



Міністерство освіти і науки України  
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет менеджменту, адміністрування та права  
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

# МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАПІВ

конспект лекцій для здобувачів вищої освіти  
денної та заочної форми навчання



Харків 2023

Міністерство освіти і науки України  
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет менеджменту, адміністрування та права  
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

**МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАПІВ**  
конспект лекцій для здобувачів вищої освіти денної та  
заочної форми навчання

Затверджено  
рішенням Науково-методичної  
ради факультету МАП  
Протокол № 5  
від 15.02.2023 р.

Харків 2023

УДК 005.8:005.342](042.4)

М-50

Схвалено

на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Протокол № 7 від 1.02.2023 р.

**Рецензенти:**

**О. В. Дудник**, кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри менеджменту Приватного закладу вищої освіти «Харківський технологічний університет «Шаг»;

**А. М. Желзняк**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри інформаційних технологій Львівського національного університету природокористування.

М-50 Менеджмент стартапів: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання / Упорядник: С.О. Заїка – Харків: ДБТУ [б. в.], 2023 – 121 с.

Видання призначене для вивчення теоретичного матеріалу з дисципліни «Менеджмент стартапів». В конспекті лекцій викладено: особливості стартапу як об'єкт менеджменту та форми підприємництва, методику розробки стартапу, інституційні аспекти реалізації стартапу, механізми управління розвитком стартапу, специфіку інвестування стартап проектів та ключові аспекти екосистеми стартапів, які розкрито в 6 темах.

Для здобувачів вищої освіти денної і заочної форми навчання.

УДК 005.8:005.342](042.4)

**Відповідальна за випуск: О.В. Смігунова**, канд. екон. наук

© Заїка С.О. , 2023

© ДБТУ, 2023

## ВСТУП

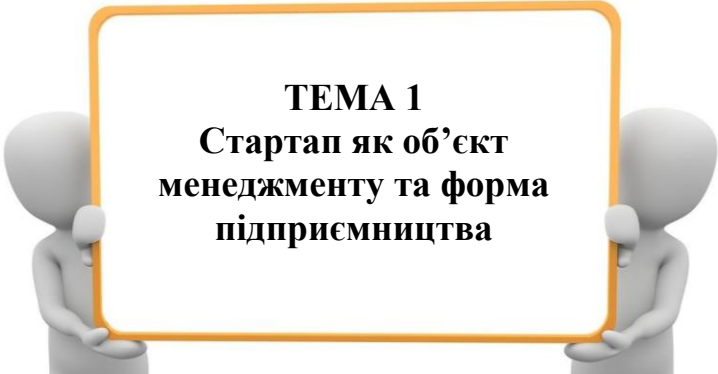
Становлення інноваційної економіки значною мірою визначається розвитком наукомістких високотехнологічних галузей, які є драйвером економічного розвитку і характеризуються високим потенціалом зростання та інвестиційною привабливістю. Підвищення інноваційної активності бізнесу нерозривно пов'язане з появою стартапів. Успішно реалізовані стартап проєкти є підґрунтям розвитку високих технологій та одним з найбільш ефективних чинників прискорення інноваційних процесів.

В Україні, як і в зарубіжних країнах, підтримка стартап-руху є одним із визначальних інструментів розвитку інноваційного підприємництва. При цьому, для ефективного управління стартапами необхідні глибокий аналіз поточної ситуації, дослідження інформації про суть даного поняття, вивчення досвіду успішно реалізованих стартапів, наявність екосистеми стартапів, яка здатна допомогти ініціативній команді розвинути та реалізувати свою стартап-ідею.

Метою вивчення дисципліни «Менеджмент стартапів» є формування у студентів системи знань і практичних навичок щодо створення та управління стартапами з використанням новітнього інструментарію управління інноваціями, бізнес-планування та управління проєктами.


Деталізація результатів навчання:

- вміння продукувати ідеї стартапів, використовуючи креативність формування бізнес-моделей;
- здатність розробляти власні стартапи, організовувати взаємодію учасників команди стартапу і координувати взаємодію між суб'єктами управління стартапом та іншими зацікавленими сторонами його реалізації;
- здатність застосовувати управлінські підходи під час формування бізнес-моделі стартапу та залучення інвестицій для його реалізації;
- вміння оцінити ідею стартапу та перетворити її в ефективний бізнес.



# ТЕМА 1

## Стартап як об'єкт менеджменту та форма підприємництва



*1.1. Підприємницька діяльність в умовах інноваційної економіки: нові виклики та тренди.*

*1.2. Сутність та особливості стартап проєкту як форми підприємницької діяльності.*

*1.3. Загальна характеристика етапів розвитку стартап проєкту.*

*1.4. Передумови ефективної реалізації стартап проєктів.*

### **1.1. Підприємницька діяльність в умовах інноваційної економіки: нові виклики та тренди**

Існують *дві моделі підприємницької діяльності*:

- класична;
- інноваційна.

*Перша модель* – традиційна, репродуктивна підприємницька діяльність, при якій підприємець прагне організувати роботу з розрахунком на максимальну віддачу вкладених в неї ресурсів.

*Друга модель* – інноваційна, новаторська підприємницька діяльність, що має на меті одержання прибутку шляхом створення і активного поширення інновацій в усіх сферах господарювання.

*Інноваційне підприємництво* - це вища стадія підприємницької діяльності, яка є пріоритетом для розвитку в Україні. Першопричинами цього є:

1) інноваційна модель підприємництва відповідає об'єктивним вимогам сучасної економіки та довела свою ефективність у практиці

господарювання економічно розвинених країн;

2) інноваційне підприємництво є найбільш швидким способом забезпечення техніко-технологічного оновлення та модернізації структури підприємств України.

3) інноваційне підприємництво забезпечує більш високий, порівняно з традиційним, рівень прибутковості бізнесу.

Найчастіше інноваційне підприємництво розглядають за трьома напрямками, що передбачають відповідно розробку та виведення на ринок інноваційного продукту, інноваційної технології або впровадження соціально-організаційних інновацій. Але на сьогодні воно є набагато більш багатограним.

Характерною рисою інноваційної економіки є виникнення та розвиток нових ринків та сфер діяльності, яке в свою чергу забезпечується в разі, якщо є різноманітна надмірність – надмірність наукових відкриттів, винаходів, ідей. Така надмірність забезпечується шляхом високого рівня наукової та підприємницької активності. В результаті випереджаючого зростання пропозиції інновацій над їх попитом виникає висока конкуренція між інноваційними підприємцями. Цим обумовлюється провідна роль людського капіталу в сучасній економіці та забезпечується його випереджальний розвиток. Одночасно це призводить до значного розширення видів інноваційного підприємництва.

Окремими сферами діяльності виступають ринок інтелектуальної власності, ринок посередницьких та консалтингових послуг, пов'язаних з просуванням інновацій, ринок нових організаційних форм для інноваційних структур, ринок інвестицій тощо.

Наразі інноваційна діяльність в Україні розвивається не лише неефективно, а й дуже суперечливо: практично всі галузі промисловості активно закуповують зарубіжні ноу-хау, займаючись імітацією та освоєнням західних виробничих стандартів, при цьому більшість українських стартапів отримують свій подальший розвиток за кордоном. Але якщо не подолати це протиріччя Україна не зможе стати економічно ефективною та незалежною країною.

Єдиний шлях для України розвинути свою економіку – це здійснити модернізацію вітчизняної промисловості та забезпечити її власними новітніми технологіями і розробками, що зроблять українську продукцію конкурентоспроможною на світовому ринку.

## 1.2. Сутність та особливості стартап проекту як форми підприємницької діяльності



Протягом останніх десятиліть стартап став найбільш поширеною формою малого інноваційного підприємництва в світі. Єдиного загальноприйнятого трактування поняття стартапу наразі не існує.

Стартап передбачає наявність певної амбітної інноваційної бізнес ідеї, яка поки не знайшла шляхів своєї реалізації та потребує організаційного оформлення, фінансування, розвитку та ринкової апробації.

Саме поняття стартапу виникло досить давно – в 1939 р., коли два студенти Стенфордського університету Вільям Хьюлет (William Hewlett) і Девід Паккард (David Packard) зайнялися своїм першим невеликим проектом. Їх вважають «творцями» Кремнієвої Долини.

Їх проект вважається започаткуванням культури стартапу (що дало початок не лише діяльності Hewlett Packard, яка згодом стала гігантом у сфері інформаційних технологій, а й тисячі ІТ-компаній), а їх гараж у передмісті Пало-Альто – місцем народження Кремнієвої долини.

Як офіційний термін «стартап» вперше був використаний в 1973 р. журналом «Forbes», згодом, у вересні 1977 р. – журналом «Businessweek».



**Стартап** (від англ. *Start up* – запуск) – особлива організаційна структура (проект, новостворена компанія, або компанія, яка знаходиться в процесі створення) з високим інтелектуальним потенціалом, спрямована на розроблення та впровадження інноваційного продукту або технології, яка знаходиться на стадії пошуку оптимальної масштабованої бізнес моделі та потребує капіталізації.

Для України така концепція бізнесу є відносно новою, проте стартап рух стрімко набирає поширення. За даними Української асоціації венчурного та приватного капіталу до початку воєнних дій в країні розвивалося понад 3000 таких проектів. Не зважаючи на труднощі, високу непередбачуваність та ризикованість стартап підприємництва, практика свідчить, що створити та реалізувати в Україні стартап, який потенційно здатен стати глобальною компанією, можна. В табл. 1.1 наведено десять найуспішніших та найвідоміших у світі українських стартапів, які стали всесвітньо відомими.

Таблиця 1.1

**Найбільш відомі та успішні українські стартапи**

<i>Назва</i>	<i>Характеристика</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
«Augmented Pixels»	Розробка технологій та додатків в області доповненої реальності, що дозволяють поєднати на екрані смартфона реальну картинку з камери з віртуальними елементами
«Petcube»	Виробництво гаджетів, що являють собою дистанційно керованого робота, який грає з домашніми тваринами у відсутності господарів
«La Metric»	Настільний гаджет, здатний в режимі реального часу відображати актуальну інформацію – час, погоду, заходи з календаря, листи з пошти, котирування акцій та інше
«Grammarly»	Один з найвідоміших у світі сайтів з перевірки на грамотність текстів англійською мовою та корекції контекстних орфографічних помилок
«Kwambio»	Перший в світі інтернет-магазин 3D-моделей, з якого користувачі можуть завантажувати шаблони для друку на домашньому принтері
«Prometheus»	Платформа онлайн-курсів для дистанційної освіти
«TripMyDream»	Найкращий туристичний стартап, що дозволяє користувачам визначити кінцевий пункт призначення та підібрати варіанти авіаквитків в залежності від бюджету, пори року, бажаного типу відпочинку тощо
«iBlazr»	Виробництво портативних спалахів для смартфонів та концептуальних бездротових навушників
«Delfast»	Виробництво гібридних електровелосипедів з найдовшим пробігом від однієї зарядки
«Ecois.me»	Виробництво цифрової системи домашнього енергоменеджменту, що приєднується до електроприладів в будинку та дозволяє оптимізувати споживання ресурсів

Розвиток українських стартапів багато в чому залежить від впровадження законодавчих змін, починаючи з оптимізації оподаткування, надання компаніям податкових пільг і закінчуючи гарантіями захисту від незаконного втручання правоохоронців. Поки таких гарантій немає, внесок успішних стартапів в економіку країни виражається тільки в поліпшенні її міжнародного іміджу.

Стів Бланк (американський підприємець із Кремнієвої долини,



засновник успішних стартапів, автор популярних книг на тему стартапів) визначав стартап як тимчасову структуру, що займається пошуком прибуткової, відновлювальної та масштабованої бізнес-моделі. Тобто не менш, якщо не більш, важливою ознакою стартапу, ніж новизна ідеї, є його прибутковість, яка в свою чергу забезпечується цінністю для споживачів, та перспективою зростання, яка передбачає, що в міру розширення популярності продукту, кількість споживачів зростатиме.



### ***Характерні риси та ознаки стартапу:***

- базується на інноваційній бізнес-ідеї, передбачає створення нового продукту або впровадження нової технології;
- молодість та високий інтелектуальний потенціал команди ініціаторів;
- розвивається в умовах екстремальної невизначеності;
- мобільна структура, зорієнтована на пошук оптимальної перспективної бізнес-моделі;
- тимчасова організаційна структура.
- доволі довго може реалізовуватись без юридичної реєстрації;
- повинен бути масштабованим;
- швидкість зростання повинна складати не менше 4-7 % щотижня за ключовим показником при середньому термін створення стартапу 3-4 місяці, а у випадку високотехнологічної компанії – до одного року;
- повинен бути відтворювальним (повторювальним);
- відсутність або недостатність капіталу для реалізації бізнес ідеї в тому масштабі, на який вона претендує;
- визначальним фактором розвитку є інтелектуальні ресурси.

Не зважаючи на те, що стартап – це принципово відмінний від традиційного малого підприємництва вид бізнесу, їх дуже часто плутають між собою навіть самі потенційні підприємці.

Традиційний підприємницький проєкт також може бути дуже успішним, перспективним та прибутковим, проте він розвивається переважно копіюючи вже існуючі ідеї та бізнес-моделі, тоді як стартап розвивається за рахунок їх інноваційності. Для уточнення ключових відмінностей між стартапами та іншими видами малих підприємницьких проєктів в табл. 1.2 наведена їх порівняльна характеристика.

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика стартапів та традиційних проєктів  
малого бізнесу**

<i>Ознака</i>	<i>Стартапи</i>	<i>Проєкти малого бізнесу</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Інноваційність	Заснований на реалізації нових ідей	Засновані як на реалізації нових ідей, так і на копіюванні вже існуючих
Сфера діяльності	інноваційні продукти, високі інформаційні технології	Послуги, дистрибуція, виробництво
Траєкторія успішного розвитку	Орієнтуються на короткострокове існування, успіх пов'язується з перетворенням на велику компанію, з продажом, злиттям чи публічним розміщенням акцій	Орієнтуються на довготермінове існування в майже незмінному вигляді, успіх не пов'язується з продажом чи злиттям
Швидкість зростання	Висока	Невисока
Масштабованість	Висока	Невисока
Вплив на ринок	Значний	Незначний
Інфраструктура	Бізнес-інкубатори, акселератори, каталізатори, школи стартапів, техно- та наукові парки	Бізнес-центри, бізнес інкубатори, технопарки, лізингові центри, фонди підтримки підприємництва, інвестиційні, інноваційні фонди, інформаційно консультативні установи
Джерела інвестування	Власні кошти, бізнес-янгולי, венчурні фонди, seed-фонди, краудфандинг, краудінвестинг	Власні кошти, банківські кредити, бізнес-янгולי
Масштаб діяльності	Міжнародний	Переважно локальний або регіональний

Незважаючи на спільність ознак і обмеженість характеристик, що визначають стартап, вони не є цілком гомогенною групою та відрізняються між собою за багатьма ознаками. Формально, кожному окремому стартап проєкту може бути присвоєний окремий

класифікаційний вид, оскільки він є унікальним, неповторним, з притаманними лише йому рисами інноваційності. Тим не менш, види стартапів доцільно систематизувати та класифікувати, що сприятиме виявленню специфіки управління певною групою проєктів, визначенню їх комерційного потенціалу, вибору бізнес-моделі та обґрунтуванню стратегії розвитку тощо. В табл. 1.3 систематизовані види стартапів, що найчастіше виділяються фахівцями з точки зору особливостей управління та розвитку.

Таблиця 1.3

**Класифікація стартап проєктів за різними ознаками**

<i><b>Класифікаційна ознака</b></i>	<i><b>Види стартап проєктів</b></i>
<i><b>1</b></i>	<i><b>2</b></i>
Тип інновації	Стартапи, що розробляють нові продукти; нові технології; нові послуги; нові організаційні рішення
Ступінь новизни ідеї	Високотехнологічні стартапи, що «монетизують науку»; стартапи-клони успішних зарубіжних проєктів
Ступінь новизни продукту	Стартапи, що розробляють радикальні інноваційні продукти або поліпшуючі інноваційні продукти
Галузь діяльності	Стартапи в галузі інформаційних технологій, електроніки, енергетики, телекомунікацій, комп'ютерної техніки, медицини і т.д.
Тип ринку	Стартапи, націлені на масовий ринок; націлені на нішовий ринок
Ступінь новизни ринку	Стартапи, націлені на новий ринок; на існуючий ринок, прагнучі змінити його та створити більш ефективний продукт; на існуючий ринок, прагнучі ресегментувати його
Споживачі	Стартапи, продукт яких призначений для споживчого використання; для промислового використання
Проблема, на вирішення якої зорієнтований стартап	Стартапи, що вирішують проблему, яка до цього взагалі не була вирішеною («Painkiller»); що ефективно вирішують проблему, яка до цього вирішувалася складно та неефективно («Vitamin»)
Зв'язок з існуючими компаніями	Незалежні стартапи; стартапи, що розвиваються в межах парасолькових структур; афілійовані стартап проєкти

### 1.3. Загальна характеристика етапів розвитку стартапу проекту



Розвиток стартапу як підприємницького проекту повинен відбуватись дуже швидко, що не є характерним для звичайного бізнесу. Тим не менш, всі стартапи в своєму розвитку проходять певну, в основному однакову, послідовність стадій, що утворюють їх життєвий цикл. Для того, щоб ефективно управляти та розширювати свій бізнес стартап підприємці повинні знати ці стадії, мати можливість визначати «контрольні точки» розвитку проекту та координувати свої дії. Існує декілька різних підходів щодо визначення стадій та етапів розвитку стартапу. Укрупнено стадії життєвого циклу стартапу проекту можуть бути визначені таким чином:

*Стадія 1. Посівна (англ. Pre-Seed Stage, в інших джерелах – Seed Stage).* На цій стадії відбувається пошук ідеї для майбутнього стартапу та розроблення технічних способів її реалізації. Команда ініціаторів аналізує ринок, розробляє первинну бізнес-модель, за потреби – стислий бізнес-план, формулює технічне завдання.

Далі відбувається створення прототипу продукту, тестування його версій, вивчення потенційного попиту та пошук джерел фінансування. Ця стадія є критичною для запуску стартапу, оскільки у разі відсутності інвестора, або власних коштів для реалізації проекту, він припиняє своє існування.

*Стадія 2. Запуск (англ. Startup Stage).* Стадія розпочинається після того, як знайдено інвестора або власні кошти для реалізації стартапу. Ідея стартапу перетворюється у продукт, який виводиться на ринок. Опинившись у ринкових умовах, продукт повинен довести свою перевагу перед аналогами. Це потребує надзвичайної активності в його просуванні, розкритті переваг та формуванні зацікавленості майбутніх споживачів. У іншому випадку продовження реалізації стартапу проекту не має сенсу.

*Стадія 3. Зростання (англ. Growth Stage).* Якщо виконані умови попередньої стадії і продукт проекту виявився конкурентоспроможним, відбувається нарощення обсягів виробництва продукту стартапу. Розроблений продукт починає користуватись попитом та поступово захоплює ринкову нішу, на яку орієнтувалися його розробники. Завершенням стадії є досягнення точки беззбитковості, її перехід та поступове нарощення прибутку.

*Стадія 4. Розширення (англ. Expansion Stage).* Стартап проект досягає цілей та критичних орієнтирів для розвитку, зазначених у

бізнес-плані. Це дозволяє йому продовжувати просування продукту на нових ринках, передумовою чого є стабільний попит на продукцію, набутий статус компанії-розробника, стабільність доходу тощо.

*Стадія 5. Вихід (англ. Exit Stage).* Етап визначається можливим виходом інвесторів із стартапу. Їх відмова від участі у стартапі зумовлюється корисністю продажу частки іншим компаніям з метою отримання значно більшого прибутку, порівняно з вкладеними коштами на початку фінансування. Вихід інвесторів може і не відбуватись у разі використання ними власної частки в проєкті як джерела постійного доходу.

Окреслені стадії є укрупненими, кожна з них передбачає реалізацію численних дій. Вони можуть бути поділені на етапи.

Узагальнивши підходи щодо структуризації життєвого циклу стартапу, його етапи можуть бути визначені таким чином (табл. 1.4):

Таблиця 1.4

**Узагальнена характеристика етапів розвитку стартапу**

<i>Етап</i>	<i>Дії</i>	<i>Інвестування</i>	<i>Результати</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Етап 0 (підготовчий). Формування ідеї.	Підготовка ідеї до втілення в продукт; формування команди; дослідження потенціалу ринку; пошук варіантів інвестування	Зовнішнє інвестування відсутнє	«Дорожня карта» розвитку стартапу; план розвитку продукту; оцінка ризиків; розуміння споживачів та їх потреб; загальне розуміння каналів просування і продажів продукту
Етап 1. Розроблення мінімально життєздатного продукту (MVP)	Створення мінімального життєздатного продукту; тестування навичок та злагоженості команди ініціаторів стартапу	10-50 тис. дол. ( <i>Family, Friends &amp; Fools</i> )	Проаналізований ринок; злагоджена команда; перша версія працюючого продукту; орієнтовна бізнес-модель; перші споживачі; опрацьована стратегія виходу на ринок; підібрані потенційні інвестори
Етап 2. Адаптація продукту стартапу до ринку (PMF)	Розроблення бізнес моделі; розширення команди; доопрацювання продукту.	200-300 тис. дол. ( <i>Angel / Pre-Seed Round</i> )	Повноцінний конкурентоспроможний продукт; наявний попит та інтерес з боку споживачів; сформована бізнес-модель та стратегія розвитку

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
Етап 3. Забезпечення динаміки зростання	Забезпечення темпів зростання стартапу; розширення до рівня підприємства; активність на внутрішньому ринку; вихід на зовнішній ринок	0,5-1,5 млн. дол. ( <i>Seed Round</i> )	Відкриття офісів компанії на ключових ринках; прибутковість; динаміка ключових показників, які підтверджують життєздатність та зростання стартапу; міцна команда; відпрацьовані канали просування
Етап 4. Зрілість стартапу, початок функціонування як звичайного бізнесу	Формування повноцінного підприємства; розроблення стратегії подальшого розвитку	2-3 млн. дол. ( <i>Round A</i> )	Відпрацьована стратегія і бізнес-процеси; сформована модель для подальшого масштабування; значне збільшення обсягів продажів; надприбутковість
Етап 5. Масштабування	Боротьба з конкурентами; укріплення ринкових позицій; захоплення нових ринків	До 10 млн. дол. ( <i>Rounds B, C, D</i> )	Закріплення компанії як лідера у своїй ніші на всіх ринках; відкриття представництв в різних країнах; збільшення чисельності персоналу; підготовка до продажу або <i>IPO</i>
Етап 6. Вихід або публічне акціонування ( <i>IPO</i> )	Зміна або розширення кола акціонерів компанії	Понад 10 млн. дол. (продаж, <i>IPO</i> )	Викуп або продаж компанії; розміщення акцій на фондовій біржі; повернення вкладень венчурним інвесторами

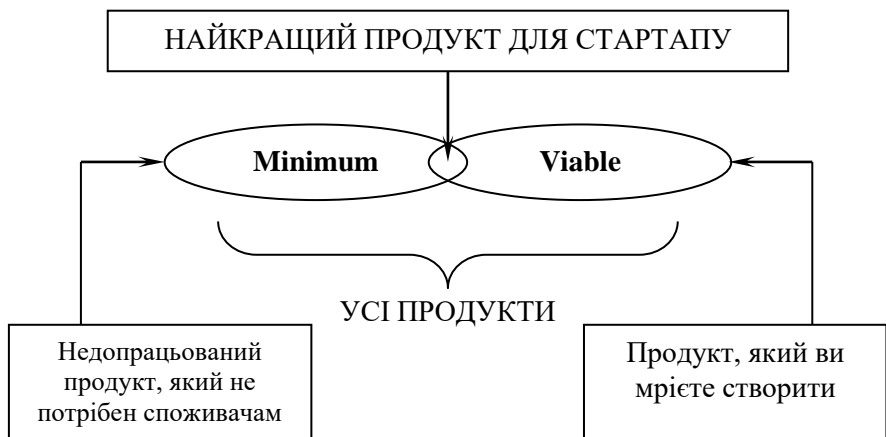
*Етап 0 (підготовчий). Формування ідеї.* На даному етапі необхідно провести всю підготовчу роботу для усвідомлення того, чи варта реалізації інноваційна ідея.

На цьому етапі також уточнюються канали продажу, досліджується потенціал ринку та його прогнозована зміна протягом найближчих декількох років, аналізується поява можливих конкурентів. Прогнозуються перспективи зростання стартапу та його прибутковість. Формується мінімальна конфігурація продукту першої версії. Здійснюється пошук односторонців для того, щоб створити команду. Починається пошук потенційних інвесторів.

Результатами, які підтверджують, що даний етап пройдено, є:

визначений план розвитку стартапу та продукту, оцінені ризики, сформоване загальне розуміння потреб споживачів, шляхів їх забезпечення, каналів просування та продажів продукту.

*Етап 1. Розроблення мінімально життєздатного продукту.*  
Мінімально життєздатний продукт (англ. *Minimum Viable Product, MVP*) – це продукт, що володіє мінімальними, але достатніми для задоволення перших споживачів функціями. Ознака «мінімальний» означає, що продукт є сфокусованим тільки на реалізації своїх основних функцій та не містить неактуальних доповнень; «життєздатний» – означає, що продукт в цілому є корисним та необхідним, таким, в якому зацікавлені споживачі (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Розробка продукту для стартапу на основі концепції мінімально життєздатного продукту (MVP)**

На цьому етапі розробляється технічне завдання, формується пропозиція, здійснюється патентний пошук з метою ідентифікації схожих продуктів та ідей. Якщо патентний пошук засвідчить, що подібні продукти відсутні, розробникам необхідно оформити авторські права на інтелектуальну власність. Під час аналізу ставлення до продукту майбутніх споживачів на основі їх первинних відгуків проводиться корекція припущень щодо ринку, цільової аудиторії та її потреб, попиту та каналів просування. Готуються повноцінні презентації, з якими можна починати продавати продукт інвесторам, клієнтам і потенційним партнерам, якщо в таких є необхідність. В решті-решт відбувається прийняття рішення щодо оптимального та найбільш перспективного напрямку розвитку

стартапу. Паралельно в процесі співпраці тестуються навички та злагодженість команди стартапу.

Результатами, які підтверджують, що цей етап пройдено, є: визначений ринок, сформована злагоджена команда ініціаторів та, можливо, легально зареєстрована компанія, в яку можна інвестувати, опрацьована мінімальна життєздатна версія продукту, є перші споживачі та отримані перші відгуки щодо продукту, опрацьована стратегія виходу на ринок, є напрацювання щодо подальшого інвестування проєкту.

