

Міністерство освіти і науки України  
Волинський національний університет імені Лесі Українки

**Н. О. Грицюк,  
О. А. Івашко,  
Т. В. Сак**

# **Інноваційне підприємництво та управління стартап проєктами**

*Навчальний посібник*

Луцьк  
Вежа-Друк  
2022

УДК 334.723-022.326:330.341.1(075.8)

Г 85

*Затверджено до друку вченою радою  
Волинського національного університету імені Лесі Українки  
(протокол № 16 від 27 грудня 2022 р.)*

**Рецензенти:**

**Сторонянська І. З.**, доктор економічних наук, професор, заступник директора Інституту регіональних досліджень імені М. Долишнього НАН України;

**Лютак О. М.**, доктор економічних наук, професор кафедри міжнародних економічних відносин Луцького національного технічного університету;

**Павлов К. В.**, доктор економічних наук, завідувач кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки.

**Грицюк Н. О.**

Г 85 Інноваційне підприємництво та управління стартап проєктами : навч. посіб. / Наталія Олександрівна Грицюк, Олена Анатоліївна Івашко, Тетяна Василівна Сак. – Луцьк : Вежа-Друк, 2022. – 172 с.

ISBN 978-966-940-442-8

Навчальний посібник містить основні змістовні положення розроблення стартап-проєктів: особливості стартап-проєктів, формування команди стартапу, розробка продукту для стартапу, бізнес-моделювання, маркетингове планування стартапу, розроблення бізнес-плану стартап-проєкту, правові аспекти реалізації стартапів, інтелектуальна власність та патентування стартапів, складання їх фінансового плану та маркетингового планів.

Для студентів усіх економічних спеціальностей, а також для всіх, хто бажає поглибити свої знання з особливостей створення та реалізації стартапів.

**УДК 334.723-022.326:330.341.1(075.8)**

© Грицюк Н. О., Івашко О. А.,  
Сак Т. В., 2022

© ВНУ імені Лесі Українки, 2022

© Подолець О. В. (обкладинка), 2022

ISBN 978-966-940-442-8

# ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>ТЕМА 1. СТАРТАП ЯК НОВА ФОРМА РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА</b> .....	9
1.1. Сутність стартапу .....	10
1.2. Суть та характеристика стартап екосистеми .....	12
1.3. Стартап екосистема України .....	14
1.4. Історії створення відомих стартапів .....	17
<i>Контрольні питання</i> .....	20
<i>Використані джерела та рекомендована література</i> .....	21
<b>ТЕМА 2. ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ СТАРТАПУ</b> .....	22
2.1. Визначення команди. Команда vs Група .....	23
2.2. Принципи формування команди .....	25
2.3. Ролі в команді .....	27
2.4. Цінності, місія та візія команди .....	28
<i>Контрольні питання</i> .....	30
<i>Використані джерела та рекомендована література</i> .....	30
<b>ТЕМА 3. DESIGN THINKING (ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ)</b> .....	31
3.1. Вступ до дизайн-мислення. 5 основних блоків. Задача VS Ідея .....	32
3.2. Кейс стаді. Airbnb, IKEA Family, UBER .....	39
3.3. Стадія емпатії. Методи побудови емпатії. Карта емпатії .....	41
3.4. Стадія визначення проблеми – How might we? .....	43
<i>Контрольні питання</i> .....	45
<i>Використані джерела та рекомендована література</i> .....	46
<b>ТЕМА 4. ДОСЛІДЖЕННЯ КЛІЄНТІВ СТАРТАПУ</b> .....	47
4.1. Методологія розвитку клієнтів (CustDev) .....	48
4.2. Pivot стартап проєкта .....	52
4.3. Інструменти валідації гіпотез .....	53
<i>Контрольні питання</i> .....	56
<i>Використані джерела та рекомендована література</i> .....	56

<b>ТЕМА 5. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ СТАРТАПУ</b> .....	57
5.1. Сутність бізнес-моделі .....	58
5.2. Види бізнес-моделей. Типи бізнес-моделей залежно від особливостей ключової діяльності .....	60
5.3. Структура бізнес-моделі стартапу .....	64
<i>Контрольні питання</i> .....	69
<i>Використані джерела та рекомендована література</i> .....	69
<b>ТЕМА 6. СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКУ. КАНВА ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІ</b> .....	70
6.1. Крива адаптації продукту .....	71
6.2. Сегментація ринку. Портрет клієнта .....	73
6.3. Канва ціннісної пропозиції .....	76
<i>Контрольні питання</i> .....	79
<i>Використані джерела та рекомендована література</i> .....	80
<b>ТЕМА 7. МІНІМАЛЬНО ЖИТТЄЗДАТНИЙ ПРОДУКТ</b> .....	81
7.1. Сутнісна характеристика MVP .....	82
7.2. Підходи до створення MVP .....	85
7.3. Процес створення MVP .....	86
<i>Контрольні питання</i> .....	89
<i>Використані джерела та рекомендована література</i> .....	89
<b>ТЕМА 8. МАРКЕТИНГ СТАРТАПУ</b> .....	90
8.1 Особливості маркетингу стартапу .....	91
8.2. Інструменти маркетингу за стадіями життєвого циклу стартапу .....	92
8.3. Розроблення маркетингової стратегії стартапу .....	95
8.4.Способи просування товару (послуги) стартапу на ринок .....	99
<i>Контрольні питання</i> .....	107
<i>Використані джерела та рекомендована література</i> .....	107
<b>ТЕМА 9. БІЗНЕС-ПЛАН СТАРТАП-ПРОЄКТУ</b> .....	109
9.1. Сутність та особливості бізнес-плану стартапу .....	110
9.2. Резюме бізнес-плану .....	112

9.3. Ідея (сутність) запропонованого проекту .....	114
9.4. Маркетинговий план .....	115
9.5. Виробничий план .....	122
9.6. Організаційний план .....	124
9.7. Фінансовий план .....	125
<i>Контрольні питання</i> .....	128
<i>Використані джерела та рекомендована література</i> .....	128

## **ТЕМА 10. ПРАВОВІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАПІВ.**

<b>ПАТЕНТУВАННЯ СТАРТАПІВ</b> .....	130
10.1. Особливості законодавчого регулювання діяльності стартапів в Україні.....	131
10.2. Патентування стартапу .....	135
<i>Контрольні питання</i> .....	136
<i>Використані джерела та рекомендована література</i> .....	137

## **ТЕМА 11. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТАРТАП-ПРОЄКТУ** ..... 139 |

11.1. Сучасні методики оцінки стартапів .....	140
11.2. Точка беззбитковості проекту .....	146
11.3. Показники ефективності стартап проєктів .....	148
<i>Контрольні питання</i> .....	152
<i>Використані джерела та рекомендована література</i> .....	152

## **ДОДАТКИ** ..... 154 |

## ВСТУП

В останнє десятиліття стартапи стали невід'ємною частиною інноваційної модернізації багатьох високорозвинених країн. Україна має процвітаючу та здорову екосистему стартапів, а також винахідливу та талановиту націю, відому своєю творчістю та здатністю знаходити інноваційні рішення для повсякденних викликів.

Наша країна задекларувала на державному рівні політику розвитку інноваційного підприємництва та стартап проектів, визначила пріоритетом розвиток підприємницької культуру. Слово «стартап» стало ознакою амбітних людей з ідеями вони не бояться тестувати. На даний момент коли почав працювати Український стартап-фонд (УСФ) на початку 2020 року ці амбітні засновники мали отримала безцінне джерело попереднього фінансування – дозволяючи їм вирости до рівня, коли вони будуть бути поміченим регіональними (а в деяких випадках і глобальними) венчурні фонди.

Війна розпочата Росією у 2022 році поставила нові виклики перед економікою, що підтверджує важливість інноваційного підходу до відновлення та незалежної відбудови України. Створення нових робочих місць є одним з пріоритетних питань сьогодення.

Разом з тим, інновацій у підприємстві несуть високий ризик, і хоча приносять високу окупність у десятки та сотні разів, велика частина проектів зазнає невдачі.

Тому постає важлива проблема у підготовці фахівців що будуть рушієм економічного розвитку країни у період відбудови і стануть успішними поколінням інноваторів.

Університет це найкраще середовище для створення перших студентських стартапів. Протягом навчання студенти можуть розвивати свої наукові та інженерні доробки, курсові роботи, ідеї у бізнес проекти.

Мета навчального посібника – допомогти студентам отримати ґрунтовні знання і практичні навички створення та управління стартапами на початковій стадії, підготовка розробників до участі в інкубаційних, акселераційних і грантових програмах підтримки стартапів.

Основними завданнями навчального посібника є:

- вивчення сутності основних понять і категорій стартапу, принципів та функцій стартапу, змісту процесів та технології управління стартапами; ефективності стартапу;
- отримання навиків створення стартапів, формування команди, пошуку та вибору бізнес-ідеї, валідації ідеї стартапу, створення портрету клієнта та ціннісної пропозиції, дослідження клієнтів, дослідження ринку, аналізу конкурентів;
- формування мислення та практичних навичок щодо створення стартапів.

### ***Результати навчання (компетентності)***

*Інтегральна компетентність* – розуміння розвитку власного стартапу; інтегрованість в студентську стартап екосистему України; орієнтування в основних поняттях про стартапи; створення першого проекту з бізнес-моделлю, маркетинговим планом, командою; перспективи розвитку проекту далі в інкубаційних або акселераційних програмах; можливість взаємодіяти з партнерами з різних сфер діяльності.

#### *Загальні компетентності:*

Розуміння ролі стартапів в світовій економіці. Розуміння складових частин стартап екосистеми та зв'язків між ними. Розуміння ролі наукових досліджень для розвитку інновацій. Вміння знаходити можливості для розвитку стартапу залежно від його стадії. Вміння формувати команду стартапу та розподілити в ній ролі. Володіння інструментами оцінки підприємницьких якостей. Знання етапів розвитку команди. Вміння застосувати відповідні інструменти управління командою на різних етапах розвитку команди. Вміння визначити проблеми клієнта. Володіння інструментами дизайн мислення. Володіння методами оцінки проблеми – карта емпатії, глибинне інтерв'ю, карта стейкхолдерів тощо. Здатність знайти і вибрати ідею стартапу, оцінити її актуальність і реалістичність. Володіння інструментами брейнстормінгу. Здатність валідувати гіпотези. Розуміння принципів customer development.

*Фахові компетентності:* Володіння інструментами для формування та валідації бізнес моделі. Знання базових принципів маркетингу.

Розуміння поняття маркетингової стратегії. Володіння базовими навичками діджитал маркетингу – SMM, налаштуванням реклами, роботи з лідерами думки. Знання основних метрик діджитал маркетингу. Здатність оцінити об'єм ринку, проаналізувати конкурентів. Розуміння поняття MVP. Розуміння принципів венчурного ринку, типів інвесторів, етапів і раундів інвестицій. Вміння обирати джерело фінансування. Знання базових юридичних аспектів управління стартапами. Володіння інструментами створення презентацій. Знання основних принципів пітчів. Фандрейзинг.

Україна сьогодні виборює свою свободу, будуючи своє майбутнє відповідно до глобальних цінностей. І шляху назад немає. Свободу, скуштовану одного разу, неможливо забути. Високі ідеали, одного разу усвідомлені, залишаються з нами назавжди. Міцну економіку потрібно будувати не один рік та усім разом.

Навчальний посібник містить основні змістовні положення розроблення стартап-проектів: особливості стартап-проектів, формування команди стартапу, розробка продукту для стартапу, бізнес-моделювання, маркетингове планування стартапу, розроблення бізнес-плану стартап-проекту, правові аспекти реалізації стартапів, інтелектуальна власність та патентування стартапів, складання їх фінансового плану та маркетингового планів.



# ТЕМА 1

## СТАРТАП ЯК НОВА ФОРМА РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА



- 1.1. Сутність стартапу
- 1.2. Суть та характеристика стартап екосистеми
- 1.3. Стартап екосистема України
- 1.4. Історія створення відомих стартапів

? Контрольні питання

📖 Використані джерела та рекомендована література

“Стартап – це нова культура, де філософія творення та змін забирає в талановитій молоді сон і раціоналізує найбільш божевільні ідеї”

*Костянтин Євтушенко –  
керівний партнер UNIT City*

### **1.1. Сутність стартапу**

Слово «стартап» походить від англійського поняття start up – «запускати» і означає щойно створену або що ще знаходиться в процесі створення компанію.

Поняття «стартап» виникло в 30-ті роки минулого століття в Америці. Саме тоді два студенти – Хьюлетт і Паккард – заснували крихітне підприємство і назвали його «start up». Виявилося, що у компанії велике майбутнє – в наші дні вона відома під ім'ям Hewlett-Packard, або HP.

Стартапи – це форма підприємницької діяльності, яка стала популярна у світі з 90-их років минулого століття у зв'язку з інтенсивним розвитком інформаційних технологій. Для стартапів характерна гнучкість і постійний пошук бізнес-моделі, можливість швидкого масштабування. В світовій економіці стартапи грають важливу роль для розвитку технологій, створення нових галузей і тисяч нових робочих місць. Україна на державному рівні задекларувала підтримку стартапів, інноваційних бізнесів – створюються державні фонди, програми підтримки. Розвиваються також і приватні венчурні фонди, акселератори.

---

**Стартап** (англ. *Start Up*) – це тимчасова організація, яка створена для пошуку повторюваної, масштабованої та прибуткової бізнес-моделі (Стів Бланк).

---

Основними характеристиками стартапу є:

- Тимчасовість – успішний стартап часто перетворюється у компанію, робить exit (продається) або поглинається конкурентами.
- Інноваційність – стартап має мати певну інноваційну складову, щоб успішно конкурувати на ринку.
- Масштабованість.
- Невизначеність, відсутність стабільності, великі ризики.

---

**Масштабованість** – здатність швидко, без великої кількості ресурсів виходити на нові ринки – є однією з ключових характеристик стартапу.

---

Важливо розуміти, що стартап не є маленькою версією великої компанії – це є її інша, більш рання стадія. Повторюваність бізнес-моделі – це її здатність адаптуватися у часі та у довгостроковій перспективі приносити прибуток.

Сьогодні стартапи стають одним з найпривабливіших місць для інвестицій, і переважну кількість інноваційних та нових продуктів та послуг створюють саме стартапи. Розвиватися ефективніше стартапи можуть у розвинутій стартап екосистемі.

Розвиток стартапів має певні закономірності та тенденції, які характеризують практично всі проєкти:

– Використання Інтернету в роботі. Інтернет дає величезні можливості для того, щоб успішно організувати і контролювати виконання свого проєкту. Усе більше в роботі використовуються хмарні сервіси для зберігання великої кількості даних і для можливості роботи співробітників віддалено. Це дає свободу в пересуванні, можливість залучати в проєкти людей з усіх куточків світу. І велика кількість стартапів стає багатонаціональними проєктами. Активно зростає роль Інтернету для просування свого продукту, розміщення великої кількості реклами в мережі;

– Активне використання різних соціальних мереж із метою просування своєї ідеї. Соціальні мережі стають багатофункціональним

інструментом у руках керівників проєктів. Це пошук та підбір персоналу, реклама свого продукту, проведення різних досліджень серед аудиторії соціальних мереж, пошук потенційних інвесторів у продукт або послугу, зв'язок між віддаленими учасниками проєкту і багато іншого;

– Більшість проєктів орієнтуються на створення мобільних додатків для смартфонів. Ніша смартфонів зараз активно розвивається і вимагає великої кількості якісних та інноваційних програм для користувача. Причому активно розвиваються такі напрями, як здоров'я, стиль життя, планування свого часу, менеджери завдань, подорож і туризм, віддалене управління своїм будинком та інші додатки для полегшення життя користувача;

– Залучення у свої проєкти фахівців із великих корпорацій. Професіонали стали більше орієнтуватися на вільну і цікаву роботу в проєктах, ніж на стабільність у великих компаніях. Ринок стартапів активно розвивається, підвищуються якість і унікальність створених продуктів, залучається до роботи все більше талановитих молодих людей. Крім того, стартапи стають усе більш привабливими для інвестицій.

Найвиразніші приклади стартапів – це ІТ-корпорації «зі світовим ім'ям»: Microsoft, Apple, Google. Історія цих гігантів і справді починалася з малого – а саме, з невеликої групи однодумців, що горять бажанням втілити в життя свої ідеї.

## *1.2. Суть та характеристика стартап екосистеми*

---

**Стартап екосистема** – це середовище, в якому взаємодіють всі гравці, так чи інакше пов'язані з індустрією стартапів. Чим активніше і відкритіше взаємодіють між собою гравці екосистеми, тим більше можливостей для стартапів.

---



**Рис. 1.1.** *Складові стартап екосистеми*

**Університет** – створює всі умови для освіти та зрощування студентських стартапів. Наукова інфраструктура університету сприяє виникненню наукоємних і технологічних стартапів.

**Уряд** – підтримує підприємців та впроваджує відповідні законодавчі ініціативи.

**Інвестори** – надають перший капітал і сприяють зростанню стартапів і їх виходу на ринок.

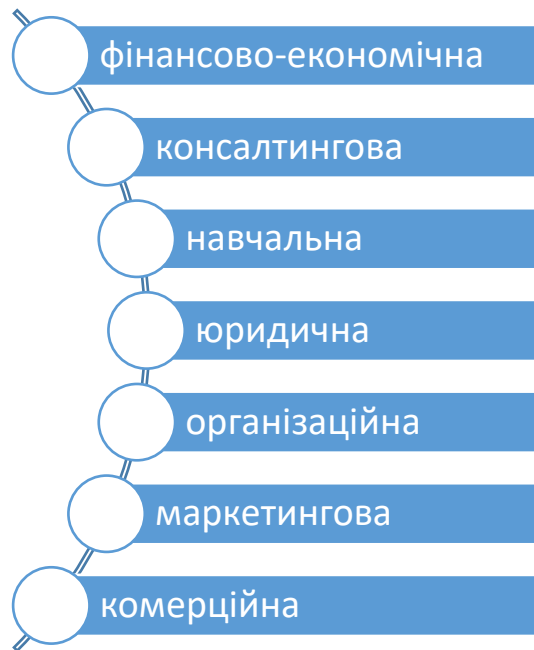
**Інкубатори** – організації, що займаються підтримкою проєктів початківців та вже діючих підприємців на всіх етапах розвитку: від розробки ідеї до її комерціалізації.

**Акселератори** – це організації, які надають освітні послуги, менторську підтримку та грантове фінансування або перші інвестиції. Можуть отримувати відсоток від успішно реалізованих проєктів або фінансуватися державою.

В акселераторах і інкубаторах створюється таке середовище, в якому молодим підприємцям простіше не робити помилок.

Акселератори надають командам стартапів підтримку технічного, юридичного, організаційного, фінансового і економічного характеру. Частина з них пропонують зручні офісні приміщення, консультації, тренінги, юридичний і бухгалтерський супровід, менторство, інформаційну, логістичну і PR-підтримку.

До функцій акселераторів стартапів можна віднести наступні (рис. 1.2):



**Рис. 1.2.** Функції акселераторів стартапів

Бізнес-акселератори можуть організовувати спеціальне навчання, що включає цикл лекцій, семінарів, тренінгів, майстер-класів і ділових ігор, спрямованих на формування у команди стартапу спеціальні знання, уміння та навички. У рамках навчання особлива увага приділяється найбільш важливим з точки зору потенційних інвесторів аспектам – побудові бізнес-моделі, фінансовому плану і маркетинговій стратегії, а також юридичній грамотності у рамках захисту прав на об’єкти інтелектуальної власності.

### ***1.3. Стартап екосистема України***

У 2021 році Україна зайняла 34 місце за розвитком стартап екосистеми у світі.



Київ є найвищим рейтингом містом України і займає 48 місце у світовому ранжі.

Серед інших інноваційних міст України 2-е місце займає Львів, посівши 255-е місце у світі, Одеса, третя на національному рівні, 394-го у світі; Харків – 513-го, Тернопіль – 787-го.

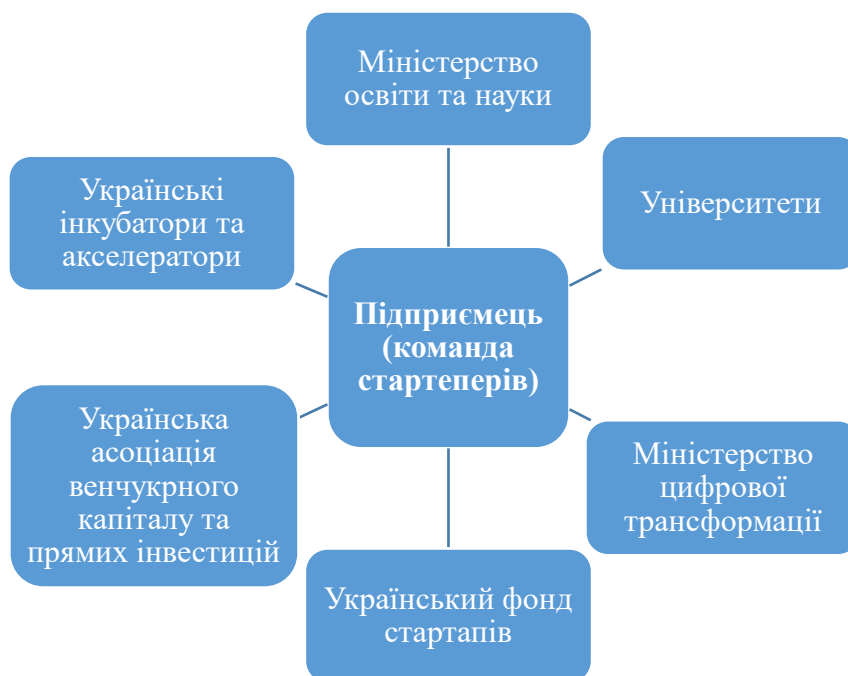


Рис. 1.3. Учасники української стартап екосистеми

**Міністерство освіти та науки** – здійснює державну політику у сфері освіти, забезпечуючи реалізацію стратегічної програми інноваційного розвитку.

**Університети** – забезпечують підготовку молодих людей до заняття підприємницькою діяльністю, надають протягом навчання розвивати свої наукові та інженерні доробки, курсові роботи, ідеї у бізнес проекти. При університетах створюють інкубаційні та акселераційні програми для розвитку стартап проектів.

**Міністерство цифрової трансформації** – координуючий орган з впровадження державної політики у сферах діджиталізації, цифрової економіки та інновацій. Створює навчальні матеріали та платформу для обміну інформацією про стартап екосистему.

**Український фонд стартапів** – проводить конкурси і фінансує кращі стартап проекти на початковій стадії (pre-seed стадії 25 тис. дол. США, seed – 50 тис. дол. США) за державні гранти.

**Українська асоціація венчурного капіталу та прямих інвестиції** (Ukrainian Venture Capital and Private Equity Association, UVCA) – до складу входить понад 40 членів – лідерів міжнародного та українського інвестиційного ринку: Almaz Capital, AVentures Capital, Digital Future, Horizon Capital, HP Tech Ventures, KM Core, Intel Capital і т. д. Асоціація представляє інтереси приватних інвесторів перед урядом, сприяє поліпшенню інвестиційного та бізнес-клімату в Україні, допомагає налагоджувати контакти між стартапами та інвесторами, акумулює інформацію про вітчизняний ринок стартапів.

