усієї команди, що призводить до успіху. Роль «першопрохідця» у разі відводиться менеджеру продукту.

TOC - Theory of Constraints / ТГЗ / Теорія Обмеження Систем Digital Transformation, Digitalization, Цифровізація, Диджиталізація, Цифрова Трансформація – КПЕ/KPI – SEO CEO UX/UI Аутсорс/Outsource P4P – pay-for-performance – модель монетизації стартапу.

Оплата за прогрес, наприклад коли той, хто навчається після закінчення освітніх курсів, влаштовується на роботу і віддає % з першої зарплати.

Екологічний бізнес - хороша репутація та лояльність клієнтів, взаємовигідна та довірча співпраця з партнерами. [не UDS-game, не MLM та ін.]

Супервізія – спілкування з більш просунутим колегою, нагляд.

NPS індекс лояльності (англ. Net Promoter Score) - індекс визначення прихильності споживачів товару або компанії (індекс готовності рекомендувати), що використовується для оцінки готовності до повторних покупок.

Долина смерті - шлях від старту до виходу на окупність, до моменту, коли операційний прибуток покриває витрати

Корп/Корпорат/Корпорація – гігантська компанія на мільйони.

abcdx-сегментація – а – на таких клієнтах робимо гроші, b – виходимо в нуль, з – недозаробляємо, d – дохера витрачаємо і нічого не заробляємо.

ask Agile – (agile software development, від англ. agile – моторний) – це сімейство «гнучких» підходів до розробки програмного забезпечення. Такі підходи також іноді називають фреймворками чи agile-методологіями.

ask Scrum - це "підхід структури". Над кожним проектом працює універсальна команда фахівців, до якої приєднується ще двоє людей: власник продукту та scrum-майстер. Scrum ділить робочий процес на рівні спринти від тижня до місяця.

ask Kanban – це «підхід балансу». Його завдання – збалансувати різних фахівців усередині команди та уникнути ситуації, коли дизайнери працюють цілодобово, а розробники скаржаться на відсутність нових завдань.

RoadMap – Дорожня Карта розвитку проекту. План на майбутнє.

Vertical - specific Industry Vertical, якої галузі/індустрії належить стартап.

інвестиційна угода SAFE (SAFE - Simple Agreement for Future Equity) є простішою та коротшою, ніж більшість конвертованих нот, як-от CLA. Як SAFE, так і конвертовані векселі конвертуються в акції в майбутньому раунді акції з ціною; конвертована купюра може мати більшу складність щодо того, коли/якщо/як вона конвертується. І SAFE, і конвертовані банкноти можуть мати обмеження вартості, знижки та режим найбільшого сприяння.

Invest CLA convertible note (Convertible Loan Agreement) – конвертована банкнота є боргом, тоді як SAFE є конвертованим цінним папером, який не є боргом. Як результат, конвертована банкнота містить відсоткову ставку та ставку погашення, а SAFE – ні.

Offer (офер) – унікальна торгова пропозиція (УТП) – це фраза, яка містить суть вашої пропозиції (що ви пропонуєте) та пояснення її вигоди для клієнта. Торгова пропозиція має бути конкретною і зрозумілою з першого погляду. Цінність його для клієнта має бути очевидною.

Гіпотеза – це твердження про життя ваших клієнтів, істинність якого ви не знаєте та хочете перевірити.

ICE пріоритет гіпотези = Impact + Confidence + Ease. Impact (вплив): який вплив, якщо гіпотеза підтвердиться? (Від 1 до 5). Confidence (впевненість): наскільки ми впевнені, що гіпотеза підтвердиться? (Від 1 до 5). Ease (простота): наскільки це просто розробити чи впровадити? (від 1 до 5, що легше впровадити, то вище бал).

МВЦЗ – Місія, Бачення, Цілі, Завдання – високорівневі концептуальні речі. Місія стартапів найчастіше одна й та сама: "Ми робимо Світ кращим!". Бачення у кожного своє