*Етап 2. Адаптація продукту стартапу до ринку.* Етап адаптації продукту до ринку (англ. *Product-Market Fit, PMF*) передбачає ідентифікацію та перевірку основної гіпотези цінності продукту, яка лежить в основі того, чому споживач його може використовувати. Гіпотеза цінності визначає функції, якими повинен володіти продукт, цільову аудиторію споживачів та бізнес-модель, найбільш доцільну для того, щоб спонукати їх купувати ваш продукт. На цьому етапі необхідно приділити увагу розробленню не тільки продукту, але і ринкової моделі його позиціонування, що передбачає пошук вузької ніші на ринку, опрацьовування маркетингової стратегії, формування первісної клієнтської бази тощо.

На цьому етапі розвитку стартапу часто виникає ситуація, яка отримала назву «долина смерті» (англ. *Valley of Death*). Це період розвитку стартапу, коли всі вкладення, інвестиції та інші витрати були здійснені, проєкт запущений, але прибутки поки ще відсутні. Тобто проєкт до сих пір залишається нерентабельним, інвестиції – неокупними, але відмовитися від нього вже пізно, оскільки вкладено велику кількість сил, часу, ресурсів та коштів. Виходом з такої ситуації може стати: подальше використання розробленої бізнес-моделі, якщо вона себе в цілому виправдовує, але просто ще не досягнуто рівня прибутковості, зміна напрямку розвитку стартап проєкту (півот) або ж зупинка стартап проєкту у разі, якщо стало очевидним, що продукт не має цінності для споживачів.



**Півот** (від англ. *Pivot* – віраж, перелам) – зміна курсу руху стартапу з метою тестування нового напрямку розвитку.

Півот може перевіряти нову гіпотезу цінності продукту, бізнес-модель або механізм зростання. Необхідність в ньому виникає у випадку, якщо стає зрозумілим, що початкова ідея стартапу з певних причин виявилася



нежиттєздатною, в той же час вона має перспективи на успіх, але її необхідно змінити.

На цьому етапі по мірі необхідності, у разі зміни напряму розвитку стартапу, розширення функцій та ряду інших причин, може відбуватись розширення команди проекту або заміна окремих її членів. Результатами цього етапу є переконливі основні показники щодо залучення та збереження цільової аудиторії споживачів, наявний інтерес ринку, розроблений повноцінний конкурентоспроможний продукт.

*Етап 3. Забезпечення динаміки зростання.* Етап характеризується зростанням обсягів продажів та розширенням ринків збуту продукції.

Зазвичай у фінансуванні даного етапу приймають участь декілька інвесторів, а також залучаються різні фонди. Команда стартапу перетворюється на повноцінний функціональний персонал підприємства, що забезпечує виробництво, просування продукту та залучення клієнтів. Результатами, які свідчать про те, що даний етап пройдено, є: накопичений досвід, життєздатність стартапу та чітке розуміння того, як заробляти, відпрацьовані канали просування, представлення компанії на ключових цільових ринках, зріла сформована команда.

*Етап 4. Зрілість стартапу та початок його функціонування як звичайного бізнесу.* На даній стадії стартап переходить до статусу повноцінного прибуткового, високорентабельного підприємства, яке, тим не менш, продовжує зростати та розвиватися. Важливими завданнями цього етапу є пошук можливостей та розроблення стратегії подальшого розвитку, масштабування, удосконалення, модернізації продукту. Відбувається дуже швидка вибудова всіх бізнес-процесів, активне зростання, активні продажі.

Підсумками цього етапу розвитку стартапу є повністю відпрацьована стратегія та бізнес-процеси, закладена основа для подальшого масштабування.

*Етап 5. Масштабування.* Етап характеризується зміцненням позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках. Відбувається укріплення позицій порівняно з конкурентами, відслідковується та випереджується поява можливих подібних продуктів.

Інвестування цього етапу може відбуватись в декілька раундів. Інвестиції використовуються для придбання технологій та конкурентів, швидкого масштабування та захоплення нових ринків. Результатами масштабування є міцна позиція компанії як лідера у

своїй ніші на ринку або на декількох ринках, стабільно зростаючі показники. Компанія є готовою для продажу або публічного акціонування та повернення інвесторами їх вкладень.

*Етап 6. Вихід зі стартапу або публічне акціонування компанії.*

В середньому, період від заснування компанії до цього моменту триває 7-10 років.

Первинна публічна емісія акцій (англ. *Initial Public Offering, IPO*) означає, що компанія в перший раз випускає свої акції та пропонує їх на біржі для того, щоб їх змогли придбати інвестори, до сих пір жодним чином з компанією не пов'язані. Після виходу на біржу змінюється статус компанії – з приватної, тобто такої, чії акції не може придбати будь-хто бажаючий, вона стає публічною, а її акції вільно продаються на біржі та можуть бути придбані ким завгодно.

Розглянута модель розвитку стартапу практично не залежить від специфіки певного виду проекту, в той же час є зручним інструментом управління, оскільки дозволяє виділити певні критичні моменти розвитку бізнесу, які дозволяють відслідкувати його динаміку та скоригувати подальші управлінські дії.

## **1.4. Передумови ефективної реалізації стартап проектів**

Практика малого інноваційного підприємництва в Україні та за кордоном, свідчить, що банкрутство та ліквідація малих інноваційних проектів та підприємств майже у 80 % обумовлені помилками в управлінні ними. Більш докладно рейтинг причин, що найчастіше призводять до закриття стартапів, відображено на рис. 1.2.



Основоположними складовими життєздатності стартапу є:

- *Ідея.*

Ідея є основою життєздатності проекту. Вона повинна бути новою для того сегменту споживачів, на який вона орієнтується. Але якою б вона не була – абсолютно інноваційною та унікальною, модернізованою або адаптованою з зарубіжної практики – головне, щоб вона була спрямованою на реалізацію продукту, що задовольняє потреби споживачів, та цінною для них.

- *Команда.*

Найбільш важливими якостями для успішної співпраці членів стартап команди є: комунікаційна сприйнятливість, гнучкість, переконливість та чітке розуміння своєї ролі в проекті, уміння вибудовувати довірчі відносини між собою, процесуальне мислення, професійні навички, позитивне мислення тощо.



**Рис. 1.2. Рейтинг причин, що призводять до збитковості та подальшої ліквідації започаткованих стартап проєктів**

*Фактори успіху формування команди стартапу:*

– засновників стартапу не повинно бути більше трьох осіб, між якими розподіляються практично всі основні обов’язки, тому вони повинні володіти знаннями в різних областях. При цьому один із засновників повинен бути готовий прийняти на себе відповідальність та обов’язки лідера, який приймає остаточні рішення, а інші повинні бути готові підкорятися та виконувати ці рішення;

– решта учасників формується з числа найманих кваліфікованих працівників, до підбору яких також потрібно підходити дуже ретельно;

– основне джерело пошуку односторонців та потенційних працівників – корисні зв’язки та знайомства;

– визначальне значення для успіху стартапу має вже зазначений підприємницький хист його лідера.

• *Ресурси.*

До 90% всього часу, необхідного для впровадження проєкту, витрачається на пошук інвестицій. При цьому варто зазначити, що на кожному етапі розвитку стартап проєкту структура інвестицій та інвестиційна політика можуть змінюватись.

Щоб підвищити інвестиційну привабливість стартапу, інвестору необхідно презентувати в першу чергу ефективну бізнес-ідею, яка виглядає досить переконливо, хоча мова й іде про щось принципово нове. Інвестор розуміє, що невідомо, як відреагує аудиторія на ту чи іншу ідею, чи прийме бізнес-модель, чи зацікавиться продуктом тощо. Але ретельно продумана і грамотно презентована бізнес-ідея здатна зламати його недовіру.

- *Маркетинг.*

Успіх стартапу фактично означає успіх маркетингової компанії щодо просування інноваційного продукту на ринок. Вона одночасно передбачає розроблення ринкової концепції проєкту, філософії бізнесу; виявлення можливостей подальшого розвитку; формування інструментів впливу на споживачів та цільовий ринок тощо.

Формалізувати всі фактори успішності стартапів не можливо. Тому неможливо скласти детальний перелік критеріїв для оцінки підприємницького потенціалу для всіх стартапів. Однак можна виділити універсальні найбільш важливі складові потенціалу, які необхідно враховувати при започаткуванні стартап проєкту (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Характеристика складових підприємницького потенціалу  
стартапу, що визначають його життєздатність**

<i>Складова</i>	<i>Характеристика аспекту</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Науково-технічний та технологічний потенціал	Відображає стан технологічних рішень, що лежать в основі ідеї стартапу, їх співвідношення з сучасними досягненнями науково-технічного прогресу. Визначає рівень новизни та зрілості технології. Формує технологічну перевагу над конкурентами. Впливає на ризик виникнення альтернативних технологічних рішень, наявність труднощів та обмежень в процесі виробництва, неготовність споживачів до використання нових продуктів та технологій («копір інноваціям»)
Маркетинговий потенціал	Відображає можливість збуту продукту або технології на ринку на основі розробленої бізнес моделі. Орієнтований на оцінку можливого обсягу продажів та грошового потоку виходячи з прогнозу смності ринку, поведінки споживачів та підходу до стимулювання збуту. Найбільш складним завданням є визначення областей можливого застосування розробленого продукту або технології, їх відповідності існуючим або латентним потребам ринку. Маркетинговий потенціал стартапу також визначається знанням ринку ініціаторами стартапу, їх здатністю налагодити ринкову взаємодію та використати ефективні інструменти просування

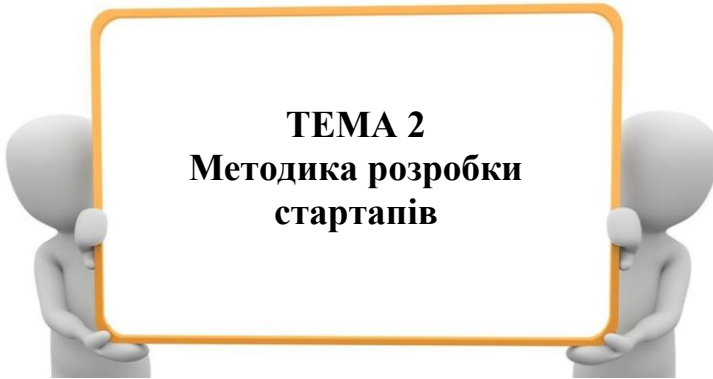
Продовження таблиці 1.5

Промислово виробнича база	Визначається можливістю доступу до необхідного технологічного устаткування, наявністю партнерських зв'язків з функціонуючими підприємствами, що мають необхідні виробничі потужності. Важливо також визначити, чи є взагалі принципова можливість реалізувати ідею, чи відповідає вона можливостям сучасного виробництва, чи може бути забезпеченою сировинними та енергетичними ресурсами тощо
Людський капітал	Характеризує рівень готовності ініціаторів стартапу та рівень компетентності персоналу підприємства. При оцінці людського капіталу, поряд з формальними ознаками компетентності команди, повинні враховуватись неформальні ознаки – креативність мислення, критичність, самокритичність, наполегливість, цілеспрямованість, харизма тощо
Вартісний потенціал	Оцінюється на основі прогнозу результатів фінансово-господарської діяльності стартапу за стадіями життєвого циклу. Вартісний потенціал повинен відображати тривалість стадії неефективності стартапу («долини смерті»), прогнозний термін виходу на самоокупність. Критерії прийняття рішень повинні бути диференційовані за стадіями життєвого циклу стартапу, вартісний потенціал повинен постійно переглядатися в процесі розвитку проекту. У вартість стартапу повинні включатися вартісні оцінки всіх вищенаведених складових його підприємницького потенціалу



**Використана література**

3, 7, 14, 16, 20, 22, 23, 26, 27, 30, 33



## ТЕМА 2

### Методика розробки стартапів



*2.1. Інновації як основа реалізації стартап проєкту.*

*2.2. Механізми, джерела та техніки генерування ідей стартапів.*

*2.3. Формування команди стартап проєкту.*

*2.4. Бізнес-моделювання реалізації стартап проєкту.*

*2.5. Бізнес-планування реалізації стартап проєкту.*

### 2.1. Інновації як основа реалізації стартап проєкту

Нова економіка супроводжується формуванням нового інформаційного суспільства, що базується на розширеному відтворенні знань та інформації, які стають самостійним продуктом виробництва і кінцевого споживання. В інформаційному суспільстві обсяги інформації, знань та інформаційних послуг швидко зростають, а галузі, пов'язані з їх виробництвом динамічно розвиваються. Не випадково більшість стартапів виникають саме у цих високотехнологічних галузях.



Формування інформаційного суспільства ознаменувалося такими трансформаціями:

- ▶ глобалізацією всіх сфер соціально-економічної діяльності людини;
- ▶ визначальною роллю інформаційних потреб людей;
- ▶ необхідністю забезпечення вільного доступу кожної людини

до глобальних інформаційних ресурсів;

▸ прискоренням інноваційних процесів в усіх сферах людської діяльності завдяки інформаційно-комунікативним технологіям.

Філософія існування стартапів полягає у створенні інновацій шляхом трансформації власних інтелектуальних ресурсів в продукти, затребувані ринком, в процесі ведення інноваційної діяльності. За рівнем інноваційності сучасні високотехнологічні стартапи складають гідну конкуренцію великим компаніям, оскільки здатні при обмежених фінансових та матеріально-технічних і часових ресурсах створити успішний інноваційний продукт глобального рівня.



Закон України «Про інноваційну діяльність» 40-IV від 05.12.2012 р. надає наступні визначення інноваційної діяльності та інновацій.

**Інноваційна діяльність** – діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг. Вона об'єднує виконання інноваційного проєкту і науково-дослідну і (або) дослідно-конструкторську розробку нової технології (у тому числі інформаційної) чи продукції.

**Інновації** – новостворені та (або) удосконалені конкурентоспроможні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

В науковій літературі інновацію також визначають як:

▸ процес перетворення можливостей у нові ідеї, які широко впроваджуються в практику;

▸ остаточний результат інноваційної діяльності, що знайшов втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг;

▸ нову продукцію (техніку), технологію, які можуть бути остаточним результатом науково-технічної діяльності, реалізації ідеї, винаходу; метод, що змінює середовище.

*За масштабом дії інновації поділяють на:*

- глобальні;
- національні;

- галузеві;
- локальні.

*За сферою дії розрізняють інновації:*

- техніко-технологічні;
- організаційно-економічні;
- управлінські;
- соціальні;
- екологічні.

Змістовно близьким до поняття інновації є поняття інноваційного продукту.



**Інноваційний продукт** – кінцевий результат інноваційної діяльності, втілений у нових (удосконалених) видах продукції, послугах, технологічних процесах, управлінських рішеннях, що впроваджуються на ринку, у виробничо-господарській діяльності та суспільному житті.

У світовій практиці поширеною є *класифікація інноваційних продуктів за ступенем новизни:*

1. Революційно новий продукт
2. Продукт наступного покоління, покращений продукт.
3. Новий продукт для виробника.
4. Розширення товарної групи.
5. Перепозиціонування продукту, нова упаковка.

У порівнянні з традиційними компаніями процес розроблення інновацій у стартапах відрізняється певними особливостями, що зумовлено дією таких чинників:

– стартап є новоствореною компанією, яка не має інших видів бізнес-діяльності і тому буде свій бізнес навколо одного інноваційного продукту;

– стартап зазвичай обмежений у фінансових і матеріальних ресурсах, а тому при розробці інноваційного продукту має покладатися, головним чином, на власний інтелектуальний ресурс;

– розроблення інноваційного продукту відбувається вже на перших стадіях життєвого циклу стартапу – посівній та стадії стартап проекту;

– часто інноваційним продуктом стартапу є нематеріальний актив, який не має матеріально-речової форми, тобто програмне забезпечення;

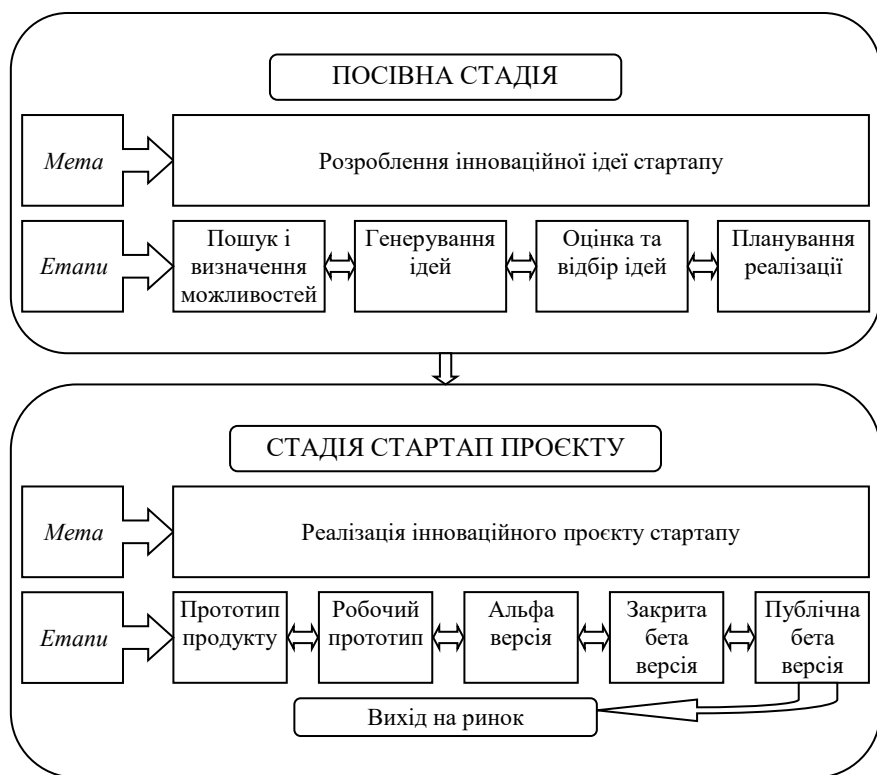
– доступ, просування і продаж інноваційного продукту стартапу зазвичай пов'язаний з використанням інфраструктури інтернету;



– питання комерційної успішності інноваційного продукту, без перебільшення, є питанням виживання стартапу.

Процес розроблення інноваційного продукту в стартапі охоплює період від виникнення ідеї до виведення готового продукту на ринок і відбувається на посівній стадії та стадії стартап проєкту, хоча подальше удосконалення продукту можливе і на більш пізніх стадіях життєвого циклу стартапу.

Основні етапи розроблення в стартапі інноваційного продукту у вигляді нематеріального об'єкта представлені на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Етапи розроблення стартапом інноваційного ІТ продукту у вигляді нематеріального об'єкту**

Розроблення ідеї, що буде покладена в основу розвитку інноваційного продукту, є початковим етапом інноваційного процесу, і його результат в значній мірі визначає успішність наступних етапів щодо обсягу задіяних ресурсів, швидкості

реалізації інноваційного проєкту, доданої вартості та ринкового потенціалу нового продукту. Розвиток ідеї відбувається на посівній стадії життєвого циклу стартапу і включає чотири етапи: визначення можливостей ринку, генерування масиву ідей, оцінку та відбір ідей, планування реалізації.

Стартап починається з наміру засновників, спираючись на власну експертизу в певній галузі знань, розробити привабливий для ринку інноваційний продукт. Для цього ініціюється *пошук і визначення можливостей ринку*, щоб виявити ті потреби споживачів, які не задовольняються гравцями ринку, або задовольняються не в повній мірі. Таке дослідження допомагає не тільки глибше зрозуміти потреби і поведінку споживачів, але і визначити перспективний ринок, рівень конкуренції на ньому, домінуючі тренди розвитку, а також обмеження.

*На етапі генерування ідей* розробляються можливі рішення з приводу того, які інноваційні продукти стартап може запропонувати ринку для побудови успішної бізнес-моделі. Мета етапу – отримати максимальну кількість ідей, оскільки це підвищує вірогідність того, що серед них виявляться цінні. Генерування перспективної ідеї, що може бути реалізована в інноваційному продукті, є визначальним для стартапу. За її відсутності подальше існування стартапу втрачає сенс.

На наступному етапі масив отриманих ідей проходить оцінку, відбір і кристалізацію, щоб виявити найбільш перспективну. Зазвичай у цьому процесі виділяють дві фази: спочатку проводиться грубий відбір, а потім ретельніша оцінка ідей, що залишилися після первинного відсіювання. *Оцінка ідей* проводиться на основі визначених засновниками стартапу критеріїв (можливість реалізації, окупність, затребуваність ринку, технічні характеристики та ін.)

Завершальним етапом є *планування реалізації*. Сам процес планування реалізації може призвести до модифікації або уточнення первинної ідеї. На цьому етапі необхідно виявити і усунути потенційні перешкоди, що можуть завадити впровадженню ідеї у життя і визначити час, коли починати діяти.

*Перешкодами реалізації ідей* можуть бути:

- сталі традиції в галузі;
- регулювання і закони;
- споживачі;
- відсутність налагоджених зв'язків з партнерами-

виробниками;

- непередбачувані дії конкурентів;
- обмеженість фінансових та людських ресурсів;
- нездатність захистити ідею від копіювання.

Етапи розроблення нових ідей представляють собою динамічний повторюваний процес, в якому кожний етап доповнює попередній і наступний. При цьому часто на наступному етапі з'являється нова інформація, що вимагає повернення до попередніх етапів, щоб розробити альтернативні варіанти рішень.

Ключові ресурси цих етапів – інтелектуальні та знаннєві, тоді як потреба у матеріально-технічних та фінансових ресурсах незначна. Саме це уможливило створення життєздатної інноваційної ідеї на початку створення стартапу.

На стадії стартапу виконується комплекс взаємопов'язаних заходів, що забезпечують створення інноваційного продукту. На цій стадії ідея перетворюється на робочий продукт, готовий до використання в умовах ринку: розробляється технічне завдання, створюється *прототип* майбутнього продукту, здійснюється його тестування і підготовка до виходу на ринок.

*Прототип* – це початкова модель, яка включає мінімальні характеристики продукту. Метою створення прототипу є отримання уявлення про реальну роботу проекту і його перспективи.

Перший прототип продукту удосконалюється до *робочого прототипу* (продукт з найзагальнішим функціоналом) завдяки тестуванню серед вузької цільової аудиторії, оцінці виконаної роботи, фіксуванню і подальшому коригуванню виявлених помилок. На даному етапі продукт стартапу все ще залишається теоретичним.

У подальшому розвитку продукту, який відбувається в умовах реального ринкового середовища, вирізняють декілька послідовних версій.

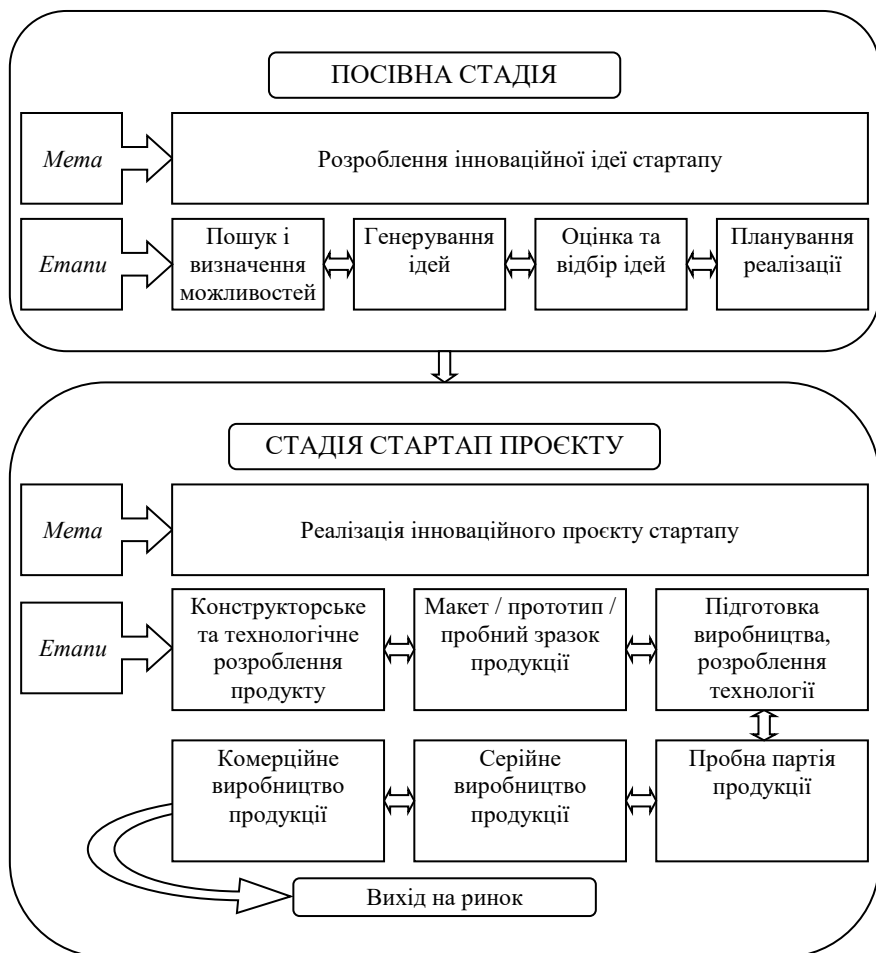
*Альфа-версія* – це перша версія продукту, спрямована на тестування працюючого прототипу в реальному бізнес-середовищі. Вона не є остаточною і не надходить до кінцевого споживача, а спрямована на виявлення ризиків і недоліків в розробці. В процесі тестування в інтерфейс додаються деякі виправлення, що не були враховані при складанні технічного завдання і проєктуванні інтерфейсу. На підставі альфа-версії можна починати роботу з формування бази клієнтів.

*Закрита бета-версія* продукту вже має вигляд, який набагато більше відповідає первинному задуму засновників. Закрита бета-версія створюється на базі альфа-версії з урахуванням проведених тестів і отриманих результатів. Тестування закритої бета-версії проводиться невеликою групою перших користувачів, які запрошуються, щоб оцінити продукт, надати свої зауваження і коментарі. Такий зворотний зв'язок є джерелом важливої інформації щодо подальшого удосконалення продукту.

*Публічна бета-версія* продукту дозволяє оцінити його шляхом реальної взаємодії з цільовою аудиторією. Публічна бета-версія націлена на обробку даних більш широкої вибірки цільової аудиторії і отримання детальнішої інформації щодо проблем і недоліків використання продукту. Для тестування цієї версії залучається група користувачів, які усвідомили потребу в продукті стартапу і готові надати зворотний зв'язок після його випробування. Часто цей етап відбувається через систему запрошень, які обмежуються кількістю користувачів (наприклад, 100 або 1000). Зазвичай публічна бета-версія є фінальною, що допускає коригування за отриманими результатами тестування, хоча внесення незначних змін і прийняття екстрених рішень щодо напрямків комунікації, подачі інформації та ключових повідомлень може відбуватися і після виведення продукту на ринок. На цьому етапі підписуються повноцінні договори з першими клієнтами.