**Українські інкубатори та акселератори.** Акселерація інноваційних підприємницьких проєктів в Україні знаходиться на етапі становлення. Набуває розвитку світовий досвід стимулювання інноваційного підприємництва через діяльність інкубаторів, стартап-шкіл, акселераторів при університетах. В Україні до таких програм підтримки інновацій та стартапів варто віднести:

– **Всеукраїнська Інноваційна екосистема «Sikorsky Challenge Україна»** (SCU), КПІ ім. Ігоря Сікорського. Це мережа стартап шкіл. Що розвиває і підтримує середовище, де зароджуються нові ідеї та інноваційні технології, створюються стартап-компанії та малі високотехнологічні підприємства, які виводять нові високотехнологічні продукти й сервіси на локальні, національні та глобальні ринки.

– **Tech StartUp School**, НУ «Львівська політехніка», раудфандингова платформа «StartEra», що створена для формування комфортного інноваційного середовища продукування та реалізації креативних ідей та успішних start up-ів, щоб допомогти новаторам під керівництвом бізнес-тренерів та менторів пройти шлях від ідеї start up-у до побудови бізнес-моделі, пошуку інвестицій та комерціалізації інноваційного проєкту.

– **Мережа академічних стартап-інкубаторів YEP!** – інкубаційна та пре-акселераційна програма, яка створена для розвитку екосистеми молодіжного підприємництва в Східній Європі та надає можливості молоді для персонального та професійного розвитку.

– **iHUB** – це майстер-класи, воркшопи, хакатони, зустрічі з інвесторами, пітчінги, це середовище, де можна приєднатись до



талановитих підприємців та стартапів або знайти собі партнерів, клієнтів, співробітників та інвесторів.

#### *1.4. Історії створення відомих стартапів*



Українська компанія, яка виробляє гаджети для власників домашніх тварин. Компанія Petcube Inc. була заснована у вересні 2012 року українцями. Ідея створення компанії виникла у Олександра Нескіна, коли він шукав спосіб розважити свого собаку на ім'я Роккі.

Восени 2013 року компанія отримала початкове фінансування від SOSventures.

У жовтні 2013 року Petcube запустили кампанію на Kickstarter. Проєкт досяг своєї мети у \$100 000 протягом тижня. За підсумками кампанії Petcube зібрав \$251 000, ставши найуспішнішим українським проєктом на Kickstarter і найуспішнішим краудфайндинговим проєктом для тварин.



У червні стартап придбав канадську компанію PetBot. У компанії працює понад 60 співробітників. Petcube має представництва у Сан-Франциско, де працює 12 співробітників та Шеньчжені – 5. Розробка Android та IOS додатків відбувається в Києві.

2014 року Petcube переміг у престижному європейському конкурсі стартапів Europas у категорії «Найкращий hardware-стартап».



Онлайн-сервіс на основі штучного інтелекту для допомоги у написанні текстів англійською мовою. Сервіс підвищує якість письмового спілкування, пропонуючи рекомендації щодо правильності (граматика та механіки письма), чіткості (стилість та зрозумілість),

захопливості (словниковий запас та розмаїття) та тону повідомлення (формальність, ввічливість і впевненість).

Компанію заснували у 2009 році українці Олексій Шевченко, Максим Литвин та Дмитро Лідер.

Станом на травень 2017 року, Grammarly вдалося залучити понад 110 мільйонів доларів у рамках публічного раунду, що перевершило усі попередні українські стартапи.

У 2019 році компанія залучила \$90 млн інвестицій і оцінена у більше як \$1 млрд. Загальна сума залучених інвестицій на 2019 рік склала 200 млн доларів, стартап Grammarly досяг статусу «єдинорога» (термін використовують для позначення технологічних компаній, що оцінені у понад 1 млрд доларів).



Станом на 2020 рік сервісами Grammarly щодня користуються 30 мільйонів людей.

Компанія має офіси у Києві, Нью-Йорку та Ванкувері. Штаб-квартира компанії знаходиться в Сан-Франциско.



Це українська компанія, яка виробляє дерев'яні механічні 3D-конструктори (від англ. *Ukrainian Gears* – українські шестерні).

Особливістю моделей є те, що вони рухаються за допомогою гумок, шестерень та гравітації – без батарейок і електрики. Складаються без клею та будь-яких інших інструментів.

Компанія Ugears була заснована в 2014 році. За 7 років із невеликого стартапу перетворилася на компанію, що продає продукцію у 85 країн на 5 континентах і налічує 250 співробітників (станом на 2021 рік). Виробничі потужності розташовані в передмісті Києва, Україна.

Ugears успішно провів 6 краудфіндингових кампаній на Kickstarter та одну на Indiegogo.

У 2015 р. проєкту зібрав понад 400 000 дол. США (мета: 20 000 дол. США). Січень 2016 р. – компанія збрала 39 000 дол. США (мета: 1 000 дол. США). Червень 2016 р. – 153 000 дол. США. Вересень 2016. – 144 000 дол. США (мета: 15 000 дол. США). Червень 2017 р. – 288 000 дол. США (мета: 15 000 дол. США). Березень 2018 р. – 188 000 дол. США (мета: 15 000 дол. США). Жовтень 2018 р. – 277 000 дол. США (мета: 20 000 дол. США).



## people.ai

Український стартап People.ai – розробляє платформу для відділу продажів на базі штучного інтелекту. Стартап був заснований українським підприємцем Олегом Рогинским в 2016 році. За час існування він сумарно залучив понад 100 млн. дол. США.

В People.ai працює близько 145 осіб; серед клієнтів стартапу – близько 50 великих компаній. Розроблена CRM-система допомагає оптимізувати і підвищити продажі компаніям. Алгоритми не тільки можуть автоматизувати ручну працю, а й дають підказки, коли краще запустити угоду або перехопити перспективного співробітника. У 2020-му кількість клієнтів зросла на 245 %. People.ai потрапив в список з 10 000 найбільш швидкозростаючих технологічних компаній.



## allset

Технологічна компанія з офісами у Києві та Сан-Франциско, що розробляє та впроваджує програмне забезпечення для закладів харчування. Allset дозволяє робити передзамовлення у ресторанах, бронювати столики, заздалегідь оплачувати замовлення та залишати чайові.

Компанія створена у вересні 2015 року українцями Стасом Матвієнком та Анною Поліщук. Після проходження раунду інвестицій команда запустила додаток Allset на ринку США. Новий додаток передбачав

замовлення ланчів в ділових районах міста і вирішував проблему очікування в ресторанах в годину пік. Першими партнерами команди стали 12 ресторанів в Сан-Франциско і Пало-Альто.

У 2017 році Allset залучив \$5 млн інвестицій. Станом на січень 2019 року компанія загалом залучила \$8,35 млн. Станом на 2019 рік Allset працює з більш ніж 1700 ресторанами в 11 містах США.



Створений українським студентом бот Elomia покликаний допомогти впоратися з тривожністю та іншими психологічними негараздами: професійні психологи навчають нейромережу розпізнавати емоційний стан співрозмовника та підтримувати його в кризових ситуаціях.

Ідея створити бота для месенджера, який би надавав психологічну підтримку та допомогу, з'явилася у 20-річного харківського студента Тараса Погребняка, як він сам говорить, через власні психологічні проблеми. На першому курсі він отримав грант від ЮНІСЕФ на 400 тисяч гривень та створив власну компанію, яка пропонувала консультації психолога, орієнтуючись на соціальні мережі та інтернет загалом.



🔗 Ознайомтеся із стартап-проектами, що отримали фінансування від Українського фонду стартапів у 2020 та 2021 році, за посиланнями:



### ? Контрольні питання

1. Яка сутність стартапу та його характеристики?
2. У чому полягає відмінність стартапу від класичного бізнесу?
3. Визначте сутність стартап екосистеми.

4. Назвіть та охарактеризуйте складові стартап екосистеми.
5. Назвіть функції акселераторів стартапу.
6. Назвіть особливості стартап екосистеми України.
7. Назвіть приклади успішних українських стартапів.
8. Що, на вашу думку, об'єднує успішні стартап проекти?
9. Які стартап проекти отримали фінансування від Українського фонду стартапів у 2020–2021 рр.
10. Чому, на вашу думку, університети відіграють одну з головних ролей у стартап екосистемі?

### Використані джерела та рекомендована література

1. Global Startup Ecosystem Index, StartupBlink 2021. URL: <https://www.startupblink.com/startupecosystemreport.pdf>
2. Вікіпедія URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_incubator](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_incubator) (дата звернення: 25.10.2021).
3. Інноваційне підприємництво та управління стартап проектами. Робочий зошит викладача. Київ: 2021. 132 с.
4. Міністерство освіти країни. URL: <https://mon.gov.ua/> (дата звернення: 25.10.2021).
5. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 25.10.2021).
6. Основні тенденції розвитку стартапів в Україні – проблеми, перешкоди і можливості / Баб'ячок Р., Кульчицький І. Київ, 2018. 28 с.
7. Розробка стартап-проектів: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська; КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. 188 с.
8. Технології розробки стартапів: навч. посіб. / за заг. ред. Подальчака Н. Ю., Шаповалової Т. В. Київ: МФСА, 2021. 128 с.
9. Українська асоціація венчурного та приватного капіталу. URL: <http://uvca.eu/ua/news/the-number-of-deals-with-ukrainian-companies-has-risen> (дата звернення: 21.10.2021).
10. Український стартап фонд. URL: [https://usf.com.ua/projects\\_catalog/](https://usf.com.ua/projects_catalog/) (дата звернення: 21.10.2021).

## ТЕМА 2

### ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ, РОЛІ В КОМАНДІ СТАРТАПУ



2.1. Визначення команди. Команда vs Група

2.2. Принципи формування команди

2.3. Ролі в команді стартапу

2.4. Цінності, місія та візія команди

? Контрольні питання

📖 Використані джерела та рекомендована література

*99 % успіху роботи підприємства  
залежить від людей,  
які на ньому працюють  
Джек Велш*

## **2.1. Визначення команди. Команда vs Група**

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

---

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

---

Іншими словами команда – це група людей, які об'єднані спільною метою та взаємодоповнюють один одного у досягненні мети, розділяють спільні цінності та мають спільну візію і місію.

**Взаємодоповнення** – одна з ключових складових у команді. Навички та підходи всіх членів команди мають відрізнятися, щоб ефективно реалізувати стартап.

*Єдиний спосіб отримати компанію, яка добре виконує поставлені задачі – це самому добре виконувати свої обов'язки.*

Багато з тих, хто створює стартап, вважають, що, варто їм підписатися під своєю чудовою ідеєю, і вони відразу будуть на обкладинках журналів і стануть постійними відвідувачами вечірок. Але в реальності вся суть і сенс Вашої роботи, справжнє значення діяльності засновника стартапу полягає в тому, що Ви підписуєтеся на роки роботи над Вашим продуктом і його поліпшенням і ці завдання Ви делегувати не зможете.

Один із способів побудови компанії, яка створює якісний продукт самому працювати ефективно і якісно. Все, що відбувається в стартапі,



є калькою з поведінки його засновників. Все, що роблять засновники, стає корпоративною культурою.

***Дуже важливо щодня ставити собі цілі!***

***Працюйте інтенсивно!***

Успішні підприємці постійно розповідають історії, що їхню успішність забезпечило те, що вони просто працювали трохи краще і більше, ніж конкуренти.

---

***Хто сьогодні забуває про конкурента, про того завтра забуває ринок.***

---

***Людей з відмінними ідеями раз в сто більше, ніж людей, здатних докласти зусиль до якісної реалізації цих ідей.***

***Ідеї самі по собі не варті нічого, тільки реалізація додає до них те, що формує справжню цінність.***

---

З одного боку, команда проєкту впливає на створення певного організаційного середовища проєкту, формуючи цінності, принципи і норми поведінки персоналу. З іншого боку, діє в ній, підкоряючись єдиній меті та філософії управління проєктом. Тому проблеми формування і діяльність команди проєкту доцільно розглядати в логічній послідовності: мета проєкту – система управління – команда проєкту.

При організації роботи над проєктом необхідно вирішити два завдання:

1. Формування команди проєкту;
2. Організація ефективної роботи команди.

Залежно від специфіки, розміру та типу проєкту в його реалізації можуть брати участь від однієї до кількох десятків (іноді сотень) організацій та окремих фахівців. У кожній з них свої функції, ступінь участі в проєкті й міра відповідальності за його реалізацію. Фахівців та організації, залежно від виконуваних ними функцій, прийнято об'єднувати в абсолютно конкретні групи (категорії) учасників проєкту, до складу яких входять: замовники, інвестори, проєктувальники, постачаль-



ники ресурсів, підрядники, консультанти, ліцензіари, фінансові інститути – банки. Нарешті, існує команда проєкту, очолювана керівником проєкту – менеджером проєкту (проєкт-менеджер), а також, залежно від специфіки проєкту, в проєкті можуть бути й інші учасники.

Слід зазначити, що учасники проєкту – категорія більш широка, ніж команда проєкту. Команда проєкту – одне з головних понять управління проєктами. Це група співробітників, які безпосередньо працюють над здійсненням проєкту і підлеглих керівникові останнього; основний елемент його структури, оскільки саме команда проєкту забезпечує реалізацію його задуму. Ця група створюється на період реалізації проєкту і після його завершення розпускається. Кількість людей в команді визначається обсягом робіт, передбачених проєктом. Як правило, лідери (менеджери) функціонально і (або) предметно орієнтованих груп фахівців і складають команду управління проєктом. Лідери груп – це керівники, координатори зусиль всіх членів групи; члени групи – безпосередні виконавці, які мають можливість зосереджуватися на конкретній роботі. При необхідності деякі ролі членів команди можуть поєднуватися.

## ***2.2. Принципи формування команди***

Організаційна структура команди проєкту розкриває взаємовідносини учасників проєкту всередині команди. Існує два основних принципи формування команди для управління проєктом:

**Перший принцип** – провідні учасники проєкту – замовник і підрядник (крім них можуть бути й інші учасники) створюють власні групи, які очолюють керівники проєкту, відповідно, від замовника і підрядника. Ці керівники підкоряються єдиному керівнику проєкту. Залежно від організаційної форми реалізації проєкту, керівник від замовника або від підрядника може бути керівником усього проєкту. Керівник проєкту в усіх випадках має власний апарат співробітників, що здійснюють координацію діяльності всіх учасників проєкту.

**Другий принцип** – для управління проєктом створюється єдина команда на чолі з керівником проєкту. У команду входять всі учасники проєкту для здійснення функцій у відповідності із зонами відповідальності.

Система управління командою проєкту включає:

- організаційне планування;
- кадрове забезпечення проєкту;
- створення команди проєкту;
- здійснення функції контролю та мотивації трудових ресурсів проєкту для ефективного ходу робіт і завершення проєкту.

Система націлена на керівництво і координацію діяльності команди проєкту, використовує стилі керівництва, методи мотивації, адміністративні методи, підвищення кваліфікації кадрів на всіх фазах життєвого циклу проєкту. Суть команди – в усвідомленні значущості мети, спільної для всіх її членів, якою переймаються всі члени команди, вірять в її досяжність; в її місії, яка для проєкту полягає в його ефективній реалізації.

Команда володіє такими суттєвими ознаками, як:

1. Внутрішня організація, що складається з органів управління, контролю санкцій;
2. Групові цінності, на основі яких формується почуття спільності в команді і створюється громадська думка;
3. Власний принцип відокремлення, що відрізняє її від інших команд;
4. Груповий тиск, тобто вплив на поведінку членів команди загальними цілями і завданнями діяльності;
5. Прагнення до стійкості завдяки механізму відносин, що виникають між людьми в ході вирішення загальних завдань;
6. Закріплення певних традицій.

Головна мета формування команди – самостійне управління, вирішення конкретних завдань та подолання своїх проблем.

Якісне формування команди впливає на ефективність всієї подальшої діяльності:

- поліпшуються управління та якість прийняття рішень;
- змінюється командна організаційна культура (зазвичай у бік більшої відкритості);
- з'являються послідовність у відстоюванні своєї позиції і розумна кооперація серед всіх членів команди.

### **2.3. Ролі в команді стартапу**

У команди завжди є лідер. В контексті стартапу – це:

– CEO – Chief Executive Officer – візіонер, стратег та рушій процесів.

– COO – Chief Operating Officer – людина, що відповідає за налаштування операційної діяльності, розподіл обов'язків, внутрішній менеджмент.

Також можуть бути такі ролі:

– CMO – Chief Marketing Officer – головний маркетолог, відповідальний за маркетингову стратегію.

– CFO – Chief Financial Officer

– CTO – Chief Technical Officer

– Крім C-рівня, також в команді можуть бути менеджери та команда виконавців, що безпосередньо реалізує процеси. Це команда PR, розробників, sales-менеджерів, проєктних та продуктових менеджерів.

#### **Завдання CEO:**

– розробка бачення,

– залучення фінансування,

– перетворення на активних прихильників вашої компанії людей, з якими ви співпрацюєте: існуючих та потенційних робітників, партнерів, пресу, клієнтів – всіх навколо,

– наймання та управління командою,

– задавання планки всьому процесу роботи над проєктом.

Шлях до успіху лежить через уміння відмовляти.

Потрібно навчитися говорити «ні» в 97 випадках зі 100. Більшість підприємців виявляють, що до цього їм потрібно свідомо прикладати зусилля. Безліч стартапів дуже далекі від такої міри концентрації. Вони багато працюють, але не роблять дійсно потрібних речей, тому все одно зазнають невдачі.

Одна з великих і жахливих істин про те, як створювати стартап, полягає в тому, що Ви не отримаєте нічого за спробу зробити що-небудь.

Ви заробите тільки тоді, коли зробите те, що хоче ринок. Тому якщо Ви будете багато працювати над тим, що ринку не потрібно, всім буде байдуже і проєкту провалиться.

Як правило, в стартапах на ранній стадії ресурси дуже обмежені, тому засновники не можуть собі дозволити велику команду.

Тому класична історія, коли один з фаундерів може виконувати декілька ролей в команді.

Наприклад, CEO може також виконувати функції COO, CMO та CFO, і крім того бути проєктним і продуктовим менеджером.

**На початку Вам лише тоді слід наймати людей, коли Ви без них просто не можете обійтись.**

Команда є фактично найголовнішим фактором в стартапі на ранній стадії.

Від того як буде збалансована команда, буде дуже сильно залежати результат на початковій стадії становлення стартапу, так званий період штормінгу.

Важливо в команді:

- баланс в компетенціях (бізнес, технічна частина, дизайн, маркетинг);

- синхронізоване бачення щодо перспектив та стратегії розвитку;

- якісно планувати цілі та вибудовувати операційний менеджмент;

Компетенції та спроможність команди є також одним з вирішальних факторів для інвесторів.

#### ***2.4. Цінності, місія та візія команди***

##### **Візія. Місія.**

Візія – це довгостроково, місія – це поточно.

**Візія** – це бачення, куди стартап і команда рухаються і до чого мають прийти в довгостроковій перспективі. Візію можна порівняти з майже недосяжною мрією. Важливо, щоб довгострокова візія співпадала в усіх членів команди. Навіщо існує стартап? Куди прямує команда?

**Місія** – це розуміння команди, як саме досягти своїм продуктом або послугою реалізації візії. Це те, що стартап робить і як робить на повсякденній основі, щоб досягти довгострокових цілей.

Що компанія робить зараз?

Які продукти створює?

Що відрізняє її від конкурентів?

*Що ти можеш і що ти будеш робити сьогодні і щодня для того щоб втілити своє бачення в життя?*



“Робити людей щасливими” (*Візія*).



“Фіксувати та ділитися моментами зі всього світу” (*Візія*).



**ІКЕА** – “Створювати краще повсякденне життя для людей” (*Візія*).

**ІКЕА** – “Для втілення нашої візії в життя, наша бізнес ідея пропонує широкий спектр гарних, функціональних домашніх меблів за такими низькими цінами, що всі зможуть собі це дозволити (*Місія*).

### **Візія**



**УЕР** – це глобальна платформа, яка створює цілий світ можливостей для розвитку молоді та допомагає кожній молодій людині знайти свій шлях, стати Щасливішим та зробити вагомий внесок у розвиток своєї країни та суспільства.

**Місія:** побудова екосистеми молодіжного підприємництва у Східній Європі, яка надає молоді можливості для особистого та професійного розвитку через підприємництво.

**Цінності** – це погляди, які розділяються всією командою та є основним критерієм у прийнятті певних рішень; це основа на якій базуються всі дії особистості

*Цінності не обов'язково моральні або етичні, але це те що дозволяє справді відчувати що ви живі і пристрасно спонукає робити те що ви робите. Для когось це означає любити і служити ближньому, для іншого це означає бути творчим та креативним в роботі та команді, ще для когось це приймати виклики і жити пригодами.*

### **? Контрольні питання**

1. Дайте визначення поняття команди.
2. Які якості важливі при формуванні команди?
3. Опишіть основні ролі, притаманні стартапам. Проаналізуйте ролі в будь-якому українському стартапі.
4. Дайте визначення поняттям місії та візії. Чим вони відрізняються?
5. Які якості важливі для засновника стартапу? Поясніть на прикладі відомого засновника, що дозволило йому чи їй зробити свій продукт успішним.

### **📖 Використані джерела та рекомендована література**

1. Ben Horowitz to Startup CEOs: This Won't Be Easy. URL: <https://www.inc.com/magazine/201404/leigh-buchanan/ben-horowitz-new-book-the-hard-thing-about-hard-things.html>.
2. Ден Сенор, Сол Сингер. Країна стартапів. Історія ізраїльського економічного дива. Yakaboo Publishing. 2016. 368 с.
3. Ключові засади формування команди стартап-проєкту. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ru/article/id-1875/>.
4. Копішинська К. О. Ключові засади формування команди стартап-проєкту. *Вісімнадцяті економіко-правові дискусії: міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 30 травня 2017 р.: тези доповідей.* URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-1875/>.

## ТЕМА 3 DESIGN THINKING (ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ)



3.1. Вступ до дизайн-мислення. 5 основних блоків. Задача VS Ідея

3.2. Кейс стаді. AirBnb, ІКЕА Family, UBER

3.3. Стадія емпатії. Методи побудови емпатії. Карта емпатії.

3.4. Стадія визначення проблеми – How might we?