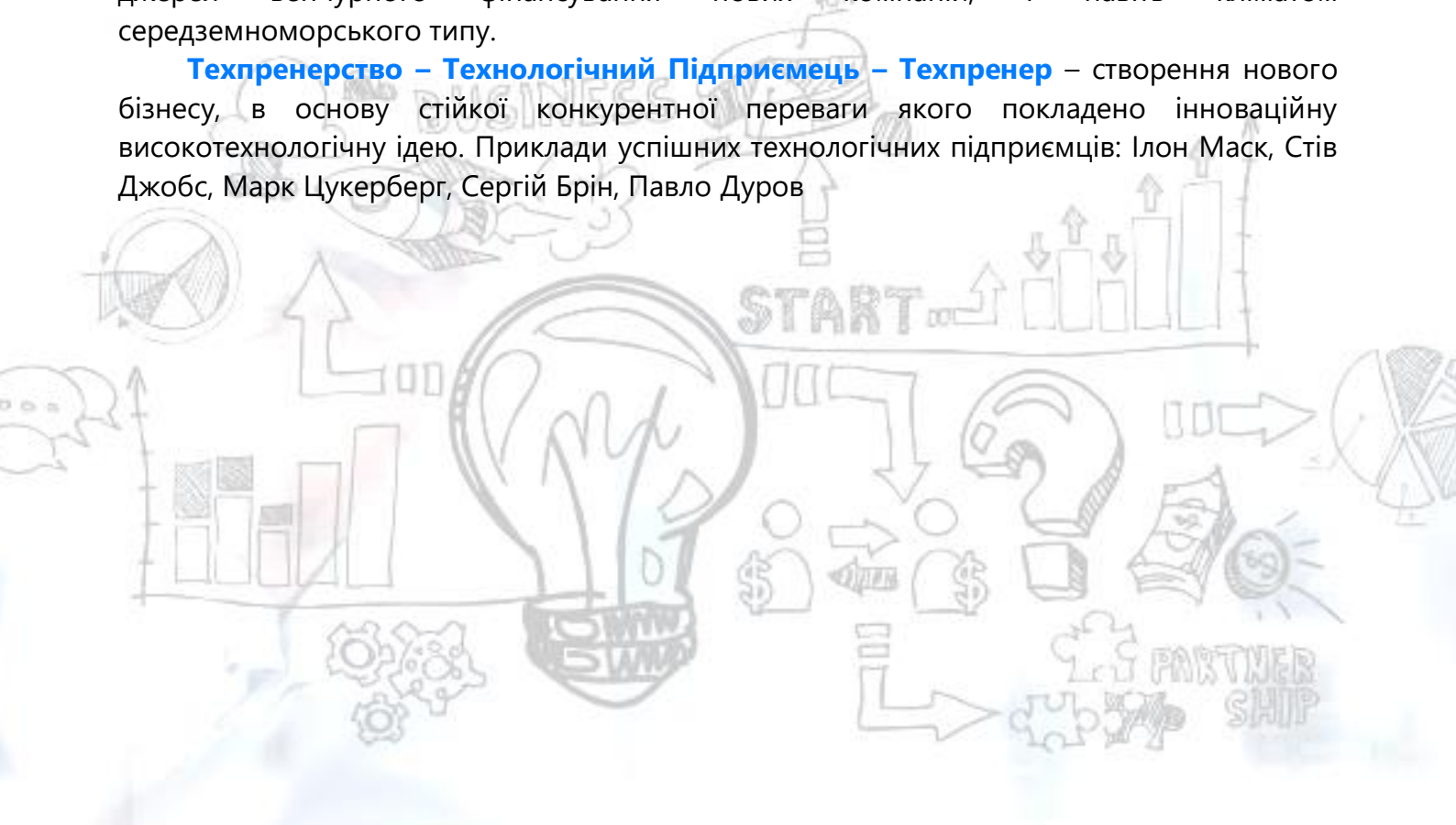
і прописує ЯК ми виконуємо місію. Бачення дає Цілі. Цілі визначають завдання, необхідних їх досягнення.

ЛОМ – Лідер Громадської Думки – це людина, що відрізняється високим соціальним статусом та кращою поінформованістю, що впливає на думку інших людей, інтерпретуючи зміст та зміст повідомлень засобів масової інформації.

ЗМІ - Засоби Масової Інформації - див. PR та Маркетинг

Кремнієва (Силиконова) Долина – Silicon Valley – місцевість поблизу Сан-Франциско в штаті Каліфорнія (США), що відрізняється великою щільністю високотехнологічних компаній, пов'язаних з розробкою та виробництвом комп'ютерів та їх складових, а також програмного забезпечення, пристроїв мобільного зв'язку, біотехнології тощо. п. Виникнення та розвитку цього технологічного центру пов'язані з зосередженням провідних університетів, великих міст з відривом менше години їзди, джерел венчурного фінансування нових компаній, і навіть кліматом середземноморського типу.

Техпренерство – Технологічний Підприємець – Техпренер – створення нового бізнесу, в основу стійкої конкурентної переваги якого покладено інноваційну високотехнологічну ідею. Приклади успішних технологічних підприємців: Ілон Маск, Стів Джобс, Марк Цукерберг, Сергій Брін, Павло Дуров



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