Стадія стартап проєкту є критичною, оскільки на ній відбувається запуск продукту в повноцінну експлуатацію в умовах реального ринку. Це вимагає маркетингової підтримки: потрібно анонсувати проєкт, привернути до нього увагу ЗМІ та цільової аудиторії, налагодити взаємодію зі споживачами за різними каналами комунікації, забезпечити пізнаванність та позитивний імідж стартапу. На цю стадію приходиться велика кількість ресурсів і вона є фінансово затратною. Тільки наприкінці цієї стадії стає можливим об'єктивно оцінити виконану роботу і її результати, провести аналіз ключових показників ефективності стартапу і зробити висновки щодо його успішності. У разі потреби необхідна зміна тактики дій чи коригування стратегії проєкту.

Схема розроблення інноваційного продукту у вигляді матеріального об'єкта (пристрою, приладу, виробу, устаткування тощо) наведена на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Етапи розроблення стартапом інноваційного продукту у вигляді матеріального об'єкта**

Подальші етапи розроблення інноваційного проєкту стартапу аналогічні тим, що відбуваються у виробничих компаніях: конструкторське та технологічне розроблення продукту, прогнозування попиту, виготовлення пробного зразка, виготовлення пробної партії продукції, планування та організація процесу серійного виробництва, комерційна реалізація продукції (рис. 2.2). Часто стартапи, щоб не налагоджувати виробництво продукції самостійно, розміщують замовлення на її виготовлення у виробничих компаніях.

## 2.2. Механізми, джерела та техніки генерування ідей стартапів

Ідея, покладена в основу стартапу, формує властиві інноваційному продукту характеристики і, в значній мірі, визначає траєкторію подальшого розвитку стартапу.



**Інноваційна ідея** – це нова оригінальна думка, що має цільову спрямованість та потенційну суспільно корисну цінність.

*Особливостями інноваційних ідей у бізнесі є:*

- новизна;
- унікальність;
- задоволення суспільних потреб;
- відповідність духу часу;
- комерційна привабливість;
- практична доцільність.

Генерування інноваційних ідей є актом творчості, що призводить до виникнення нового знання, яке потім реалізується в інноваціях.

Теоретичною основою сучасних уявлень про генерування ідей є теорія колективного пізнання (англ. *Distributed Cognition*) Едвіна Хатчінса, яка наголошує на визначній ролі соціально-культурних процесів у вирішенні творчих завдань. Згідно з її положеннями нові ідеї з'являються не самі по собі, а будуються на ідеях інших людей шляхом формування нових знань в результаті тісної співпраці та взаємодії в групі.

В залежності від того, як обробляються потоки інформації, які є основою нового знання, і яким є кінцевий результат творчої діяльності, виокремлюють різні механізми генерування нових ідей. Дж. Девідсон відзначає три механізми генерування ідей:

*I. Селективне (вибіркове) кодування* – розуміння того, що з наявної інформації має вирішальне значення.

*II. Селективне комбінування* – розуміння того, які фрагменти інформації і як потрібно з'єднати для отримання нового рішення.

*III. Селективне порівняння* – поєднання інформації про поточну проблему з певною інформацією про інші проблеми, або рішення за аналогією.

В науковій літературі серед інших механізмів генерування ідей виділяють:

*Заповнення пробілу* – креативне рішення дозволяє заповнити пробіл між вхідними даними і ціллю, щоб завершити побудову

цілісної структури.

*Переформулювання проблеми* – проблема розглядається під іншим кутом зору, що призводить до зміни вхідних даних або самої проблеми.

*Випадкове знаходження нового рішення* – нові ідеї можуть виникати випадково, в результаті незапланованої рекомбінації відомих елементів, або при вирішенні зовсім іншої проблеми.

Дослідження показують, що поява інноваційних ідей майже в 50 % випадків пов'язана з робочим середовищем і професійною діяльністю (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Структура джерел появи нових ідей**

Найбільш важливі для стартапів джерела інноваційних ідей наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Джерела інноваційних ідей стартапів**

<i>Джерело</i>	<i>Значення для генерування інноваційних ідей</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Комунікації зі споживачами	Особисте спілкування з потенційними споживачами дозволяє краще зрозуміти потреби ринку, виявити проблеми використання існуючих товарів і послуг. Спостереження за поведінкою споживачів може показати нові способи використання існуючих товарів, які не були передбачені виробниками

## Продовження таблиці 2.1

1	2
Компанії, що працюють на ринку	Аналіз практик компаній, діючих в галузі, може показати приховані можливості для розвитку нових товарів чи послуг. Особлива увага приділяється інноваційній продукції, нещодавно виведеній на ринок. Корисним може бути аналіз інновацій в суміжних галузях, оскільки вони можуть бути застосовані за аналогією
Аналітичні галузеві огляди, статистичні дані, експертні думки	Інформація є корисною для дослідження соціально-економічних та технологічних змін у зовнішньому середовищі бізнесу. Вона дозволяє побачити основні напрями розвитку галузі, регіональні відмінності у продажах, уподобаннях та настроях споживачів
Бази патентів	Містять важливу інформацію про нові винаходи. Аналіз патентів дозволяє сформувати уявлення про сфери діяльності, що швидко розвиваються, і виявити основні тренди в їх розвитку
Соціальні форуми, блоги	У соціальних мережах не складно знайти відгуки споживачів про їхній досвід використання тих чи інших товарів чи послуг. Часто споживачі висловлюють свої побажання стосовно того, яким би вони хотіли бачити удосконалений продукт. Аналіз та творче осмислення такої інформації може наштовхнути засновників стартапів на інноваційні ідеї
Результати наукових досліджень та розробок	Ознайомлення з останніми досягненнями фундаментальної та прикладної науки розширює світогляд, базу знань людини і дає поштовх до творчих пошуків. Результатом цього може стати виявлення нових можливостей для розвитку власних інноваційних ідей
Особистий досвід	Досвід особистого користування продуктами чи сервісами, що пропонуються на ринку, може наштовхнути на ідеї щодо їх удосконалення
Нові враження	Подорожі, знайомство з життям людей в інших країнах, відвідування художніх виставок, спілкування з цікавими особистостями збагачують новими враженнями, розширюють базу для асоціативних зв'язків і надихають до творчості



Для активізації творчого мислення (АТМ) використовують різні техніки, які дозволяють «увімкнути» творчі здібності своїх працівників і прискорити процес генерування ідей.

*Цілі застосування технік АТМ* полягають у:

- структуруванні збору та оцінки інформації;
- збільшенні вірогідності генерування нових ідей в порівнянні з методом «спроб і помилок»;
- стимулюванні генерації великої кількості ідей, незалежно від їх корисності і прийнятності;
- сприянні вивільненню уяви;
- дозволі зосередитися на деталях ситуації чи проблеми;
- допомозі скомбінувати різномірні елементи;
- консолідації учасників групи;
- допомозі учасникам групи у вирішенні їх власних професійних проблем;
- формуванні навичок співпраці і взаємодії в групі.

### 2.3. Формування команди стартап проєкту

Термін «команда» застосовують називаючи:

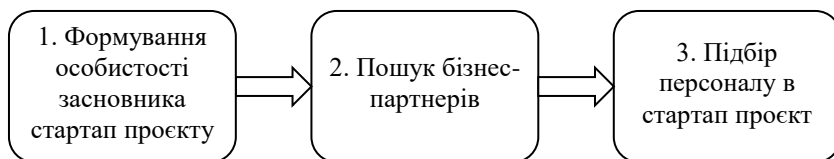
- невелику кількість людей з взаємодоповнюючими навичками, які прагнуть до спільної мети, виконують завдання та підходи, за які вони взаємно відповідальні;
- людей, що працюють разом на певному шляху для досягнення загальної мети або місії. Робота їх є взаємозалежною і члени команди розділяють відповідальність і вважають себе відповідальними за досягнення результатів;
- групу людей, що працюють разом для досягнення спільної мети;
- групу, в якій члени інтенсивно працюють разом для досягнення спільної мети групи.



Отже, **команда** – це група креативних людей згуртованих навколо одного лідера, що займаються спільною справою із задоволенням, поєднують свою особисту мету із загальною, і свідомо взаємодіють один з одним для її досягнення, а результатом їхньої роботи є якісно новий продукт.

Враховуючи відмінності стартапу від традиційного бізнесу, формування команди стартапу також буде відрізнятися (рис. 2.4).





**Рис. 2.4. Схема формування команди стартап проєкту**

Розглянемо зміст кожного з окреслених етапів.

1. *Формування особистості засновника стартапу.* Залежно від сфери діяльності засновником стартапу може бути людина з технічною освітою, IT-фахівець, менеджер сфери послуг тощо. Відповідно набір основних якостей засновника стартапу також буде відрізнятися. Однак, можливо згрупувати дані якості в кілька типів особистості засновника стартапу. Знаючи особливості даних типів особистості можна не тільки підібрати ефективну команду для свого проєкту, але і розвинути її, зробити в цілому проєкт найбільш успішним.



Ицхак Кальдерон Адізес виділяє чотири типи особистості керівника: підприємець, адміністратор, виробник і інтегратор, для яких можна виділити основні відмінні риси при формуванні команди стартапу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Вплив типу особистості керівника на особливості формування команди стартапу**

<i>Тип особистості керівника</i>	<i>Опис</i>	<i>Роль у формуванні команди</i>	<i>Особливості використання у стартапі</i>
1	2	3	4
Підприємець	Основне завдання полягає в постановці планів і продукуванні ідей. Він постійно орієнтований на майбутнє. Справжнє йому нецікаво	Роль підприємця полягає в ініціюванні змін	Націлений на стратегічне управління та довгостроковий результат
Адміністратор	Його роль в тому, щоб упорядкувати, систематизувати процес управління компанією, провести стандартизацію документообігу та процедур, мінімізувати використання ресурсів	Оптимізація використовуваних ресурсів. Забезпечує налагодженість робочих процесів	Націлений на оперативне управління і досягнення ефективності

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
Виробник	Тип особистості, націлений на результат. Результатом, до якого має прагнути будь-яка компанія, є якісне задоволення потреб клієнтів	Постійне задоволення потреб клієнтів в товарах і послугах	Націлений на оперативне управління і короткостроковий результат
Інтегратор	Лідер проекту, творець корпоративної культури, загальної системи цінностей, норм і принципів. Ця людина формує місію проекту і здатна вести за собою колектив	Створення корпоративної культури, цінностей, традицій і т.д. Відповідає за цілісність команди проекту	Націлений на стратегічне управління та довгострокову ефективність

2. *Пошук бізнес-партнерів.* Партнером в стартап проєкті може виступати не тільки людина, яка бере безпосередню участь у формуванні, розвитку і управлінні. Це може бути інвестор, імпортер, дистриб'ютор або оптовий покупець.

3. *Підбір персоналу в стартап проєкт.* Вимоги до підбору персоналу в проєкт визначаються специфікою роботи стартапу, висунутими компетентнісними характеристиками і тими цілями, які поставлені для даного стартап проєкту.

Виділяють такі етапи формування команди стартапу:

1. *Мінімальна команда (англ. Minimum Team):*  $1+1=2$ . Перша людина є автором продукту, друга – продюсером бізнес-ідеї.

2. *Мінімально життєздатна команда (англ. Minimum Viable Team):*  $1+2=3$ . Перша людина є автором продукту, друга – продюсером бізнес-ідеї, третя – відповідає за виробництво, продаж і логістику.

3. *Мінімальна ідеальна команда (англ. Minimum Ideal Team):*  $2+3=5$ . Така команда забезпечує управління, виробництво, продаж, логістику та фінанси.

Далі кількість людей у команді змінюється відповідно до масштабів розширення бізнесу, появи інших функціональних підрозділів.

Основні зміни в компанії відбуваються під час зміни кількості людей. З кожним новим етапом істотно змінюється структура, ускладнюються комунікації:

– 2 особи – з'являються перші продажі і народжується команда;

- 3 особи – можна зробити перші 10-100 продажів, перевірити рішення і підготуватися до зростання;
- 5 осіб – з'являється мінімальна ієрархія і можливе зростання;
- 8-13 осіб – з'являється другий рівень ієрархії, але компанія ще живе як сім'я – усі спілкуються з усіма;
- 21-34 осіб – формуються відділи і прямі комунікації всіх з усіма припиняються;
- і так далі до тих пір, поки трансакційні витрати на комунікації всередині не починають перевищувати зовнішню цінність компанії для ринку. В цьому випадку команда розвалюється.

Команда стартап проекту розглядається як творча група, яку можна визначити як співтовариства практиків, групи працівників, що формально чи неформально об'єднані загальними професійними знаннями, інтересами і цілями. Вони здатні демонструвати високий рівень групової креативності при виконанні нестандартних завдань з багатоваріантними рішеннями.

Головними *елементами успіху* команди стартап проекту є:

- комунікаційна сприйнятливість, гнучкість і переконливість;
- уміння вибудовувати довірчі стосунки з іншими членами команди, приймати і враховувати зовнішні обставини;
- чіткі (візуалізовані) цілі та здійснимі завдання для учасників;
- фокусування на внутрішній співпраці;
- професійні та управлінські навички;
- повага та використання відмінностей один від одного;
- позитивне мислення та ентузіазм;
- усвідомлений поділ функцій;
- зрозумілі зобов'язання і відповідальність за свою роль в команді.

Таким чином, *формування команди стартап проекту* – це складний процес, який триває протягом усього періоду реалізації ідеї, та від продуктивності й результативності якого залежить успіх проекту.

## 2.4. Бізнес-моделювання реалізації стартап проекту

Бізнес-модель являє собою систему, що складається з таких компонентів бізнесу, як підприємництво, стратегія, економіка, фінанси, операції, конкурентні стратегії, маркетинг і стратегії розвитку компанії.





**Бізнес-модель** – це певне спрощене уявлення реального або майбутнього бізнесу стартапу, що відображає його логіку, основні бізнес-процеси та створюється для вирішення різних прикладних завдань.

Деякі інші підходи до визначення поняття бізнес-моделі наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Підходи до визначення поняття бізнес-моделі, запропоновані різними авторами**

<i>Автор(-и)</i>	<i>Визначення</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Джансен В., Стінбекерс В., Джагерс Х.	Бізнес-модель описується двома елементами: чим займається бізнес та як він заробляє гроші, здійснюючи цей бізнес
Касадес-Масанелл Р., Рікарт Дж.	Логіка функціонування компанії, що відображає шлях до створення вартості для її акціонерів
М. Раппа	Схема реалізації бізнесу, яка забезпечує підприємству прибуток. Бізнес-модель формально відображає процес заробляння грошей, детально визначає її диспозицію та роль в ланцюзі створення вартості
Дж. Рейрс, Робінсон Р.	Управлінська концепція того, як саме сукупність стратегій організації має співпрацювати разом у системний спосіб, щоби дати змогу організації досягати цілей та здобути конкурентну перевагу
Остервальдер А., Пінье І.	Уявлення про те, як організація робить (або має намір зробити) гроші. Бізнес-модель описує цінність, яку організація пропонує різним клієнтам, відображає здатності організації, перелік партнерів, необхідних для створення, просування та постачання цієї цінності клієнтам, відносини капіталу, необхідні для отримання потоків доходу
А. Соолягте	Опис підприємства як складної системи із заданою точністю. В рамках бізнес-моделі відображаються всі об'єкти, процеси, правила виконання операцій, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи
А. Сливоцький	Схема того, як компанія вибирає споживача, формулює і розмежовує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання вона зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати фахівців зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток. Пропозиція продуктів, послуг або технологій компанії ґрунтується на комплексній системі дій та взаємин, представлених в бізнес-моделі

1	2
С.Степова, С. Марєєв, М. Блажко	Метод здійснення бізнесу, завдяки якому компанія може забезпечити себе, тобто згенерувати дохід, виручку. Бізнес-модель роз'яснює, як компанія робить гроші, детально показуючи її місце розташування у ланцюгу виникнення вартості
П. Тіммерс	Опис сукупності продуктів, послуг та потоків інформації, а також учасників бізнес-процесу, їх ролі в ланцюзі цінності, потенційних вигід із розшифровкою джерел отримання доходу
Г. Чесбро	Спосіб, який компанія використовує для створення цінності та отримання прибутку

Існує два способи опису бізнес-процесів, які трансформуються у відповідні підходи до бізнес-моделювання:

1. Представлення бізнес-процесу як потоку об'єктів. В якості потоків можуть виступати інформація, документи, матеріальні та фінансові потоки.

2. Представлення бізнес-процесів як алгоритмів здійснення діяльності.

Бізнес-модель не розглядається у відриві від стратегії, але не тотожна їй. Вона відрізняється від стратегії двома ключовими пунктами:

– бізнес-модель фокусується на створенні цінності і отриманні прибутку, а стратегія створена під вироблення стійкої конкурентної переваги;

– розробка бізнес-моделі не вимагає значних знань бізнес-середовища, а в питаннях стратегії без складного аналізу зовнішніх чинників не обійтись.

На сьогодні більшість стартапів ґрунтуються у своєму розвитку на електронній комерції. Перша спроба класифікувати бізнес-моделі електронної комерції представлена П. Тіммерсом. Дана класифікація включає такі види:

- інтернет-магазин (англ. *E-Shop*);
- інтернет-постачання (англ. *E-Procurement*);
- інтернет-аукціон (англ. *E-Auction*);
- інтернет-торговий центр (англ. *E-Mall*);
- непрямий ринок (третя сторона) (англ. *Third Party Marketplace*);
- віртуальна система (англ. *Virtual Community*);

- надання послуг ланцюжка створення вартості (англ. *Value Chain Service Provider*);
- інтегратор ланцюжка створення вартості (англ. *Value Chain Integrator*);
- платформа співпраці (англ. *Collaboration Platform*);
- інформаційне посередництво (англ. *Information Brokerage*);
- служби якості (англ. *Trust Services*).

Найбільш актуальною на сьогодні є категоризація бізнес-моделей електронної комерції, представлена професором М. Раппа. Він виділив дев'ять основних концепцій, які в свою чергу поділяються на 41 модифікацію:

1. Посередницька (англ. *Brokerage*).
2. Рекламна (англ. *Advertising*).
3. Інформаційна (англ. *Infomediary*).
4. Торгова (англ. *Merchant*).
5. Виробнича (англ. *Manufacturer / Direct*).
6. Партнерська (англ. *Affiliate*).
7. Спільнота (англ. *Community*).
8. Підписка (англ. *Subscription*).
9. За споживанням (англ. *Utility*).

Ці моделі реалізуються різними способами. Одна і та ж сама компанія може поєднувати декілька різних моделей у своїй загальній стратегії.

*Модель Бланка-Дорфа (концепція розвитку споживачів)* передбачає чотири етапи зі створення стартапу:

- виявлення (як продукт може вирішити проблему покупця);
- верифікація (перевірка гіпотез, підготовка плану продажів, ринкової стратегії);
- залучення (продаж і вкладання в маркетинг);
- народження компанії (реорганізація з проєкту в стабільну структуру).

При такому підході основними параметрами, що описують бізнес-модель, будуть розмір інвестицій і цінові характеристики продукту.

Одним з найбільш поширених методів реалізації стартап проєктів є *метод оцудливого стартапу Е. Ріса (англ. Lean Startup)*, який являє собою кілька послідовно виконуваних кроків:

1. Виявлення ризиків.
2. Виявлення потреб в товарі чи послудзі.
3. Створення прототипу.

4. Розробка критеріїв оцінювання.

5. Створення та налагодження механізмів управління.

На думку О. Остервальдера, в основі виділення типів моделей лежать ідеї поділу бізнесу, «довгого хвоста», багатосторонніх платформ, безкоштовних та відкритих бізнес-моделей:

1. *Концепція «поділу»* передбачає наявність трьох фундаментальних форм бізнесу:

- бізнес, орієнтований на клієнтів;
- бізнес, орієнтований на інновації;
- бізнес, орієнтований на інфраструктуру.

У компанії ці види діяльності повинні бути розділеними, основну увагу необхідно приділити одному з них. Оскільки кожен з цих видів керується абсолютно різними факторами, в підприємстві вони можуть вступати один з одним в конфлікт або небажаним чином впливати один на одного (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Три основні форми бізнесу

	<i>Орієнтація бізнесу</i>		
	<i>на інноваційні продукти</i>	<i>на взаємовідносини з клієнтами</i>	<i>на інфраструктуру</i>
<i>Економіка</i>	Ранній вхід на ринок дозволяє встановлювати більш вигідні ціни та займати більшу частку ринку	Високі витрати на залучення клієнтів потребують високої частки витрат на продукти компанії у загальній структурі витрат споживачів	Висока частка постійних витрат обумовлює потребу збільшувати обсяги виробництва заради зниження витрат на одиницю продукції
<i>Культура</i>	Битва за таланти; вхід на ринок досить простий; процвітають численні дрібні гравці	Битва за асортимент; домінують нечисленні великі компанії	Битва за масштаб; консолідація; домінують нечисленні великі компанії
<i>Конкуренція</i>	Орієнтація на співробітників; підвищена увага до креативних творчих особистостей	Орієнтація на послуги; мислення за принципом «клієнт завжди правий»	Орієнтація на витрати; упор на ефективність та стандартизацію діяльності



2. «Довгий хвіст» – це продаж багатьох товарів в невеликій кількості: пропозиція великої кількості нішевих товарів, кожен з яких продається відносно нечасто.

3. *Багатосторонні платформи* об'єднують дві або більше різних, певним чином пов'язаних, груп споживачів.

4. *Безкоштовна бізнес-модель* (англ. *Freemium*) передбачає, що принаймні один значимий споживчий сегмент протягом тривалого часу може отримувати вигоду на основі безкоштовної пропозиції.

5. *Відкриті бізнес-моделі* можуть бути використані для створення та збереження цінності за рахунок співпраці із зовнішніми партнерами.

## 2.5. Бізнес-планування реалізації стартап проєкту

Бізнес-планування – наступний етап розробки стартапу, який поглиблює та деталізує зміст його бізнес-моделі.



**Бізнес-план стартап проєкту** – документ, який містить опис ключових його аспектів (виробничих, маркетингових, фінансових, організаційних тощо), які докладно висвітлюють сутність запропонованої ідеї та обґрунтовують доцільність інвестування з метою її реалізації.



Відповідно до стандартів Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку (англ. *United Nations Industrial Development Organization, UNIDO*), загальна структура бізнес-плану інноваційного проєкту повинна мати такі розділи:

1. *Резюме.*

2. *Ідея (сутність) запропонованого проєкту:*

- загальні вихідні дані та умови,
- опис зразка нового товару,
- оцінка досвіду підприємницької діяльності,
- оцінка ринку збуту,
- опис споживачів нового товару,
- оцінка конкурентів,
- оцінка власних сильних і слабких сторін щодо конкурентів.

3. *Маркетинговий план:*

- цілі маркетингу,
- стратегія маркетингу,
- фінансове забезпечення плану маркетингу.

4. *Виробничий план:*

- виробник нового товару,
- наявність необхідних потужностей 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,
- відомості про членів керівного складу.

*6. Фінансовий план:*

- план доходів та витрат,
- план грошових надходжень та виплат,
- зведений баланс активів та пасивів фірми,
- графік досягнення беззбитковості,
- стратегія фінансування (джерела надходження коштів та напрямки їх використання),
- оцінка ризику та страхування.

*7. Додатки.*

Структура бізнес-плану для стартапу може мати спрощений та скорочений вигляд, адже стартап, зазвичай, передбачає створення нової компанії (на основі запропонованої ідеї), нового сегменту ринку, часто може не мати конкурентів, тому опис деяких розділів може бути дещо спрощеним.

### ***Характеристика розділів бізнес-плану***

*1. Резюме.* Це перший та вирішальний розділ бізнес-плану. Формується він після того, як бізнес-план повністю підготовлено, всі його розділи прочитані, а його автори та залучені консультанти досягли повної ясності у всіх деталях проекту. Орієнтовний зміст резюме стартапу наведено у табл. 2.5.

*2. Ідея (сутність) запропонованого проекту.* В цьому розділі необхідно висвітлити як перспективи розвитку продукту створюваного підприємства, так і специфіку самого підприємства.

*Опис підприємства.* Обґрунтовується вибір організаційно-правової форми, особистий досвід та професійні досягнення засновників, сфера діяльності, масштаби підприємницького проекту тощо.

## Структура резюме бізнес-плану стартапу

<i>Показник</i>	<i>Характеристика</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Найменування проєкту	
Характеристика організації, що звертається за наданням коштів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– найменування організації,</li> <li>– організаційно-правова форма,</li> <li>– кількість засновників та співробітників,</li> <li>– статутний фонд,</li> <li>– контактні дані,</li> <li>– банківські реквізити,</li> <li>– прізвище, ім'я, по батькові керівника проєкту</li> </ul>
Короткі відомості про кваліфікацію управлінського персоналу	
Опис ситуації на ринку і в галузі	
Переваги нового продукту або послуги	
Власні ресурси компанії, її поточний стан	
Короткострокові та довгострокові цілі проєкту, перспективи масштабування та відтворення	
Потреба в інвестиціях, передбачувані джерела, напрями їх використання, термін повернення	
Наявність патентів, ліцензій, сертифікатів тощо	
Прогнозні економічні показники проєкту	
Можливі ризики	

*Опис ідеї (продукту).* Висвітлюється характеристика продукту, його відмінність від продуктів конкурентів, тривалість життєвого циклу, технологічні особливості випуску тощо (табл. 2.6).

*3. Маркетинговий план.* Маркетинговий план включає аналіз макросередовища реалізації стартап проєкту та аналіз ринку самого проєкту. Часто для аналізу макросередовища використовується методика STEP (*Society, Technology, Economy, Policy*) або PEST (*Policy, Economy, Society, Technology*) аналізу, що ґрунтується на вивченні соціальних, технологічних, економічних і політичних чинників.

## Ключові показники нового продукту

<i>Показник</i>	<i>Характеристика</i>
1	2
Характеристика запланованої продукції (послуг)	<p>Перелік основних видів продуктів або послуг</p> <p>Призначення продуктів або послуг з точки зору задоволення певних потреб споживачів</p> <p>Споживчі якості продукції: основні види сировини, з якої виготовляється продукція, властивості, естетика зовнішнього вигляду, показники якості тощо</p> <p>Унікальність та цінність продукту чи послуги визначається будь-якою з її властивостей порівняно з продукцією (послугами), що реалізується іншими підприємствами</p>
Тривалість життєвого циклу продукції	<p>Залежить від динаміки науково-технічного прогресу в сфері реалізації проекту, рівня доходів населення, технології виробництва, культури реалізації і споживання тощо.</p> <p>Необхідно передбачити:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– час, необхідний для доведення продукту до перших продажів, до максимального обсягу продажів, до закінчення продажів;</li> <li>– час, необхідний для модифікації продуктів та їх адаптації до нових ринків</li> </ul>
Технологічні особливості випуску продукції (надання послуг); визначення продукції (послуг), призначеної для продажу на зовнішньому ринку	Необхідно враховувати технічні стандарти країн тих ринків, на яких планується реалізація продукції або надання послуг та визначити перспективи їх модифікації

При виборі STEP або PEST аналізу критерієм виступає пріоритетність обліку певних груп чинників макросередовища з погляду сили їх впливу на розвиток проекту. Самі ж чинники залишаються незмінними:

– політичні (англ. *Policy*) – перспективи проведення виборів,

змін у законодавстві, державне галузеве регулювання тощо;

– економічні (англ. *Economy*) – загальна характеристика розвитку економіки, рівень інфляції, експортно-імпортна політика, динаміка курсу валюти тощо;

– соціальні (англ. *Society*) – зміни в базових цінностях, в рівні та стилі життя, в структурі доходів, демографічні зміни тощо;

– технологічні (англ. *Technology*) – державна технологічна політика, тенденції НДДКР, нові патенти, нові продукти, технологічні зміни тощо.