? Контрольні питання

📖 Використані джерела та рекомендована література

### **3.1. Вступ до дизайн-мислення. 5 основних блоків. Задача VS**

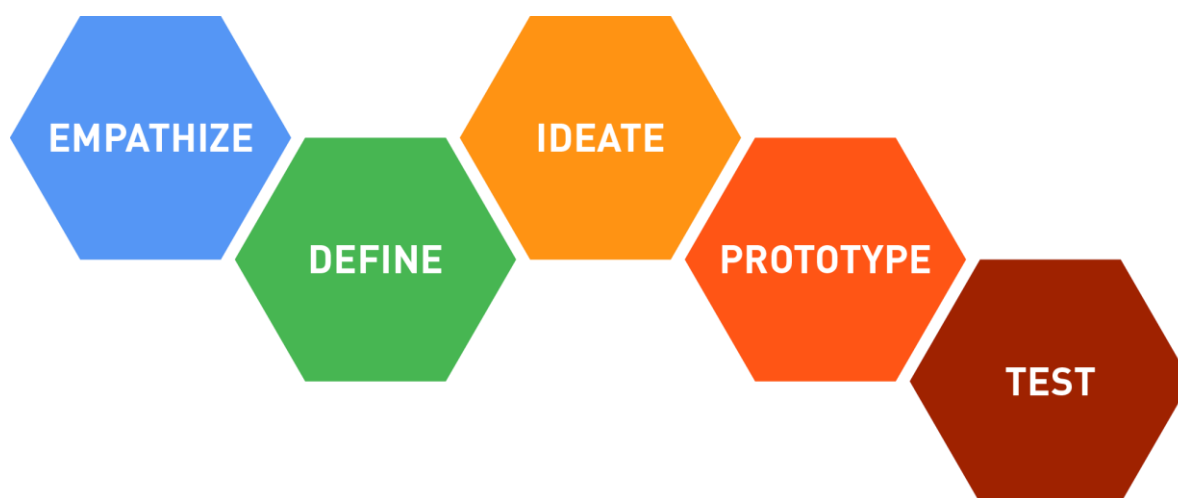
#### **Ідея**

**Проблема** – те, з чого починається стартап.

**Мета кожного стартапу** – знайти “біль” людей, який потенційно можна вирішити.

**Дизайн мислення** – це метод розробки продуктів та послуг, що є клієнторієнтованими.

**Дизайн мислення складається з 5 основних сегментів: Емпатія, Пошук проблеми, Пошук ідей, Прототипування, Тестування**



**Рис. 3.1.** *Етапи Дизайн-мислення*

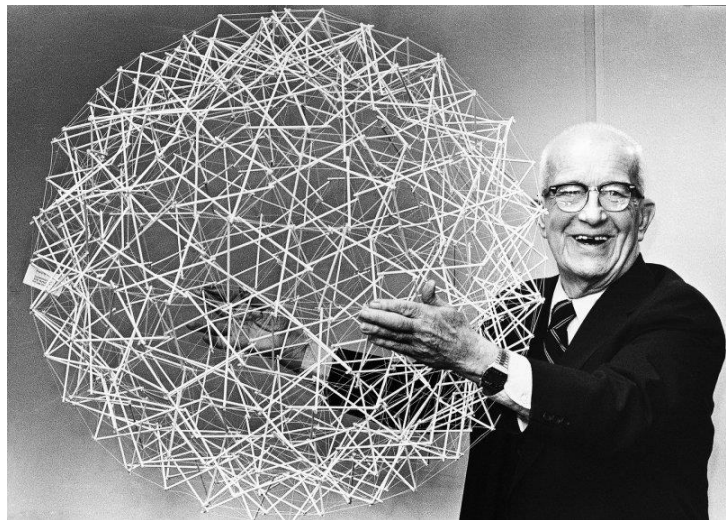
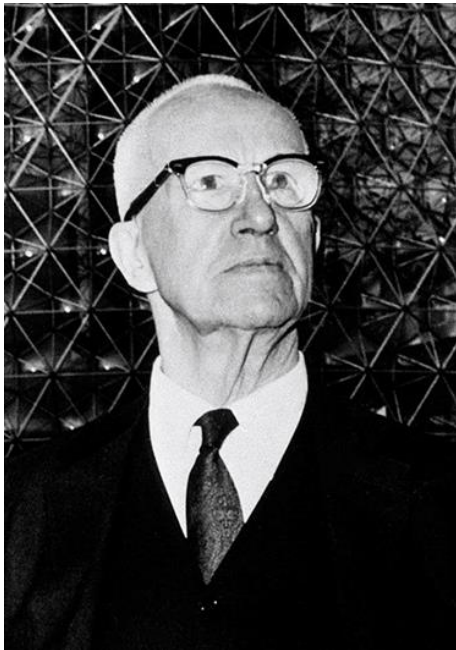
Історично склалось уявлення про те, що дизайнери беруть участь у створенні продукту лише на його фінальному етапі і тільки для того, щоб зробити його естетично привабливим. Та в останні роки дизайн перетворився з інструменту підвищення рівня споживання в інструмент, що створює нові цінності. Тепер він лежить в основі інноваційних розробок. Цій революції дизайну ми завдячуємо методу, конче необхідному для спрощення та гуманізації продукту – **дизайн-мисленню**.

#### ***Народження дизайн-мислення з духу науки***

Витоки дизайн-мислення лежать у роботі відомого інженера, дизайнера та автора популярного нині терміну «синергетика» Бакмінстера Фуллера. Розмірковуючи про теорію дизайну, він дійшов висновку, що в цій сфері необхідно спробувати застосувати наукові методи, які здатні зробити дизайн ефективнішим. Проте Фуллер не був лише



теоретиком. Він працював в Креативній інженерній лабораторії МІТ, і власноруч намагався перетворити дизайн на царину науки. Також Фуллер першим почав залучати до роботи над дизайном міждисциплінарні команди з інженерів, індустриальних дизайнерів, матеріалознавців та хіміків.



*Рис. 3.2. Засновник дизайн-мислення Бакмінстер Фуллер*

Міждисциплінарний підхід згодом став одним зі стовпів дизайн-мислення. Результати роботи Фуллера і його команд далися взнаки. Винайшовши архітектурну форму геодезичного купола, Фуллер здійснив революцію в інженерній справі і став відомим на весь світ. Настільки відомим, що нову форму вуглецю, яку відкрили в 1985 році назвали фуллереном через те, що її молекулярні з'єднання дуже подібні за конструкцією до геодезичних куполів Фуллера.

Таким чином дизайн як спосіб мислення з'явився в результаті синтезу наукового підходу та інженерного дизайну. Внесок інженерного дизайну в розвиток дизайн-мислення був представлений Робертом МакКімом і його працею «Досвід візуального мислення» 1973 року, внесок науки – Гербертом Саймоном. Лауреат Нобелівської премії в галузі економіки Саймон, який крім економіки цікавився ще штучним інтелектом та дизайном, у 1969 році видав свою книгу «Науки про штучне». У цій книзі він запропонував перші доктрини дизайн-

мислення: швидке прототипування та тестування через спостереження за користувачами продукту.

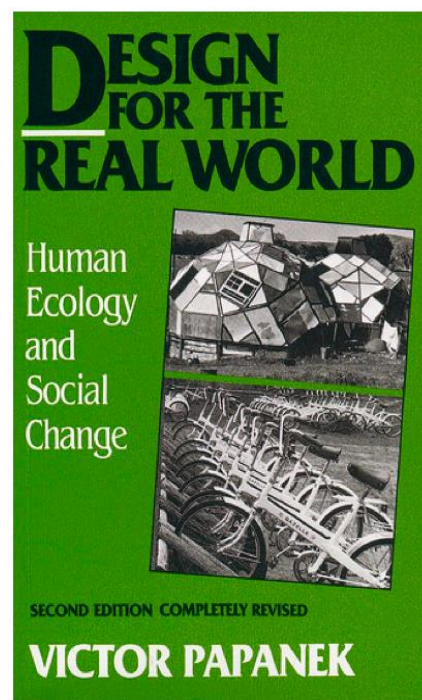
Паралельно з успіхами Фуллера та Саймона, в 60-х роках у Скандинавії зароджується кооперативний дизайн. Дизайнери в цьому процесі виступали не тими, хто пропонує чи навіть нав'язує свої ідеї, а лише модераторами публічної дискусії. В ході такої дискусії, власне, і народжувалися нові ідеї, авторами яких ставали по суті самі користувачі.

Спільний дизайн став чимось приголомшливим. У 80-х скандинавська методика кооперативного дизайну поширилася у світових масштабах і дісталась США. А там американський теоретик дизайну Девід Норман запропонував і обґрунтував на базі партисипативного скандинавського дизайну його поліпшену формулу – дизайн, орієнтований на користувача.

У 1971 році вийшла книга Віктора Папанека «Дизайн для реального світу». У ній автор стверджував, що дійсно якісний та ефективний дизайн не можливий без залучення антропологічних досліджень. До того ж Папанек був учнем винахідника органічної архітектури Френка Ллойда Райта, а тому він активно ратував за те, щоб дизайн став соціально та екологічно відповідальним.

Папанек розглядав дизайн як спосіб покращення життя людей і ці ідеї втілилися у його багаторічній роботі з ЮНЕСКО та Всесвітньою організацією охорони здоров'я, де він займав посаду експерта з проблем дизайну у країнах, що розвиваються. Своєю працею він підсумував практичні розробки скандинавських дизайнерів, створивши базу для подальшого наближення дизайну до реальних потреб і бажань людей.

Міжнародна політика екологічно орієнтованого дизайну компанії ІКЕА сформувалася саме під впливом ідей Папанека. ІКЕА почали використовувати у дизайні прості форми та природні матеріали, а

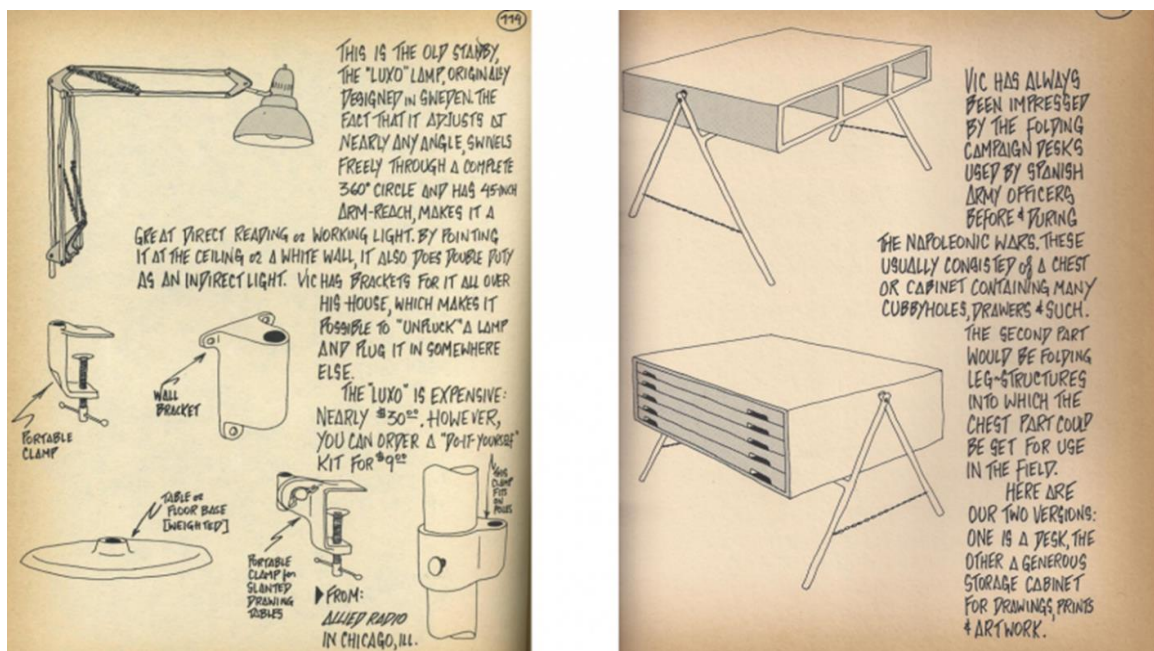


**Рис. 3.3.** Книга Віктора Папанека «Дизайн для реального світу»

також досліджувати спільні потреби, бажання та матеріальні можливості представників різних культур.

### *Творчість, а не наука*

Друга хвиля почалася у 80-х роках і частково заперечила попередні напрацювання. У 1972 році оксфордський професор, психолог і дизайнер Брайан Лоусон задався питанням: що відрізняє дуже творчих людей від усіх інших? Для того, щоб знайти відповідь на це своє запитання, він поставив експеримент. До експерименту Лоусон залучив майбутніх вчених та архітекторів, відповідно розділивши їх на дві групи. Психолог поставив перед студентами завдання побудувати з кольорових блоків одноповерхову споруду таким чином, щоб по периметру ця споруда була виконана у червоних і синіх тонах. Кольори інших частин споруди могли бути довільними.

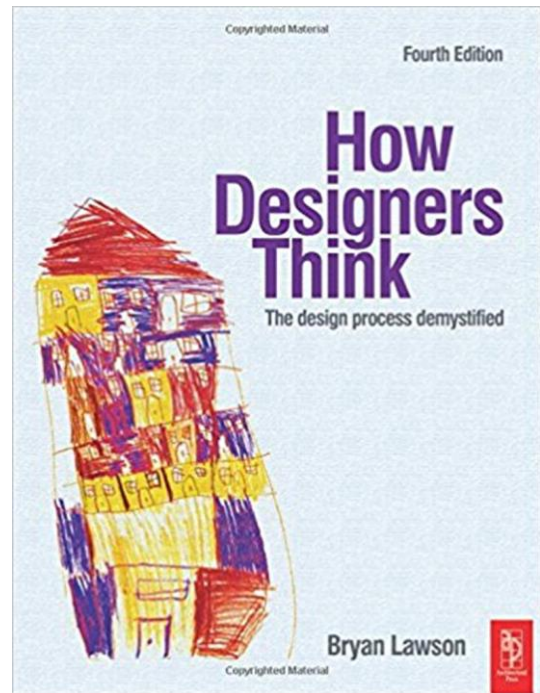


**Рис. 3.4.** Дизайн-мислення в компанії ІКЕА

Результати експерименту були неочікуваними і вражаючими. Лоусон виявив, що група науковців намагалася дослідити кожен з можливих комбінацій блоків, після чого вони формулювали гіпотезу про фундаментальну закономірність, якій вони мають слідувати, щоб розставити блоки згідно з умовою. На побудову споруди їм категорично не вистачало часу.



Вчені були орієнтовані на проблему. Дизайнери швидко споруджували конструкції з кольорових блоків, і одразу ж тестували, чи ці конструкції відповідають заданій умові. Тобто вони швидко створювали прототип і тестували його. Дизайнери, на відміну від вчених, були орієнтованими на пошук рішення. Результати дослідження Лоусон описав у своїй книзі «Як мислять дизайнери», яка вийшла друком у 1980 році.



### *Дизайн для інновацій*

Першою, хто пішов по цій доріжці, стала компанія Apple. «Дизайн – це не лише те, як продукт виглядає або як він відчувається. Це ще й те, як він працює» – любив повторювати Стів Джобс, засновник компанії, яка із самого початку поклала в основу розробки продукту саме метод дизайн-мислення. Завдяки цьому підходу, персональний комп'ютер, який неможливо було уявити в 70-х роках, за 30 років став звичайним предметом побуту.



Його юзабіліті, вигляд, функціональність та простота були приведені до відповідного клієнтським побажанням рівня, і тому його спіткала шалена популярність.

*Design is not how it looks and feels, it is how it works (Steve Jobs)*



**NOKIA**  
Connecting People



Головним конкурентом iPhone став Samsung. Ще 20 років тому південнокорейська компанія Samsung Electronics виготовляла дешеву електроніку для інших компаній аж доки у 1996 році голова Samsung Group Лі Кун-Хі не став перейматися відсутністю інновацій в компанії. Розмірковуючи над інноваціями, він второпав, що дизайн стане «остаточним полем битви для глобальної конкуренції у XXI сторіччі». Тоді він прийняв рішення створити у Samsung дизайн-орієнтовану культуру.

Зараз у компанії працює понад 1600 дизайнерів, а інноваційний процес починається з проведення дослідження міждисциплінарною командою і виявлення неочевидних потреб і бажань клієнтів. Наразі компанія Samsung стала лідером на ринку телевізорів, і конкурентоспроможним виробником мобільних телефонів, тоді як усі інші лідери цього ринку десятирічної давнини такі як Nokia, Motorola або Ericsson не змогли втриматися на плаву після революції Apple.

Британський дизайнер Майк Ньютол, професор Стенфорду Девід Келлі та творець першого в історії ноутбука Білл Могрідж заснували в Каліфорнії дизайнерську компанію IDEO, яка працювала в дусі дизайн-мислення. Саме завдяки IDEO дизайн-мислення за декілька років стане потужним рухом та двигуном інновацій в багатьох країнах світу. По суті засновники IDEO створили методологію процесу, узагальнивши усі попередні теоретичні розробки, та виробили основну термінологію дизайн-мислення.



Рис. 3.5. Команда IDEO на старті існування

IDEO створила першу мишу для Apple, дитячу зубну щітку Oral-B, працювала з Coca-Cola, Ford та багатьма іншими компаніями. Нинішній CEO IDEO Тім Браун вважається найвпливовішим популяризатором дизайн-мислення серед недизайнерів. «Для того, щоб вижити у сьогоdnішньому складному світі, організаціям потрібно створювати і впроваджувати нові ідеї. Це потребує творчості та креативних робітників.



Це секретний соус, або в еволюційному плані це те, що робить вас смачним. Організації без цього не можуть конкурувати», – зазначає він.

Послугуючись методикою, остаточно сформованою в процесі роботи IDEO, один із її співзасновників компанії Девід Келлі створив на базі Стенфордського університету Інститут Хассо Платтнера, наразі більше відомий як d.school. D.school являє собою додаткові курси з розвитку дизайн-мислення для студентів Стенфорда і не тільки.





**Рис. 3.6.** *d.school в Стенфорді*

наукових ступенів, проте, дає одну із найважливіших для сьогодення навичок – здатність до системного та креативного мислення.

Заняття проводять представники компаній і міжнародних організацій. Студентів розподіляють на групи, тренери пропонують їм локальну або глобальну проблему, а вони в свою чергу досліджують її, обговорюють та пропонують інноваційні варіанти її вирішення. D.school не дає

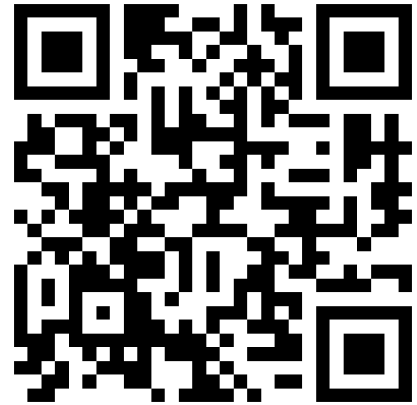
### **3.2. Кейс стаді. Airbnb, IKEA Family, UBER**



Необхідність цієї навички можна побачити на прикладі нині багатомільярдної компанії Airbnb У 2009 році Airbnb була на межі банкрутства. На той час компанія заробляла 200 доларів на тиждень, а маленький прибуток ділили між собою троє її засновників. Оскільки для життя в Сан-Франциско це були не дуже великі гроші, засновники Airbnb вирішили щось робити, і зробили ставку на дизайн.

Вони побачили закономірність, що фотографії потенційних місць проживання на сайті були аматорськими і це могло впливати на бажання користувачів орендувати певні місця.

Хлопці взяли в оренду гарну професійну камеру, полетіли до Нью-Йорка і самостійно зробили світлини цих місць для сайту. Така стратегія вирішила долю компанії. Людей приваблювало житло на професійних фотографіях, і вони масово почали користуватися сервісом. За 5 років компанія вже оцінювалася у 10 мільярдів доларів, а у 2017 році – у 31 мільярд.



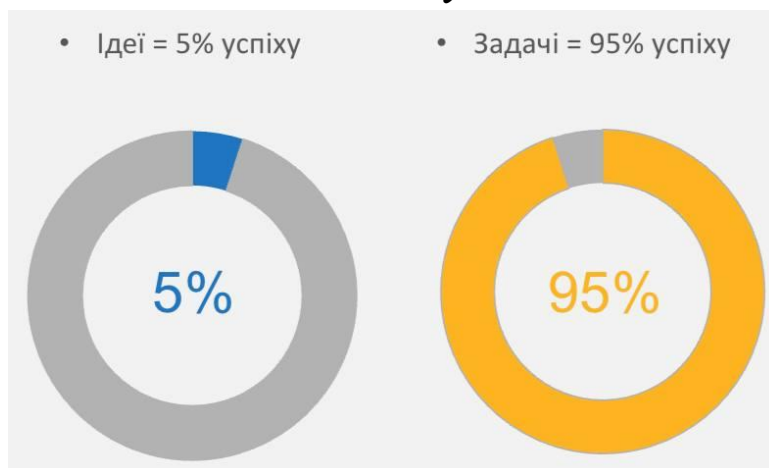
Причиною того, що ми можемо розраховуватися готівкою з водіями Uber, стала Індія. Дизайнери Uber зрозуміли, що в Індії їхній сервіс не відповідає потребам клієнтів – тут кредитні карти та інші види електронних платежів не були поширені, і користувачі хотіли мати можливість платити готівкою. Дизайнери дали їм таку можливість, що призвело до стрімкого росту популярності Uber в Індії. А згодом готівкові платежі стали можливими на всіх нових ринках, на які виходила компанія.

*“Люди купують не інструмент. Люди купують отвір у стіні” – цитата з реклами одного з виробників електричних інструментів*





### 3.3. Стадія емпатії. Методи побудови емпатії. Карта емпатії



**Емпатія – це навичка, яка дозволяє вам по справжньому зрозуміти людей кому ви хочете допомогти.**

Для фіксування результатів та більш глибокого занурення у життя людини, використовують карту емпатії – інструмент, що дозволяє глибше зрозуміти контекст користувача.

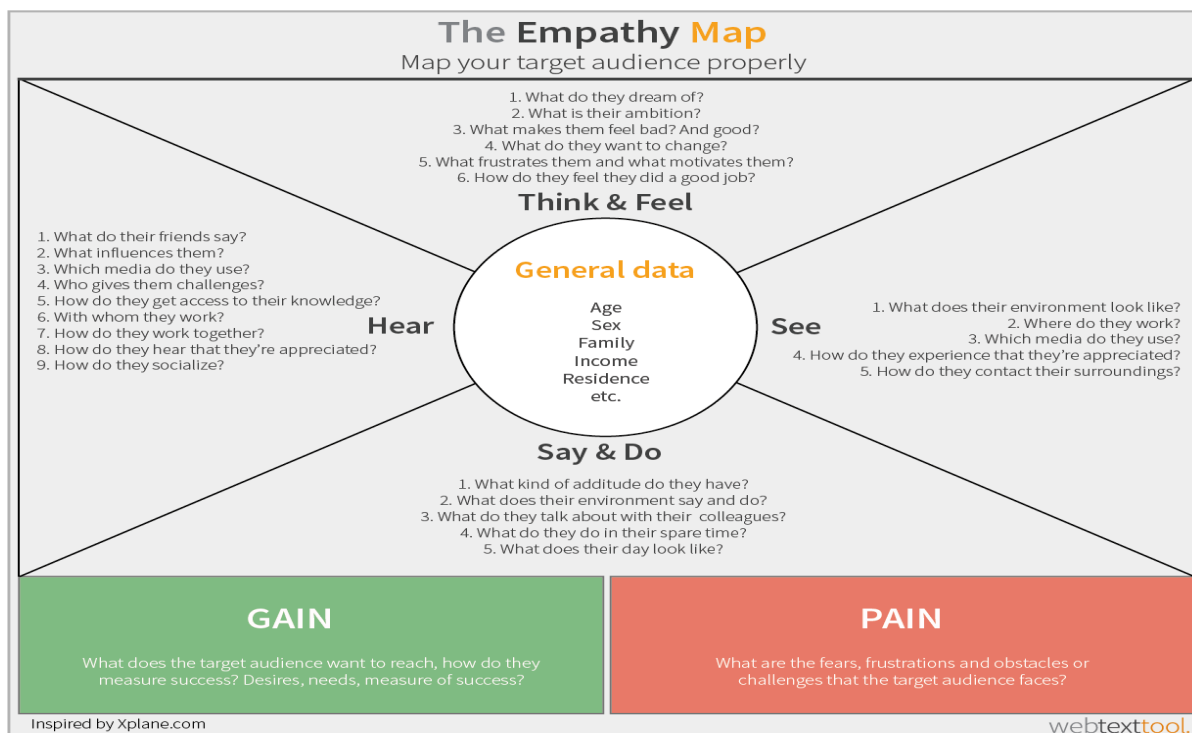


Рис. 3.7. Карта емпатії

#### Методи побудови карти емпатії:

1) питання (інтерв'ю) (Гугл форми, SurveyMonkey, пости у Фейсбуці);

2) спостереження за покупками-трендами та інтерпретація поведінки;

3) зробити те, що робить клієнт своїми руками;

4) залучати потенційного клієнта до розробки, спільні воркшопи.



### ***ПИТАННЯ***

1. Коли в останній раз ви стикалися з цією проблемою?
2. Як ви її вирішили?
3. Чи часто ви стикаєтеся з цією проблемою?
4. Що вам сподобалося/не сподобалося в тому, як ви вирішили цю проблему?
5. Чому ви її вирішили саме так?
6. Скільки ви за це сплатили?
7. Яким способом ви сплатили?
8. Як ви дізналися про таке рішення проблеми?

### **Емпатія як телепортація себе в тіло і розум вашого клієнта**



*Приклад телепортації менеджера Toyota в тіло потенційного клієнта*

## ІКЕА Family

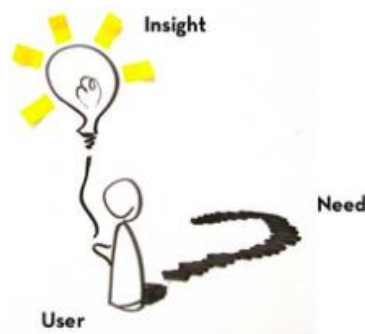


### Кейс ІКЕА

Цей приклад був експериментом. Щоб створити ідеальну м'які іграшки, ІКЕА попросили дітей зі всього світу намалювати свою ідеальну іграшку. Дизайнери обрали 10 найкращих, пошили їх, і ці іграшки стали одними з найпопулярніших іграшок бренду. Це сталося, бо ІКЕА провела емпатію з дітьми, залучила їх до процесу створення продукту для них самих

### 3.4. Стадія визначення проблеми – *How might we?*

Існує методика “5 чому”. Потрібно 5 разів спитати “ЧОМУ” щодо конкретної проблеми, щоб знайти дійсно глибинну причину.



Тут існує методика “Точки зору” (Point of view) або питань *How might we?* Як ми можемо допомогти конкретній людині зробити щось за допомогою продукту чи послуги?

Мета – проаналізувати проблеми, отримані під час стадії емпатії і подрібнити їх на вузлі проблеми.

## **Чоловік не встигає бачитись зі своїми дітьми через роботу**

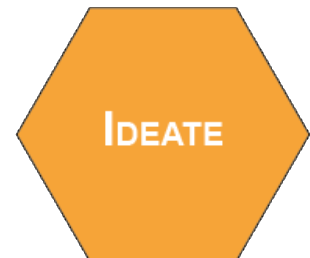
- Як саме ми можемо забезпечити присутність його дітей на роботі під час обідньої перерви або скоротити час добирання до роботи?
- Як саме ми можемо забезпечити коротший робочий день?
- Як саме ми можемо забезпечити триваліші вихідні?
- Як саме ми можемо мотивувати керівництво не затримувати працівників на роботі?

## **Подорожі часто бувають напруженими та втомлюючими**

- 1) Як саме ми зробимо процес очікування в чергах перед поїздкою цінним?
- 2) Як саме ми переконаємося, що людина не забуде нічого важливого вдома?
- 3) Як саме ми зробимо процес подорожі максимально цікавим і комфортним?
- 4) Як саме ми забезпечимо, щоб малі діти не тривожили інших пасажирів?



Копіюйте найкращі практики та ідеї



Швидко прототипуйте ідеї та беріть зворотній зв'язок від клієнтів



Доповнюйте ваш продукт ідеями, які відрізняють вас від конкурентів

**P.S.: не закохуйтесь в свої ідеї, інакше ризикуєте не побачити очевидні речі.**

**Вчитися.** Якщо зображення – це тисяча слів, то прототип – це мільйон зображень.

**Вирішувати непорозуміння. Прототипування** – це потужний інструмент, який може позбавити вас від міскомунікації та невідповідностей.

**Спосіб почати розмову.** Немає кращого способу заговорити з людиною, ніж продемонструвати прототип.

**Півогнутися швидко і дешево.** Створення швидких та простих прототипів дозволяє вам протестувати свою ідею без інвестування в неї великої кількості часу та грошей.

**Почніть.** Навіть якщо ви не впевнені, що саме ви будете робити, процес збору матеріалів може нашоохнути вас на думку.

**Не витрачайте багато часу на один прототип.** Рухайтесь далі і не дозволяйте собі захохуватись в конкретний прототип.

**Прототипуйте, пам'ятаючи про користувача.** Що ви хочете протестувати цим прототипом? Яку реакцію ви очікуєте?

**Ідентифікуйте КРІ.** Зрозумійте, що саме ви тестуєте своїм прототипом Прототип має давати вам відповідь на конкретне запитання.

### 50 відтінків дизайн-мислення



### ? Контрольні питання

1. Опишіть методологію дизайн-мислення і її основні етапи.
2. Що таке емпатія? Опишіть методи побудови емпатії.

3. Поясніть методику «5 чому».
4. Як можна знайти глибинну проблему? Опишіть відомі вам способи.

### Використані джерела та рекомендована література

1. Dave Gray. Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers Paperback. URL: <https://gamestorming.com/>.
2. Olivier Serrat. The Five Whys Technique: URL: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/27641/five-whys-technique.pdf>.
3. How Might We. The four steps: [designkit.org/methods](https://www.designkit.org/methods) URL: <https://www.designkit.org/methods/3>.
4. How to Solve Problems in the – Design Thinking Way? URL: <https://medium.com/nyc-design/how-to-solve-problems-the-design-thinking-way-64edc64ba242>.
5. Tools for taking action. URL: (<https://dschool.stanford.edu/resources>) <https://dschool.stanford.edu/resources>.
6. Design thinking bootleg: Design Thinking Bootleg. URL: [https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/5b19b2f2aa4a99e99b26b6bb/1528410876119/dschool\\_bootleg\\_deck\\_2018\\_final\\_sm+%282%29.pdf](https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/5b19b2f2aa4a99e99b26b6bb/1528410876119/dschool_bootleg_deck_2018_final_sm+%282%29.pdf)

## ТЕМА 4

### ДОСЛІДЖЕННЯ КЛІЄНТІВ СТАРТАПУ



4.1. Методологія розвитку клієнтів (CustDev)

4.2. Pivot стартап проєкта

4.3. Інструменти валідації гіпотез

? Контрольні питання

📖 Використані джерела та рекомендована література



«В офісі немає фактів,  
виходь на вулицю»

Стів Бланк у книзі  
«Чотири кроки до осяяння»

#### 4.1. Методологія розвитку клієнтів

**Розвиток клієнтів** (з англ. *Customer development* або скорочено *CustDev*) – це тестування гіпотез, ідей або конкретного прототипу на цільовій аудиторії. Цей термін був введений Стівом Бланком в 90-х рр. ХХ століття.

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

**Основна ідея CustDev** – якомога раніше і якомога частіше перевіряти всі свої ідеї та припущення про майбутнє продукту на майбутніх клієнтах. Ця модель складається з 4 стадій розвитку (рис. 4.1):



Рис. 4.1. Загальна схема CustDev



## **Customer Development** складається з таких етапів:

**1 етап – Customer Discovery** (*перекл. з англ. «відкриття клієнта»*) - проводиться робота з гіпотезами, валідація наявності проблеми, валідація цільової аудиторії, валідація відповідності рішення проблеми. Цей етап є ітеративним і складається з 4-х послідовних фаз або процесів:

**Фаза 1: постановка гіпотез (*state hypotheses*)** – формулюються і записуються всі початкові припущення (гіпотези);

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

**Фаза 3: тестування продукту (*test & qualify the product concept*)** – здійснюється тестування гіпотез про продукт на потенційних споживачів. Мета даного етапу – не продати продукт, а отримати зворотній зв'язок. Після того, як отримана інформація буде викладена, починається найважливіше: перевірка з реальністю. Якщо продукт хоча б частково вирішує проблеми споживачів, розглядаються уважніше гіпотези і список властивостей. Властивості продукту розміщуються у порядку зменшення їх важливості для споживачів. Результатом цих дій має бути мінімум необхідних властивостей продукту, а не нескінченно доповнюваний їх список.

**Фаза 4: верифікація (*verify*)**. У даній фазі підводяться підсумки спілкування зі споживачами.

Переконайтеся, що:

- Ви впевнені в проблемі клієнта;
- Ваш продукт або послуга вирішує проблему клієнта;

- Клієнт готовий платити за ваш продукт або послугу;
- Бізнес-модель в кінцевому підсумку може бути прибутковою.

Якщо один із перерахованих вище пунктів неясний або неможливо довести, ви знову пройдете процес виявлення клієнта. Якщо є ствердні відповіді на усі запитання, ви переходите до наступного етапу.

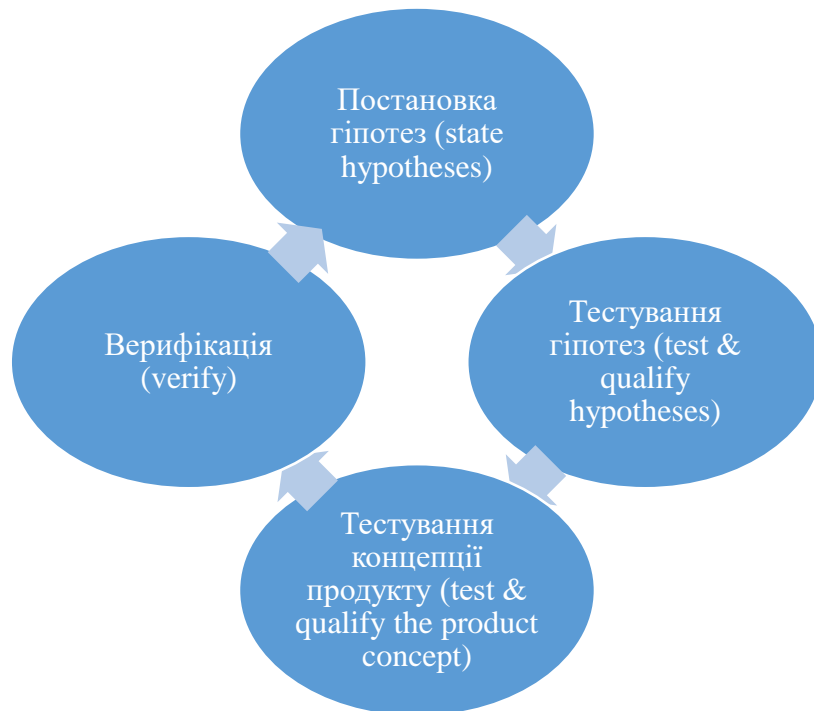


Рис. 4.2. Схема Customer Discovery

## 2 етап - Customer validation (перекл. з англ. «перевірка клієнта»)

– головна мета цієї фази – валідація готовності потенційних потенційних клієнтів платити за продукт. На цьому етапі не обов’язково зосереджуєтесь на продажі, а на аспекті навчання та пошуку масштабованого процесу продажу.

- Визначте ціннісну пропозицію, яка є одним чітким реченням, яке вказує, чому ви відрізняєтесь від конкурентів і чому клієнти повинні купувати ваш продукт.

- Складіть план продажів, у якому чітко буде видно, як ви будете продавати свій товар чи послугу.

- Продавайте свій продукт або послугу 3–5 клієнтам, переконайтеся, що ви не дозволяєте продукту або послуги занадто сильно залежати від одного клієнта.

- Налаштуйте масштабованість продажів.
- Тепер, коли у вас є зворотний зв'язок, ви можете почати працювати над позиціонуванням вашої компанії, продукту та/або послуги.
- Переконайтеся, що у вас є можливість до «масштабування» продажів і ви впевнені, що ваша бізнес-модель є прибутковою. Якщо так, перейдіть до етапу «створення клієнта», інакше ви знову пройдете етап виявлення або перевірки клієнта.

До моменту успішного завершення фази Customer Validation існує високий ризик для стартапа щодо успішності виходу на ринок. Тому критично важливо проводити CustDev якісно.

### **3 етап – Customer creation** *(перекл. з англ. «створення клієнта»)*

– етап переходу до масштабованої компанії та створення попиту на свій продукт або послугу.

- Компанія може знаходитися на наступних 4 ринках:

- Новий ринок;
- Існуючий ринок;
- Новий сегмент на існуючому ринку.

- Відбувається пошук ресурсів та інвестора.

- Проаналізуйте стратегію розвитку чи була вона успішною.

Якщо так, можна переходити до етапу створення компанії.

### **4 етап – Company building** *(перекл. з англ. «побудова компанії»)*

– на цьому етапі стартап перетворюється у зрілу компанію.

#### **Ключові факти про CustDev**

- Кожна година, витрачена на розробку клієнта, економить 5, 10 або навіть більше годин написання, кодування та дизайну.

– Ваша мета – спростувати ваші припущення щодо того, чого хочуть клієнти, щоб ви могли зосередитися на створенні того, що вони насправді куплять.

– Розвиток клієнтів працює для компаній будь-якого розміру, а не тільки для стартапів.

– Розвиток клієнтів не замінює розробку продукту. Ви створюєте свою клієнтську базу, поки створюєте продукт чи послугу, які вирішують їхні конкретні проблеми.

– Розвиток клієнтів інформує керівництво продукту, яке потім вирішує, що створити та як визначити пріоритетність функцій.

– Ви повинні попрацювати, щоб спростувати свої припущення. Когнітивне упередження змушує вас природним чином бачити те, що ви хочете бачити (що підтверджує ваші припущення), і відмовлятися від того, що ви не хочете бачити (те, що спростовує ваші припущення).

#### **4.2. Pivot стартап проєкта**

У випадку, якщо початкові гіпотези після 2 етапу CustDev не підтвердилися і проблеми клієнтів не вирішує розроблений продукт відбувається часткова або різка зміна концепції продукту або *pivot*.

---

**Pivot** (від англ. *pivot* – «обертання») – різка зміна напряму стартапу з метою його подальшого розвитку та збереження життєздатності. Може бути невеликим чи радикальним.

---

Розворот стратегії може відбуватися різних рівнях: від зміни способу виробництва та самого продукту до зміни маркетингових заходів. Розрізняють такі види *pivot*:

**Zoom-in (збільшення).** Одна функція продукту, яка приносить дохід, перетворюється на основний продукт. Так можна оптимізувати процеси та уникнути зайвих витрат.

**Zoom-out (зменшення).** До ключової функції, яка з тих чи інших причин не розвивається, додають кілька додаткових. Різноманітність привабить більше клієнтів.

**Customer segment (зміна цільової аудиторії).** Застосовують, якщо при проведенні CustDev знайдено помилку у виборі цільової аудиторії. Увага у такому разі зосереджують на іншому сегменті клієнтів, адаптуючи під них продукт стартапу.

**Customer need (Зміна проблеми).** Pivot, який відбувається на пізнішому етапі – після перших відгуків аудиторії. Якщо продукт

втратив свою актуальність, проводиться пошук нового «болю» та адаптація під нього проєкту.

**Business architecture (зміна архітектури бізнесу).** Фаундери завжди працюють із однією з двох моделей: маленький прибуток, компенсований обсягами продажів, або висока маржа при дуже невеликому сегменті, готовому платити. Якщо обрана архітектура не виправдала себе, можна спробувати замінити її.

**Value capture (інший спосіб монетизації).** Змінюється сам метод заробітку. Якщо вийти на потрібний прибуток через прямі продажі не вдається, можна перейти на отримання доходу від реклами або партнерських програм.

**Engine of growth (зміна механізму зростання).** Усього їх три: віральний (вірусний), «липкий» (на утримання покупців) та оплачений (зниження витрат та підвищення чека у кожного клієнта). Якщо обрана стартапом модель не виправдала, слід її змінити.

**Channel (Вибір каналу збуту).** Змінюється спосіб доставки продукту залежно від змін конкурентів, окупності каналів дистрибуції чи функціональних переваг.

**Technology pivot (півот технології).** Зміна способу виробництва. Це може бути перехід до більш сучасної чи дешевої технології. Головне – рішення має підвищити продуктивність чи мінімізувати збитки.



☞ Приклади pivot у зарубіжних компаніях

### ***4.3. Інструменти валідації гіпотез***

Серед інструментів CustDev що використовують для валідації (перевірки) гіпотез найпоширенішими є:

– **Опитувальники** – це анкета, що складаються з набору питань з варіантами відповідей, що надають інформацію розробникам про вподобання клієнтів за частотою. Основними формами проведення опитування може бути «on line» (за допомогою google forms, соціальних мереж, меседжерів, тощо) або «face to face» – спілкування безпосередньо з потенційним клієнтом.

– **Глибинні інтерв'ю** – вид інтерв'ю, якісний метод досліджень. Особливістю глибинних інтерв'ю є їх тривалість, детальність, нестандартизованість, врахування невербальних сигналів таких як інтонації, жести, пози, підвищена увага до особистості респондента. Метою такого інтерв'ю є глибоке розкриття досліджуваного питання, з'ясування деталей, відкриття нового, а не лише оцінка вже відомих фактів. Цей метод має і свої вади – складність, високі вимоги до кваліфікації інтерв'юера його можлива упередженість, нестандартизованість, вплив на респондента і навіювання.

– **Фокус групи (Фокусоване групове інтерв'ю)** – якісний метод дослідження, групове інтерв'ю, організоване у вигляді розмови кількох респондентів, зазвичай 6–12 осіб. На відміну від класичних інтерв'ю комунікація відбувається переважно між самими респондентами, а модератор лише направляє розмову в потрібне русло. Метод дозволяє розкрити мотивацію людей, побачити варіанти сприйняття/ставлення до проблеми тощо.

– **Он-лайн форуми** – інтернет-ресурс присвяченій певній темі. За допомогою цього ресурсу можна дізнатися думки та вподобання споживачів у певній сфері, поставити запитання та отримати відповідь потенційних споживачів.

– **Збір аналітики** – це збір та обробка інформації, зіставлення її і прогнозування тенденції, здійснюється за допомогою офіційних даних, інтернет ресурсів, маркетингових та соціологічних досліджень, тощо.

– **Google trends** – це публічний web-додаток корпорації Google, заснований на пошуку Google, який показує, як часто певний термін шукають по відношенню до загального обсягу пошукових запитів у різних регіонах світу і на різних мовах. Під основним графіком відображається розподіл популярності за регіонами, містами і мовами.

– **Тестування прототипу продукту** – імітація реальної роботи, або реальна робота з продуктом потенційними користувачами/замовником для отримання відгуків щодо зручності користування, виявлення недоліків та покращення продукту на ранній стадії розробки.

– **Краудфандингові платформи** (англ. Crowdfunding, crowd – «громада, гурт, юрба», funding – «фінансування»), тобто «Фінансування громадою» – це сайти для співпраці людей, які добровільно об'єднують свої гроші чи інші ресурси разом, як правило через інтернет, аби підтримати зусилля інших людей або організацій, фінансування стартапів, з їх допомогою можна отримати інформацію про існуючі проекти, які проекти отримали фінансування та підтримуються користувачами.

### Найпопулярніші краудфандинг-платформи світу та України

Назва	Країна	Тематика	Сайт
Kickstarter	США	Мистецтво, комікс, танець, дизайн, мода, фільми і відео, їжа, відеоігри, музика, фотографія, видавництво, технологія, театр	kickstarter.com
Ulule	Франція	Творчі, інноваційні або громадські проекти	ulule.com
Crowd-culture	Швеція	Залучає гроші на інноваційні проекти приватних інвесторів і кошти з державного фонду	crowdculture.se
Goteo	Іспанія	Суспільно значущі проекти, має унікальну методику фінансування в два тури, кожен з яких триває 40 днів	goteo.org
Wemakeit	Швейцарія	Фінансує творчу індустрію	wemakeit.com
Велика ідея	Україна, Створений ГО «Гараж Гені»	Проекти у сфері освіти, охорони здоров'я, літератури, музики, журналістики та наукових досліджень	biggggidea.com
GoFundE	Україна, створений Центром інноваційної освіти «Про.Світ»	Освітні ідеї	gof.org.ua
StartEra	Україна, Tech StartUp School заснована Львівською політехнікою	Фінансування стартап-проектів	startera.org.ua

Для отримання якісної інформації від потенційних споживачів необхідно правильно готувати сценарії інтерв'ю, правильно задавати правильні запитання та вміти правильно розпізнавати інсайти у відповідях. Приклад проведення інтерв'ю, яка може бути використана для цього – The Mom test.



### **? Контрольні питання**

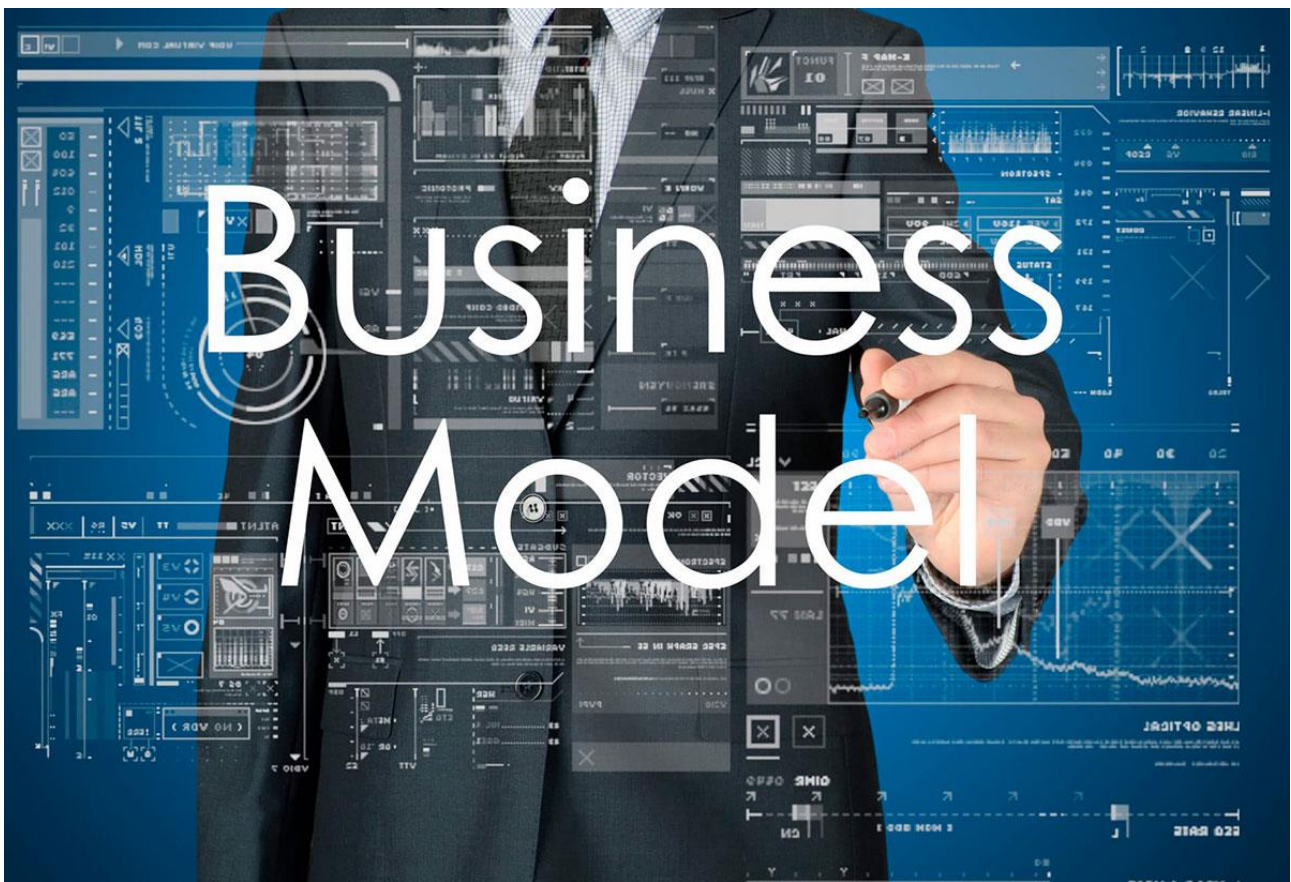
1. Визначте сутність методології розвитку клієнтів.
2. У чому полягає основна мета CustDev?
3. Які етапи CustDev?
4. Назвіть основні факти про CustDev.
5. Визначте сутність pivot стапрату?
6. Назвіть види pivot стапрату?
7. Назвіть pivot у зарубіжних компаній.
8. Які ви знаєте інструменти валідації гіпотез?
9. Охарактеризуйте найпопулярніші краудфандинг-платформи світу та України.
10. Як правильно задавати запитання та розпізнавати інсайти у відповідях при проведенні інтерв'ю?