При проведенні PEST-аналізу окреслені групи чинників поділяють на три категорії:

- чинники макросередовища, як суттєво впливають на проект;
- чинники, що складають потенційні загрози для проекту;
- чинники, що відкривають нові можливості для проекту.

Для аналізу маркетингового середовища та перспектив розвитку стартапу часто використовується SWOT-аналіз.

*План збуту та маркетингу.* Тут в систематизованому вигляді доцільно представити зміст кожної зі складових комплексу маркетингу – товарної, цінової, збутової та комунікаційної:

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

Встановлюючи ціну, доцільно враховувати такі фактори:

- собівартість продукту (послуги),
- наявність унікальних властивостей продукту (послуги),
- рівень та динаміка цін конкурентних товарів та товарів-замінників,
- якість продукції.

В залежності від ціни та якості можна виділити дев'ять варіантів цінової стратегії (табл. 2.7).

Після визначення цінової стратегії необхідно скласти орієнтовний прогноз продажів продукту або послуги.

*4. 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.

**Види цінових стратегій залежно від рівнів ціни та якості  
продукції**

<i>Якість</i>	<i>Ціна</i>		
	<i>Висока</i>	<i>Середня</i>	<i>Низька</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Висока</i>	Стратегія преміальних націнок	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія підвищеної ціннісної значимості
<i>Середня</i>	Стратегія завищеної ціни	Стратегія середнього рівня	Стратегія доброякісності
<i>Низька</i>	Стратегія пограбування	Стратегія показного блиску	Стратегія низької ціннісної значимості

5. *Організаційний план.* Цілями складання цього розділу є:

- визначити організаційно-правову форму підприємства;
- визначити засновників стартапу та основні умови статутної угоди;
- навести склад та обґрунтувати розподіл обов'язків членів команди стартапу;
- обґрунтувати необхідність залучення консультантів (звернення до бізнес-акселераторів, інкубаторів тощо);
- охарактеризувати кадрову політику підприємства;
- навести структуру управління стартапом;
- представити функції ключових підрозділів, їх організаційні взаємозв'язки з основним підприємством;
- зазначити як буде здійснюватися координація та взаємодія служб і підрозділів підприємства;
- представити основні етапи робіт, які необхідно здійснити до початку реалізації проекту, терміни та вартість їх реалізації;
- обґрунтувати правове забезпечення реалізації стартапу.

За підсумками даного розділу складається план-графік реалізації проекту.

6. *Фінансовий план.* Є одним з найбільш важливих для інвестора розділів бізнес-плану. Повинен містити прогностичну інформацію щодо фінансових показників стартапу, необхідних обсягів інвестицій, економічне обґрунтування доцільності реалізації проекту (термін окупності, внутрішня норма рентабельності, ефективність інвестицій тощо).

У даному розділі також може проводитись оцінка ризиків

проєкту. Традиційно аналізуються такі ризики:

- ринковий ризик;
- ризик конкурентних технологій;
- зовнішній ризик;
- внутрішній ризик;
- ресурсний ризик;
- ризик капітальних вкладень.

Доцільно також наводити у бізнес-плані орієнтовний перелік заходів щодо реагування та упередження ризиків. Способами зниження рівня ризику реалізації підприємницьких проєктів є:

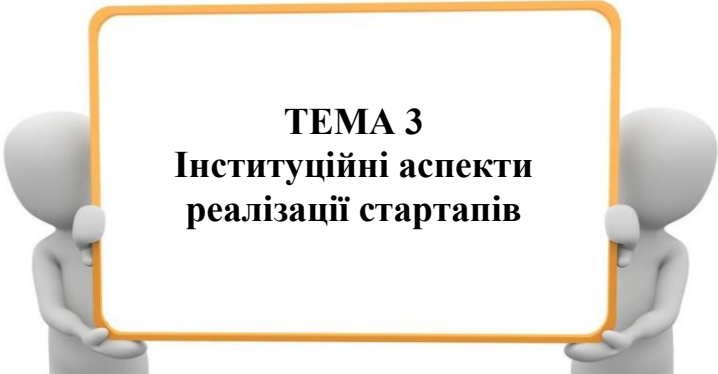
- залучення до розробки проєкту партнерів та консультантів;
- детальне передінвестиційне опрацювання проєкту;
- прогнозування тенденцій розвитку ринкової кон'юнктури, попиту на продукцію (послуги);
- розподіл ризику між учасниками та співвиконавцями проєкту;
- резервування коштів на покриття непередбачуваних витрат.

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



### **Використана література**

4, 5, 7, 14, 16, 20, 21, 22, 23, 27, 33, 34



## ТЕМА 3

### Інституційні аспекти реалізації стартапів



*3.1. Організаційно-правові форми реєстрації стартапів.*

*3.2. Вибір системи оподаткування для стартапу.*

*3.3. Захист прав інтелектуальної власності стартапу.*

*3.4. Загальні засади договірної роботи стартапу.*

### 3.1. Організаційно-правові форми реєстрації стартапів

Ефективна організація діяльності та забезпечення життєздатності стартапу передбачає вирішення питань за трьома напрямками його правового регулювання:

1. Вибір виду та реєстрація бізнесу.
2. Захист прав інтелектуальної власності.
3. Налагодження договірної роботи з підприємцями та інвесторами.

У випадку забезпечення правової сторони стартапу його успішна реалізація буде гарантованою з точки зору чинного законодавства та убезпечена від недобросовісної конкуренції, рейдерства та простого копіювання.

Першим кроком від формування ідеї, її візуалізації до формальної легалізації стартапу є створення суб'єкта господарювання.







**Створення суб'єкта господарювання** – це сукупність юридично значущих та послідовних дій щодо прийняття рішення про створення господарської організації, завершення яких призводить до державної реєстрації.

Розпочинати оформлення бізнесу варто з вибору організаційно-правової форми, тобто типу та форми, як зовнішньої так і внутрішньої, майбутньої справи. Різні організаційно-правові форми передбачають різні порядки створення підприємств, відмінні способи прийняття рішень, різні обсяги відповідальності. Але спочатку необхідно концептуально визначити, чи діяльність буде здійснюватися одноособово фізичною особою, або ж колективно, що передбачає створення вже юридичної особи.

### **Особливості організаційно-правових форм стартану**

**Фізична особа-підприємець** (ФОП). Право на здійснення підприємницької діяльності, яку не заборонено законом, має фізична особа з повною цивільною дієздатністю. Фізична особа здійснює своє право на підприємницьку діяльність за умови її державної реєстрації. За загальним правилом, фізична особа-підприємець відповідає за зобов'язаннями, пов'язаними з підприємницькою діяльністю, усім своїм майном.

**Товариством з обмеженою відповідальністю** (ТОВ) є господарське товариство, що має статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Статутний капітал розподіляється між учасниками на частки, розмір яких залежить від внесків (вкладів) співвласників бізнесу. Учасники товариства несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, у межах своїх вкладів.

Документом, що декларує основні положення діяльності товариства є його установчий документ – *статут*.

У статуті товариства зазначаються відомості про:

- повне та скорочене (за наявності) найменування товариства;
- органи управління товариством, їх компетенцію, порядок прийняття ними рішень;
- порядок вступу до товариства та виходу з нього.

В стартапі обов'язково створюються органи управління, якими є *загальні збори учасників* та *виконавчий орган*.

*Вищим органом управління* товариства з обмеженою відповідальністю є загальні збори учасників, тобто співвласників бізнесу. Учасники мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у статутному капіталі. Співвласники приймають рішення, що

стосуються діяльності їхнього бізнесу.

*Виконавчим органом* товариства з обмеженою відповідальністю є дирекція (колегіальний орган) на чолі з генеральним директором чи директор (одноособовий орган).

### **Стадії створення ТОВ**

1. Стадія волевиявлення - приймається рішення про створення ТОВ, складається протокол загальних зборів учасників про створення юридичної особи;

2. Організаційна стадія - створення ТОВ і прийняття статуту, а також формування органів управління підприємства;

3. Стадія державної реєстрації товариства - юридична особа, як і ФОП, вважається створеною з дня її державної реєстрації;

4. Відкриття банківського рахунку, виготовлення печатки, поставлення на облік в податкових органах, управлінні статистики, відділенні Пенсійного фонду.

Створення ФОП передбачає лише третю стадію – його державну реєстрацію.

Для державної реєстрації створення товариства з обмеженою відповідальністю до державного реєстратора необхідно подати:

- заяву про державну реєстрацію створення юридичної особи;
- заяву про обрання спрощеної системи оподаткування та / або реєстраційну заяву про добровільну реєстрацію як платника податку на додану вартість, та/або заяву про включення до Реєстру неприбуткових установ та організацій;
- установчі документи юридичної особи – протокол загальних зборів та статут.

Для державної реєстрації фізичної особи підприємцем до державного реєстратора подаються такі документи:

- заява про державну реєстрацію фізичної особи підприємцем;
- заява про обрання спрощеної системи оподаткування та/або реєстраційна заява про добровільну реєстрацію як платника податку на додану вартість.

## **3.2. Вибір системи оподаткування для стартапу**

Оплата державі податків є конституційним обов'язком як фізичних, так і юридичних осіб.

В Україні існує дві системи оподаткування: загальна та спрощена (єдиний податок).

Характеристика податків, передбачених загальною системою оподаткування для фізичних осіб-підприємців та товариств з обмеженою відповідальністю, наведена в таблиці 3.1.



Таблиця 3.1

**Податки суб'єктів, які перебувають на загальній системі  
оподаткування**

<i>Податки, що сплачуються фізичною особою підприємцем</i>	<i>Податки, що сплачуються товариством з обмеженою відповідальністю</i>
Податок на прибуток – 18 %. Податок на додану вартість – 20 %. Військовий збір – 1,5 % від чистого прибутку. Та інші податки в залежності від виду діяльності (акцизний податок, земельний податок тощо)	Податок на прибуток – 18 % Податок на додану вартість – 20 %. Та інші податки в залежності від виду діяльності (акцизний податок, земельний податок тощо)

Спрощена система оподаткування передбачає чотири групи платників єдиного податку в залежності від видів діяльності, обсягу доходу та кількості найманих працівників (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Група платників єдиного податку**

<i>Група платників єдиного податку</i>	<i>Річний дохід, грн.</i>	<i>Дозволена кількість працівників</i>	<i>Ставка</i>	
			<i>звичайна</i>	<i>підвищена</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>1 група:</b> фізичні особи - підприємці, які не використовують працю найманих осіб, здійснюють виключно роздрібний продаж товарів з торговельних місць на ринках та/або провадять господарську діяльність з надання побутових послуг населенню	1118900 грн.	Не використовують працю найманих осіб	<b>не більше 10 %</b> від прожиткового мінімуму для працездатних осіб* ( <b>268,40 грн./міс</b> )	<b>15%</b> - для фізосіб-підприємців у випадках, визначених п. 293.4 ПКУ
<b>2 група:</b> підприємці, які здійснюють господарську діяльність з надання послуг, у тому числі побутових, платникам єдиного податку та/або населенню, виробництво та/або продаж товарів, діяльність у сфері ресторанного господарства	5587800 грн.	не використовують працю найманих осіб або кількість осіб, які перебувають з ними у трудових відносинах, одночасно не перевищує 10 осіб**	<b>не більше 20 %</b> МЗП* ( <b>1340 грн./міс.</b> )	

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
<p><b>3 група:</b>  <b>фізособи - підприємці,</b>  які не використовують працю найманих осіб або кількість осіб, які перебувають з ними у трудових відносинах, не обмежена та <b>юрособи</b> суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми</p>	7818900 грн.	Не використовують працю найманих осіб або кількість осіб, які перебувають з ними у трудових відносинах, не обмежена	Встановлюється у відсотках до доходу: - <b>3%</b> доходу; - <b>5%</b> доходу	Для <b>юросіб</b> у випадках, визначених п. 293.5 ПКУ: - <b>6%</b> зі сплатою ПДВ; - <b>10%</b> без сплати ПДВ.
<p><b>4 група:</b>  сільсько-господарські товаровиробники  <b>а) юрособи</b> незалежно від організаційно-правової форми;  <b>б) фізособи - підприємці,</b>  які провадять діяльність виключно в межах фермерського господарства, зареєстрованого відповідно до Закону «Про фермерське господарство» за умови виконання сукупності таких вимог:  - здійснюють виключно вирощування, відгодовування сільгосппродукції, збирання, вилов, переробку такої власновирощеної або відгодованої продукції та її продаж;  - провадять госпдіяльність (крім постачання) за місцем податкової адреси;  - членами фермерського господарства такої фізособи є лише члени її сім'ї у визначенні частини другої ст. 3 ЗКУ;  - площа сільгоспугідь та/або земель водного фонду у власності та/або користуванні членів фермерського господарства не менше 2 га, але не більше 20 га</p>	<p>для <b>юросіб</b> - частка с/г товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75 %</p>	<p>для <b>юросіб</b> - не обмежено  для <b>фізосіб-підприємців</b> - не використовують працю найманих осіб</p>	<p>Розмір ставок податку з 1 га с.-г. угідь та/або земель водного фонду залежить від категорії (типу) земель, їх розташування. У відсотках бази він становить:  - для ріллі, сіножатей і пасовищ (крім ріллі, сіножатей і пасовищ, розташованих у гірських зонах та на поліських територіях, а також сільськогосподарських угідь, що перебувають в умовах закритого ґрунту) розмір ставок податку з одного гектара буде встановлено на рівні <b>0,95</b>;  - для ріллі, сіножатей і пасовищ, розташованих у гірських зонах та на поліських територіях, - <b>0,57</b>;  - для багаторічних насаджень (крім багаторічних насаджень, розташованих у гірських зонах та на поліських територіях) - <b>0,57</b>;  - для багаторічних насаджень, розташованих у гірських зонах та на поліських територіях, - <b>0,19</b>;  - для земель водного фонду ставка залишиться на рівні <b>2,43</b>;  - для ріллі, сіножатей і пасовищ, що перебувають у власності сільськогосподарських товаровиробників, які спеціалізуються на виробництві (вирощуванні) та переробці продукції рослинництва на закритому ґрунті, або надані їм у користування, у тому числі на умовах оренди - <b>6,33</b>.</p>	

Всі суб'єкти господарювання, в тому числі фізичні особи-підприємці та товариства з обмеженою відповідальністю, сплачують за всіх найманих працівників єдиний соціальний внесок (ЄСВ) – обов'язковий платіж до системи загальнообов'язкового державного соціального страхування, що сплачується з метою забезпечення страхових виплат за поточними видами загальнообов'язкового державного соціального страхування. Ставка ЄСВ складає 22,0 % мінімальної заробітної плати (з 01.01.2022 р. – 6500 грн.). Крім того, вже з нарахованої заробітної плати сплачується податок на доходи фізичних осіб (18,0 % від суми заробітної плати) та військовий збір (1,5 % від суми заробітної плати).

Через війну фізособи-«єдинники» I та II груп мають право не сплачувати з 1 квітня до закінчення війни податок до бюджету. До того ж усі «єдинники» 1 та 2 груп, незалежно від отримання доходу під час війни (починаючи з квітня 2022 року), мають право не сплачувати ЄП.

### 3.3. Захист прав інтелектуальної власності стартапу

Оскільки продукт або технологія, стартапу є оригінальними, інноваційними та інтелектуальними, важливо закріпити права інтелектуальної власності підприємців. Найбільш популярними та важливими об'єктами, які виникають на етапі формування ідеї стартапу та які варто зареєструвати, є торговельна марка, а також об'єкти патентного та авторського права.



**Торговельною маркою** може бути будь-яка комбінація позначень, які придатні для вирізнення товарів (послуг), що їх виробляє (надає) одна особа, від товарів (послуг), що їх виробляють (надають) інші особи.

Будь-яка фізична або юридична особа може набути право на торговельну марку. Торговельна марка може належати кільком особам. При цьому кожний із власників має право використовувати торговельну марку, але будь-які дії щодо розпорядження торговельною маркою можливі лише у разі згоди усіх власників.

Для отримання свідоцтва на торговельну марку необхідна формалізація, яка називається реєстрацією знаку для товарів та послуг.

**Реєстрація торговельної марки** – це офіційний акт внесення торговельної марки до реєстру торговельних марок, який супроводжується опублікуванням зареєстрованих відомостей в офіційному бюлетені.

Для отримання свідоцтва на марку необхідно подати заявку до установи, а також сплатити за це відповідний збір. Заявка має містити:

- заяву, у якій зазначені найменування заявника, його юридична адреса й адреса для листування;
- зображення позначення, що заявляється;
- перелік товарів і послуг, для яких передбачено реєстрацію марки.

Особа, яка є власником торговельної марки має право її використовувати, дозволяти використання іншим особам та забороняти неправомірне використання, що означає можливість:

- нанесення її на будь-який товар, для якого марку зареєстровано, упаковку, у якій міститься такий товар, вивіску, етикетку, нашивку, бирку чи інший прикріплений до товару предмет, зберігання такого товару із зазначеним нанесенням марки з метою пропонування його для продажу, продаж, імпорт (ввезення) та експорт (вивезення);
- застосування її під час пропонування та надання будь-якої послуги, для якої марку зареєстровано;
- застосування її в діловій документації чи в рекламі та в мережі Інтернету у тому числі в доменних іменах.

Наступним об'єктом інтелектуальної власності, який варто оформити при реалізації стартапу, є твір науки, літератури чи мистецтва (об'єкт авторського права), виражений у будь-якій об'єктивній формі.

Національне законодавство з охорони авторських прав більшості країн передбачає захист таких видів творів:

- літературні письмові твори белетристичного, публіцистичного, наукового, технічного або іншого характеру (книги, брошури, статті тощо);
- виступи, лекції, промови, проповіді та інші усні твори;
- комп'ютерні програми;
- бази даних;
- музичні твори з текстом і без тексту;

– драматичні, музично-драматичні твори, пантоміми, хореографічні та інші твори, створені для сценічного показу, та їх постановки;

– аудіовізуальні твори;

– твори образотворчого мистецтва;

– твори архітектури, містобудування і садово-паркового мистецтва;

– фотографічні твори, у тому числі твори, виконані способами, подібними до фотографії;

– твори ужиткового мистецтва, у тому числі твори декоративного ткацтва, кераміки, різьблення, з художнього скла, ювелірні вироби тощо;

– ілюстрації, карти, плани, креслення, ескізи, пластичні твори, що стосуються географії, геології, топографії, техніки, архітектури та інших сфер діяльності;

– сценічні обробки творів, обробки фольклору, придатні для сценічного показу;

– похідні твори;

– збірники творів, збірники обробок фольклору, енциклопедії та антології, збірники звичайних даних, інші складені твори за умови, що вони є результатом творчої праці за добром, координацією або упорядкуванням змісту без порушення авторських прав на твори, що входять до них як складові частини;

– тексти перекладів для дублювання, озвучення, субтитрування українською та іншими мовами іноземних аудіовізуальних творів;

– інші твори.

Право на твір належить його творцеві, тому, хто написав книгу, картину, музику, створив скульптуру, аудіовізуальний твір, програму тощо. Особливий нюанс авторського права полягає у тому, що за відсутності доказів іншого автором твору вважається особа, зазначена як автор на оригіналі або примірнику твору. Це називається **презумпцією авторства**.

Особа, яка має авторське право, для сповіщення про свої права може використати знак охорони авторського права, який вміщується на кожному примірнику твору і складається з трьох частин:

– латинської літери С, вписаної у коло – ©;

– особи, яка має авторське право;

– року першої публікації твору.

Державну реєстрацію здійснює Українське агентство з авторських і суміжних прав в установленому порядку. Про реєстрацію прав автора видається свідоцтво. При виникненні спору державна реєстрація визнається судом як юридична презумпція авторства, тобто вважається дійсною, якщо в судовому порядку не буде доведено інше.

*Авторські права поділяються на два види:*

- особисті немайнові;
- майнові.

*Особисті немайнові права* належать тільки автору твору. *Майнові права* можуть передаватися автором третім особам на підставі авторського договору з метою одержання винагороди.

*Особисті немайнові права включають в себе:*

- вимагання визнання свого авторства шляхом зазначення належним чином імені автора на творі і його примірниках і за будь-якого публічного використання твору, якщо це практично можливо;
- заборону під час публічного використання твору згадування свого імені, якщо він як автор твору бажає залишитись анонімом;
- вибір псевдоніму, зазначення і вимогу зазначення псевдоніму замість справжнього імені автора на творі і його примірниках і під час будь-якого його публічного використання;
- вимогу збереження цілісності твору і протидію будь-якому перекрученню, спотворенню чи іншій зміні твору або будь-якому іншому посяганню на твір, що може зашкодити честі і репутації автора.

Передусім автору чи іншій особі, що має авторське право, належить майнове право у вигляді виключного права на використання твору в будь-якій формі і будь-яким способом.

**Виключне право** – право, коли жодна особа, крім тієї, якій належить авторське право або суміжні права, не може використовувати твір, не маючи на те відповідного дозволу (ліцензії).

Особисті немайнові права (в першу чергу право на визнання особи автором, творцем) діють безстроково, в той же час строк дії майнових авторських прав діє протягом усього життя автора і 70 років після його смерті. Проте із загального правила передбачено винятки:

- строк охорони творів, створених у співавторстві, діє протягом усього життя і 70 років після смерті останнього співавтора;



– строк охорони творів посмертно реабілітованих авторів діє протягом 70 років після їх реабілітації;

– твір, який уперше було опубліковано після смерті автора, але в межах 30 років після смерті, діє протягом 70 років від дати опублікування твору;

– для творів, які були обнародовані анонімно або під псевдонімом, авторське право діє протягом 70 років від дати обнародування.

Твори, на які авторське право скінчилося або які ніколи не охоронялися на території України, вважаються суспільним надбанням.

Передача майнових прав на використання твору іншим особам може здійснюватися на основі авторського договору про передачу виключного права на використання твору або на основі авторського договору про передачу невиключного права на використання твору.

За авторським договором про передачу виключного права на використання твору автор (чи інша особа, яка має виключне авторське право) передає право використовувати твір певним способом і у встановлених межах тільки одній особі, якій ці права передаються, і надає цій особі право дозволяти або забороняти подібне використання твору іншим особам. При цьому за особою, яка передає виключне право на використання твору, залишається право на використання цього твору лише в частині прав, що не передаються.

За авторським договором про передачу невиключного права на використання твору автор (чи інша особа, яка має авторське право) передає іншій особі право використовувати твір певним способом і у встановлених межах. При цьому за особою, яка передає невиключне право, зберігається право на використання твору і на передачу невиключного права на використання твору іншим особам.

Правова охорона надається об'єктам патентного права, які не суперечать публічному порядку, принципам гуманності й моралі та відповідають умовам патентоздатності.

Що стосується умов патентоздатності, тобто тих вимог, що висуваються законодавством до результатів творчої діяльності для кваліфікації їх як винаходів, корисних моделей чи промислових зразків. Для таких об'єктів передбачено три вимоги: новизна, винахідницький рівень і промислова придатність – у тому чи іншому їх поєднанні.



**Винахід** – це результат інтелектуальної діяльності людини у будь-якій сфері технології, що є новим, має винахідницький рівень і є промислово придатним.

**Корисна модель** – це результат інтелектуальної діяльності людини в будь-якій сфері технології, що є новим і промислово придатним.

**Промисловий зразок** – результат творчої діяльності людини у галузі художнього конструювання, якщо він є новим.

Об'єктом винаходу чи корисної моделі може бути продукт (пристрій, речовина тощо) чи процес (спосіб).

**Продукт** – це будь-який штучно створений предмет.

**Пристрій** – це система розташованих у просторі елементів, певним чином взаємодіючих один з одним.

**Речовина** – штучно створене матеріальне утворення, що є сукупністю взаємозалежних елементів.

**Процес (спосіб)** – сукупність прийомів, виконаних у певній послідовності чи з дотриманням певних правил.

Оформлення прав та патенту на кожний вид об'єкта має свої особливості, зумовлені його специфікою.

Значена процедура здійснюється у три етапи:

- складання і подача заявки;
- розгляд заявки відповідним державним органом (формальна та кваліфікаційна експертизи);
- видача патенту.

**Заявка на видачу патенту на винахід та корисну модель** – це сукупність документів, які подають з метою отримання патенту:

- заява на видачу патенту на винахід, корисну модель;
- опис винаходу, корисної моделі;
- формула винаходу, корисної моделі;
- креслення, якщо на них є посилання в описі;
- реферат, що включає назву винаходу (корисної моделі), характеристику галузі техніки, до якої належить винахід.

Заявка на отримання патенту на промисловий зразок має містити такі документи:

- заяву на видачу патенту на промисловий зразок;
- комплект зображень винаходу (власне виріб чи його макет), що дають повне уявлення про його зовнішній вигляд;
- опис промислового зразка;
- креслення, схему, карту.

Строк дії патенту України на винахід становить 20 років від дати подання заявки. Строк дії патенту на корисну модель та промисловий зразок становить 10 років від дати подання заявки.

За аналогією з іншими об'єктами інтелектуальної власності, у суб'єкта прав інтелектуальної власності на зазначені об'єкти є особисті немайнові права (право на визнання творцем, на недоторканість репутації тощо) та майнові права. Особисті немайнові є безстроковими та закріплені за творцем, майнові ж права мають свій строк захисту, можуть бути продані або іншим чином відчужені, та полягають у використанні такого об'єкту.

Використанням винаходу (корисної моделі) визнається:

1. Виготовлення продукту із застосуванням запатентованого винаходу (корисної моделі), застосування такого продукту, пропонування для продажу, в тому числі через Інтернет, продаж, імпорт (ввезення) та інше введення його в цивільний оборот або зберігання такого продукту в зазначених цілях.

2. Застосування процесу, що охороняється патентом, або пропонування його для застосування в Україні, якщо особа, яка пропонує цей процес, знає про те, що його застосування забороняється без згоди власника патенту або, виходячи з обставин, це і так є очевидним.

Отже, поряд зі створенням суб'єкта бізнесу під час реалізації стартап проекту важливо приділити значну увагу об'єктам інтелектуальної власності, зареєструвавши в першу чергу торговельну марку, а в разі наявності інших об'єктів у стартапі – оформити їх відповідним чином.