### **📖 Використані джерела та рекомендована література**

1. Gust de Backer. To help businesses surpass their growth ceiling. URL: <https://gustdebacker.com/nl/customer-validation-fase/>
2. Hygger University. URL: <https://university.hygger.io/en/articles/1908492-customer-development> (дата звернення: 02.11.2021)
3. Вікіпедія. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_incubator](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_incubator)
4. Гавриш О., Бояринова К., Копішинська К. Розробка стартап-проектів: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 188 с.
5. Інноваційне підприємництво та управління стартап проектами. Робочий зошит викладача. Київ, 2021. 132 с.
6. Технології розробки стартапів: навч. посіб. / за заг. ред. Подальчака Н. Ю., Шаповалової Т. В. Київ: МФСА. 2021. 128 с.



## РОЗДІЛ 5 БІЗНЕС-МОДЕЛЬ СТАРТАПУ



5.1. Сутність бізнес-моделі

5.2. Види бізнес-моделей. Типи бізнес-моделей залежно від особливостей ключової діяльності

5.3. Структура бізнес-моделі стартапу

? Контрольні питання

📖 Використані джерела та рекомендована література

“Якщо ви збираєтеся  
запустити продукт в беті,  
переведіть в бету  
і свою бізнес-модель”.

*Джо Краус,  
партнер Google Ventures*

### **5.1. Сутність бізнес-моделі**

Усі процеси в бізнесі мають бути змодельованими задля досягнення успіху в майбутньому, отримання прибутку. Розробка бізнес-моделі – це спосіб усвідомлення того, яку стартап створюватиме цінність (value chain), яким чином це відбуватиметься, які будуть партнерські відносини, операційні та фінансові особливості бізнесу.

Вперше поняття «бізнес-модель» появилось в анотаціях до наукових робіт на економічну тематику в кінці 1940-х років, а в 50-х і 60-х роках закріпилося в контексті ділових ігор для керівників. До другої половини 90-х років поняття моделі бізнесу розглядалося в контексті корпоративної стратегії і було їй співзвучне. Активний інтерес до бізнес-моделей як інструменту для опису відмінностей нових інтернет-компаній одна від одної і від традиційного бізнесу проявився під час буму доткомів (економічних бульбашок), а бізнес-моделювання почало використовуватись в стартапах для ознайомлення з бізнес-ідеєю інвесторами.

---

**Бізнес-модель** (англ. *Business model*) – концептуальний опис способу створення цінності в бізнесі, що відображає структуру бізнес-процесів і зав’язків між ними.

---

Бізнес-модель являє собою систему, що складається з таких компонентів бізнесу, як бізнес-ідея, фінансове забезпечення, основні операції, грошові потоки, маркетинг і стратегії розвитку.

Як показують дослідження нових інноваційних бізнес-моделей, важливим є творче відтворення і рекомбінація існуючих шаблонів бізнес-моделей. Вчені з бізнес-школи університету Санкт-Галлена, що входить Топ 10 провідних бізнес-шкіл Європи за версією Financial Times, провели аналіз проривних бізнес-моделей за останні 100 років і виявили, що 90 % інноваційних і революційних бізнес-моделей, є результатом творчого відтворення, рекомбінації і синтезу 55 базових шаблонів бізнес-моделей. Свої напрацювання вони докладно виклали в книзі «Бізнес-моделі: 55 кращих шаблонів».

Кожен шаблон відповідає одному або декільком вимірам бізнес-моделі: клієнт (хто?), ціннісна пропозиція (що?), процес створення цінності (як?), економічна ефективність (чому?).

Тут усі 55 шаблонів кращих бізнес-моделей:



Практичне значення бізнес-моделі для стартапу:

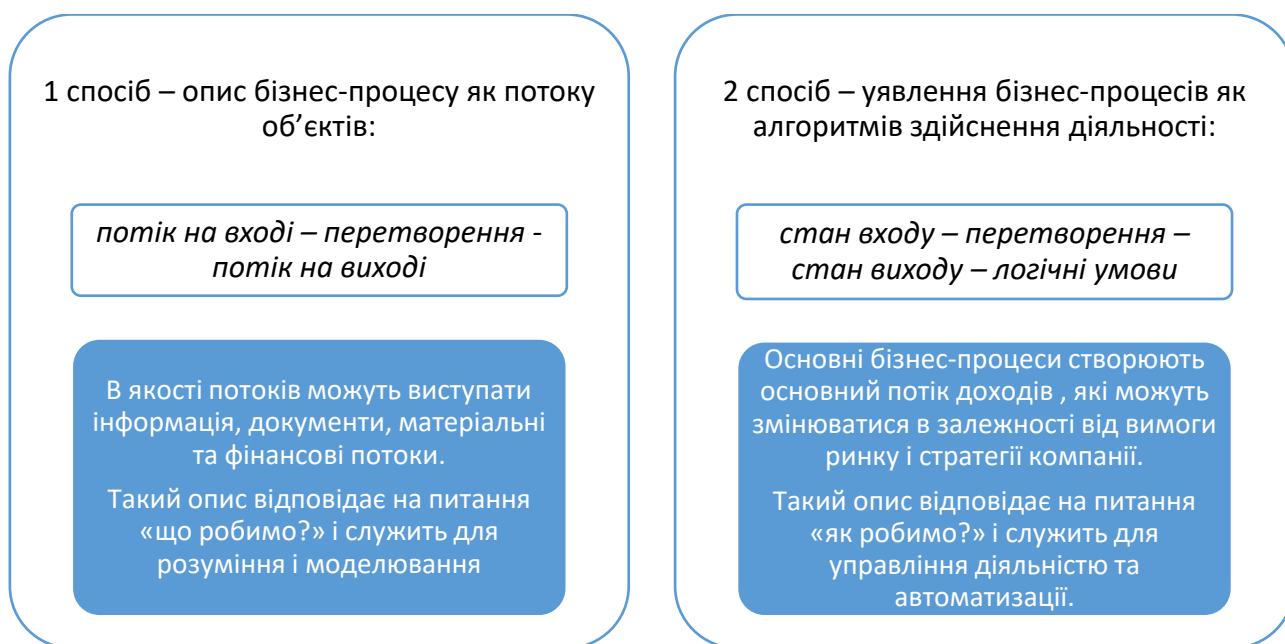
- для оцінки та аналізу ефективності стартапу порівняно з іншими подібними бізнес-ідеями;
- для оцінки потенціалу та інвестиційної привабливості стартапу;
- для визначення вартості бізнесу, розміру вхідних та вихідних грошових потоків, базових цінових параметрів;
- для оптимізації бізнес-ідеї з точки зору стратегії, максимізації створення цінності для клієнтів та інших зацікавлених осіб.

Існують два основні способи опису бізнес-процесів (рис. 5.1).

Бізнес-модель за суттю має ряд спільних рис з стратегією, проте відрізняється від неї двома ключовими параметрами:

– 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 (принаймні, на початкових етапах), а в питаннях стратегії без стратегічного аналізу зовнішніх чинників не обійтися.



**Рис. 5.1.** Способи опису бізнес-процесів в стартапах

## **5.2. Види бізнес-моделей. Типи бізнес-моделей залежно від особливостей ключової діяльності**

Бізнес-моделі поділяються на види, залежно від специфіки організації бізнесу, способів отримання доходів.

Умовні назви бізнес-моделей походять від абрєвіатури, які складаються з комбінації наступних літер:

**B** – *Business* (бізнес, тобто комерційна організація);

**C** – *Consumer* (споживач);

**G** – *Government* (державна).

Перша літера абрєвіатури позначає того, хто виготовляє продукцію, надає послуги або здійснює продаж, а друга – того, хто ними користується або купує.

## Бізнес-моделі, де продавцем є комерційна організація:

### **B2B – Business to Business** (бізнес для бізнесу)

- комерційна діяльність, яка відбувається між двома компаніями. Виробник, продавець реалізовує свою продукцію (послуги) не кінцевому споживачу, а фірмі, юридичній особі.
- Приклад: фірма здійснює поставку професійної косметики в салони краси.

### **B2C – Business to Consumer** (бізнес для споживача)

- комерційна діяльність, яка відбувається між організацією та фізичною особою. Модель передбачає продаж товарів або послуг кінцевому споживачу.
- Приклад: продаж продуктів харчування для особистого користування у супермаркеті.

### **B2G – Business to Government** (бізнес для держави)

- комерційна діяльність підприємства, що спрямована на задоволення потреб державних установ.
- Приклад: поставка продуктів харчування для державних дитячих навчальних закладів.

## Бізнес-моделі, де послуги надає споживач:

### **C2B – Consumer to Business** (споживач для бізнесу)

- модель передбачає комерційні відносини між приватною особою і підприємством, тобто споживач надає послуги бізнесу.
- Приклад: покупець пише відгук чи висуває корисну ідею щодо розробки нового продукту і цим створює цінність для бізнесу.

### **C2C – Consumer to Consumer** (споживач для споживача)

- модель характеризує процеси продажу або надання послуг між приватними особами.
- Приклад: продаж товарів в соціальних мережах.

### **C2G – Consumer to Government** (споживач для держави)

- модель ілюструє відносини між приватною особою і державою.
- Приклад: сплата податків.

## **Основні типи бізнес-моделей залежно від особливостей ключової діяльності:**

---

### Модель «Виробник»

---

бізнес, в основі якого лежить виготовлення продукції з сировини, матеріалів, комплектуючих та продаж посереднику чи безпосередньо кінцевому споживачу.

Приклад компаній: BMW, IBM, ПрАТ «Чумак».

---

### Модель «Дистриб'ютор»

---

передбачає закупівлю продукції у виробників та розповсюдження її роздрібним продавцям чи кінцевим споживачам.

Приклад компаній: DDS, ELKO, Diawest, група компаній «Всесвіт».

---

### Модель «Роздрібний продавець (рітейлер)»

---

в основі бізнес-моделі здійснення торгівельної діяльності, де клієнтом виступає кінцевий споживач (населення).

Приклад компаній: Walmart, «АТБ-Маркет», «Фоззі-Фуд».

---

### Модель «Франчайзинг»

---

модель, при якій одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на певних умовах та сплачуючи роялті.

Приклад компаній: McDonald's, Novus, Coral Travel.

---

### Модель «Передплата»

---

бізнес-модель, що базується на ідеї продажу товару чи послуги для отримання щомісячного (щорічного) періодичного доходу від підписки. Це дає змогу утримувати клієнтів та отримувати періодичні доходи за допомогою платної підписки, довгострокових договорів. Підписні бізнес-моделі можуть включати різноманітні компанії та галузі (кабельне чи супутникове телебачення, радіо, веб-сайти, тренажерні зали, журнальні компанії тощо).

Приклад компаній: Netflix, HotPod, Forbes.

---

### Модель «Агентство»

---

модель, що передбачає співпрацю з іншими суб'єктами щодо надання послуг на умовах аутсорсингу (охорона, збір інформації, реклама, підбір персоналу, цифровий маркетинг, піар тощо). Зазвичай діяльність пов'язана з непрофільними послугами для замовника.

Приклад компаній: Associated Press (AP), Reuters, Defense.

---

### Модель «Електронна комерція (e-commerce)»

---

передбачає здійснення комерційної діяльності дистанційно з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем. До електронної комерції входить не лише електронна торгівля (E-Trade), а й електронний обмін інформацією (Electronic Data Interchange, EDI), електронний рух капіталу (Electronic Funds Transfer, EFS), електронні гроші (E-Cash), електронний маркетинг (E-Marketing), електронні фінансові послуги (E-Banking), інші інформаційні електронні послуги в різних сферах бізнесу.

Приклад компаній: Taobao.com, TMall.com, Amazon, Prom.ua.



передбачає присутність бізнесу як в інтернеті, так і в режимі офлайн. Зазвичай представлена в сфері рітейлу, де поруч з фізичними магазинами є інтернет-майданчики для продажу (маркетплейси, інтернет магазини, соціальні мережі, мобільні застосунки).

Приклад компаній: Епіцентр, Rozetka, ZARA, Ikea.

### **5.3. Структура бізнес-моделі**

Існує багато видів бізнес-моделей. Бізнес-модель Canvas, авторами якої є Олександр Остервальдер та Ів Піньє, – одна з найбільш зручних бізнес-моделей, яку доцільно використовувати розробникам стартапів.

---

**Бізнес-модель Canvas** (від англійської canvas – «холст») – схематичне відображення на одній сторінці А4 найважливішого при деталізації бізнес-процесів, схеми розвитку, планів, проєктів, стартапів.

---

Бізнес-модель Canvas – один з інструментів стратегічного управління для підприємців, який дозволяє зробити опис запропонованого проєкту або проаналізувати модель бізнесу, яка використовується, з позицій її ефективності та можливостей розвитку.

Бізнес-модель Canvas бізнес-моделі містить 9 структурних блоків (рис. 5.2).

По центру макету бізнес-моделі подається опис ціннісної пропозиції. З цього елемента починають заповнення канви. Права сторона моделі описує клієнта та способи, канали комунікацій, ліва – характеризує особливості внутрішнього середовища, бізнес-процесів підприємства.

Структурні елементи бізнес-моделі Canvas:

#### **1. Ціннісна пропозиція (Що ви пропонуєте?)**

Ціннісна пропозиція, що є основою бізнесу, – це сукупність переваг, які компанія готова запропонувати споживачеві (новизна,



унікальність, продуктивність, виготовлення на замовлення, дизайн, бренд, ціна, доступність, зручність, екологічність тощо).

При обґрунтуванні ціннісної пропозиції доцільно дати відповідь на питання: Яку цінність для споживача дає ваш бізнес? Яку проблему ви вирішуєте? Чим ви відрізняєтеся від інших (конкурентів)?

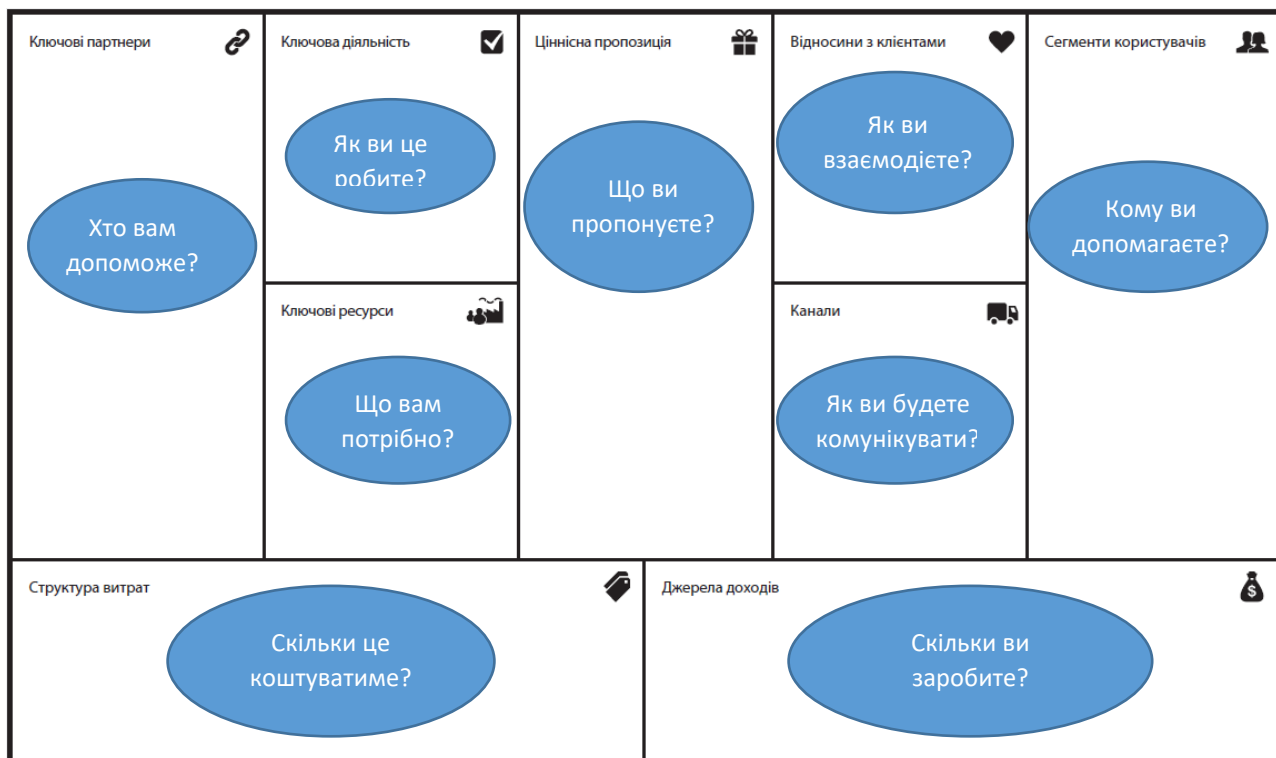


Рис. 5.2. Макет бізнес-моделі Canvas

## 2. Сегменти користувачів (Кому ви допомагаєте?)

Клієнти складають основу бізнес-моделі. Щоб краще обслуговувати споживачів, компанія об'єднує їх у групи за спільними потребами, схожою поведінкою або іншими атрибутами. Коли сегменти виділені, організація може отримати стійке розуміння того, чію проблему ви вирішуєте; на кого розрахована ціннісна пропозиція; що споживачі потребують.

Групи клієнтів представляють різні сегменти, якщо: відмінності в їх запитах обумовлюють відмінності в пропозиціях; взаємодія здійснюється по різних каналах збуту; взаємовідносини з ними потрібно будувати по-різному; їх приваблюють різні аспекти пропозиції.

Додатково варто скласти портрет споживача – комплексний збірний образ особи, що цікавиться вашою пропозицією. При створенні

цього образу необхідно візуально «намалювати» цільового покупця, на якого буде орієнтована вся маркетингова діяльність бізнесу. Портрет цільової аудиторії може володіти величезною кількістю різноманітних характеристик (стать, вік, рівень доходів, вподобання, зайнятість, хобі, сімейний стан, місце та графік роботи тощо).

### **3. Відносини з клієнтами (Як ви взаємодієте?)**

Бізнес встановлює певні взаємовідносини з споживачами. Вони можуть бути як особистими, так і автоматизованими, передбачати персональну підтримку, самообслуговування, онлайн комунікації тощо. Щоб зрозуміти які стосунки ви будете з клієнтами, варто дати відповідь на питання: чи є особисті зустрічі чи знеособлені; які способи комунікацій застосовуєте (живе спілкування, телефон, електронна пошта, повідомлення, відео зв'язок тощо)?

На основі визначення взаємодії з клієнтами обґрунтовуються канали збуту.

### **4. Канали збуту (Як ви будете комунікувати?)**

Канали збуту – це шляхи, якими продукти чи послуги дістаються своїх споживачів. Канали збуту виконують ряд додаткових функцій: підвищують ступінь поінформованості споживача про товари чи послуги; знайомлять споживача з ціннісними пропозиціями; допомагають оцінити ціннісні пропозиції стартапу; забезпечують післяпродажне обслуговування.

Розрізняють прямі канали збуту (не передбачають наявності посередників, продаж здійснюється безпосередньо споживачам на основі прямих контактів – через власну торговельну мережу, по оголошеннях, через Інтернет, телемаркетинг, директ-мейл, соціальні мережі, ярмарки, виставки) та непрямі канали збуту (багаторівневі канали товароруку, що передбачають продаж продукції через посередників, торгові організації).

### **5. Джерела доходів (Скільки ви заробите?).**

Ця частина бізнес-моделі повинна описувати способи монетизації вашої бізнес-ідеї. Джерела доходів відображають способи перетворення ціннісної пропозиції для клієнта у фінансову вигоду для бізнесу.

До джерел доходів включають продаж товарів, послуг (активів), плата за використання, оплата підписки, оренда, ставка, підписка, рента, роялті, відсотки, реклама тощо. Питання, які вирішуються в даному блоці: Яка у вас модель монетизації? Скільки коштуватиме ваш продукт чи послуга? Чи готові ваші клієнти платити таку суму за ваш продукт? Які додаткові джерела доходів стартапу?

#### **6. Ключова діяльність (Як ви це робите?)**

Ключова діяльність – це бізнес-процеси, які здійснюються для створення, підтримки, реалізації та обслуговування ціннісної пропозиції для клієнтів.

До базових дій ключової діяльності відноситься проектування, виготовлення продукту (послуги), забезпечення сервісу, консалтинг, створення збутової платформи тощо.

#### **7. Ключові ресурси (Що вам потрібно?)**

Ключові ресурси – це активи (трудові, матеріальні, інтелектуальні, фінансові), які необхідні для створення, підтримки, реалізації, доставки та обслуговування ціннісних пропозицій для конкретних споживчих сегментів. Ключовими можуть бути такі ресурси як: приміщення, обладнання; технологія, офісна техніка, програмне забезпечення, сировина і матеріали, інформація тощо.

#### **8. Ключові партнери (Хто вам допоможе?)**

Ключові партнери – це сторонні компанії (постачальники, посередники, партнери, інвестори та ін.), які потрібні для успішної реалізації стартапу. Побудова взаємовигідних відносин з партнерами відіграє важливу роль в досягненні успіху компанії на ринку, забезпеченні ефективної ключової діяльності, наданні ціннісної пропозиції клієнтам.

Типи партнерських відносин, до яких спонукають оптимізація і економія в сфері виробництва, зниження ризику та невизначеності, поставка ресурсів і спільна діяльність:

- співробітництво між неконкуруючими компаніями (послуги аутсорсингу, посередництво, обслуговування бізнес-процесів тощо);
- стратегічне партнерство між конкурентами;
- спільні підприємства для запуску нових бізнес-проектів;
- відносини виробника з постачальниками.

Для реалізації стартапу ключові партнери забезпечують підтримку, аутсорсинг частини робіт, менторство при потребі.