### **3.4. Загальні засади договірної роботи стартапу**

Договір є однією з підстав виникнення зобов'язання. Він забезпечує зв'язки між суб'єктами бізнесу, а також між ними та іншими учасниками відносин. Договором є домовленість двох або більше сторін, спрямована на встановлення, зміну або припинення цивільних прав та обов'язків.



Поділ договорів на певні види можна здійснити за різними критеріями:

1. *За сукупністю критеріїв* (економічним змістом та юридичними ознаками):

- договори на реалізацію майна (купівлі-продажу, поставки, міни/бартеру, контрактації сільськогосподарської продукції,

забезпечення електроенергією, газом, водою тощо);

- договори на передачу майна в користування (безоплатне користування майном, оренда, лізинг);

- підрядні договори (підряд на капітальне будівництво, підряд на виконання проєктно-пошукових, дослідно-конструкторських та інших робіт);

- транспортні договори (перевезення вантажів, буксирування, подачі та забирання вагонів, експлуатації залізничної під'їзної колії тощо);

- договори на надання послуг (фінансових, консалтингових, щодо охорони об'єктів, зберігання майна тощо);

- договори про спільну діяльність (договори про кооперацію, про спільну інвестиційну діяльність, про заснування господарської організації корпоративного типу, що діє на підставі статуту (акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з додатковою відповідальністю, статутне господарське об'єднання) та ін.);

- засновницькі договори (договори, що виконують роль установчого документа господарської організації корпоративного типу – повного товариства, командитного товариства, договірних господарських об'єднань – асоціації, корпорації).

### *2. За ступенем складності:*

- прості договори, що містять ознаки договору одного виду. До них належить більшість традиційних договорів, у тому числі купівлі-продажу, перевезення, підряду, майнового найму;

- комплексні (складні) договори передбачають наявність ознак кількох вищезгаданих договорів (договір факторингу, договір підряду на капітальне будівництво, договір лізингу, концесійний договір та ін.).

### *3. За роллю у встановленні господарських зв'язків:*

- генеральні договори (рамочні контракти) визначають основних учасників договірних відносин та параметри їх наступних договірних зв'язків (генпідрядні договори, договір комерційної концесії);

- субдоговори укладаються на підставі генеральних договорів (договори субпідряду) або рамочних контрактів (наприклад, договір комерційної субконцесії).

### *4. За способом оферти і визначення змісту:*

- договори приєднання;

- взаємоузгоджені договори.

5. *За регулятивними функціями:*

- попередній договір;
- основний договір укладається на умовах та у термін, визначений у попередньому договорі.

Існують чотири *формати укладення договорів*, які базуються на основі:

1. *Вільного волевиявлення*, коли сторони мають право погоджувати на свій розсуд будь-які умови договору, що не суперечать законодавству.

2. *Примірного договору*, рекомендованого органом управління суб'єктам господарювання для використання при укладенні ними договорів, коли сторони мають право за взаємною згодою змінювати окремі умови, передбачені примірним договором, або доповнювати його зміст.

3. *Типового договору*, затвердженого державним органом, коли сторони не можуть відступати від змісту типового договору, але мають право конкретизувати його умови.

4. *Договору приєднання*, запропонованого однією стороною для інших можливих суб'єктів, коли ці суб'єкти у разі вступу в договір не мають права наполягати на зміні його змісту.

Що стосується способів, тобто процедур укладення договору, то розрізняють *конкурентні* та *неконкурентні* способи укладення господарських договорів.

Конкурентними способами укладення господарських договорів є *торги (аукціони, тендери, конкурси)*. Застосування таких процедур передбачається законодавством про приватизацію державного майна, про публічні закупівлі.

Серед неконкурентних способів укладення господарських договорів розрізняють два основні:

1. Загальний порядок укладання господарських договорів. Процедура передбачена законодавством та складається з кількох стадій (при цьому кожна наступна настає лише в тому випадку, якщо на попередній стадії договір не було укладено):

– розробка та надсилання пропозиції укласти договір (оферта). У разі якщо проєкт договору викладено як єдиний документ, він надається другій стороні у двох примірниках. Пропозиція укласти договір має містити істотні умови договору і виражати намір особи, яка її зробила, вважати себе зобов'язаною у разі її прийняття;

– прийняття пропозиції укласти договір (акцепт). Якщо у потенційного контрагента виникли розбіжності з проєктом договору,

то й одночасне складання протоколу розбіжностей та відправлення разом з підписаним договором автору проєкту впродовж 20 днів з моменту отримання проєкту договору.

Сторона, яка одержала протокол розбіжностей до договору, зобов'язана впродовж 20 днів: розглянути його; вжити заходів для врегулювання розбіжностей з другою стороною та включити до договору всі прийняті пропозиції; ті розбіжності, що залишились не врегульованими, передати в цей же строк до суду, якщо на це є згода другої сторони.

У разі досягнення сторонами згоди щодо всіх або окремих умов, зазначених у протоколі розбіжностей, така згода повинна бути підтверджена у письмовій формі (протоколом узгодження розбіжностей, листами тощо).

2. Проведення прямих переговорів повноважними представниками сторін, що може завершитися:

- підписанням попереднього договору (протоколу про наміри) з фіксацією у ньому обов'язків сторін щодо укладення основного договору у майбутньому після виконання сторонами підготовчих дій;

- підписанням основного договору, якщо його укладення не потребує попередньої підготовки і сторони дійшли згоди щодо всіх умов договору.

Зміна та розірвання договору здійснюється зазвичай за згодою сторін (якщо інше одностороннє право не передбачено законом та договором), а у разі відсутності згоди – в судовому порядку за позовом.

Важливим окрім процедури укладення договору є його зміст, тобто умови договору, визначені угодою його сторін, спрямованою на встановлення, зміну або припинення господарських зобов'язань. Кожна сторона зазвичай лобіює власні інтереси, в результаті чого формується збалансований для всіх сторін договір.

Договір вважається укладеним, якщо між сторонами у передбачених законом порядку та формі досягнуто згоди щодо усіх його істотних умов.

Істотними є умови, визнані такими за законом чи необхідні для договорів цього виду, а також умови, щодо яких на вимогу однієї зі сторін повинна бути досягнута згода. Відповідно чинного законодавства України істотними (тобто такими, які сторони зобов'язані погодити у будь-якому разі та включити у договір) є предмет, ціна та строк дії договору.

Умови про предмет у господарському договорі повинні

визначати найменування (номенклатуру, асортимент) та кількість продукції (робіт, послуг), а також вимоги до їх якості. Вимоги щодо якості предмета договору визначаються відповідно до обов'язкових для сторін нормативних документів (державних стандартів, норм і правил, технічних умов), а у разі їх відсутності – у договірному порядку, з додержанням умов, що забезпечують захист інтересів споживачів товарів і послуг.

Ціна у договорі може бути вільною (у всіх випадках приватних відносин) та державною, в тому числі фіксованою (встановленою в твердій сумі) та регульованою (зі встановленням граничного рівня цін або граничного відхилення від державних фіксованих цін).

Строком дії господарського договору є час, упродовж якого існують господарські зобов'язання сторін, що виникли на основі цього договору. На зобов'язання, що виникли у сторін до укладення ними господарського договору, не поширюються умови укладеного договору, якщо договором не передбачено інше. Крім строку дії договору (як загального строку), розрізняють проміжні договірні строки (строки виконання окремих етапів робіт, поставки продукції тощо).

Універсальна модель господарського договору, що забезпечує належний захист інтересів його сторін, передбачає необхідність включення до нього умов щодо:

- предмету договору, його кількісних та якісних характеристик;
- строку дії договору та строків його виконання;
- суми договору та ціни одиниці виміру;
- порядку виконання та порядку передачі-приймання виконання;
- порядку та форми платежів;
- відповідальності за невиконання (неналежне виконання) сторонами договірних зобов'язань;
- обставин, що виключають відповідальність сторін за невиконання (неналежне виконання) сторонами договірних зобов'язань (форс-мажор);
- способів забезпечення належного виконання договірних зобов'язань (застава, гарантія тощо);
- порядку розгляду спорів, що впливають із господарського договору, в тому числі визначення юрисдикційного органу, а щодо зовнішньоекономічних контрактів – країни, законодавство якої застосовуватиметься під час розгляду спору.

Як правило, договори між суб'єктами бізнесу укладаються у

письмовій формі. Розрізняють кілька модифікацій письмової форми, що застосовуються при укладанні договорів:

- повна письмова форма господарського договору – єдиний документ, підписаний сторонами, до якого додаються супроводжуючі процес його укладання документи: підписаний сторонами текст договору з усіма додатками, протокол розбіжностей (якщо він мав місце), протокол узгодження розбіжностей (якщо розбіжності узгоджувалися і між сторонами було досягнуто компромісу щодо спірних умов договору), судові рішення (якщо спір передавався на розгляд суду);

- скорочена письмова форма у вигляді комплексу листів та інших документів, якими сторони обмінювалися в процесі встановлення договірної зв'язку, якщо зміст цих документів свідчить про наміри сторін встановити договірний зв'язок та істотні умови договору;

- письмова нотаріально посвідчена. Застосовується у передбачених законом випадках або за домовленістю сторін.



### **Використана література**

5, 6, 7, 8, 10, 14, 15, 17, 20, 21, 22, 26, 35



# ТЕМА 4

## Механізми управління розвитком стартапів



**4.1. Вибір стратегії розвитку стартап проекту.**

**4.2. Маркетинг стартап проекту.**

**4.3. Формування попиту на продукт та комунікація зі споживачами стартап проекту.**

**4.4. Контент-маркетинг для стартапів.**

**4.5. Застосування методів та інструментів проектного управління у стартапах.**

### 4.1. Вибір стратегії розвитку стартап проекту

Вибір стратегії стартапу є важливим етапом його розвитку. Від правильності обраної стратегії залежить успішне майбутнє як стартапу, так і його партнерів.



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

Розроблення стратегії стартапу має певні специфічні особливості та передбачає:

– формування бачення, тобто бажаного стану внутрішнього і зовнішнього середовища стартапу;

– формулювання місії, де закріплюється сенс існування стартапу: його сутність та сфера застосування, для кого призначений, яку користь приносить;

– усвідомлення ключових принципів, що виражають цінності команди стартапу;

- уточнення цілей стартапу, тобто загальних довгострокових орієнтирів, що визначають виконання місії компанії;
- деталізацію завдань, що закріплюють цільові значення ресурсів стартапу та формують його мету;
- визначення ключових факторів успіху як основних умов, необхідних для досягнення однієї або декількох цілей стартапу;
- окреслення бар'єрів – існуючих або потенційних проблем, які можуть перешкодити досягненню стратегічних цілей стартапу;
- визначення шляхів досягнення за кожною ціллю, тобто напрямів дій для досягнення даної мети;
- конкретизацію плану дій, що закріплює перелік необхідних заходів, відповідальних осіб і терміни виконання.

Як стратегіями для стартапу можна скористатись трьома базовими конкурентними стратегіями М. Портера:

1. *Лідерство за витратами* ґрунтується на зменшенні витрат на розроблення продукту у порівнянні з конкурентами і передбачає:

- перевагу над конкурентами за рахунок встановлення нижчої ціни за умови достатнього рівня рентабельності власної діяльності;
- створення бар'єрів на вхід для нових конкурентів;
- вищу стійкість до товарів-замінників порівняно з конкурентами.

2. *Диференціація* ґрунтується на відмінності стартапу від існуючих продуктів, послуг, шляхів ведення бізнесу та включає:

- перевагу над конкурентами за рахунок отримання лояльності споживачів, які готові платити більше за інноваційний продукт;
- підвищення доходів завдяки лояльності споживачів, які готові платити більше за інноваційний товар/послугу;
- забезпечення високих бар'єрів на вхід для конкурентів завдяки лояльності споживачів і унікальності продукту;
- зорієнтованість на меншу загрозу від товарів-замінників ніж у конкурентів.

3. *Фокусування*, що базується на лідерстві, але лише у обраному сегменті і передбачає наявну можливість обирати ті сегменти ринку, де стартап є найменш вразливим до товарів-замінників.

На рис. 4.1 представлено стратегічні переваги та стратегічні цілі базових стратегій розвитку стартапу.

## СТРАТЕГІЧНА ПЕРЕВАГА

		<i>Бути унікальним для споживача</i>	<i>Бути доступним для всіх</i>
<b>СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ</b>	<i>Бути у всій галузі</i>	<b>ДИФЕРЕН- ЦІАЦІЯ</b>	<b>ЛІДЕРСТВО ЗА ВИТРАТАМИ</b>
	<i>Бути лише у своєму сегменті</i>	<b>ФОКУСУВАННЯ</b>	

**Рис. 4.1. Стратегічні переваги та стратегічні цілі базових стратегій розвитку стартапу**

«Бостонська консалтингова група» (англ. *Boston Consulting Group*) виокремлює шість основних інноваційних стратегій компанії:

- *«творці»* – високо інноваційні компанії, як правило, на чолі з сильним лідером, що формують основні інноваційні ринки, ретельно захищаючи свою інтелектуальну власність;

- *«розробники рішень»* – компанії, що шукають свій ринок, спираючись на спостереження, глибоке розуміння пріоритетів клієнтів та шляхів вирішення їх проблем;

- *«максимізатори вигоди»* – компанії, що створюють успішну бізнес-модель, а потім використовують її для підтримки свого лідерства в галузі;

- *«розширювачі бізнесу»* – компанії, що шукають можливості щодо нових способів опанування суміжних ринків та стимулювання зростання;

- *«захисники»* – компанії, які, як правило, є лідерами у зрілих або повільно мінливих галузях, а також захищають інновації, щоб захистити свої переваги. Оскільки технологія перетворює все більше і більше галузей промисловості, дотримання цієї моделі стає все більш ризикованим;

- *«швидкі послідовники»* – компанії, що оптимізують свої можливості у всіх вимірах, щоб швидко реагувати на інновації та часто покращувати їх.

Відповідно до рівня конкурентоспроможності та інноваційної активності під час завоювання нових сегментів ринку виділяється чотири типи поведінки організацій на ринку і аналогічні їм стратегії:

– *віоленти* (від англ. *violent* – інтенсивний) – великі фірми, що здійснюють масове виробництво власних або придбаних товарів (послуг) і випереджає конкурентів за допомогою серійності виробництва або ефекту масштабу;

– *патієнти* (від англ. *patient* – той, що очікує) – вузько спрямовані (нішеві) фірми, що випускають спеціалізовану нову або модернізовану продукцію з унікальними властивостями для певного ринкового сегмента;

– *комутанти* (від англ. *commute* – замінювати) – дрібні фірми з відсутністю спеціалізації, часто функціонують на регіональному рівні, пристосовуючись до умов місцевого ринку і заповнюючи ніші, по тим або іншим причинам не зайняті віолентами і патієнтами;

– *експлеренти* (від англ. *explorative* – той, що досліджує) – фірми, що спеціалізуються на перетворенні старих і створенні нових ринків за допомогою кардинальних нововведень.

Дослідники з «Harvard Business Review» розробили власний підхід до вибору стратегії стартапу – так званий «Компас підприємницьких стратегій». В основі цього підходу лежить визнання того, що стратегія переходу до ринку для будь-якого нововведення включає вибір щодо того, на яких клієнтів потрібно спрямовувати зусилля, які технології застосовувати, які організаційні ідентичності припускати, і як позиціонувати компанію, проти якої конкурують.

Стратегічні можливості для стартапів пропонується класифікувати за двома вимірами:

- ставлення до діючих осіб («співпрацювати або конкурувати?»);

- ставлення до інновацій («побудувати рів або штурмувати пагорб?»).

Це дає чотири стратегії, які будуть керуватися рішеннями компанії щодо клієнтів, технологій, ідентичності та конкурентного простору (рис. 4.2).

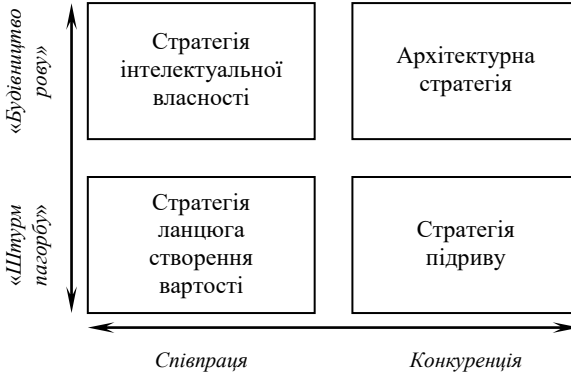
Відповідно до підходу «Компасу підприємницьких стратегій» формування стратегії поєднує два ключових моменти:

– уточнення поведінки щодо співпраці чи конкуренції;

– визначення способу та швидкості виходу на ринок з інноваційним продуктом.

*Підтримання контролю за інноваціями і пошук способів створення цінності в межах існуючих ринків. Фокусування на тому, щоб стати фабрикою ідей.*

*Створення і контроль нового ланцюга вартості, постійно використовуючи бізнес-платформи. Захист інтелектуальної власності.*



*Фокусування на створенні вартості для партнерів у існуючих ланцюгах вартості. Реалізація повинна бути швидкою.*

*Конкуренція безпосередньо з працівниками. Варто застати їх знезацька швидкою реалізацією.*

**Рис. 4.2. Компас підприємницьких стратегій для стартап проєктів**

Процес вибору з подальшою реалізацією стратегії відбувається за ключовими етапами:

1. Заповнення якомога більшої кількості квадрантів компаса стратегічними варіантами.

2. Визначення клієнтів, на яких потрібно орієнтуватись, на якій технології зосередитися, яку ідентичність припустити, та з ким конкурувати для кожного квадранту компаса.

Головними стратегіями стартапу згідно компасу стратегій є стратегія інтелектуальної власності, стратегія підриву, стратегія ланцюга створення вартості, архітектурна стратегія (табл. 4.1).

*Стратегія інтелектуальної власності.* У цьому квадранті компаса компанія співпрацює зі своїми працівниками і зберігає контроль над своїм продуктом або технологією. Стартап фокусується на генерації та розробці ідеї, а також уникає витрат, пов'язаних з подальшою діяльністю. Ключова ідея повинна бути цінною для співробітників; отже, вибір розвитку у даному напрямі буде

продиктований тим, які співробітники є найбільш відповідними партнерами для підприємства.

Таблиця 4.1

**Характеристика підприємницьких стратегій для стартап проєктів**

<i>Назва стратегії</i>	<i>Специфіка стратегії</i>	<i>Фокус стартану</i>
Стратегія інтелектуальної власності	Поступовий розвиток інновації, її виведення на ринок	Генерація та розроблення ідеї. Уникнення витрат, пов'язаних з подальшою діяльністю
Стратегія підриву	Стрімкий розвиток стартапу	Комерціалізація ідеї та швидке зростання частки ринку
Стратегія ланцюга створення вартості	Забезпечення щоденної конкурентоспроможності	Прийняття до існуючого ланцюжка цінності, а не на його вдосконалення
Архітектурна стратегія	Конкурування та контроль за розвитком	Розроблення нового ланцюга цінності

*Стратегія підриву.* Ця стратегія є протилежністю стратегії інтелектуальної власності. Вона акцентує увагу на комерціалізації ідеї та швидкому зростанні частки ринку, а не на контролі над розвитком ідеї. Стратегія зорієнтована на випередження конкурентів і можливих подібних стартапів. Мета стратегії – швидке розбудовування можливості, отримання ресурсів та лояльності клієнтів, для значного випередження імітаторів.

*Стратегія ланцюга створення вартості.* За використання даної стратегії, стартап інвестує у комерціалізацію та щоденну конкурентоспроможність, а не у контроль над новим продуктом та встановлення бар'єрів для входу, його акцент робиться на пристосуванні до існуючого ланцюга цінності, а не на його вдосконаленні.

*Архітектурна стратегія.* Ця стратегія дозволяє стартапам одночасно конкурувати і досягати контролю, але це недосяжно для багатьох, якщо не більшості ідей, і неймовірно ризиковано, у випадку реалізації. Підприємці, які дотримуються архітектурної стратегії, розробляють цілком новий ланцюг створення цінності, а потім контролюють ключові вузькі місця в ньому.

Таким чином, вибір стратегії розвитку стартап проєкту відіграє вирішальну роль у досягненні ним успіху та вимагає від його

засновників підходити до цього процесу відповідально та виважено, що передбачає формулювання різних варіантів поведінки на ринку відповідно до запропонованої інноваційної ідеї, ретельну підготовку команди, аналіз власних сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз, що можуть виникнути у зовнішньому середовищі та істотно вплинути на проєкт тощо.

## 4.2. Маркетинг стартап проєкту



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



Маркетинг стартапу є багатограним та передбачає використання різних маркетингових моделей на кожній з його стадій життєвого циклу (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

### Використання маркетингових моделей на різних стадіях стартапу

<i>Стадії стартапу</i>	<i>Маркетингові моделі</i>	<i>Ринок</i>	<i>Споживач</i>
<i>Передпосівна</i>	Інформаційно-аналітична	Ринок технологій, ринок інноваційних ідей	Бізнес, партнери
<i>Посівна</i>	Модель Лаутерборна 4С	Ринок інновацій	Потенційні споживачі
<i>Стартап проєкт</i>	Модель 4Р для стартапу	Ринок інноваційних продуктів	Інноватори
<i>Зростання</i>	Видозмінена модель 4Р для зростання	Нішовий ринок	Нішові споживачі
<i>Експансія</i>	Модель 4Р + стратегічна	Ринок розвитку продуктової категорії	Споживачі категорії

Відповідно до наведених моделей на кожній зі стадій маркетинг виконує певні функції:

– на передпосівній стадії маркетинг вивчає ринок і оцінює ринкові можливості продукту.

– на посівній стадії здійснюється процес вивчення майбутнього споживача;

– на стадії стартап проекту відбувається розроблення окремих елементів комплексу маркетингу продукту 4P (від англ. *Product* – продукт, *Price* – ціна, *Place* – місце, *Promotion* – просування, 4P);

– на стадії зростання необхідними стають інструменти маркетингу щодо залучення нових споживачів;

– на стадії експансії слід використовувати модель 4P + стратегічна, в якій до основних 4P додаються ще 4P (від англ. *People* – люди, *Processes* – процеси, *Programs* – програми та плани, *Performance* – їх виконання, 4P).

Аналіз ринку стартапу також має суттєві відмінності від традиційного аналізу ринку. Ринок для стартапу визначається за кожним продуктом, який вирішує проблему. Тобто ринок формується проблемою, що проходить через продукт.

*Початкова діагностика ринку* містить такі процедури:

– складається список сфер, де може застосовуватись продукт стартапу;

– визначається готовність та спроможність клієнтів оплачувати вирішення проблеми шляхом застосування продукту;

– складається портрет середньостатистичного клієнта та описується клієнтський сегмент (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

**Опис клієнтського сегменту у загальних характеристиках**

<b><i>Критерії</i></b>	<b><i>Характеристики</i></b>	<b><i>Вплив</i></b>
Стать	Чоловіки, жінки	Інтереси, місце
Вік	25–35 років; 45+; 14–18 років	Спосіб життя, звички, інтереси
Дохід	Прожитковий мінімум, більше прожиткового мінімуму, визначений необхідний дохід	Спосіб життя, звички, інтереси, місце
Інтереси	Студент, школяр, спортсмен тощо	Місце, спосіб життя
Регіон	Область, країна	Масштабованість, менталітет
Соціальний статус	Одружені, неодружені, вагітні, службовці, робітники тощо	Спосіб життя, інтереси



*Оцінювання потенційного ринку* є наступним кроком маркетингу стартапу. Виділяють такі основні методи оцінювання потенційного ринку стартапу:

1. Оцінювання ринку зверху. Це найпоширеніший спосіб, проте за такого способу розрахунку мають місце перебільшення або применшення через суб'єктивність оцінки.

2. Оцінювання ринку знизу. Даний метод дає більш скромні і обґрунтовані цифрами результати і базується на принципі від часткового до загального.

3. Оцінювання ринку через порівняння з конкурентами. Даний метод полягає в прогнозуванні власних показників через результати найбільш схожих конкурентів. Оскільки прямими конкурентами стартапів нечасто бувають публічні компанії, викладають свою звітність, то проблема даного методу в пошуку актуальної інформації.

4. Оцінка ринку на основі його зростання. Метод використовує прогнози різних галузевих і аналітичних джерел. На підставу темпів зростання можна оцінити стадію зрілості ринку, і вибрати стратегію розвитку.

*Аналіз ринкового середовища стартап проекту* передбачає аналіз ринкових можливостей та загроз, а також сильних та слабких сторін стартап проекту, що можуть вплинути на результати його реалізації, та передбачає проведення *SWOT-аналізу* (від англ. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

*Сильні сторони* (англ. *Strengths, S*) – це внутрішні характеристики продукту, які забезпечують конкурентну перевагу на ринку або більш вигідне становище порівняно з конкурентами.

*Слабкі сторони* (англ. *Weaknesses, W*) або недоліки продукту або послуги – такі внутрішні характеристики компанії, які ускладнюють зростання бізнесу, заважають товару лідирувати на ринку, є неконкурентоспроможними на ринку.

*Можливості компанії* (англ. *Opportunities, O*) – фактори зовнішнього середовища, які дозволять збільшити обсяг продажів або наростити прибуток.

*Загрози компанії* (*Threats, T*) – фактори зовнішнього середовища, які можуть знизити обсяг продажів або рівень прибутку в майбутньому.

Наприкінці аналізу у загальному вигляді формується матриця SWOT-аналізу (табл. 4.4).

**Матриця SWOT-аналізу стартап проекту**

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

*Перевірка продукту, його цінності та перспективності для споживачів є провідним напрямом у реалізації маркетингу стартап проекту.*

### **4.3. Формування попиту на продукт та комунікація зі споживачами стартап проекту**

Попит на продукцію стартап проекту залежить від правильності вибору ринкового сегменту та орієнтації на цільову аудиторію, яка готова не лише правильно сприймати продукт, а й його купувати.



Виділяють чотири стратегії охоплення ринку залежно від процесу сегментування (табл. 4.5).

Формування попиту на продукт стартап проекту реалізується двома ключовими шляхами:

1. Підвищення пізнаваності.
2. Підвищення інтересу.

Формування попиту на продукт стартапу охоплює ряд етапів:

- збір потенційної аудиторії і залучення її в тематику бізнесу;
- повідомлення аудиторії про новий товар за допомогою статей, публікацій та ін.;
- відстеження поведінки аудиторії на кожному етапі;
- забезпечення постійності перебування у полі зору «освіченої» аудиторії, присутність у всіх можливих джерелах розповсюдження інформації про стартап;

– мотивування купівлі, відстеження, готової до покупки, аудиторії і мотивування її на купівлю.

Таблиця 4.5

**Стратегії охоплення ринку для стартапів**

<i>Стратегія</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Застосування для стартапу</i>	<i>Бар'єри для стартапу</i>
Масовий маркетинг	Випуск одного усередненого товару для всіх споживачів	Застосування недоцільне	Практично неможливо створити інноваційний продукт для декількох сегментів без істотних удосконалень, пов'язаних з великими витратами
Концентрований маркетинг	Розробка продукту для одного сегменту	Застосування доцільне для формування ринкової ніші	На існуючому ринку: великі витрати і мало інформації про ринок порівняно з конкурентами. На ринковій ніші: пошук вигідної ринкової ніші
Товарно диференційований маркетинг	Спеціально розроблений товар для кожного сегменту ринку.	Застосування недоцільне з огляду на обмежені ресурсний та фінансовий потенціал	Недостатньо фінансових коштів і потужностей для диференціації
Індивідуальний маркетинг	Врахування специфіки, потреб та переваг конкретизованого сегменту чи споживачів	Оптимальна стратегія для адаптації продукту стартапу під індивідуальні потреби споживачів	Можна реалізувати за умови можливості адаптації продукції стартапу без істотного збільшення бюджету

Залучення потенційних споживачів та підтримання з ними комунікаційних зв'язків взаємозалежними процесами, адже через різні комунікаційні канали розробники інноваційної ідеї можуть залучати і нових споживачів. Найефективніші канали просування та

комунікації з потенційними споживачами стартапу представлені в табл. 4.6.

Таблиця 4.6

**Способи залучення та комунікації з потенційними споживачами стартапу**

<i>Спосіб</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Умови застосування</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Контент маркетинг	Створення і поширення контенту з цінністю для цільової аудиторії. Для того, щоб здобути прихильність потенційного споживача, необхідно: <ul style="list-style-type: none"> <li>– зацікавити його;</li> <li>– надати зрозумілі пояснення щодо способів користування продуктом</li> </ul>	Універсальний. Може використовуватись навіть без розрахунку звичайних параметрів (глибина каналу, вартість відвідувача, конверсія)
Розсилка електронною поштою (E-mail маркетинг)	Автоматична серія листів, яку отримує новий користувач після реєстрації в сервісі або тригерні розсилки. Крім того, цей метод дозволяє тим, хто отримав листа, відповісти відправнику та надати свій відгук	Розсилку листів бажано здійснювати від певної особи, а не автоматично. Тема листа повинна зацікавити потенційного споживача. Важливо у листі розміщувати посилання на сторінку, яка містить корисну інформацію
Пошукова оптимізація сайту (англ. <i>Search Engine Optimization – SEO</i> )	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 вони стали найбільш привабливим для пошукових систем, 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 пізнаванність, 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

Продовження таблиці 4.6

1	2	3
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
Просування за допомогою соціальних медіа (англ. <i>Social Media Marketing – SMM</i> )	Використання соціальних мереж для просування ідеї інноваційного продукту спроможне істотно підвищити пізнаваність стартапу та поінформованість потенційних споживачів. Контент, який розповсюджується в соцмережах через популярних користувачів з тисячами передплатників здатний збільшувати трафік на сайт компанії	Найпопулярнішими соціальними мережами на сьогодні є «Facebook», «LinkedIn», «Google+», «Twitter», «Reddit», «Tumblr», «Instagram», «Pinterest». Для розміщення контенту в цих соціальних мережах необхідно враховувати особливості їх функціонування та інтереси користувачів

До основних засобів просування ідеї та продукту стартапу на ринок, а також засобів комунікації з потенційними клієнтами відносять: контент-маркетинг, e-mail-маркетинг, SEO, публікації, блоги та використання соціальних мереж. Ці засоби сприяють швидкому поширенню інформації, допомагають спрямувати інформаційне повідомлення безпосередньо на цільову аудиторію стартапу та надають можливість отримати зворотній зв'язок зі споживачами.

Соціальні мережі вирізняються певними особливостями, врахування яких допоможе визначити, які з них забезпечать найкраще охоплення цільової аудиторії:

- «Facebook» характеризується наявністю користувачів, яким подобається візуальний контент;
- «Twitter» містить значну кількість реакцій на посилання;
- «LinkedIn» створений для ділового спілкування в середовищі професіоналів;
- «Tumblr» інтегрував молодь, яка любить жарти і невимушене спілкування;
- «Reddit» краще за інших захищений від спаму, але не дає можливості планувати час публікацій, а також вимогливий до якості контенту.

В умовах обмежених ресурсів стартапу варто виділити ключові технології просування, які здатний буде покрити його бюджет. При цьому варто виділити рекламу, як особливий інструмент просування. Його особливість полягає в різноманітні каналів просування та їх постійному розвитку (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

**Характеристика ключових технологій просування продукту стартапу на ринку**

<i>Інструмент</i>	<i>Визначення</i>	<i>Канали</i>
Прямий маркетинг (англ. <i>Direct marketing</i> )	Пряма комунікація з покупцем з метою побудови тісних взаємин. Така технологія націлена не на цільовий сегмент, а на конкретного потенційного споживача	Поштові та електронні розсилки, телефонний маркетинг
Зв'язки з громадськістю (англ. <i>Public relations</i> )	Технологія взаємовідносин з покупцями, націлена на закріплення у останніх образу продукту як ідеального і необхідного для життя. Але дана діяльність не повинна здійснюватися за допомогою ЗМІ, тому що для стартапу це обійдеться дуже дорого	Контакти з різними органами і організаціями, соціальні програми, внутрішньокорпоративні комунікації
Просування продажів (англ. <i>Sales Promotion</i> )	Являє собою технологію з просування своєї продукції	Роздаткові матеріали (каталоги, листівки, брошури), стимулюючі акції для трейдерів (якщо збут відбувається через посередників); використання спеціальних інструментів на упаковці тощо
Реклама (англ. <i>Advertising</i> )	Система взаємопов'язаних рекламних технологій, спрямованих на досягнення конкретної маркетингової мети, що передбачають застосування засобів інформаційного впливу протягом певного періоду часу	Інтернет, соціальні мережі

Істотну роль у просуванні наукомісткої продукції відіграють нетрадиційні канали, такі як виставки, ярмарки і конкурси:

– *виставка* – це публічна демонстрація досягнень у визначеній галузі економіки, техніки, науки, культури, призначених для задоволення потреб людини;

– *ярмарок* – це періодично діючий ринок, що дає змогу його учасникам-експонентам виставити зразки свого виробництва,

продемонструвати нові досягнення і технічні удосконалення з метою укладання прямих торговельних угод;

– *конкурс* – це захід, на якому стартапи представляють свою технологію або продукцію, з метою виявити кращий товар.

При виборі каналів збуту розрізняють канали нульового рівня, одного рівня, дворівневий та трирівневий канали:

– *канал нульового рівня* (канал прямого маркетингу) складається з виробника, що безпосередньо продає товар клієнту. При цьому продавець використовує такі способи прямого продажу, як торгівля через магазини, що належать виробнику, посилкова торгівля, торгівля вроздріб тощо;

– *канал одного рівня* включає в себе ще одного посередника, зазвичай це роздрібні торговці;

– *дворівневий канал* включає в себе роздрібних та оптових торговців;

– *трирівневий канал* складається з трьох посередників: гуртовий, дрібногуртовий та роздрібний продавець.

Існують наступні *власні засоби продажу*:

- продаж за допомогою торгових агентів;
- продажі за допомогою збутових філіалів підприємства.

*Зовнішні засоби продажу* поділяють:

- договірних збутовиків;
- торгових представників.

*Канали розподілу виконують ряд функцій:*

- встановлення контактів із споживачами та підтримання їх;
- формування попиту та стимулювання збуту;
- організація руху продукту;
- розробка та реалізація програм з підтримки лояльності клієнтів;

- дослідницька робота зі збору маркетингової інформації;
- доробка продукту, виходячи з потреб конкретного покупця;
- фінансування;
- прийняття на себе ризику.

*До завдань каналів розподілу можна віднести:*

- зниження кількості необхідних контактів для збуту продукції;
- зменшення витрат у процесі збуту продукції;
- максимізація відчуття споживачем корисності від товару.

Маркетинг стартапів спрямований не лише на споживачів, а й на інвесторів, тому маркетингова стратегія на різних етапах розвитку стартапу може змінюватись.

#### 4.4. Контент-маркетинг для стартапів

**Стартап** – молода компанія, яка будує свій бізнес на основі інновацій, нових технологій, унікальних пропозицій на ринку. Це проєкт, який ще не вийшов на ринок або лише почав на нього виходити і наразі володіє обмеженими ресурсами.



Фактори, які відіграють ключову роль під час розвитку стартапу:

▸ *Якісний аналіз.* Потрібно проаналізувати все, що може впливати на бізнес у теперішньому і майбутньому: у чому унікальність проєкту? Чим він корисний для користувача? Які проблеми він вирішить? Яка його вага у порівнянні з конкурентами? Хто є цільовою аудиторією (*target audience*)?

Для того, аби провести аналіз, варто вивчити ринок, основи бізнесу тощо.

▸ *Команда.* Потрібно правильно розподілити роботу поміж талановитими людьми, які знають і вміють її робити.

▸ *Фінанси.* Необхідно шукати інвестиції, гранти або ж технічні конкурси. Усе це в сукупності допоможе збільшити бюджет компанії і примножити можливості.

▸ *План Б.* Потрібно мати План на випадок непередбачуваних ситуацій для бізнесу. Це низка дій, які доведеться застосувати у час кризи. Сюди належать такі аспекти, як фінансовий резерв, запасні робочі місця для команди, швидка оптимізація роботи під час непередбачуваних ситуацій.

▸ *Маркетинг.* Один із найважливіших аспектів для бізнесу. Продукт може бути унікальним і дуже корисним для аудиторії, однак погане оформлення продукту зведе всі старання нанівець. Словесна та візуальна подача, тренди у поєднанні з класичним маркетингом допоможуть гідно представити продукт на ринку.

Отже, контент маркетинг є важливою складовою успіху проєкту.



**Контент-маркетинг** – це технологія привернення уваги та залучення цільової аудиторії до бренду через актуальну та цінну інформацію про компанію.

**Стратегія контент-маркетингу** – це план залучення аудиторії через публікації, підтримку та систематичне розповсюдження навчального,



розважального, мотивуючого і промо-контенту.

Перед тим, як складати маркетингову стратегію потрібно дати відповідь на такі питання:

- Про що продукт? Яке його ключове слово?
- Для кого він?
- Що він змінить для клієнта, які його проблеми вирішить?
- Як подавати цей продукт?
- Як можна привабити потенційних клієнтів до бізнесу?
- На що потрібно орієнтуватися більше – візуальний чи текстовий супровід?

*Поради, які варто враховувати створюючи контент-стратегію маркетингу для стартапу.*

1. Визначити ціль.
2. Створити портрет користувача.
3. Обрати канали розповсюдження.
4. Систематизувати.
5. Додати зворотній зв'язок.
6. Слідкувати за трендами.

Отже, маркетинг – це важлива складова бізнесу. Якісний сайт, вдало підібрані слова у соцмережах дозволяють вдало презентувати компанію на тій арені, куди вона намагається зайти. Відтак залучити більшу цільову аудиторію, та перетворити потенційних клієнтів на постійних.

Контент-стратегія маркетингу дозволяє не лише рекламувати і представляти, а й розповідати на широкий загал про цінності, традиції та працівників компанії, що додає сторінкам і сайту відчуття «людськості», іншими словами, «люди – для людей».

#### **4.5. Застосування методів та інструментів проєктного управління у стартапах**

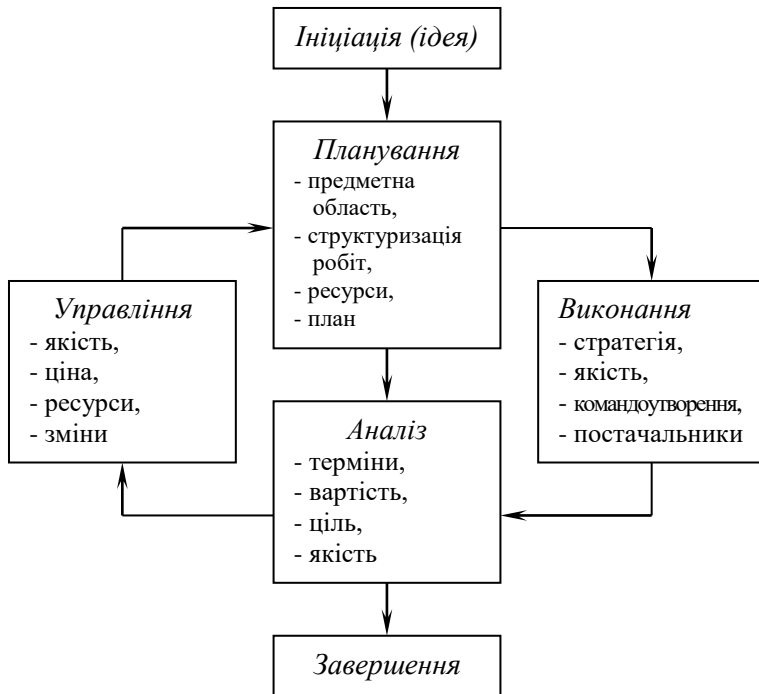


**Проєкт** – сукупність неповторюваних дій, за допомогою яких в певний проміжок часу досягаються певні цілі.

**Стартап** – створення нового бізнесу.

Головна схожість проєктів та стартапів – життєвий цикл створення та розвитку, однак при досягненні цілей проєкту він завершується, а стартап продовжує існувати як самостійний бізнес. Даний ланцюжок може мати вигляд, як показано на рис. 4.3.





**Рис. 4.3. Схема управління стартапом як проектом**

Процеси управління проектом включають такі компоненти:

- *ініціація* – прийняття рішення про початок виконання проекту;
- *планування* – визначення цілей і критеріїв та розробка шляхів їх досягнення;
- *виконання* – координація людей і інших ресурсів для виконання плану;
- *аналіз* – визначення відповідності поставленим цілям і критеріям;
- *управління* – застосування коригувальних впливів;
- *завершення* – формалізація упорядкованого фіналу виконання проекту.



**Методологія управління проектами** – це чітко визначена та науково доведена комбінація логічно пов'язаних практик та методів, які дозволяють ефективно планувати, реалізовувати, здійснювати моніторинг та контроль, а також доводити проект до успішного завершення.

Методологія проєктного управління дає змогу:

- визначити мету проєкту та обґрунтувати його;
- виявити структуру проєкту;
- визначити обсяги та джерела фінансування; підібрати виконавців через процедури тендерів і конкурсів;
- підготувати та укласти контракти;
- визначити терміни виконання проєкту, скласти графік його реалізації, розрахувати ресурси;
- розрахувати кошторис і бюджет проєкту;
- планувати і враховувати ризики;
- забезпечити контроль за ходом виконання проєкту тощо.

Методів управління проєктами існує безліч. Усі методи управління проєктами можна розподілити за двома підходами:

- *традиційні*;
- *гнучкі* (адаптивні).

Традиційні методи управління проєктами доволі широко використовуються у всіх галузях і за всіма видами проєктів. Їх сутність полягає у поступовому виконанні чітко визначених етапів життєвого циклу проєкту:

- визначення вимог;
- проєктування;
- реалізація;
- тестування;
- інсталяція;
- підтримка (експлуатація, супроводження).

Більшість методів управління проєктами використовують саме традиційний підхід.

Гнучкий підхід до управління проєктами використовується у разі неможливості точного визначення конкретних вимог до результату проєкту. Проєктна діяльність розбивається на кілька ітеративних фаз («спринтів»), кожна з яких формується з багатьох завдань і має свій кінцевий продукт і результат. Такий підхід дозволяє шляхом нарад із замовником уточнювати його вимоги і швидко вносити зміни у продукт, що розробляється за проєктом.

Управління стартап проєктами є необхідною зброєю для виживання і отримання конкурентних переваг на ринку. При відсутності певної концепції управління стартапи, особливо великі, рідко завершуються вчасно і в межах прийнятної вартості. Правильно підібраний метод веде групу розробників через керований набір дій і інструментів, спрямованих на досягнення бажаних

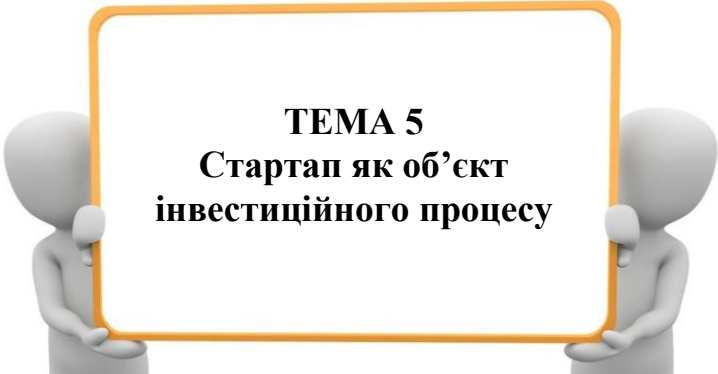
результатів.

Ефективне застосування методів та інструментів управління проектами дозволяє успішно реалізовувати стартапи відповідно до високих стандартів якості, щоб досягнути в термін поставлених цілей, заощадити час і зменшити ризик.



### **Використана література**

3, 6, 7, 9, 14, 15, 17, 21, 22, 23, 24, 28, 32, 33, 34



## ТЕМА 5

### Стартап як об'єкт інвестиційного процесу



- 5.1. Особливості венчурного інвестування.*
- 5.2. Специфіка інвестування стартап проєкту на різних етапах його розвитку.*
- 5.3. Стратегії екзиту стартап проєктів.*
- 5.4. Оцінювання інвестиційної привабливості стартапу.*

#### **5.1. Особливості венчурного інвестування**

*Венчурні інвестиції* загалом являють собою довгострокові прямі фінансові інвестиції пайового характеру, які здійснюють приватні та інституціональні інвестори з метою створення інноваційних підприємств, фінансування їхньої реконструкції та модернізації, інвестування стартап проєктів, в обмін на частки власності таких підприємств у вигляді акцій, що дають можливість інвесторам здійснювати управління за діяльністю та контроль за цільовим використанням коштів інвестованої компанії.



***Венчурне інвестування стартапів*** – вкладення коштів венчурним інвестором в обмін на певну частку в компанії з метою отримання доходу від продажу цієї частки в майбутньому.

*Венчурний бізнес* – це ризикований бізнес, який став основною формою технологічних нововведень, що характерна для умов комерціалізації результатів наукових досліджень у наукомістких галузях, підвищення ступеня ризиків

вкладень капіталу в інноваційні сфери.

Класичному венчурному інвестуванню притаманні такі *характеристики*:

- здійснюється безпосередньо в акціонерний капітал компаній;
- обов'язковою є пайова участь інвестора у статутному капіталі фірми, тобто ризиковий капітал виступає як пайовий внесок;
- кошти надаються на тривалий строк і на безповоротній основі;

- присутній високий ступінь ризику;
- існує довгострокова відсутність ліквідності;
- повернення інвестицій здійснюється за рахунок продажу акцій (частки в акціонерному капіталі) компаній;
- фінансові засоби, що вкладаються у венчурний бізнес, не мають під собою матеріального забезпечення та фінансових гарантій.

Особливостями венчурного бізнесу є:

- основна функція венчурного бізнесу – забезпечення завершення інноваційного циклу незалежно від етапу підключення до інноваційного процесу в межах даного циклу;

- мета існування венчурного бізнесу – комерціалізація інновацій;

- цільовий (проектний) характер;

- тимчасовість існування організаційної форми венчурного бізнесу;

- існування венчурної фірми протягом певних етапів інноваційного циклу у формі акціонерного товариства;

- приналежність до малого та середнього бізнесу;

- висока ризиковість;

- здатність забезпечити значне зростання капіталу.

В процесі реалізації стартап проектів організація венчурної діяльності передбачає реалізацію таких *етапів*:

1. Пошук джерел інвестування.

2. Створення венчурних фондів.

3. Безпосередньо венчурне інвестування.

4. Трансформація інвестованих коштів у приріст ринкових вартостей проінвестованих стартапів.

5. Отримання доходів венчурними підприємствами, венчурними інвесторами та іншими суб'єктами венчурного бізнесу.

Види венчурного інвестування *класифікують* за:

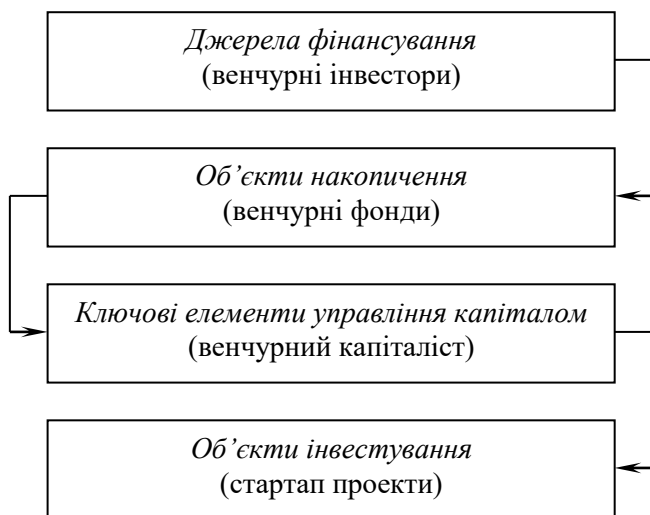
- *стадіями інноваційного процесу*: інвестування безпосередньо в дослідження, розроблення інноваційної ідеї, концепції, дослідного

зразка, прототипу, досліджень ринку, розширення виробництва продукції та діяльності підприємства;

– джерелами капіталу фінансування інновації на стадії: використання власних і залучених коштів, інвестиційних ресурсів, залучення коштів приватних (бізнес-«янголів») та інституціональних інвесторів (інвестиційних та венчурних фондів, фінансових інститутів, компаній венчурного капіталу, банків тощо);

– стадіями життєвого циклу інноваційного підприємства.

Венчурне інвестування, як процес, має свої етапи та елементи, без яких воно не може повноцінно функціонувати (рис. 5.1).



**Рис. 5.1. Основні складові системи венчурного інвестування стартап проектів**

У венчурному інвестуванні стартап проектів ключову роль відіграють венчурний капіталіст та венчурні фонди.



**Венчурний капіталіст** – це керівник венчурного фонду, який заключає угоди з інвесторами та підприємствами щодо реалізації стартап проектів, володіє необхідними знаннями та досвідом у сфері венчурного інвестування та користується величезним авторитетом у інвесторів.

*Основні завдання венчурного капіталіста:*

- пошук потенційних інвесторів;
- управління коштами венчурних фондів та компаній

венчурного капіталу;

- пошук та відбір ризикового стартап проекту;
- детальне вивчення фінансового потенціалу ризикового підприємства;
- супровід процедур інвестування.

Венчурний капіталіст, що очолює фонд або компанію, не вкладає власні кошти в стартапи, акції яких він набуває. Венчурний капіталіст – це посередник між колективними інвесторами і стартапом. У цьому полягає одна із найбільш принципових особливостей даного типу інвестування.

*Компанія з управління активами (КУА) має на меті управління активами і діє на підставі відповідної ліцензії на здійснення такої діяльності яку видає Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку.*

*Основні функції компаній з управління активами:*

- випуск, розміщення та викуп цінних паперів інститутів спільного інвестування;
- створення інвестиційних фондів;
- управління активами ІСІ;
- забезпечення поточної діяльності ІСІ;
- аналіз ринку цінних паперів, нерухомості та інших ринків;
- постійна переоцінка активів, оформлення договорів придбання і продажу активів;
- пошук нових об'єктів для інвестицій.

Загалом, *суб'єктами венчурного підприємництва* є фізичні або юридичні особи та їх об'єднання, які здійснюють ризикову діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в реалізацію стартап проектів. До основних суб'єктів венчурного підприємництва відносять: венчурних інвесторів, венчурні фонди, венчурних акцепторів та посередників.



***Інфраструктура венчурного підприємництва*** – сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної (венчурної) діяльності, а також можуть самі безпосередньо здійснювати різного виду інноваційну діяльність.

Під організаціями інфраструктури венчурного підприємництва (венчурної інноваційної інфраструктури), розуміють як правило, в основному посередників у процесах здійснення венчурної діяльності,



які надають різноманітні фінансові, інформаційні, людські, матеріально-технічні ресурси венчурним організаціям, що безпосередньо займаються науково-технічними дослідженнями, розробкою новинок та їх комерціалізацією.



**Інноваційні посередники** – це організації, які, як правило, не беруть безпосередньої участі у створенні інновацій, а оптимізують напрями руху та обсяги фінансових, інформаційних, матеріально-технічних і людських ресурсів з метою комерціалізації науково-технічних розробок.

Існують два основних види венчурних підприємств:

1. *Внутрішній венчур* – створений великою корпорацією спеціалізований підрозділ, функція якого полягає у виборі і реалізації ризикових інноваційних та стартап проєктів.

2. *Зовнішній венчур* – мала самостійна наукоємна фірма, заснована авторами ідеї і венчурним підприємцем.

Венчурне підприємництво є важливим механізмом стимулювання інноваційного розвитку підприємств та розвитку стартапів. Використання венчурного капіталу сприятиме залученню інвестицій як альтернативного джерела інвестування стартапів, що діє за принципом цільового використання коштів, сприятиме прискоренню виходу вітчизняних підприємств з інвестиційної кризи та водночас слугуватиме каталізатором впровадження інновацій.

## 5.2. Специфіка інвестування стартап проєкту на різних етапах його розвитку

Венчурне фінансування стартап проєктів здійснюється в декілька етапів (так званих, раундів), що відповідають різним стадіям розвитку стартапу. Для кожного з етапів притаманні свої особливості та свої «спеціалізовані» інвестори.



Виділяють такі *раунди венчурного фінансування*:

– *раунд 0* – бізнес-янгольський раунд фінансування, що надається для завершення розробки ідеї стартапу та створення прототипу продукту або послуги;

– *раунд А* – інвестиції, що дозволяють компанії почати виробництво та продаж продукту або послуги;

– *раунд В* – фінансування компанії на етапі раннього

зростання.

– *раунд С* – інвестиції, що дозволяють компанії значно наростити виробництво і свою ринкову частку;

– *раунд D* – фінансування «передпродажної» підготовки перед IPO або продажем компанії стратегічному інвесторові.

Перехід від одного до іншого раунду фінансування супроводжується зростанням розміру інвестицій та зменшенням ступеня ризику. Це пов'язане з тим, що з розвитком компанії невизначеність майбутнього зменшується, зникають слабкі підприємства, а виживають і переходять на новий раунд фінансування лише конкурентоздатні та сильні компанії.

В залежності від стадії життєвого циклу стартапу змінюються не лише обсяги інвестицій, а й коло інвесторів. Розглянемо специфіку участі в інвестуванні стартапів різних інвесторів.

*Приватні інвестори (бізнес-янгели)* зосереджують свою активність на вкладеннях у стартапи на самих ранніх стадіях. При цьому обсяг інвестицій є відносно меншим через значно вищий ризик неповернення коштів. Бізнес-янгелами можуть стати приватні особи, науковці, бізнесмени, якікладають власні кошти у розвиток інноваційного бізнесу на початкових стадіях його розвитку. Вони є проміжною ланкою між самостійним фінансуванням стартапу (*Family, Friends & Fools*) та інституціональними інвесторами, які здійснюють інвестування на більш пізніх стадіях.