Скільки коштів йде на підтримання контактів, наскільки вони є стабільними? Чи можна замінити когось із партнерів? Чи можливо змінити форму взаєморозрахунків на більш вигідну для компанії? Відповідь на ці питання дасть можливість компанії зрозуміти, хто зможе допомогти у просуванні її бізнес-моделі.

### **9. Структура витрат (Скільки це коштуватиме?)**

Цей блок описує витрати, пов'язані з функціонуванням бізнес-моделі.

Питання, що вирішуються в даному блоці: Скільки і на що коштів вам потрібно, щоб «запустити» стартап? Які будуть щомісячні змінні та постійні витрати?

Витрати в межах стартапу поділяються на:

– постійні витрати – це витрати, які залишаються незмінними незалежно від обсягу випуску продукції або виконання послуг (заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу, вартість оренди, охорони приміщення, відрахування за амортизацію обладнання або відрахування в різні фонди тощо);

– змінні витрати – це витрати, величина яких змінюється залежно від обсягу випуску продукції або виконання послуг (витрати на сировину, матеріали, комплектуючі, паливо, енергію, мобільний зв'язок, логістику, залучення фахівців на аутсорсинг, вартість витратних матеріалів, заробітна плата робітників-відрядників тощо).

### ***Приклад побудованої бізнес-моделі Canvas:***



## ? Контрольні питання

1. Визначте сутність бізнес-моделі.
2. У чому полягає відмінність бізнес-моделі від стратегії?
3. Опишіть основні види бізнес-моделей.
4. Охарактеризуйте модель бізнесу В2В, наведіть приклад.
5. Охарактеризуйте модель бізнесу В2С, наведіть приклад.
6. Назвіть ключові типи бізнес-моделей залежно від особливостей ключової діяльності.
7. Охарактеризуйте тип бізнес-моделі «Виробник».
8. Які особливості бізнес-моделі «Франчайзинг»?
9. Опишіть структуру бізнес-моделі Canvas.
10. Охарактеризуйте структурні блоки бізнес-моделі Canvas.

## 📖 Використані джерела та рекомендована література

1. Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers, 2013. 408 p.
2. C. Zott, R. Amit, L. Massa. The business model: theoretical roots, recent development and future reasearch. URL: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0862-E.pdf>
3. Гавриш О., Бояринова К., Копішинська К. Розробка стартап-проектів: навч. посіб. Київ: КІІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 188 с.
4. Інноваційне підприємництво та управління стартап проектами. Робочий зошит викладача. Київ, 2021. 132 с.
5. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / пер. с англ. Москва: Альпина Паблицер, 2011. 288 с.
6. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 490–496. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/7\\_ukr/82.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf)
7. Смерічевський С. Ф., Клімова О. І. Business model canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 9. С. 11–14. URL: [http://www.invest-plan.com.ua/pdf/9\\_2017/4.pdf](http://www.invest-plan.com.ua/pdf/9_2017/4.pdf)
8. Технології розробки стартапів: навч. посіб. / за заг. ред. Подальчака Н. Ю., Шаповалової Т. В. Київ: МФСА. 2021. 128 с.

## ТЕМА 6

### СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКУ. КАНВА ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ



6.1. Крива адаптації продукту.

6.2. Сегментація ринку. Портрет клієнта.

6.3. Канва ціннісної пропозиції.

? Контрольні питання

📖 Використані джерела та рекомендована література

«Зарплату платить не  
роботодавець – він тільки  
розпоряджається грошима.  
Зарплату сплачує клієнт».

*Генрі Форд,  
американський промисловець,  
1863–1947*

### **6.1. Крива адаптації продукту**

---

**Крива адаптації продукту** (англ. *Product Adoption Curve*) – графік, який візуалізує динаміку “визрівання” різних типів користувачів інноваційними продуктами.

---

Крива адаптації продукту показує, що більшість потенційних користувачів стартапу буде готова почати користуватися продуктом тільки, коли він стане вже дуже просунутий. І лише декілька відсотків користувачів готові будуть тестувати продукт, коли він ще не ідеальний, і будуть готові надавати зворотній зв’язок про недоліки. Ці перші користувачі допоможуть стартапу покращуватись ітераційно і завойовувати все більше і більше наступних користувачів, і таким чином рухатися до основної більшості клієнтів.

На ранній стадії стартапу важливо зосередитися на перших двох категоріях споживачів, які допоможуть валідувати проблему, протестувати продукт і отримати постійний фідбек: новатори та ранні послідовники.

#### **Категорії користувачів відповідно до кривої адаптації продукту:**

**Інноватори** – це люди, які прагнуть спробувати новинку якомога раніше. Це ентузіасти нових технологій. Новатори не ухиляються від ризиків, пов’язаних із використанням інновації. Рання адаптація інновацій часто слугує для них можливістю підкреслити свій соціаль-



ний статус. Терпимість новаторів до ризику означає, що часто вони адаптують інновації, які згодом провалюються.



Рис. 6.1. Крива адаптації продукту

**Ранні послідовники** часто найбільше впливають на подальші соціальні групи. Вони люблять виступати в ролі лідерів і відкриті до змін. Ранні послідовники мають високий соціальний статус, гарну освіту та фінансові ресурси; водночас вони розбірливіші, ніж новатори. Для залучення цієї групи необхідна вже перевірена новаторами інформація про переваги продукту, інструкції з експлуатації, перелік технічних характеристик тощо. Водночас ранніх послідовників не треба переконувати в необхідності постійних змін у їхньому житті – вони і так люблять пробувати все нове.

Між першими двома й іншими категоріями існує ущелина («the chasm»), яку так і не вдається подолати багатьом стартапам. Це етап перетворення технології для ентузіастів на технологію для прагматиків. Ентузіазму новаторів і ранніх послідовників іноді буває достатньо для просування інновації, але її остаточний успіх залежить від того, наскільки переконливими будуть для прагматиків свідчення корисності й ефективності нового продукту або технології.

**Рання більшість.** Ці люди рідко є лідерами, але вони адаптують інновації раніше, ніж «середньостатистична людина». Вони мають контакт із ранніми послідовниками. Водночас їм потрібно бачити наочні свідчення того, що інновація приносить користь, до ухвалення рішення щодо її адаптації. Стратегії просування інновації для цієї групи включають «історії успіху» та інші свідчення ефективності інновації.

**Пізня більшість** скептично ставиться до змін і адаптує інновацію тільки після того, як її було успішно апробовано більшістю населення. Часто ця категорія представлена людьми з низьким соціальним статусом і обмеженими фінансовими можливостями. Стратегії залучення цієї групи містять інформацію про те, як багато людей вже успішно користуються інновацією, що створює елемент психологічного тиску.

**Відстаючі** – найбільше не сприймають новації, здебільшого це люди старшого віку, яким важко даються зміни.

## **6.2. Сегментація ринку**

На початковій стадії розвитку стартапу засновникам критично важливо правильно визначити свою цільову аудиторію для того, щоб правильно побудувати стратегію перевірки гіпотез і виводу продукту на ринок. Цільових сегментів клієнтів може бути декілька. Відповідно, для правильної побудови комунікації та ціннісної пропозиції, ці цільові аудиторії потрібно сегментувати, після чого працювати над валідацією кожного сегменту окремо.

---

**Сегментування ринку** – метод маркетингу, що полягає у розподілі потенційних споживачів на групи на основі відмінностей у їх потребах, характеристиках та поведінці.

---

Сегментувати цільові аудиторії можна за багатьма характеристиками в залежності від продукту та специфіки стартапу. Класичні принципи сегментації цільової аудиторії зображені на рис. 6.2.



Рис. 6.2. Класичні принципи сегментації ринку

Після сегментації цільової аудиторії необхідно по кожному сегменту скласти портрет реального живого представника – customer persona.

---

**Портрет клієнта (customer persona)** – це уособлена уявна людина, що є ідеальним типовим користувачем чи клієнтом.

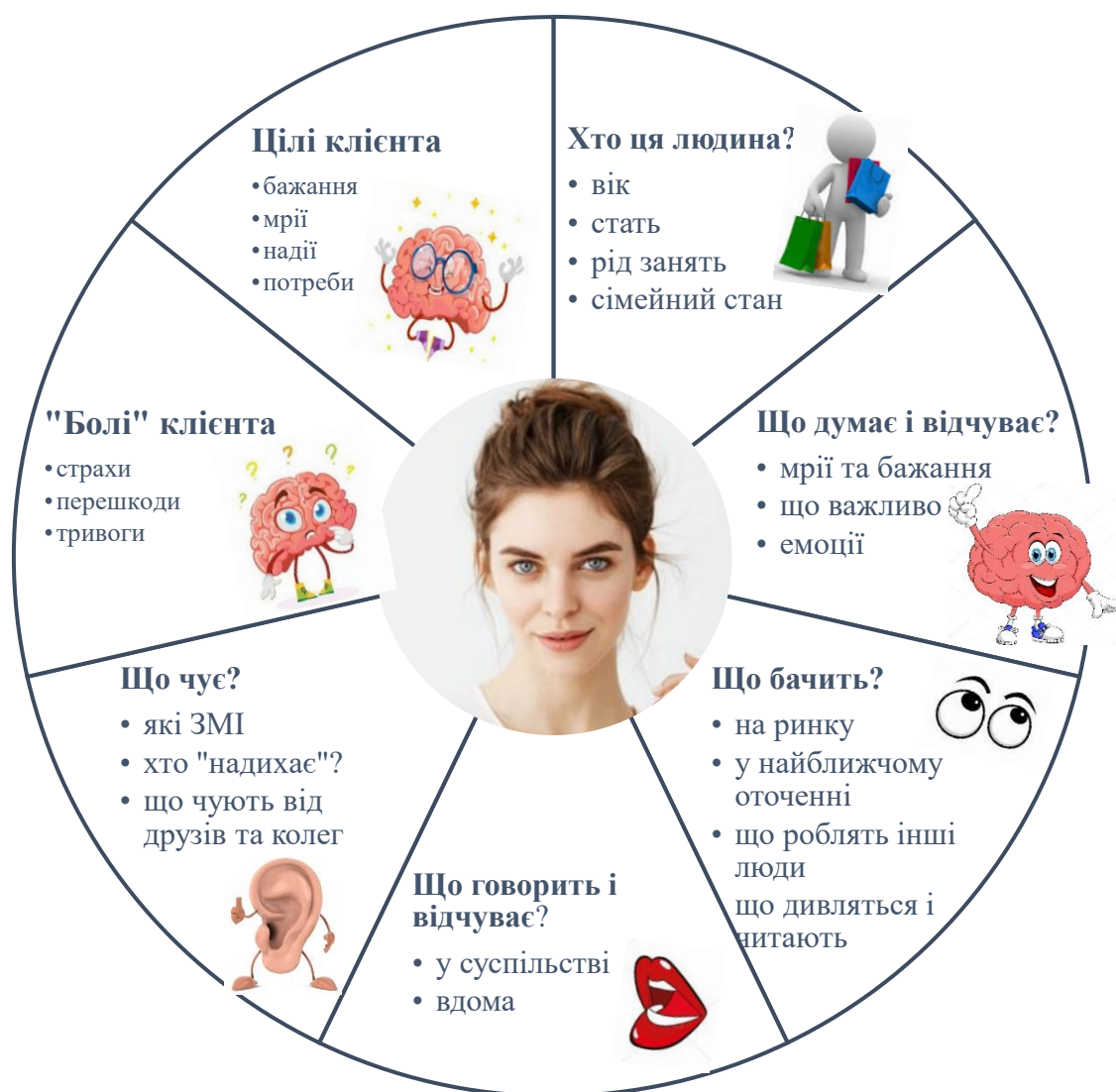
---

У портреті важливо розкрити особистість людини – чим вона живе кожного дня, бекграунд, хобі, страхи тощо.

Психографічна сегментація дозволяє розбити ринок на різні групи за ознакою належності до певного соціального класу, за стилем життя або особистими характеристиками. Замість того, щоб орієнтуватися на товар і шукати потрібну цільову групу для нього у чітко визначеній

віковій групі та з певною сумою доходу, ефективніше орієнтуватися на самого замовника та його уподобання.

**Психографіка** – техніка, що дозволяє виміряти характеристики образу життя і класифікувати їх; вона розкриває значення основних змінних ДІМ (діяльність, інтереси, думки), вивчення способу життя споживачів на основі способів проведення вільного часу, інтересів (наприклад, уподобань у музиці), особистості.



**Рис. 6.3.** Структура портрету клієнта

На цьому етапі дослідження виділяють вузькі цільові групи споживачів, використовують різнобічний підхід до усвідомлення дій споживача на основі визначення його глибинної потреби. Для прикладу, клієнти автомобільного салону – це водії з різними потребами, забезпечення яких здійснюється різними шляхами, а спільним у них є лише наявність автотранспорту. Отже, необхідно розглянути вподобання, думки, відчуття, надії, «болі», оточення споживача і максимальну кількість можливих цілей клієнта: далекі поїздки до місця роботи; сімейні подорожі на автомобілі; прагнення престижу; мандрівки на самоті, з дітьми або друзями.

З огляду на зазначене, потреба в отриманні компанією прибутку не стає самоціллю, оскільки поступається іншим вигодам, а саме задоволенню амбіцій людей, їхніх цілей у житті, отримання речей, які роблять їх щасливими.

### ***6.3. Канва ціннісної пропозиції***

На основі портрету клієнта створюється унікальна ціннісна пропозиція для даного сегменту клієнтів.

---

**Унікальна ціннісна пропозиція** – це та унікальна цінність, яку підприємці прагнуть донести до клієнтів та користувачів.

---

---

**Канва ціннісної пропозиції** (*Value Proposition Canvas*) – це технологія, яка допомагає забезпечити існування продукту або послуги у площині цінностей та потреб клієнта.

---

Початкове положення цінності розроблено О. Остервальдером як основа для забезпечення відповідності продукту потребам споживачів на ринку. Воно спирається на детальний аналіз взаємозв'язків між продуктом, що проєктується або вже наявним продуктом та реальними

потребами ринку. Канву ціннісних пропозицій можна використовувати що для вдосконалення наявної пропозиції, то і для розроблення нової. Канва дає можливість оглянути проєкту очима прискіпливого клієнта, якому важливо, як цей продукт зможе йому допомогти, який його вигляд і які його можливості.

Шаблон (канва) ціннісної пропозиції включає два структурних блоки кожен з яких розділений на 3 сегменти (рис. 6.4).

### Блок 1. Клієнтський блок.

**Потреба** (*Job-to-be-done*). На цьому етапі відбувається деталізація портрету споживача з погляду або позиції буденного життя. Він включає *основні соціальні, емоційні та функціональні завдання*, які споживач виконує щодня, а також його емоційні й особисті потреби. Завдання цього етапу полягає в усвідомленні того, як споживач виконує роботу, як він себе почуває і які соціальні важелі впливають на нього.

– **Функціональні завдання продукту** – конкретні завдання – доїхати, подзвонити, перевірити документ, зарядити девайс тощо.

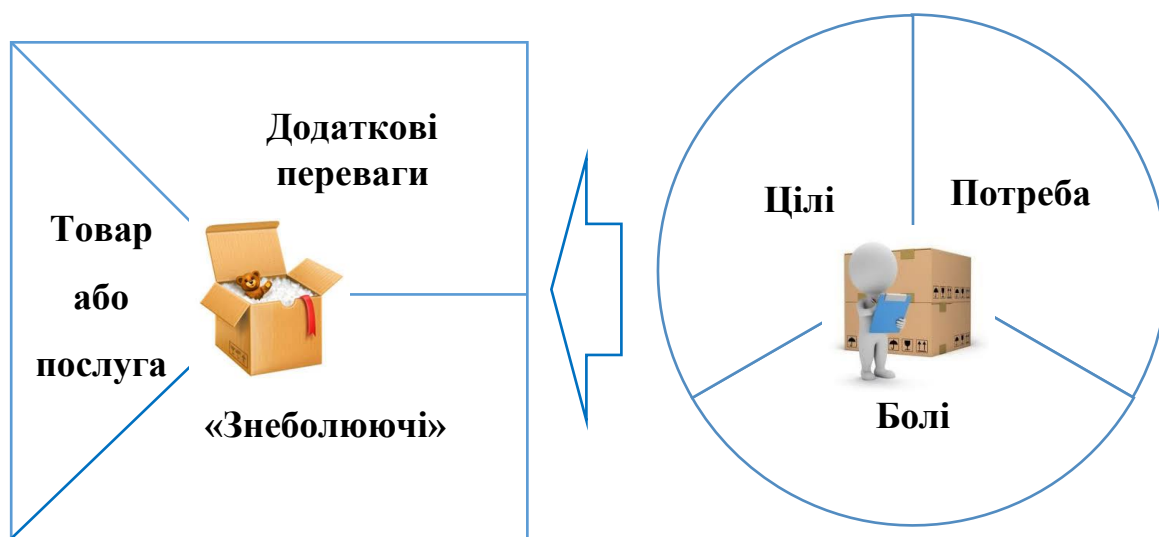


Рис. 6.4. Канва ціннісної пропозиції (*Value Proposition Canvas*)

– **Соціальні завдання продукту** – певні соціальні аспекти, які ти прагнеш реалізувати через продукт чи послугу. Виглядати успішним, мати гарний імідж, виглядати більш мужньо, бути в тренді.



– **Емоційні завдання продукту** – це те, що часто впливає на рішення людей через їх бажання. Хочу відволіктися, заспокоїтися, хочу червоне, а не біле.

**«Болі»** (*Pains*). У результаті цієї частини роботи формується перелік усіх тривог та турбот клієнта з наданням відповідей щодо подразників і занепокоєнь, причин, що заважають діяльності клієнта. Усвідомлення значущості тієї чи іншої проблеми з погляду споживача орієнтує на включення в ціннісну пропозицію найдоцільніших факторів допомоги.

**Цілі** (*Gains*). Ця фаза передбачає визначення вигод, які бажає отримати клієнт, наслідків, які він очікує, результату, що перевершить його очікування і зробить щасливим. У зв'язку з цим, необхідно розглянути соціальні, функціональні й фінансові вигоди, описати вигоду конкретно для кожного окремого завдання та проблеми. Якщо споживач вимагає «поліпшити експлуатаційні якості», слід з'ясувати, чого саме він бажає або очікує. Це дасть можливість визначити, що саме, на думку споживача, для якого і був створений продукт, потребує удосконалення. Можливо таке поліпшення буде корисним для всіх споживачів і збільшить якість продукту, а отже й економічні та соціальні показники. Розуміння виміру вигоди (результат і перевага) для споживача, дає змогу включити в ціннісну пропозицію найпотрібніші фактори вигоди.

## **Блок 2. Блок продукту/послуги**

**Товар або послуга** (*Products and Services*). Створення пропозиції, що задовольняє конкретні проблеми споживача. Пошук відповідності – це процес пошуку товарів і послуг, що відповідають завданням, проблемам і вигодам, дійсно важливим для споживача. Відповідність між тим, що пропонує компанія, і тим, чого хоче споживач – першочергова вимога для успішної пропозиції

**«Знеболюючі»** (*Pain relievers*). Ціннісні пропозиції орієнтовані на значущі для споживача проблеми, насамперед, найвагоміші з них.

**Додаткові переваги** (*Gain creators*). Вони являють собою опис того, яку вигоду дають споживачеві товари і послуги. Вони повинні чітко показувати, як будуть забезпечені результати і переваги, які є для



споживача очікуваними, бажаними або несподіваними, включаючи функціональну корисність, соціальні переваги, позитивні емоції і економію коштів. Як і в разі чинників допомоги, немає необхідності надавати споживачеві всі ідентифіковані в профілі вигоди, а тому фокус робиться на найбільш значущих вигодах і тих, які явно пов'язані з проєктованими товарами та послугами.

Після роботи над канвою ціннісної пропозиції сформулюють ціннісну пропозицію для потенційного клієнта/користувача за наступною формулою:

**Наш** \_\_\_\_\_ (продукт або послуга) **допомагає** \_\_\_\_\_ (клієнтському сегменту), **який хоче** \_\_\_\_\_ (потреба) **та** \_\_\_\_\_ («болі» клієнта), **завдяки** \_\_\_\_\_ («знеболення»), **на відміну від** \_\_\_\_\_ (альтернативи/конкурентна пропозиція).

#### **Приклад заповнення:**

Наш *додаток для психологічної підтримки* допомагає *людям з депресією*, які хочуть *вирішити свої проблеми у будь яку пору доби*, завдяки *зручності доступності 24/7 та меншій вартості*, на відміну від *звичайного відвідування психолога*.

#### **? Контрольні питання**

1. Визначте сутність кривої адаптації продукту.
2. Охарактеризуйте категорії користувачів згідно теорії кривої адаптації продукту.
3. Охарактеризуйте «the chasm» (ущелину) кривої адаптації продукту.
4. Визначте сутність сегментування ринку.
5. Назвіть класичні принципи сегментації ринку.
6. Опишіть структуру портрету клієнта.
7. Визначте сутність унікальної ціннісної пропозиції.
8. Охарактеризуйте канву ціннісної пропозиції.

9. Опишіть структуру клієнтського блоку канви ціннісної пропозиції.
10. Опишіть структуру блоку продукти/послуги канви ціннісної пропозиції.

### Використані джерела та рекомендована література

1. Miller B. What is Design Thinking? (And What Are The 5 Stages Associated With it?). URL: <https://medium.com/@bhmillier0712/what-is-design-thinking-and-what-are-the-5-stages-associated-with-itd628152cf220>.
2. Еяль Н., Гувер Р. На гачку. Як створити продукт, що чіпляє; пер. з англ. Г. Гриценко. Київ: Наш формат, 2017. 192 с.
3. Інноваційне підприємництво та управління стартап проєктами. Робочий зошит викладача. Київ, 2021. 132 с.
4. Остервальдер А., Піньє І. Створюємо бізнес-модель; пер. з англ. Р. Корнута. Київ: Наш формат, 2017. 288 с.
5. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти / Остервальдер А. та ін.; пер. з англ. Р. Корнута. Київ: Наш формат, 2018. 324 с.
6. Россоха В. В. Череднікова Є. А. Маркетингові технології проєктування продукту. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 6. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6\\_2020/6.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2020/6.pdf)
7. Святненко В. Маркетингові технології як засіб ефективного розвитку вітчизняних підприємств. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2014. Вип. 8. С. 44–49.

## ТЕМА 7 МІНІМАЛЬНО ЖИТТЄЗДАТНИЙ ПРОДУКТ

# MVP

(Minimum Viable Product)



7.1. Сутнісна характеристика MVP

7.2. Підходи до створення MVP

7.3. Процес створення MVP

? Контрольні питання

📖 Використані джерела та рекомендована література

MVP – не дешевий продукт,  
а розумний процес пізнання

Стів Бланк

## 7.1. Сутнісна характеристика MVP

---

**Мінімально життєздатний продукт** (англ. *Minimum viable product* – MVP) – продукт з мінімальним функціоналом, який можна дати користувачам для використання. Використовується для тестування ідей у розробці з мінімальними затратами ресурсів.

---

**MVP** – це перша версія продукту/послуги. MVP не є повнофункціональним продуктом. Зазвичай реалізується шляхом вдалого планування релізів, коли у перший реліз входять лише основні функції (або одна найважливіша), що дає можливість користувачам уже почати працювати, не очікуючи остаточної версії. Також, не обов'язково на цьому етапі витратити багато ресурсів і часу на дизайн і красу – потрібно фокусуватися на здатності першого продукту продемонструвати вирішення проблему клієнта.