*Інституціональні інвестори.* Здійснюють вкладення коштів на більш пізніх стадіях розвитку стартапу. Займаються цим найчастіше спеціальні професійні організації. Венчурний інститут може бути зареєстрованим у формі товариства або приватної компанії.

*Корпоративні інвестори.* На противагу приватним інвесторам корпоративні інвестори можуть здійснювати інвестиції в стартапи на усіх стадіях розвитку.

*Державні структури.* Є важливим джерелом фінансування стартапів в розвинених країнах, особливо на перших стадіях, що передбачають проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт.

Важлива роль у фінансуванні стартапів на пізніх стадіях їх розвитку належить *пенсійним фондам*, які можуть здійснювати таке фінансування за рахунок власних накопичених коштів. Сюди відносять як державні, так і приватні пенсійні фонди.

Активну участь у пізньому фінансуванні стартапів здійснюють також *благодійні фонди, громадські організації, страхові компанії* тощо.

*Венчурні фонди* є найактивнішими учасниками процесів фінансування стартап проектів на всіх стадіях їх розвитку. Це спеціалізовані інвестиційні фонди, орієнтовані на співпрацю з інноваційними підприємствами та проектами.

Залежно від того, на якому етапі фонди залучаються до фінансування стартапів, виділяють *три типи венчурних фондів*:

- *фонди посівних інвестицій (англ. Seed Funds)* – фінансують стартапи на етапах досліджень і розробок, проектування продукту або послуги, затвердження концепції бізнесу (*раунд 0*);

- *фонди ранніх стадій (англ. Early Stage Funds)* – фінансують переважно розвиток компаній, які вже мають продукт на стадії виробництва, або з метою його організації (*раунди А або В*);

- *фонди пізніх стадій (англ. Later Stage Funds)* – інвестують в підприємства, які вже активно продають продукти, генерують дохід, мають прибуток, однак потребують додаткового капіталу для активного росту та розширення діяльності (*раунди С або D*).

Законодавство України створює переваги для українських венчурних фондів, зокрема передбачає можливості:

- спрощеного перерозподілу коштів між проектами або компаніями в рамках венчурного фонду;

- участі фізичних осіб в якості інвесторів венчурного фонду;

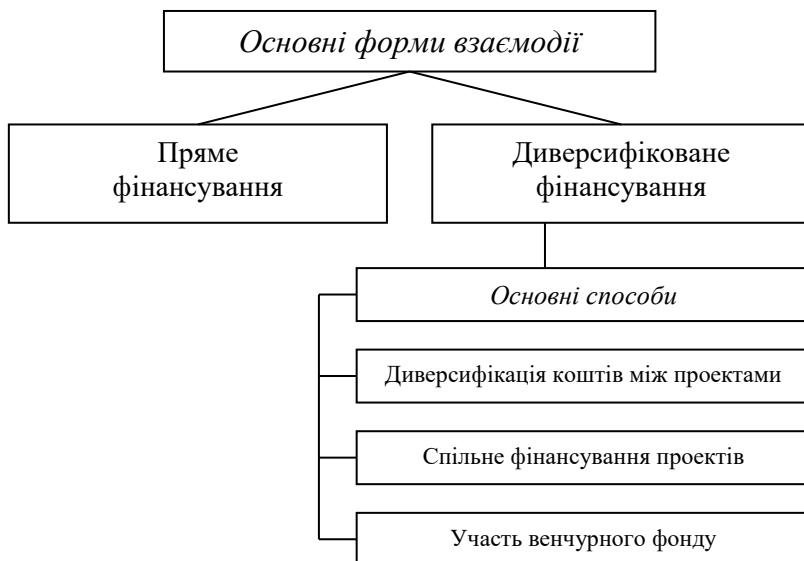
- надання позик юридичним особам завдяки активам фонду;

- включення до складу активів фондів боргових зобов'язань у формі векселів, закладних, договорів поступки прав вимоги, позик тощо;

- включення до складу активів фондів коштів, нерухомості, корпоративних прав, прав вимоги та цінних паперів, не допущених до торгів на фондовій біржі.

*Банківський капітал* також часто використовується у фінансуванні стартапів, проте існують особливості його отримання, спричинені високими ризиками такого кредитування та довгим терміном повернення інвестицій.

Основні форми та способи участі венчурних інвесторів у фінансуванні стартап проектів схематично відображено на рис. 5.2.



**Рис. 5.2. Основні форми та способи участі венчурних інвесторів у фінансуванні стартап проектів**

*Способи участі венчурних інвесторів у фінансуванні стартап проектів*

*Пряме фінансування інвестором стартапу* передбачає пряме передавання фінансових коштів на умовах, зазначених у інвестиційному договорі, від інвестора до стартап проекту.

*Диверсифіковане фінансування інвестором стартапу* може здійснюватися у вигляді кількох механізмів і передбачає залучення різної кількості різних об'єктів та суб'єктів до процесу венчурного фінансування. До основних способів диверсифікованого фінансування належать наступні:

- *Диверсифікація коштів між стартап проектами* представляє собою розподіл коштів між невеликою кількістю різних стартап проектів.

- *Спільне фінансування великих і перспективних стартап проектів* – створення загальної зацікавленості в успішному завершенні стартап проекту і синергійний ефект від об'єднання спеціальних знань і управлінського досвіду.

*Три основні форми взаємодії із стартап проектами у процесі здійснення венчурних капіталовкладень*

*Перша форма* представляє собою пряме венчурне

фінансування діяльності стартапів. Вона містить найбільший фінансовий ризик, однак передбачає значну винагороду у вигляді розміру придбаного пакету акцій, або можливості отримати в майбутньому контроль над новою фірмою в разі успішності стартап проекту.

*Друга форма* передбачає створення дочірнього венчурного фонду за рахунок коштів корпорації. Такий фонд виступає своєрідним посередником між компанією і стартапом. Управляючі фонду водночас є службовцями корпорації або кваліфікованими спеціалістами ризикованого бізнесу.

*Третя форма* представляє собою входження менеджерів чи власників компанії в незалежний венчурний фонд як партнерів з обмеженою відповідальністю (фактично – співвласників).

### 5.3. Стратегії екзиту стартап проектів

Завершальною стадією розвитку стартап проекту є екзит.



**Екзит** (від англ. *Exit* – вихід) – вихід з бізнесу стартапу (цілком або частково) венчурних інвесторів, які здійснювали інвестиції в проєкт на попередніх стадіях.



**Стратегія екзиту** – це послідовний план, що розробляється керівництвом стартапу з метою виконання зобов'язань перед венчурними інвесторами і закриття позиції за фінансовими активами.

Особливості різних стратегій екзиту, їх переваги і недоліки, наслідки для венчурних інвесторів та стартапу повинні бути предметом всебічного аналізу керівництва стартапів.

*Факторами успішного екзиту вважають:*

- унікальний інноваційний продукт стартапу, що вже довів свою затребуваність ринком;
- перспективи подальшого масштабування на інші ринки;
- швидке зростання частки ринку і обсягу продажів;
- потенціал розширення лінійки продукції;
- великий обсяг потенційного ринку;
- мотивована та професійна команда;
- професійний менеджмент.

Накопичений світовий досвід дозволяє виокремити такі *стратегії екзиту*:

- злиття та поглинання;
- продаж з наймом;
- публічне розміщення акцій;
- приватне розміщення акцій.

*Існує декілька альтернатив екзиту:*

- перетворення стартапу на повноцінну компанію;
- злиття з іншими стартапами;
- поглинання менших стартапів.

Одним із ключових мотивів великих компаній до придбання стартапів є усунення конкуренції з боку швидкозростаючого інноваційного бізнесу, який може перетворитися на реальну загрозу і привести до втрати частки ринку. Для запобігання такого ризику все частіше використовується модель реальних опціонів.

*Модель реальних опціонів* передбачає, що компанія купує в стартапі опціон в обмін на значну фінансову допомогу (від 500,0 дол. до 5,0 тис. дол. щомісячно) та отримує право на використання, тиражування продукту або покупку частки в стартапі. Компанія сама фінансує стартап і може перетворити його в дочірню компанію за 2-3 роки.

Модель опціону є взаємовигідною як для компанії, так і для стартапу. Її *переваги для компанії* полягають у наступному:

- компанія не тільки зберігає ринок, а й може розширити його за рахунок інноваційного продукту стартапу;
- компанії заощаджують фінансові та часові ресурси на розробленні інноваційного продукту та на придбанні стартапу.

*Переваги моделі опціону для стартапів* є такими:

- стартап отримує додаткові можливості для швидкого зростання завдяки фінансовій допомозі компанії;
- стартап, перебуваючи в портфелі опціонів, зберігає свою самостійність, і компанія, як правило, не втручається в операційне управління стартапу.
- стартап отримує менторську і експертну допомогу від компанії;
- стартап може скористатися перевагами налагодженої системи дистрибуції компанії.

*Продаж з наймом* (англ. *Acquihiring*) є дещо схожою з попередньою стратегією екзиту та застосовується тоді, коли покупець зацікавлений як у продукті стартапу, так і в його команді. При цьому продукт стартапу стає власністю покупця, а команда

стартапу переходить працювати у його компанію, отримуючи великий початковий бонус.

*Первинне публічне розміщення акцій стартапу (англ. Initial Public Offering, IPO).* Стратегія передбачає первинний продаж великої кількості акцій компанії на біржі як юридичним так і фізичним особам.

*Приватне розміщення акцій (англ. Private Placement)* є альтернативою публічного розміщення, тобто це такий спосіб отримання акціонерного фінансування, при якому цінні папери доступні до продажу на закритому ринку відносно невеликій кількості обраних інвесторів, зокрема фондам прямих інвестицій.

Приватне розміщення має декілька *переваг* порівняно з IPO:

- зазвичай не вимагає реєстрації в Комісії з фінансового нагляду;

- детальна фінансова інформація про компанію не підлягає розкриттю;

- немає необхідності в підготовці проспекту емісії,

- інформація стає доступною для широкого кола осіб тільки після проведення такого розміщення;

- не передбачає участі на торговій платформі;

- не вимагає додаткових грошових витрат, пов'язаних з торгівлею акціями.

*Злиття з іншим стартапом* поки що залишається не дуже поширеним варіантом розвитку стартапу. При цьому стартапи об'єднують свої інтелектуальні ресурси, напрацювання з розроблення інновацій, щоб швидше досягти ринкового успіху.

*Поглинання одного стартапу іншим* відбувається, коли стартапу дешевше для власного розвитку придбати інший стартап з готовим продуктом ніж розробляти інновацію «in house».

## 5.4. Оцінювання інвестиційної привабливості стартапу

Для оцінювання стартапу його засновниками часто використовується методика визначення ключових показників успіху (ефективності) (англ. *Key Performance Indicators, KPI*). Такі показники дозволяють чітко визначати стан стартап проекту. Проте фокусуватись фахівці рекомендують не на безпосередньо показниках, а на їх значущості (табл. 5.1).



Таблиця 5.1

## Ключові показники ефективності стартапу

Показник	Характеристика	Відображення для інвестора
2	3	4
Вартість залучення клієнта (англ. <i>Customer Acquisition Cost, CAC</i> )	Середня вартість коштів, які вам доведеться витратити на продажі, маркетинг і супутні речі, щоб залучити одного користувача	Відображає ефективність маркетингової стратегії стартапу
Коефіцієнт утримання користувачів	Частка користувачів, яка продовжує платити за продукт протягом певного періоду Протилежним показником є відтік клієнтів – частка клієнтів, яких ви втрачаєте в певний період часу	Відображає рівень зацікавленості користувачів в продукті; ефективність капітальних вкладень
Довічна цінність клієнта (англ. <i>Lifetime Value, LTV</i> )	Загальний зарібок, який отримує компанія від одного клієнта за весь час роботи з ним	Відображає рівень стабільності бізнесу
Співвідношення вартості залучення та цінності клієнта ( <i>CAC</i> та <i>LTV</i> )	Індикатор того, наскільки самодостатньо розвивається компанія	Відображає рівень стабільності бізнесу
Термін повернення вартості залучення клієнта <i>CAC</i>	Час, який потрібен одному користувачеві, щоб згенерувати виручку, яка покриє вартості його залучення <i>CAC</i>	Відображає вплив на обіг готівкових коштів
Накладні витрати (англ. <i>Overhead</i> )	Фіксований обсяг витрат компанії, що не залежить від кількості залучених користувачів	Відображає ефективність капітальних інвестицій в компанію
Щомісячні витрати (англ. <i>Monthly Expenses</i> )	Кількість грошової маси за той місяць, коли оборот готівки негативний	Відображає ефективність у разі позитивного обороту
Час, за який у компанії закінчаться гроші (англ. <i>Runway</i> )	Період часу, за який у компанії закінчаться кошти, розраховується поділом готівки, що залишилися на щомісячні витрати	Короткий термін показника свідчить про «короткозору» стратегію стартапу, не дозволяє перезапускати, проводити ітерації продукту
Маржа (англ. <i>Profit Margin</i> )	Цінова надбавка	Дозволяє розраховувати повернення інвестицій, виходячи з вартості продукту, є ключовою для розуміння масштабованості компанії



Продовження таблиці 5.1

2	3	4
Конверсія (англ. <i>Conversion Rate</i> )	Співвідношення відвідувачів сайту, що здійснили покупку, до загальної кількості всіх відвідувачів	Відображає успішність стартапу, здатність компанії продавати продукт та бажання покупців його купувати
Обсяг товарообігу (англ. <i>Gross Merchandise Volume, GMV</i> )	Загальна доларова вартість продажів товарів або сервісів, куплених через маркетплейс	Визначає фінансовий стан стартапу
Щомісячні активні користувачів (англ. <i>Monthly Active Users, MAU</i> )	Кількість користувачів, які користуються сайтом або додатком протягом 30-денного періоду (для компаній, що розробляють додатки або мережі)	Відображає потенціал зростання виручки компанії та оцінку поточної монетизації

Для інвесторів основними факторами, що визначають привабливість стартапу, є:

- розумність і затребуваність проекту, його цільова аудиторія;
- ризики проекту, можливість їх мінімізації;
- можливість контролю за ходом проекту;
- передбачувана норма прибутку проекту;
- глибина аналізу прогнозів по фінансовим і маркетинговим параметрам проекту;
- стабільність зростання області бізнесу, на яку націлений проект;
- можливість виходу з проекту.

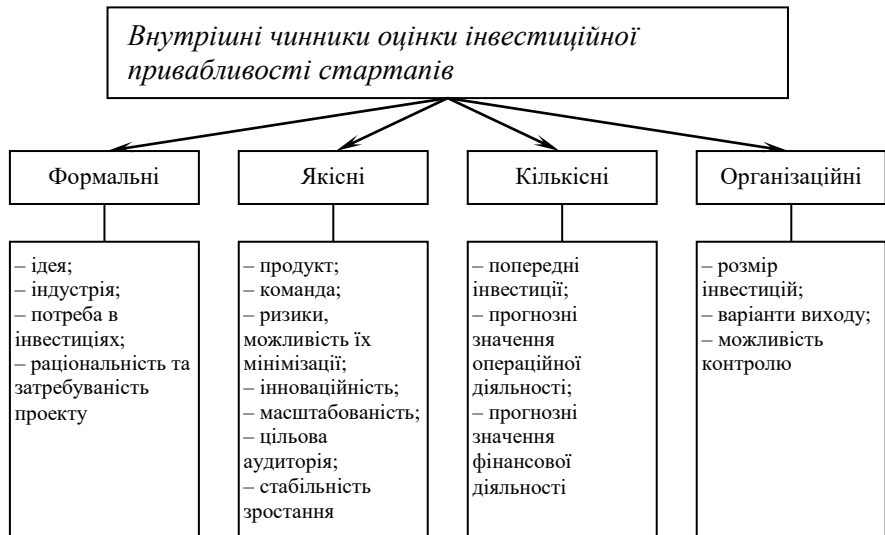
Всі фактори можна умовно розділити на внутрішні і зовнішні.

*Зовнішні чинники* – це чинники, які залежать від результатів господарської діяльності підприємства. До них належать:

- інвестиційна привабливість території;
- інвестиційна привабливість галузі, що включає: рівень конкуренції в галузі; поточний розвиток галузі; динаміку і структуру інвестицій в галузь; стадію розвитку галузі; темп зростання цін на фактори виробництва; фінансовий стан галузі; наявність інновацій і ступінь НДДКР; темп зростання обсягів виробництва; макроекономічне середовище; екологічну безпеку; стан інфраструктури; рівень виробничого процесу в галузі; кадрову складову; фінансове середовище.

*Внутрішні чинники* оцінки інвестиційної привабливості стартапів залежать виключно від характеристик конкретного

проекту. Всі внутрішні чинники можна умовно розділити на чотири категорії (рис. 5.3).



**Рис. 5.3. Внутрішні чинники оцінки інвестиційної привабливості стартапів**

Існує ряд *традиційних підходів* до оцінювання бізнесу, які можуть застосовуватись для оцінювання стартапу. Зокрема до них належать:

- *витратний підхід* – сукупність методів оцінки, що базуються на визначенні необхідних витрат на відтворення або заміщення об’єкта оцінки з урахуванням величини його зносу;

- *дохідний підхід* – сукупність методів, заснованих на визначенні очікуваних доходів від об’єкта оцінки;

- *порівняльний підхід* – сукупність методів оцінки об’єктів власності, заснованих на порівнянні об’єкта оцінки з подібними об’єктами, з відповідним коригуванням відмінностей між ними.

На жаль, жоден з цих підходів не дає об’єктивної оцінки ефективності інвестицій в стартапи. Принципова відмінність стабільного бізнесу від стартапу, в тому, що в той час, як прибутковість стабільного бізнесу прагне до кінцевої прибутковості, прибутковість стартапу прагне до величин, фантастичних для стабільного бізнесу. При оцінюванні стартапу принциповим моментом є не оцінка поточного фінансового стану проекту, а оцінка

його майбутнього стану, на наступному етапі, з урахуванням ризиків розвитку проєкту.

До спеціалізованих методів оцінювання стартапів належать ряд нижче зазначених методів, які використовуються як інвесторами, так і безпосередньо засновниками проєктів.

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

- поточної ринкової вартості фахівців, які працюють над проєктом;
- витрат на юридичні та офіційні формальності, ліцензування, патентування тощо;
- наявних на проєкті активів, основних фондів тощо;
- витрат на викуп частки у інвесторів попередньої стадії фінансування;
- витрат на послуги третіх осіб, пов'язаних з проєктом;
- поточних витрат на рекламу, просування, набір аудиторії проєкту.

*Метод Беркуса.* Основною ідеєю, закладеною в методі Беркуса, є облік потенціалу стартапу за допомогою деяких емпіричних коефіцієнтів до відновного методу.

Метод передбачає привласнення номера, фінансову оцінку, кожного з чотирьох основних елементів ризику, з якими стикаються всі молоді компанії – після кредитування підприємця деяку базову цінність для якості та потенціалу самої ідеї. Метод передбачає додавати 500 тис. дол. до вартості проєкту для кожного з наступних елементів зниження ризику:

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

*Метод обчислення майбутньої вартості інвестицій (англ. Forward Value).* Використовується для обчислення майбутньої вартості планованої інвестиції. Визначення вартості здійснюється за формулою:

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

де  $FV$  – майбутня вартість інвестицій;

$PV$  – вартість інвестицій на даний момент;

$r$  – цільова норма прибутковості (внутрішня норма рентабельності),

$n$  – період, протягом якого гроші інвестора задіяні в проєкті (кількість років до виходу інвестора з стартапу).

*Метод обчислення кінцевої вартості компанії* (англ. *Terminal Value*). Використовується для обчислення кінцевої вартості компанії у разі виходу інвестора. Для того, щоб визначити необхідну інвестору частку в акціонерному капіталі, слід розділити майбутню вартість інвестицій на прогнозовану кінцеву вартість компанії при виході з інвестиції.

*Метод визначення норми прибутку венчурного капіталу*. Метод передбачає розрахунок доінвестиційної та післяінвестиційної вартості стартапу. При цьому оцінюють не стільки вартість самого стартапу, скільки ефективність інвестицій в проєкт.

*Метод оцінки потенційної аудиторії за прибутковістю клієнта* найбільш точний економічний метод розрахунку майбутньої вартості проєкту. Він спирається на стандартний метод оцінки бізнесу за доходом (дохідний метод) виходячи з: поточної прибутковості одного клієнта, усередненої за бізнес-сферою роботи стартапу.

*Метод оцінки перспективної вартості*, заснований на коефіцієнтах-мультиплікаторах (співвідношення вартості компанії до обсягів продажу, валового прибутку, дивідендів тощо). Порівнювати в цьому випадку доведеться, як правило, з мультиплікаторами компаній, що торгуються на біржі.

*Метод розрахунку за моделлю Ave Maria* (вільне скорочення від англ. *Acquisition, Value, Engagement, Monetization, Retention, Intellectual Property*). Метод включає проведення таких оцінок:

- *Acquisition* (залучення нових клієнтів).
- *Value* (цінність).
- *Engagement* (залучення клієнта).
- *Monetization* (монетизація проєкту).
- *Retention* (утримання клієнтів).
- *Intellectual Property* (інтелектуальна власність).

Даний метод не дає точних оціночних характеристик проєкту, але є зручним для проведення порівняння різних проєктів при виборі пріоритетних напрямів інвестування.

*Метод скорингу* (англ. *Scorecard Method*) передбачає

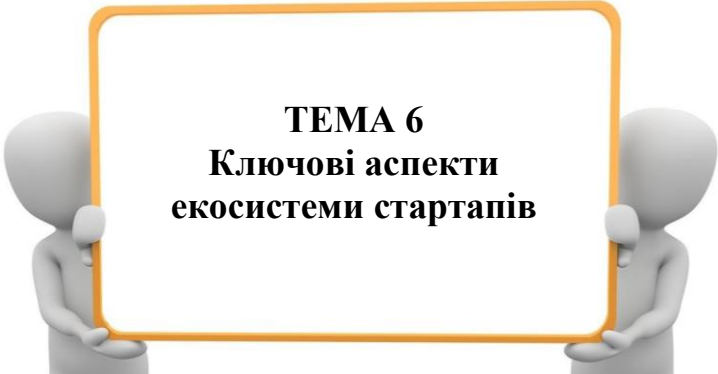
порівняння придбаної компанії з іншими типовими стартапами, що фінансуються янголом, коригування середньої оцінки нещодавно профінансованих стартапів в регіоні та на цій основі визначення оцінки стартапу до моменту отримання перших доходів.

Таким чином, оцінювання вартості стартап проекту визначає його інвестиційну привабливість та є важливим для засновників та інвесторів. Засновники, оцінюючи стартап, можуть отримати конкретні дані щодо зацікавленості споживачів у їх продукті, ефективність роботи команди, виявити проблеми та вузькі місця, які необхідно усунути. Інвестор завдяки результатам такого оцінювання може обґрунтовано прийняти рішення щодо здійснення інвестицій та перспективності запропонованого стартапу.



### **Використана література**

1, 7, 8, 12, 13, 17, 18, 21, 22, 27, 30, 33



## ТЕМА 6

### Ключові аспекти екосистеми стартапів



- 6.1. Загальна характеристика екосистеми стартап проектів.
- 6.2. Особливості розвитку вітчизняної екосистеми стартапів.
- 6.3. Краудфандинг як форма інвестування стартап проектів.
- 6.4. Інфраструктурне забезпечення екосистеми стартапів.
- 6.5. Сучасний стан розвитку глобальної екосистеми стартапів.

### 6.1. Загальна характеристика екосистеми стартап проектів



*Екосистема* – це стійка, динамічна система, що характеризується органічним взаємозв'язком між певними учасниками (суб'єктами) та середовищем їх існування, який забезпечує еволюційний розвиток цієї екосистеми та відповідність встановленим цілям.



Екосистема – це саморегульована система, яка не вимагає зовнішнього втручання для свого існування і розвитку. Її адаптація та саморегулювання здійснюються як безпосередньо на рівні екосистеми – через механізм зворотного зв'язку, інформаційний, енергетичний та інші типи обміну, так і на рівні учасників – через коригування їх чисельності, розподілу функцій та впливу.

*Загальними рисами, характерними для екосистем, є такі:*

– наявність численних, відносно незалежних, але у великій мірі

взаємопов'язаних суб'єктів;

- здатність до самоорганізації;
- емерджентність;
- коеволюція;
- адаптивність;
- екологічний ланцюг.

Екосистема стартапів є підсистемою інноваційної екосистеми. Характерними рисами інноваційних екосистем, їх слід вважати:

– наявність стійких зв'язків між суб'єктами екосистеми, що формуються між ними на основі спільного бачення напрямку змін і досягнення спільної мети – розвитку технологій та інновацій;

– інноваційні екосистеми зазвичай стратегічно розвиваються навколо певної технології;

– в інноваційній екосистемі існує певна децентралізація й баланс інтересів її суб'єктів: управління екосистемою розподіляється між державою, ключовими партнерами, венчурними інвесторами та інноваторами;

– в інноваційній екосистемі відбувається обмін ресурсами між суб'єктами екосистеми, зокрема перетік знань, експертизи, досвіду та ідей;

– спостерігається поєднання інтелектуальних ресурсів з бізнес ресурсами, які зазвичай є часткою прибутку від комерційної діяльності;

– інноваційній екосистемі властива відкритість та інформаційна прозорість: вона відкрита для нових учасників з інноваційними ідеями і обмінюється із зовнішнім економічним простором ресурсами, в першу чергу інтелектуальними;

– інноваційна екосистема здатна до саморозвитку і саморегуляції на основі адаптивності: постійні трансформації елементів екосистеми та їх мережевих зв'язків забезпечують динамічну відповідність екосистеми нагальним потребам суспільства в інноваціях, а також сталість існування екосистеми у довготерміновій перспективі.

Наразі екосистема стартапів визначається через опис її структурних компонентів та їхньої ролі у розвитку стартапів.

У загальному вигляді екосистема стартапів представляється відкритою системою, спрямованою на створення та постійне удосконалення стартапів, яка інтегрує стартапи та суб'єкти їх життєзабезпечення, що функціонують в певному середовищі і об'єднані мережею динамічних взаємозв'язків. Структура

екосистеми стартапів наведена на рис. 6.1.



**Рис. 6.1. Структура екосистеми стартапів**

Долучення до екосистеми надає стартапам такі переваги:

1. Зв'язки.
2. Бути в авангарді нових знань.



3. Бажання та можливість реалізувати себе.
4. Спільні зусилля.
5. Альтернатива в пошуку інвестора.

Функціонування різних організацій, інституцій та окремих людей, як суб'єктів екосистеми стартапів, здійснюється за одним із п'яти ключових напрямів:

- державне регулювання;
- фінансування стартапів;
- навчання учасників стартапів;
- інформаційна підтримка стартапів;
- інфраструктурна підтримка стартапів.

Життєдіяльність екосистеми стартапів підтримується взаємодією суб'єктів, об'єднаних розгалуженою мережею внутрішніх зв'язків між собою та зовнішнім середовищем.

Ключові функції суб'єктів екосистеми стартапів наведено в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

**Ключові функції суб'єктів екосистеми стартапів**

<i>Суб'єкти</i>	<i>Ключові функції</i>
2	3
Стартап компанії на різних етапах життєвого циклу та потенційні учасники стартапів	Генерують нові ідеї, розробляють і виводять на ринок комерційно життєздатні інноваційні продукти
Державні центральні і місцеві органи влади	Формують юридично-правові засади підприємництва, політику в сфері інноваційного підприємництва та захисту прав інтелектуальної власності
Інвестори: приватний і державний капітал, бізнес-яголи, венчурний капітал, інвестиційні компанії і фонди	Фінансують стартап проекти на різних етапах життєвого циклу
Центри компетентності: університети, дослідницькі інститути, високотехнологічні компанії	Формують професійну і бізнес компетентності учасників стартапів, виступають потенційними партнерами стартапів

2	3
Координуючі органи: урядові та неурядові комітети, робочі групи, професійні асоціації та спілки	Виконують координуючу роль в екосистемі, створюють платформи для взаємодії учасників екосистеми (проведення зустрічей, конференцій, конкурсів, виставок, презентацій, майстер-класів і т.п.), сприяють встановленню каналів комунікації та розвитку мереж обміну знаннями між суб'єктами стартапів і підвищенню компетентності учасників стартапів
Експерти: професійні консультанти, технічні і бізнес експерти, ментори, юристи, тренери	Надають фахові консультаційні послуги учасникам стартапів і сприяють підвищенню їх професійної компетентності в процесі розроблення інноваційної продукції
Агенти змін: блогери, журналісти, відомі політики, бізнесмени, публічні особи, соціальні групи	Надають інформаційну підтримку екосистемі, формують ставлення суспільства до стартапів, сприяють їх популяризації, просуванню інноваційних ідей та продукції
Інфраструктурні компанії: бізнес-інкубатори, технопарки і т.п.	Забезпечують інфраструктурну підтримку стартапів – робочий простір, оргтехніку, засоби комунікації і т.п.

Функціонування екосистеми стартапів модерується дією низки економічних, матеріально-технічних, ринкових та соціально-культурних факторів, які визначають специфіку середовища екосистеми і накладають певні обмеження на дії суб'єктів. До таких факторів відноситься: державна економічна політика і державна політика в сфері підприємництва та інновацій, інвестиційно-фінансовий клімат, технологічний рівень розвитку країни і, зокрема, розвиненість інформаційно-комунікативних технологій, потреби ринку, ринкова кон'юнктура, умови ведення бізнесу, споживчі настрої, соціальні норми, звички, традиції, когнітивні та поведінкові моделі, що обумовлюють ставлення суспільства до діяльності стартапів, їх соціальну прийнятність та статусність, обізнаність суспільства з діяльністю стартапів, історії успіху, підприємницький дух тощо.

## 6.2. Особливості розвитку вітчизняної екосистеми стартапів



В Україні екосистема стартапів знаходиться в процесі активного становлення і характеризується позитивною динамікою розвитку.

Протягом останніх років, хоча політико-економічна ситуація у країні не була сприятливою, індустрія стартапів зростала в середньому на 20-30 % в рік. Збільшувалась і кількість українських стартапів, які отримали міжнародне визнання.

Більшість українських стартапів, як і в усьому світі, належить до високотехнологічних галузей: інформаційні та нанотехнології, програмне забезпечення, виробництво електронного та комп'ютерного устаткування, електронна роздрібна торгівля, охорона здоров'я та ін.

Потенційними інвесторами стартапів можуть виступати приватний і державний капітал, бізнес янголи, венчурний капітал, інвестиційні компанії та фонди і т.д.

Суттєвою є участь міжнародного капіталу у фінансуванні стартапів – на нього припадає близько половини інвестиційних угод і значна частка загального обсягу інвестицій.

Важливим чинником зростання екосистеми стартапів є формування і розвиток базису знань учасників стартапів та підвищення їх компетентнісного рівня. В інших країнах цей напрям життєзабезпечення екосистеми здійснюється, головним чином, такими суб'єктами:

- центри компетентності, які формують професійну і бізнес компетентності учасників стартапів, виступають потенційними партнерами стартапів;

- експерти, які надають фахові консультаційні послуги учасникам стартапів і сприяють підвищенню їх професійної компетентності в процесі розроблення інноваційної продукції;

- координуючі органи, які виконують координуючу роль в екосистемі, створюють платформи для взаємодії учасників і таким чином сприяють встановленню каналів комунікації та розвитку мереж обміну знаннями між суб'єктами екосистеми стартапів.

В Україні роль академічних університетів, інститутів та бізнес-структур у розвитку екосистеми стартапів є неоднозначною. Оскільки значна частка стартапів у всьому світі припадає на ІТ сектор, позитивним рисами для України є:

1. Традиційно високі стандарти вищої технічної освіти і якісна професійна підготовка спеціалістів в галузі ІТ, телекомунікацій та інженерних спеціальностей.

2. Швидке зростання вітчизняного ІТ сектору, в якому накопичений цінний інтелектуальний капітал, що може бути задіяним у галузі стартапів.

3. Відкриття міжнародними компаніями своїх центрів з розробок технологічних продуктів.

Особливості становлення української екосистеми стартапів визначаються дією різноспрямованих чинників. З одного боку, розвиток вітчизняної екосистеми стримується відсутністю державної підтримки, обмеженістю фінансових ресурсів, поки що незначним досвідом створення стартап компаній світового рівня та несприятливими умовами ведення підприємницької діяльності в Україні. З іншого боку, зростанню екосистеми стартапів сприяє високий інтелектуальний потенціал українського ІТ сектору та накопичений в ньому міжнародний досвід, збільшення загальної чисельності українських стартапів та їх економічної цінності, позитивна динаміка участі міжнародного й українського приватного бізнесу у фінансуванні стартапів, створення інфраструктурних організацій нового покоління, популяризація стартапів у суспільстві і т.п.

### 6.3. Краудфандинг як форма інвестування стартап проєктів

Запорукою успішного розвитку екосистеми стартапів є доступ до фінансових ресурсів. Традиційні для стартапів джерела фінансування (венчурні фонди, гранти, державний капітал, інвестиційні компанії та ін.)

не завжди доступні і не покривають існуючі потреби у фінансах. Їх альтернативою став краудфандинг, роль якого у фінансуванні стартапів швидко зростає.



**Краудфандинг** (від англ. *Crowdfunding*, *crowd* – натовп, *funding* – фінансування) – колективна співпраця людей, які добровільно об'єднують свої кошти або інші ресурси, як правило, через Інтернет платформу, щоб підтримати зусилля інших людей чи організацій.

До ключових переваг краудфандингу відносяться:

– підтримка перспективних проєктів, орієнтованих на



задоволення широкого спектру суспільних потреб, як економічних, так і соціальних;

– демократизація процесу фінансової підтримки проєктів завдяки розширенню спектра можливих краудінвесторів;

– створення прозорого та ефективного механізму народного фінансування проєктів завдяки оперативності, спрощенню процедур та зниженню трансакційних витрат, пов'язаних із наданням коштів;

– менша залежність фінансування від циклічності розвитку економіки, яка значно впливає на поведінку інших інвесторів: у часи кризи венчурні інвестори та банківські установи згортають кредитування;

– для краудінвесторів виникає можливість отримати економічний зиск від кредитування, долучитися до соціальнозначимих проєктів, задовольнити свої альтруїстичні потреби, допомагаючи іншим.

Разом з тим, *обмеженнями краудфандингу* є:

– складність збору коштів для виконання великих масштабних проєктів;

– розкриття інформації про сутність проєкту не завжди відповідає інтересам засновників;

– рішення краудінвесторів щодо фінансування проєкту базується лише на тій інформації, яку надає розробник проєктів, а вона може не завжди відповідати дійсності; це несе певні ризики для інвесторів.

Краудфандинг класифікують за різними ознаками: за типами проєктів, що шукають фінансової підтримки через краудфандинг та за видами винагороди інвесторів (рис. 6.2).

Краудінвестинг характеризується тим, що при цій моделі інвестори отримують фінансову винагороду від авторів проєкту в обмін на кредитну позику, що надається за заздалегідь визначеними умовами. Краудінвестинг може реалізовуватися у трьох формах:

- модель роялті;

- краудлендинг (або народне фінансування);

- акціонерний краудфандинг.

*Модель роялті* є розвитком схеми нефінансової винагороди, поєднуючи нефінансову та фінансову винагороду інвесторів. Інвестор отримує за свою підтримку проєкту як нефінансові бонуси і заохочення, так і частку від доходів або прибутку проєкту.



**Рис. 6.2. Класифікація видів краудфандингу**

*Краудлендинг*, або народне кредитування, є лідером за кількістю залучених коштів. У моделі краудлендингу залучаються винятково кошти фізичних осіб, чому його і називають народним кредитуванням. Позичальниками кредитів можуть бути як фізичні, так і юридичні особи. Особливістю *краудлендингу* є те, що інвестори надають кредити під відсотки, а отже для інвесторів основною перевагою є більш високі прибутки й можливість надання позики в дуже широкому спектрі галузей. Для позичальників (авторів проєкту) переваги полягають у більш низьких тарифах і зручності та оперативності отримання фінансування.

*Акціонерний краудфандинг* – одна з найбільш інноваційних форм краудфандингу, де як винагороду спонсор (інвестор) отримує частину власності, акції підприємства, дивіденди або право голосування на загальних зборах акціонерів.

Нормативно-правова база, яка регламентує взаємодію учасників краудінвестиційної платформи, може бути представлена у вигляді відповідним чином оформлених та розміщених на сайті документів, які регулюють всі аспекти взаємодії учасників, а саме:

- угода користувача;
- агентський договір;
- договір на здійснення діяльності з прийому платежів;
- договори позики, купівлі-продажу або надання послуг;
- положення про порядок обробки персональних даних користувачів.

Ці документи можуть бути оформленими як формуляри договорів, що розміщуються на сайті. Користувачі платформи, після ознайомлення, або автоматично погоджуються з їх умовами, проставляючи маркери у відповідній графі, або ж підписують в індивідуальному порядку після прийняття рішення про інвестування.

## 6.4. Інфраструктурне забезпечення екосистеми стартапів

На початкових етапах розвитку, коли стартапам бракує досвіду, щоб побудувати працюючу бізнес-модель, залучити фінансування, розробити маркетингову програму, дієву підтримку їм можуть надати суб'єкти інфраструктурного забезпечення екосистеми. Наразі, провідна роль у підтримці стартапів належить бізнес-інкубаторам, бізнес-акселераторам та коворкінгу.



**Бізнес-інкубатор** – організаційна структура, яка займається підтримкою молодого бізнесу на всіх етапах його розвитку: від розробки ідеї до її комерціалізації та отримання прибутку.

Бізнес-інкубатори розраховані на тих, хто має намір розвинути власну ідею (навіть не завжди чітко окреслену) в успішний бізнес, при цьому не маючи великого досвіду підприємництва. Термін перебування в бізнес-інкубаторі триває близько року, але може сягати і трьох років. Працюючи в бізнес-інкубаторах, стартапи можуть повністю зосередитися на підприємницькій стороні своєї ідеї і перейти від ідеї в фазу зрілого

бізнесу.

Інкубатори надають учасникам:

- інфраструктуру для роботи команди;
- навчання;
- менторство;
- фінансування;
- обмін досвідом з іншими командами;
- можливість закордонного стажування;
- можливість участі у тематичних заходах, що організовуються інкубатором;

– середовище, що створює синергетичні ефекти, підтримує позитивний емоційний настрій та заряджає енергію, які так важливі при виконанні творчих завдань.

Найбільш поширеними моделями бізнес-інкубаторів є:

*Європейська модель бізнес-інкубаторів.* Проекти створюються на кошти від грантів, місцеві засоби або державні кошти

*Американська модель бізнес-інкубаторів.* У Сполучених Штатах більшість інкубаційних програм є незалежними і фінансуються на кошти венчурних капіталістів, які створюють венчурний фонд, щоб інвестувати в перспективні бізнес-ідеї.

*Симбіотична модель бізнес-інкубатора* – це об'єднання організацій, які в бізнесі мають різні цілі, але знаходять для себе користь від конкретного проекту.

*Інтернет-бізнес-інкубатор або віртуальний бізнес-інкубатор* – це унікальний інформаційний сервіс, що пропонує послуги в кіберпросторі. Метою віртуальних бізнес-інкубаторів є прискорена підготовка і швидке виведення на ринок інтернет-компаній та їх проектів з використанням можливостей інтернету.



Дещо відмінною формою інфраструктурного забезпечення стартапів є **бізнес-акселератор**. Як і інкубатори, акселератори підтримують новий, динамічний бізнес, переважно в технологічних галузях. Їхня відмінність в тому, що вони вимагають інтенсивного розвитку стартапів у чітко визначені терміни програми акселерації. За короткий час команда повинна форсовано створити проект або прототип проекту, достатньо сильний для виходу на ринок і отримання інвестицій.

Характерні риси акселеративних програм:

- програма працює циклами, які тривають обмежений період



часу – зазвичай, 3-6 місяців. В одному циклі бере участь обмежена кількість проєктів;

- проєкти представлені невеликими командами і повинні мати початковий прототип або оформлену концепцію;

- проєктам виділяються посівні інвестиції, які витрачаються на забезпечення життя команди і розробку прототипу;

- акселератори забезпечують проєктам сильну експертну підтримку, навчання, зв'язки з потенційними партнерами та інвесторами; це допомагає напрацювати професійні контакти, краще орієнтуватися на ринку і залучати інвестиції;

- акселератори надають послуги з оцінки та захисту інтелектуальної власності, ліцензуванню і сертифікації інноваційної продукції;

- акселератори надають інформаційну підтримку проєктам;

- програма передбачає інтенсивну роботу над проєктом, учасники працюють над проєктом на умовах повної зайнятості;

- для інвестицій на початкових стадіях бізнес-акселератори залучають, як приватних, так і інституціональних інвесторів, а також можуть частково самі виступати в ролі фонду;

- традиційними заходами програм-акселераторів є проведення так званих «Demo Day» та «Investor Day», під час яких команди представляють свої проєкти потенційним партнерам, інвесторам та засобам масової інформації.

До участі в акселераторах допускаються проєкти, які пройшли жорсткий відбір експертів. Не кожний стартап, що хоче пройти через програму акселерації, може це зробити. Серед причин відмови стартапам в участі в інкубаторі найпоширенішими є такі:

- погана ідея;

- незлагоджена команда;

- неефективне подання інформації інвесторам;

- незнання ринку;

- погані комунікації з потенційними клієнтами;

- завищені очікування щодо інвесторів;

- відсутність бізнес-плану;

- стартап географічно локалізований та не масштабується або слабо масштабується.

Мотивами до створення корпоративних акселеративних програм для компаній є:

- можливість подолати внутрішні бар'єри на шляху

впровадження інновацій;

– запущені стартапами сервіси активно використовують сервіси і продукти корпорації;

– інтеграція інновацій, розроблених стартапами, у власні бізнеспроцеси;

– розширення клієнтської бази за рахунок нових продуктів стартапів;

– частка у перспективному новому бізнесі;

– репутаційні вигоди.



**Коворкинг** – це створення на постійній основі спільного робочого простору для взаємодії, обміну досвідом і знаннями між фахівцями з різними професійними компетенціями, пошуку партнерів та інвесторів..

Формування інфраструктурних організацій характеризується позитивними трендами, хоча і не забезпечує в повній мірі потреби зростаючої екосистеми стартапів.

## 6.5. Сучасний стан розвитку глобальної екосистеми стартапів

Глобальна екосистема стартапів складається з національних екосистем, до яких входять екосистеми регіонів і міст (локальні екосистеми). Їй властива значна нерівномірність за економічною цінністю стартапів, географічним розташуванням та етапом життєвого циклу локальних екосистем, з яких вона складається.



Нерівномірність розвитку глобальної екосистеми стартапів має *соціально-економічні причини*, серед яких найбільш важливими є такі:

– відмінності у державній та регіональній політиці країн щодо підтримки сектору стартапів і підприємництва;

– відмінності в наявних ресурсних можливостях (фінанси, технології, якісна освіта);

– відмінності у рівні розвитку технологічного сектору та компетенції ІТ спеціалістів;

– відмінності в умовах ведення бізнесу, розвитку підприємництва, лібералізації економіки;

– відмінності у сприйнятті стартапів суспільством та їх привабливості як місця працевлаштування;

– відмінності у часі формування екосистеми стартапів.

Згідно з моделлю життєвого циклу, екосистеми стартапів у своєму розвитку проходять *чотири етапи*:

- активація;
- глобалізація;
- експансія;
- інтеграція.

Етапи відрізняються за такими характеристиками як кількість стартапів, переваги і виклики екосистеми, які повинні бути об'єктами уваги державних інститутів.

1. *Активація* – зростання та побудова більшої за кількістю учасників і більш тісної спільноти, шляхом активізації локальних бізнес-структур, талантів та інвесторів.

2. *Глобалізація* – посилення зв'язів з глобальними екосистемами для того, щоб локальні стартапи могли розвивати продукти світового рівня.

3. *Експансія* – заповнення фінансових розривів, нарощування міжнародних зв'язків для того, щоб скористатися перевагами залучення світових ресурсів.

4. *Інтеграція* екосистеми у світові, національні та локальні потоки ресурсів та знання в ІТ секторі і поза ним, оптимізація законів і політик для підтримки своєї конкурентоспроможності і поширення своїх переваг (джерел конкурентоспроможності, інновацій та багатства) на інші сектори економіки.

Важливою перевагою інтегрованих екосистем є наближеність до ринків збуту з високою купівельною спроможністю.

Розвиток вітчизняної екосистеми стартапів гальмується дією низки факторів:

- брак державної підтримки;
- недостатнє фінансування і, головним чином, за рахунок міжнародного капіталу;
- нерозвинена інфраструктура підтримки стартапів;
- брак експертизи і досвіду;
- слабкі міжнародні зв'язки.

Знаковою тенденцією останніх років стала практика співпраці вітчизняних стартапів з великими корпораціями, зацікавленими у їх продукті. Для корпорацій стартапи перетворюються на ефективний майданчик з розроблення інновацій. Стартапи взамін отримують життєво необхідні інвестиції, інфраструктуру, консультації, доступ

до мережі маркетингового просування і збуту корпорації. Можна сподіватися, що співробітництво стартапів з великими корпораціями в певній мірі компенсує брак державної підтримки, посилить вітчизняну екосистему і додасть динаміки її розвитку.

Отже, українська екосистема, не зважаючи на складні умови ведення бізнесу і відсутність державної підтримки, динамічно зростає і вже зараз є гравцем регіонального рівня.

З кожним роком зростає кількість українських стартапів, довіра міжнародних інвесторів до української екосистеми, а разом з тим і обсяги фінансування українських стартапів. Збільшується кількість історій успіху українських стартапів, а їх продукція отримує світове визнання і завойовує міжнародні ринки.



### **Використана література**

3, 5, 7, 17, 19, 21, 22, 25, 26, 34

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 9 методів оцінки вартості стартапу. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.imena.ua/blog/valuation-forstartups/>
2. Афанасьєв М. В. Управління проектами: навч.-метод. посіб. Х. : ІНЖЕК, 2007. – 271 с.
3. Бланк С., Дорф Б. Священна книга стартапера. Як збудувати успішну компанію. – К.: Наш формат, 2019. – 512 с.
4. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування : навчальний посібник. К.: Знання, 2013. - 173 с.
5. Вассерман Н. Дилеми засновника бізнесу. Як попередити помилки й уникнути їх під час створення стартапу. – К.: Vivat, 2017. – 480 с.
6. Ворона Т.В. Стартап на мільйон. Як українці заробляють статки на технологіях. – Х.: Віват, 2017. – 224 с.
7. Гавриш О.А., Бояринова К.О., Копішинська К.О. Розробка стартап проектів : конспект лекцій. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. - 188 с.
8. Гільбо К. Стартап на 100\$. Як перетворити хобі на бізнес. – К.: Наш формат, 2017. – 264 с.
9. Гонтарева І. В. Управління проектами: підручник. – Х. : ХНЕУ, 2011. – 443 с.
10. Захист інтелектуальної власності стартапу: основні кроки. Fanin.attorney: вебсайт. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://fanin.attorney/?p=275>.
11. Кравченко М. О. Системно-структурна концепція економічної стійкості підприємств : монографія. К.: Видавець Вишемирський В. С., 2017. - 460 с.
12. Кузьмін О. Є., Литвин І. В. Венчурний бізнес: навчальний посібник. - К.: Знання, 2012. - 350 с.
13. Кузьмін О.Є., Найчук-Хрущ М.Б., Гук О.В. Венчурний бізнес: управління та особливості розвитку : навчальний посібник. Львів : ЗУКЦ, 2011. - 194 с.
14. Менеджмент стартап проектів : підручник / О. А. Гавриш, В. В. Дергачова, М. О. Кравченко та ін.; К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2019. - 337 с.
15. Моборн Р. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. – Х.: Клуб сімейного дозвілля, 2015. – 288 с.
16. Остервальдер А., Піньє І. Побудова бізнес-моделей.

- Настільна книга стратега і новатора. – К.: Наш формат, 2018. – 288 с.
17. Остервальдер А., Пінье І., Бернарда Г. Розробляємо ціннісні пропозиції. – К.: Наш формат, 2018. – 324 с.
18. Поручник А. М., Антонюк Л. Л. Венчурний капітал: зарубіжний досвід та проблеми становлення в Україні. - К.: КНЕУ, 2002. - 156 с.
19. Протопопова В. О., Полонський О. М. Економіка підприємства : навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти. Київ : Центр учбової літератури, 2002. - 220 с.
20. Райс Е. Стартап без помилок. Посібник зі створення успішного бізнесу з нуля. – Х.: Віват, 2018. – 368 с.
21. Розробка стартап-проектів: Конспект лекцій: навч. посіб. / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 188 с.
22. Розроблення стартап проекту : методичні рекомендації до виконання розділу магістерських дисертацій для студентів інженерних спеціальностей / за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : НТУУ «КПІ», 2016. 28 с.
23. Ситник Н. І., Голюк В. Я. Менеджмент стартап проектів : навчальний посібник. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2019. - 58 с.
24. Сливоцький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів / пер. з англ. Л.М. Петрушенко. К.: Пульсари, 2001. - 296 с.
25. Спориш К. Краудфандинг: вивчаємо, не поспішаємо. Будуй своє: портал: вебсайт. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://buduysvoe.com/publications/kraudfandyng-vyvchayemone-rospishayemo>.
26. Стартап менеджмент. *Pro Business Center*. Електронний ресурс: <https://www.probusiness.center/services/startup-management>.
27. Стартап проекти та їх оцінювання: конспект лекцій / Поліщук В. В. – Ужгород: 2018. – 74 с.
28. Стратегічне управління : навчальний посібник / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. К.: Центр учбової літератури, 2013. - 272 с.
29. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник. К.: Каравела, 2003. - 432 с.
30. Тіль П. Від нуля до одиниці. Нотатки про стартапи, або як створити майбутнє / Пітер Тіль ; пер. з англ. Р. Обухів. – К.: Наш формат, 2015. – 232 с.
31. Томашевський О. М., Цегелик Г. Г., Вітер М. Б., Дубук В. І.

Інформаційні технології та моделювання бізнес процесів : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 396 с.

32. Тяг Р. Б. Управління проектами: підручник / Р. Б. Тяг // Дніпропетр. –ун-т екон. та права. – К. : ЦУЛ, 2004. – 221 с.

33. Управління стартапами : підручник / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська; за заг. ред. О. А. Гавриша. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. - 716 с.

34. Хміль Т. М. Проектний менеджмент: навч. посіб. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 126 с.

35. Як зареєструвати і юридично оформити СтартАП? Центр правового консалтингу: вебсайт. Електронний ресурс. - Режим доступу: <https://cpk.ua/uk/publikatsiyi/stattipublikatsiyi/full/yak-zareyestruvati-i-yuridichno-oformiti-startap>.

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
ТЕМА 1. Стартап як об'єкт менеджменту та форма підприємництва	4
1.1. Підприємницька діяльність в умовах інноваційної економіки: нові виклики та тренди.	4
1.2. Сутність та особливості стартап проєкту як форми підприємницької діяльності.	6
1.3. Загальна характеристика етапів розвитку стартап проєкту.	11
1.4. Передумови ефективної реалізації стартап проєктів.	17
ТЕМА 2. Методика розробки стартапів	21
2.1. Інновації як основа реалізації стартап проєкту.	21
2.2. Механізми, джерела та техніки генерування ідей стартапів.	29
2.3. Формування команди стартап проєкту.	32
2.4. Бізнес-моделювання реалізації стартап проєкту.	35
2.5. Бізнес-планування реалізації стартап проєкту.	40
ТЕМА 3. Інституційні аспекти реалізації стартапів	47
3.1. Організаційно-правові форми реєстрації стартапів.	47
3.2. Вибір системи оподаткування для стартапу.	49
3.3. Захист прав інтелектуальної власності стартапу.	52
3.4. Загальні засади договірної роботи стартапу.	58
ТЕМА 4. Механізми управління розвитком стартапів	64
4.1. Вибір стратегії розвитку стартап проєкту.	64
4.2. Маркетинг стартап проєкту.	70
4.3. Формування попиту на продукт та комунікація зі споживачами стартап проєкту.	73
4.4. Контент-маркетинг для стартапів.	79
4.5. Застосування методів та інструментів проектного управління у стартапах.	80
ТЕМА 5. Стартап як об'єкт інвестиційного процесу	84
5.1. Особливості венчурного інвестування.	84
5.2. Специфіка інвестування стартап проєкту на різних етапах його розвитку.	88
5.3. Стратегії екзиту стартап проєктів.	92
5.4. Оцінювання інвестиційної привабливості стартапу.	94
ТЕМА 6. Ключові аспекти екосистеми стартапів	101
6.1. Загальна характеристика екосистеми стартап проєктів.	101
6.2. Особливості розвитку вітчизняної екосистеми стартапів.	106
6.3. Краудфандинг як форма інвестування стартап проєктів.	107
6.4. Інфраструктурне забезпечення екосистеми стартапів.	110
6.5. Сучасний стан розвитку глобальної екосистеми стартапів.	113
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	116



Навчальне видання

**МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАПІВ**  
конспект лекцій

Упорядник:  
**ЗАЙКА** Світлана Олександрівна

Формат 60 x 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнітура Garamond  
Авторських арк. – 4,4. Умовн. друк. арк. – 7,6.

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