Слід розуміти, що MVP це скоріше етап CustDev, аніж повноцінний продукт. Основні його задачі наступні:

- запустити першу мінімальну версію
- отримати перших користувачів (новаторів)
- отримати фідбеки від перших користувачів
- покращити продукт

Два основні принципи, якими необхідно керуватися при розробці MVP – це:

1. Зробити його настільки швидко, наскільки це можливо.
2. Не намагатися зробити його ідеальним.

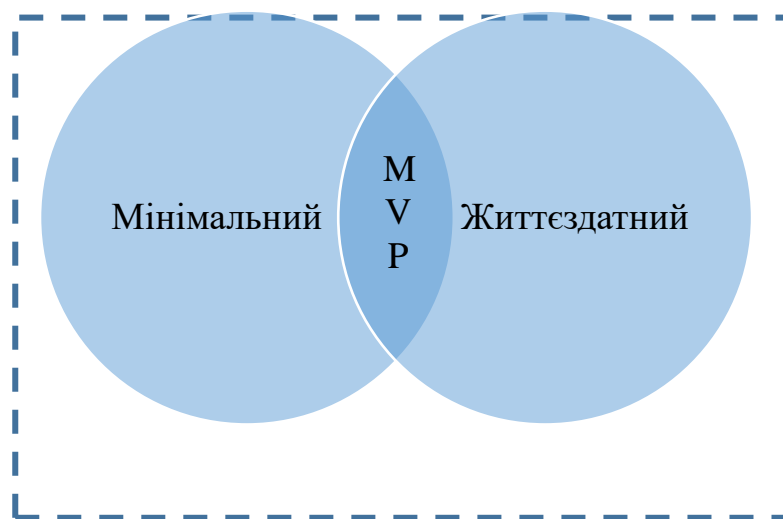
MVP допомагає:

- зменшити ризики;
- реінвестувати перші отримані кошти від клієнтів;

- бути більш пристосованими до змін;
- створити продукт, який, швидше за все, матиме успіх на ринку.

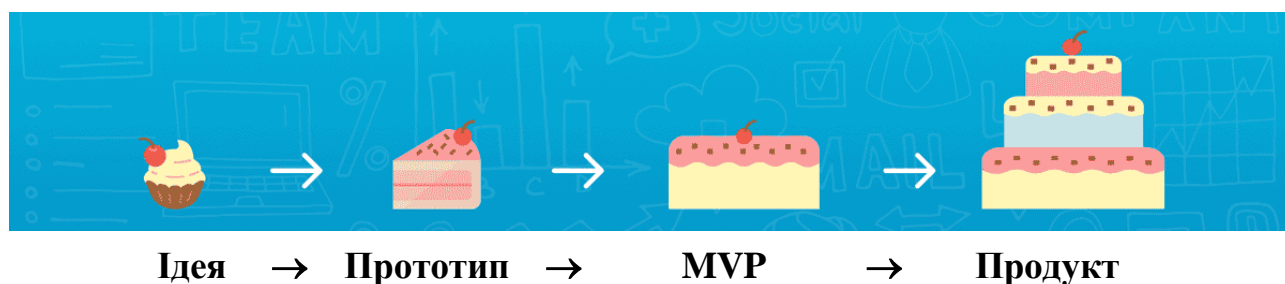
Ознаки MVP (рис. 7.1):

- **Мінімальний**, тобто має базовий набір функцій і можливостей, які є достатніми для вирішення проблеми;
- **Життєздатний** – забезпечує цінність для клієнтів за які вони готові заплатити;
- **Продукт** який готовий до використання сьогодні.



**Рис. 7.1.** Ознаки MVP

Процес створення MVP зображений на рис. 7.2. відбувається в такій послідовності: зароджується ідея, створюється прототип продукту, ділі мінімальний життєздатний продукт що може задовольнити базові потреби споживачів і лише після позитивних відгуків користувачів слід приступати до розробки повноцінного продукту.



**Рис. 7.2.** Процес створення MVP

Який продукт можна назвати MVP зображено на рис. 7.3. 1 – ні, оскільки початкові варіанти продукту не можуть вирішити поставлену задачу, а саме перевезти товар з пункту А в пункт Б. 2 – так, оскільки на кожній з цих стадій продукт, який виходить вирішує проблему, не досконало, але вирішує. В цьому і є мета MVP. Тому підхід, що представлено у п.2 на рис. 7.3 в умовах обмежених ресурсів, є значно кращим. Основна ідея полягає в тому, щоб не представляти неповний продукт, який з часом стає повноцінним, а створити базовий, орієнтований на найцінніші функції, продукт, який стає все більш видатним із додаванням нових функцій.



Рис. 7.3. Чи є продукт MVP? 1 – ні, 2 – так

---

## MVP Флінстоуна

---

В мультику «Флінстоуни» батько створював ілюзію пересування на автомобілі? Тому, цей підхід передбачає імітування наявності продукту, хоча насправді технічно він не існує. MVP націлений на перевірку гіпотези, доказ життєздатності обраної моделі розвитку бізнесу.

Прикладом цього методу є засновник інтернет-магазину Zappos, вартість якого в 2015 році становила 2 мільярди дол. США, засновник Нік Свінмерн.

Він зробив сайт і опублікував фото різних моделей взуття. Отримав замовлення, пішов в магазин, придбав потрібну пару і відправив покупцеві. Так він перевіряв життєздатність ідеї продажів взуття через інтернет, при цьому спочатку він не витрачав гроші на оренду складу і закупівлю продукції, а лише імітував їх наявність.

---

## Консьєрж MVP

---

Ця методологія підходить для онлайн-сервісів, кінцева мета яких – автоматизувати рішення проблем цільової аудиторії. На початкових етапах реалізації продукту послуга надається вручну.

Наприклад, сервіс з фінансового обліку і планування для фізичних осіб. Щоб перевірити, чи буде користуватися попитом ця ідея, спочатку зробимо кілька фінансових планів для клієнтів через Excel. Так ми зможемо зрозуміти, хто і скільки готовий платити, які функції потрібно реалізувати в першу чергу. Часто консьєрж MVP допомагає в генерації нових ідей, які згодом роблять кінцевий продукт краще.

Цю модель в кінці 90-х років використовував Чак Темплтон – засновник сервісу по онлайн-бронюванню ресторанів, квитків і багато чого іншого. Він не став відразу вкладати сотні тисяч доларів в технічну реалізацію сервісу, а бронював для інших людей столики в ресторанах вручну. Так він перевіряв життєздатність ідеї, зрозумів, хто, скільки і за що готовий платити і познайомився з цільовою аудиторією.

### *7.2. Підходи до створення MVP*

---

## Розрізнений MVP

---

Метод розрізненого MVP використовують, коли ідею можна перевірити і реалізувати без розробки унікального програмного забезпечення. Замість цього збирають готові інструменти, об'єднують в одну систему і підносять в єдиному інтерфейсі.

Популярний сервіс спільних покупок GroupOn. Колись він був простеньким сайтом на Wordpress, а взаємодія з користувачами здійснювалося по електронній пошті. Тільки після отримання першого зворотного зв'язку і фінансових результатів були розроблені соціальні функції, повноцінна email-розсилка, автоматизація і мобільний додаток.



---

## Продукт з одним параметром

---

Цей різновид використовують найчастіше, коли є готовий продукт з мінімальним набором функцій (як правило, однією). За таким принципом діяли засновники Spotif.

Випуск продукту з однією функцією (параметром) дозволяє зв'язати цільову аудиторію, отримати зворотній зв'язок і проаналізувати її, після чого приступити до тестування.

### Приклади MVP продуктів

**Dropbox.** Ще не маючи налагодженого готового продукту, його розробники випустили відеоролик про те, як буде працювати сервіс і що він дасть користувачам. Кількість їх передплатників за одну ніч збільшилася з п'яти тисяч до сімдесяти п'яти тисяч чоловік, що показало гарні перспективи сервісу і забезпечило його розвиток.

**Сервіс доставки їжі Sprig.** Цей сервіс з доставки здорової їжі, коли запускався, не сам готував їжу, а замовляв в іншому ресторані і розвозив її, щоб зрозуміти попит. Лише коли попит підтвердився, вони почали своє виробництво.

**Airbnb.** На початку створення компанії засновники вирішили надати в оренду вільні місця на матрасах в своїй орендованій квартирі для молодих дизайнерів, які хотіли потрапити на дизайнерську конференцію в Сан-Франциско, а в готелях не було вільних місць. Протягом двох днів вільні місця в квартирі було продано, і таким чином засновники перевірили свої перші гіпотези і зрозуміли, що можна переходити до створення більш масштабного продукту.

### 7.3. Процес створення MVP

#### 1 етап. Виконання базових принципів MVP

Перед початком роботи варто визначити основні принципи та методи MVP. Нижче наведені пункти важливі на всіх етапах реалізації MVP.

1. Спробуйте витратити якнайменше грошей та зусиль. Основна ідея MVP – скорочення часу та ресурсів, необхідних для перевірки вашої

бізнес-ідеї. Визначте найпростіший тип MVP, достатній для отримання зворотного зв'язку, та дотримуйтеся його.

2. Зосередьтеся на підвищенні рівня обізнаності. Задійте якнайбільше інформаційних каналів для того, щоб гарантувати собі необхідну кількість перших користувачів.

3. Використовуйте соціальні мережі. Такі платформи, як Facebook, YouTube стануть найефективнішими джерелами інформації за умови, що ви маєте достатню аудиторію. Також рекомендуємо використовувати інструменти ведення блогу.

4. Налаштуйте зворотній зв'язок, він має бути систематичним, мати реальний, миттєвий вплив на ваш продукт. Відстежуйте всі відгуки, узагальнюйте та конвертуйте їх в ідеї для подальших завдань команди.

## **2 етап. SWOT-аналіз**

SWOT – це сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Ця структура зазвичай застосовується під час стратегічного планування. Водночас її також досить просто використовувати у ранжируванні ідей MVP. Мета SWOT-аналізу – зосередити зусилля на сильних сторонах, визначити та мінімізувати слабкі сторони, уникнути загроз, а також використовувати можливості для подальшого розвитку (рис. 7.4).

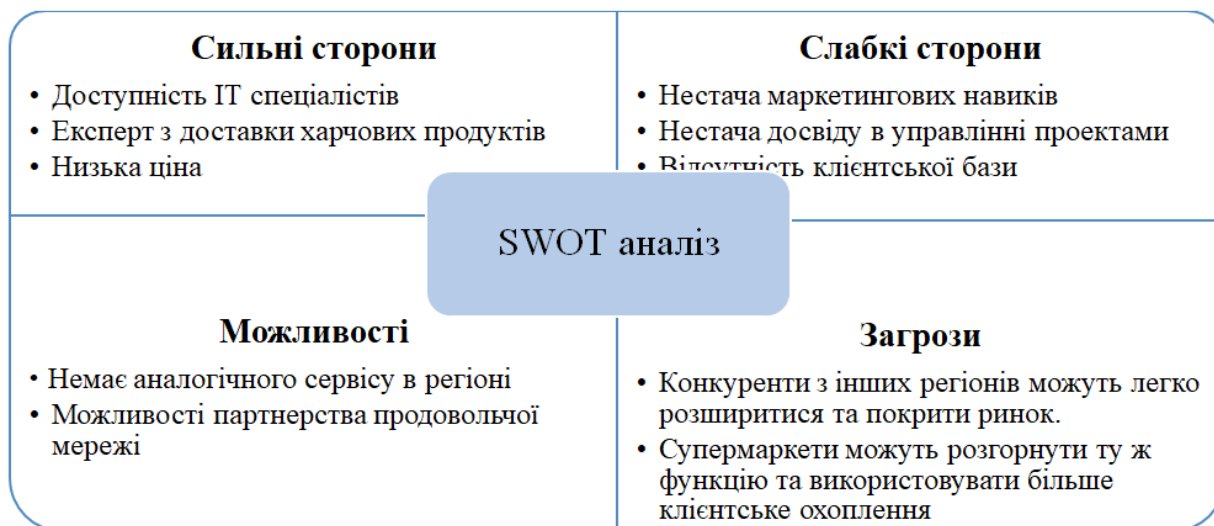
## **3 етап. Карта шляху користувача**

---

**Карта шляху користувача** (англ. *User flow*) – це шлях, який проходить користувач при взаємодії з продуктом.

---

При побудові хорошої карти шляхів користувачів, ви повинні розуміти, що хочуть отримати клієнти при використанні вашого продукту. Карта шляху користувача має бути логічною та зрозумілою. Наприклад, для доставки їжі з місцевих ресторанів шлях користувача буде наступним: формування замовлення, керування замовленням, оплата їжі, отримання замовлення.



**Рис. 7.4.** SWOT-аналіз на прикладі додатку для доставки їжі

#### 4 етап. Список функцій продукту

Необхідно перерахувати обов'язкові кроки майбутнього продукту. Кожен крок має містити дію, яку виконує споживач.

Наприклад, перераховані 4 кроки, які користувачі здійснюють за допомогою продукту: формування замовлення, керування замовленням, оплата їжі, доставка замовлення.

Для кожного кроку необхідно розписати функції та записати їх на картках. Наприклад, щоб налаштувати замовлення, користувач може:

- вибрати, де він живе;
- вибрати кухню;
- вибрати ресторан;
- вибрати страву;
- вибрати напій;
- прочитати опис вибраних позицій;

#### 5 етап. Пріоритетність функції продукту

Усі функції необхідно розставити у пріоритетності для користувача. Необхідно з'ясувати, наскільки важливою і цінною є конкретна функція, як часто вона використовується, чи має ризики, скільки користувачів до неї звертаються.

#### 6 етап. Обсяг MVP

Після того, як розставили функції за пріоритетом, можна визначити обсяг MVP. Перші найважливіші функції з кожного кроку включаємо до MVP, тобто це і буде продукт з обмеженим функціональністю.

## **7 етап. Альфа- та бета-тестування**

Альфа – так зване внутрішнє тестування, коли обмежена група людей (переважно друзі або члени сім'ї) оцінюють продукт. Якщо продукт пройшов цей тест, ви можете перейти до бета-тестування дозволити реальним користувачам спробувати продукт протягом одного–двох тижнів. Проаналізуйте зворотний зв'язок та визначте, які функції необхідно додати або замінити, щоб зробити продукт кращим.

### **? Контрольні питання**

1. Визначте сутність MVP.
2. Які ознаки MVP?
3. Які принципи створення MVP?
4. Які ви знаєте підходи до створення MVP?
5. Опишіть підхід «Флінстоуна» до створення MVP.
6. Опишіть підхід «Консьєрж» до створення MVP.
7. Опишіть підхід «Продукт з одним параметром» до створення MVP.
8. Опишіть підхід «Розрізнений MVP».
9. Назвіть приклади MVP стартапів.
10. Назвіть етапи створення MVP.

### **📖 Використані джерела та рекомендована література**

1. Gust de Backer. To help businesses surpass their growth ceiling. URL: <https://gustdebacker.com/nl/customer-validation-fase/>
2. Nygger University. URL: <https://university.nygger.io/en/articles/1908492-customer-development>
3. Вікіпедія. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_incubator](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_incubator)
4. Гавриш О., Бояринова К., Копішинська К. Розробка стартап-проектів: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 188 с.
5. Інноваційне підприємництво та управління стартап проектами. Робочий зошит викладача. Київ: 2021. 132 с.
6. Технології розробки стартапів: навч. посіб. / за заг. ред. Подальчака Н. Ю., Шаповалової Т. В. Київ: МФСА, 2021. 128 с.

## ТЕМА 8

### МАРКЕТИНГ СТАРТАПУ



8.1. Особливості маркетингу стартапу

8.2. Інструменти маркетингу за стадіями життєвого циклу стартапу

8.3. Розроблення маркетингової стратегії стартапу

8.4. Способи просування товару (послуги) стартапу на ринок

? Контрольні питання

📖 Використані джерела та рекомендована література

“Виробники повинні  
знайти споживачів,  
яким хочуть продавати,  
виявити їх потреби,  
а потім створити товар,  
який задовольнить ці потреби”

*Філіп Котлер*

### **8.1. Особливості маркетингу стартапу**

Основною умовою успішної реалізації стартапу є донесення сутності ідеї до якомога більшої кількості людей та формування у них позитивних вражень. Залучити споживачів, інвесторів до ознайомлення з продуктом (послугою) стартапу, забезпечити просування ідеї на ринок можливо за рахунок інструментів та заходів маркетингу.

---

**Маркетинг стартапу** – (від англ. *market* – ринок) – це діяльність, спрямована на комплексне дослідження ринку та потреб цільової аудиторії стартапу, з метою забезпечення зацікавленості та прихильності потенційних споживачів, максимізації прибутку на основі просування ідеї на ринок.

---

Отже, маркетинг стартапу – це процес втілення інноваційної ідеї в реальний продукт (послугу) і надання його клієнтам, для яких інновація є найбільшою цінністю.

#### **Відмінності маркетингу стартапу від класичного маркетингу:**

1. Маркетинг стартапу передбачає роз'яснення цільовій аудиторії суті ідеї, яка лежить в основі стартапу.
2. Зосередження уваги на маркетингових дослідженнях ідеї, в основі якої закладений певний продукт, який в явній формі ще не існує.
3. Кожен стартап вимагає окремої уваги і розробки маркетингових заходів в силу своєї галузевої специфіки, наявності грошових коштів.

4. Інструменти маркетингу різняться за стадіями життєвого циклу стартапу.

Послідовність маркетингу стартапу передбачає послідовне проходження таких етапів, як: 1) генерація та осмислення ідеї нового продукту; 2) тестування ідеї нового продукту; 3) дифузія ідеї нового продукту; 4) залучення споживачів, інвесторів (рис. 8.1).

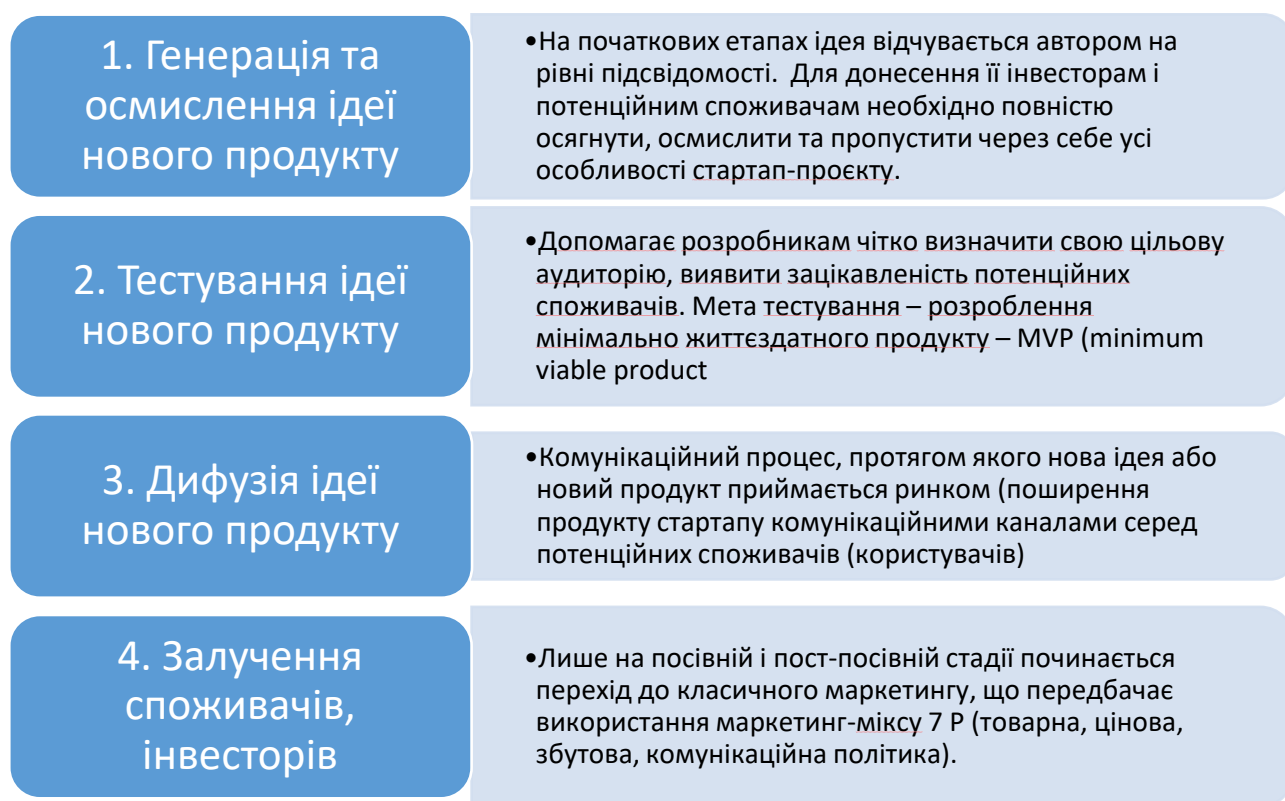


Рис. 8.1. Послідовність маркетингу стартапу

Детальніше етапи маркетингу стартапу характеризуються інструментами, які використовуються на різних стадіях життєвого циклу стартапу.

## 8.2. Інструменти маркетингу за стадіями життєвого циклу стартапу

Усі етапи життєвого циклу стартапу можна звести до передпосівної, посівної і пост-посівної стадії. Маркетингові інструменти, що застосовуються при розробці стартапів, суттєво відрізняються за стадіями життєвого циклу (табл. 8.1).



## Маркетингові заходи по етапах ЖЦ стартапу

Стадії життєвого циклу стартапу	Маркетингові заходи
<b>Pre-seed (передпосівна стадія)</b>	Кабінетні дослідження Пошук первинних даних Формулювання місії проєкту Пошук первинних даних Сегментація Оцінка конкурентоспроможності проєкту Ціноутворення Прогноз об'єму продажів Пошук каналів збуту
<b>Seed (посівна стадія)</b>	Планування просування продукції стар- тапа Остаточний план маркетингового обґрун- тування
<b>Post-seed (післяпосівна стадія)</b>	Розробка маркетингового комплексу 7P Просування продукції стартапу

**Маркетинг на передпосівній стадії (Pre-seed)**

Основне завдання стадії Pre-seed – проведення якісних маркетингових досліджень. На даній стадії використовують різноманітні методи для отримання вторинної інформації з метою аналізу ринку. Пошук вторинних даних має ряд переваг, порівняно з пошуком первинних даних, відносно витрачених часу і грошових коштів на дослідження. Кабінетні дослідження не лише допоможуть у вивченні сфери діяльності, на яку спрямований стартап-проєкт, але й знайти нові ідеї для застосування своєї майбутньої технології.

На передпосівній стадії розробляють бізнес-план, куди входить і маркетингове обґрунтування. Розпочинати варто з формулювання місії проєкту – чітко вираженої причини його існування. Місія повинна містити в собі, хто наші покупці, що саме ми збираємося створити, якими цінностями ми керуємося і чого хочемо досягти. Для проєктної групи це орієнтир, який допоможе поставити правильні цілі, завдання і

виробити стратегію розвитку, для покупця це привабливе послання, на яке він повинен відповідним чином відреагувати.

Далі варто зайнятися пошуком свого покупця, необхідно провести польове дослідження ринку з метою вибору відповідного сегменту, виділення з нього цільових груп і можливо доопрацювання ідеї під нових покупців.

На передпосівній стадії важливо провести оцінку конкурентоспроможності майбутнього товару або послуги, спрогнозувати об'єм продажів, розробити стратегію ціноутворення та здійснити пошук каналів збуту.

### **Маркетинг на посівній стадії (Seed)**

На посівному етапі стартапу, коли складений бізнес-план, вже є прототип, розробка маркетингового обґрунтування проекту набуває практичного втілення: вибирається найбільш відповідна модель ціноутворення, і від неї визначається об'єм продажів, залежно від наявності конкурентів, еластичності попиту тощо. Важливий аспект стадії Seed – просування товару (послуги) стартапу. Якщо на передпосівній стадії у є тільки міся, то на посіві важливо розробити бренд-код для розробки товарного знаку, куди входять:

- продукт (його опис);
- позиціонування (користь, яку принесе продукт цільовій аудиторії);
- міся (не лише товару, але і комерційної символіки);
- стиль (стиль реклами на основі комерційного символу);
- бачення майбутнього (як ми бачимо майбутнє товару і компанії).

### **Маркетинг на післяпосівній стадії (Post-seed)**

На завершальній стадії, коли уся необхідна інформація зібрана, починається розробка комплексу маркетингу, що включає в себе ряд інструментів, які використовують маркетологи з метою максимального задоволення потреб цільових груп покупців.

Сучасний комплекс маркетингу складається з 7Р:

1. **Product (продукт)** – як він буде виглядати? Що в продукті зацікавить користувача? Який асортимент, упаковка?

2. **Price (ціна)** – ціна має забезпечити довгострокову вигоду, бути доступною для визначеного цільового сегменту та узгодженою з цінами конкурентів.

3. **Place (місце)** – де споживачі дізнаватимуться про продукт? Які канали збуту? Де і як продукт продаватимуть?

4. **Promotion (просування)** – якими маркетинговими методами будете просувати продукт стартапу?

5. **People (люди)** – хто залучений в процес маркетингового забезпечення продукту? З ким буде взаємодіяти клієнт та користувач?

6. **Process (процес)** – який процес отримання товару (послуги)? Як відбувається замовлення? Як використовувати продукт стартапу?

7. **Physical evidence (фізичне вираження)** – чи є продукт матеріальним чи нематеріальним? Яке фізичне вираження продукту? (наприклад, квиток, перепустка, абонемент тощо).

На пост-посівній стадії переходять від планування просування інноваційного продукту до конкретних дій. Основне завдання на завершальному етапі стартапу – за рахунок регулярних маркетингових досліджень і оптимального комплексу маркетингу добитися стабільного зростання продажів і перейти до отримання стійкого прибутку.

### ***8.3. Розроблення маркетингової стратегії стартапу***

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

---

**Маркетингова стратегія стартапу** – це сукупність довгострокових рішень у вигляді планового документу щодо ознайомлення цільової аудиторії з ідеєю продукту, визначення кола потенційних споживачів, забезпечення їх прихильності до товару (послуги) та залучення інвесторів з метою розширення бізнесу.

---

У маркетинговій стратегії стартапу має бути висвітлене чітке розуміння, опис, формулювання ідеї, продукту і його унікальні характеристики, мети компанії, позиціонування, аудиторія і її сегменти.

Процес обґрунтування стратегій комплексу маркетингу передбачає певну послідовність дій. Алгоритм розробки стратегії маркетингу стартапу повинен включати наступні етапи:

1. *Вибір концепції маркетингу* – передбачає формулювання стратегічних цілей маркетингу, що відповідають місії стартапу, визначає обрані принципи та методи маркетингової діяльності.

2. *Стратегічний аналіз маркетингового середовища* – дослідження зовнішнього маркетингового середовища та стратегічного потенціалу бізнесу, що дозволяють визначити стратегічні орієнтації, на основі яких формуються стратегії комплексу маркетингу, виокремлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

3. *Ідентифікація життєвого циклу стартапу* – етап, на якому визначається стадія розвитку стартапу й ті варіанти розвитку, які будуть відповідати життєвому циклу.

4. *Вибір стратегій комплексу маркетингу* – обрання з-поміж можливих альтернатив на основі результатів аналізу маркетингового середовища та визначеної стадії життєвого циклу товарної, цінової стратегій, стратегії збуту, стратегії маркетингових комунікацій.

5. *Втілення стратегій в систему програм, проектів, планів* – дає можливість обґрунтувати необхідне ресурсне забезпечення реалізації стратегій, передбачити комплекс дій, що будуть виконуватись в розрізі обраних стратегій.

6. *Реалізація стратегій* – проведення стратегічних змін щодо досягнення цілей маркетингу. Важливо при цьому створити необхідні передумови для успішного виконання стратегій.

7. *Контроль та оцінка ефективності* – передбачає вибір показників оцінки, співставлення фактичних результатів з очікуваними, проведення коригуючих дій. Відповідно до результатів діагностування вносяться зміни до стратегії стартапу або концепції маркетингу.

Виділяють наступні стратегії охоплення ринку стартапу залежно від процесу сегментації (рис. 8.2).

**Масовий маркетинг** – компанія випускає один стандартний товар для усіх споживачів. Ця стратегія дозволяє компанії швидко налагодити масове виробництво і економити на витратах. Масову стратегію не доцільно використати в інноваційній сфері, оскільки там переважає більше нецінова конкуренція. На сьогодні стартапи орієнтовані на конкретні цільові групи, а іноді і на індивідуального покупця, тому

запропонувати інноваційний товар для декількох сегментів без істотних доопрацювань неможливо.



Рис. 8.2. Види стратегій маркетингу стартапу

**Концентрований маркетинг** – фірма розробляє продукт для одного сегменту. Найбільш поширена стратегія для стартапів. Вийти на існуючі ринки стартапам складно внаслідок жорсткої конкуренції. Таким чином, продукція стартапів часто формує ринкову нішу, на якій конкурентів або немає, але вони незабаром з’являться, або конкуренти не заважатимуть унаслідок малої місткості сегменту. Ця стратегія дуже поширена унаслідок обмеженості фінансових коштів у стартапів та складністю залучення додаткових коштів для диференціації продукту.

**Товарно-диференційований маркетинг** – фірма пропонує для кожного сегменту спеціально розроблений для них товар. Стратегія характерна для середніх і великих інноваційних компаній. Таким чином, компанії диверсифікують свої ризики і розраховують захопити істотну частку ринку в кожному сегменті. До недоліків обрання даної стратегії відносять: великі витрати, оскільки відсутня економія від масштабів виробництва, обмежений доступ інформації по конкурентах в нових сегментах, а також можлива внутрішня конкуренція (коли бренд

компанії віднімає споживачів у іншого бренду тієї ж компанії). Ця стратегія рідко підходить для стартапів.

**Індивідуальний маркетинг** – компанія розглядає кожного покупця як окремий сегмент, тобто враховує індивідуальні переваги кожного і намагається врахувати їх у своєму товарі. Даний вид стратегії найкраще підходить для стартапу, адже дозволяє здолати бар'єри входу на ринок. Індивідуальний підхід в маркетингу стартапу – це додаткова конкурентна перевага, в теж час, вона складно реалізовується. Продукція стартапу повинна легко адаптуватися під запити споживачів в межах бюджету проєкту.

*Таблиця 8.2*

### Стратегії маркетингу та бар'єри для стартапів при їх виборі

Стратегія маркетингу	Характеристика стратегії	Бар'єри для стартапу
<b>Масовий маркетинг (недиференційований)</b>	Компанія випускає один стандартний товар для усіх споживачів.	Практично неможливо створити інноваційний продукт для декількох сегментів без істотних удосконалень, пов'язаних з великими витратами
<b>Концентрований маркетинг</b>	Фірма розробляє продукт для одного сегменту.	Існуючий ринок: великі витрати і мало інформації про ринок порівняно з конкурентами.
<b>Товарно-диференційований маркетинг (множинний)</b>	Фірма пропонує для кожного сегменту спеціально розроблений для них товар.	Недостатньо фінансових коштів і потужностей для диференціації.
<b>Індивідуальний маркетинг</b>	Компанія розглядає кожного покупця як окремий сегмент, тобто враховує індивідуальні переваги кожного і намагається врахувати їх у своєму товарі.	Реалізовується тільки за умови можливості адаптації продукції стартапу без серйозного збитку бюджету.

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

#### **8.4. Способи просування товару (послуги) старту на ринок**

Просування продукту старту на ринок є важливим етапом для забезпечення зацікавленості майбутніх споживачів, формування їх лояльності та поінформованості інвесторів.

Найбільш ефективними каналами просування та комунікації з потенційними споживачами старту вважається digital-маркетинг.

---

**Digital-маркетинг** (цифровий, інтерактивний маркетинг) – вид маркетингової діяльності, який передбачає використання різних форм цифрових каналів для взаємодії зі споживачами та просування бренда.

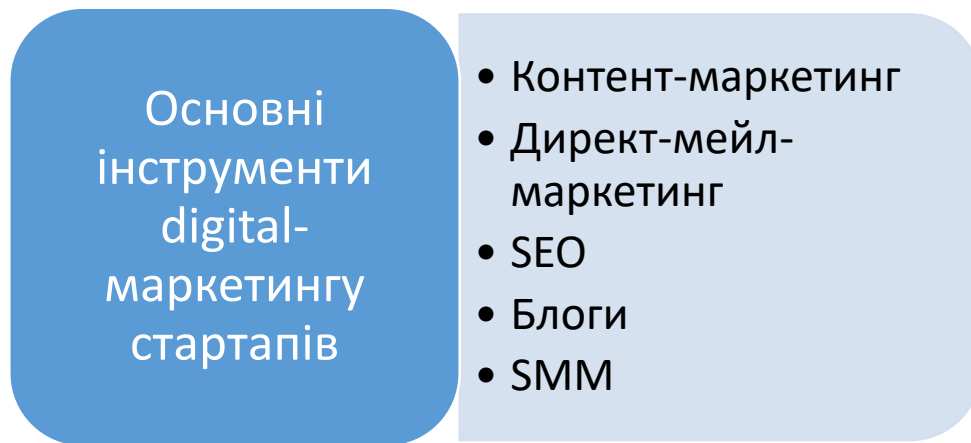
---

*До цифрових каналів* можуть бути віднесені цифрове телебачення, Інтернет, локальні мережі, мобільний зв'язок, інтерактивні екрани, спеціальні додатки. digital-маркетинг може бути використаний в online-режимі через користування мережею Інтернет, а також в offline-середовищі через використання цифрових додатків у телефонах, планшетах, SMS та MMS, рекламних дисплеїв на вулицях.

*До інструментів digital-маркетинг* належать: створення власного WEB-сайту, розповсюдження інформації через соціальні мережі, e-mail-розсилання (директ-мейл-маркетинг), вебінари, блоги, банерну рекламу, контекстну рекламу, ігри, квести, опитування, інтерактивні листівки, додаткову реальність, відеосервіси, інтерактивні поверхні, анімації тощо.

**Контент-маркетинг** – створення і поширення контенту з самостійною цінністю для необхідної аудиторії. У основі контент-маркетингу лежить принцип ділитися інформацією, навчати, знайомити з чимось. Згідно проведених досліджень, 82 % клієнтів довіряють бізнесу після отримання від нього якоїсь корисної інформації.



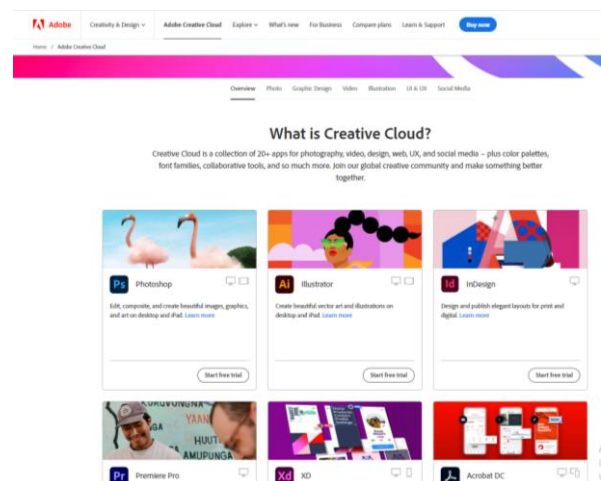


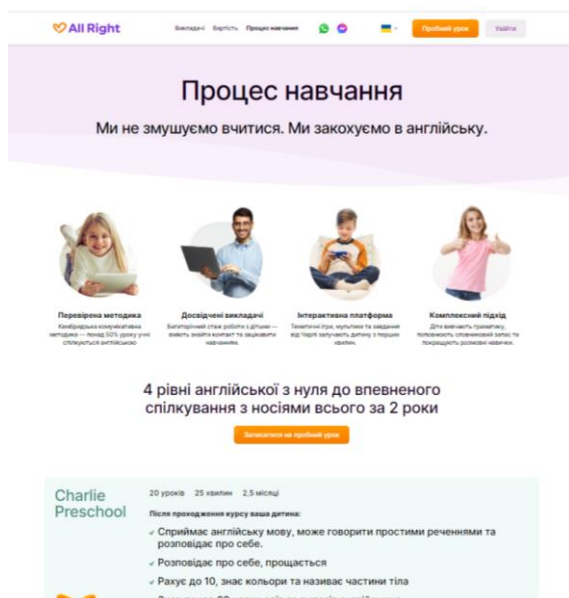
**Рис. 8.3.** Основні інструменти digital-маркетингу стартапів

Один з основних принципів контент-маркетингу – це відсутність реклами. Публікації мають носити характер пропаганди. Для того щоб здобути прихильність потенційного споживача інноваційної ідеї необхідно зацікавити його та переконати у цінності продукту стартапу. Інформаційні повідомлення про інноваційну ідею або стартап-компанію, що привертають увагу, підвищують впізнаваність, забезпечують необхідний рівень комунікації з ринком і споживачем, є найважливішим елементом SEO, створюють експертний рівень бренду тощо. Якісна публікація в рамках контент-маркетингу – це вміння писати без реклами, розуміти загальну задачу і добре розбиратися в специфіці продукту. Даний інструмент є універсальним, дозволяє надати зрозумілі пояснення щодо способів користування інноваційним продуктом.

*Приклади:*

**Контент-хаб компанії Adobe** – чудовий приклад таргетованої платформи для просування орендованого контенту, який приносить користь споживачам. Завдяки продуманому інтерфейсу і якісним статтям, доповненим візуальними матеріалами, користувач може провести на сайті не одну годину.





**Український стартап AllRight** – онлайн-платформа для вивчення англійської мови для дітей від чотирьох років. Сервіс поєднує уроки з «живими» викладачами й домашні завдання з ботом-наставником на базі штучного інтелекту. На сайті багато корисної контентної інформації, можливість пройти пробні уроки.

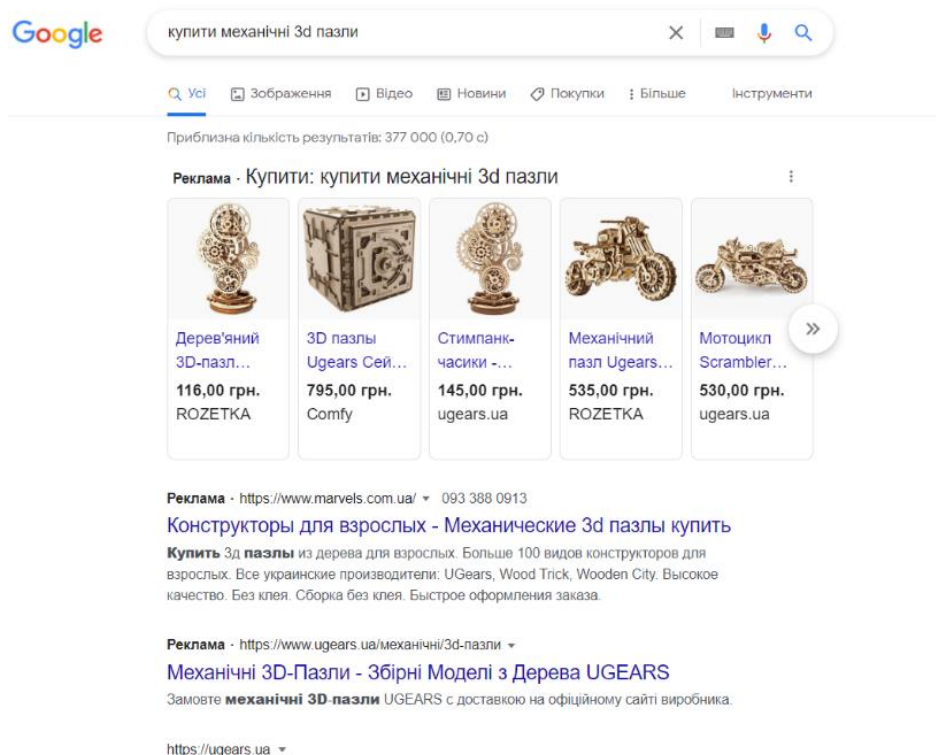
**Директ-мейл-маркетинг** – спосіб реклами товарів і послуг за допомогою прямої, безпосередньої адресної розсилки електронною поштою рекламних матеріалів конкретним потенційним покупцям, замовникам або розсилка, яку отримує новий користувач, після реєстрації в сервісі, на сайті.

Корисні поради застосування директ-мейл-маркетингу:

1. Розсилку листів бажано здійснювати від певної особи, а не автоматично.
2. Тема листа повинна зацікавити потенційного клієнта.
3. Важливо у листі розміщувати посилання, що веде до сторінки, яка містить корисну для споживача інформацію, або до каналу продажу (інтернет-магазин, сторінка в соціальних мережах).

**SEO** (Search Engine Optimization) – оптимізація сайту в пошукових системах. Має домінуючу роль у стратегії цифрової реклами, оскільки впливає на розташування цифрових каналів, доступних для компанії, таких як: веб-сайти, блоги, облікові записи в соціальній мережі тощо. За допомогою SEO, веб-сторінки можна оптимізувати, щоб стати найбільш привабливим для пошукових систем, щоб бути першим відображеним під час пошуку, що виконується за допомогою браузерів. SEO включає в себе використання найпопулярніших ключових слів користувачів та ідентифікаторів, використовуючи інструмент Google Analytics.

Приклад пошуку за запитом «купити механічні 3d пазли» в пошуковій системі Google:



Топові місця в пошуку займає «UGEARS» – український стартап, заснований у 2014 році. Компанія виготовляє унікальні дерев'яні механічні 3D-конструктори, які впевнено набувають популярності у всьому світі.

SEO компанії є ефективним, отже більша кількість користувачів знайдуть на сайт, забезпечуючи конверсію стартапу.

**Блоги** – це сайти, на яких регулярно розміщуються статті, інформація про події та мультимедіаконтент. Блог є новим видом інтернет-реклами. Коли сайт компанії виконує роль представника продукції, він може притягнути потенційних покупців. Проте, щоб споживач захотів придбати саме цей товар або послугу, треба переконати його в тому, що саме цей рекламований продукт має ті унікальні властивості, які він шукає і які його повністю задовольнять. Для цих цілей стартапу ідеально підходять блоги. Якісний контент на тему, що представляє інтерес для клієнтів, від відомих особистостей, популярних блогерів збільшує рівень довіри та лояльності до продукту стартапу.

Існують платформи для роботи з блогерами, наприклад BloggerMall – сучасний стартап як сервіс для замовлення реклами у блогерів:



**SMM** – використання соціальних мереж для просування товару (послуги). Якісне SMM інноваційного продукту спроможне істотно підвищити впізнаваність стартапу та поінформованість потенційних споживачів. Контент, який розповсюджується в соцмережах через популярних користувачів з тисячами передплатників здатний створювати величезний приплив трафіку на сайт компанії. Найпопулярніші соціальні мережі в Україні: Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, YouTube, TikTok, LinkedIn.



**Рис. 8.4.** Найпопулярніші соціальні мережі за кількістю користувачів

Україна відповідає світовим трендам щодо лідерів соціальних мереж: Facebook (60 %), YouTube (43 %) та Instagram (30 %).

Для розміщення контенту в цих соціальних мережах необхідно враховувати особливості їх функціонування та інтереси їх користувачів (табл. 8.3).

Таблиця 8.3

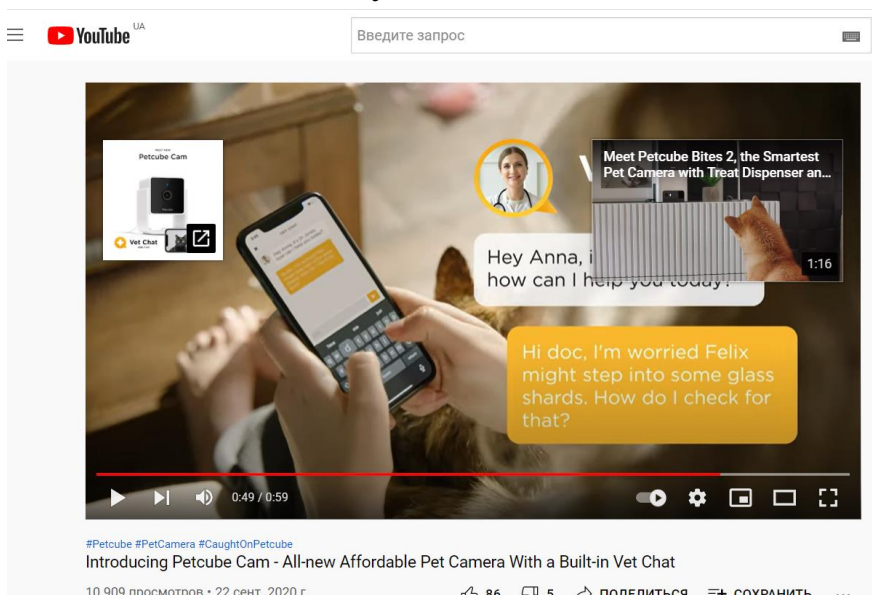
**Можливості SMM для стартапів  
в найпоширеніших соціальних мережах**

Соціальна мережа	Кількість користувачів, мільйонів осіб (станом на січень 2021 р.)	Цільова аудиторія стартапу	Можливості SMM для стартапів
1	2	3	4
Facebook	2740	Чоловіки і жінки віком 25–54 роки	Створення сторінки. Розміщення дописів. Створення реклами, рекламних акцій. Використання месенджера для повідомлень. Таргетована реклама
Instagram	1221	Велика частка жінок віком 18–44 роки	Розміщення дописів з фото, відео. Використання директ для повідомлень. Створення сторіз. Гейміфікація. Прямі ефіри. Просування постів. Таргетована реклама
YouTube	2291	Чоловіки і жінки віком 25–44 роки	Створення відео-каналу. Ознайомлення з продуктом стартапу та його просування через відеомаркетинг. Розширення соціального охоплення. Створення спільнот.

1	2	3	4
TikTok	681	Діти, підлітки та молодь віком 13–24 роки	Просування власного бізнесу. Співпраця з блогерами. Прямі ефіри. Партнерський маркетинг (отримання відсотку від продажів чи переходів інших брендів). Нативна реклама (реклама інших тіктокерів, брендів).
Twitter	353	Велика частка чоловіків віком 25–49 років	Рекламовані рахунки. Рекламовані твіти. Вебкарти. Гейміфікація.

Особливо популярною для просування продукту стартапа є соцмережа YouTube – що є однією з найпопулярніших пошукових систем в Інтернеті, яка поступається в цьому плані тільки Google. Замість звичайних сайтів тут канали, а замість сторінок зі статтями – відеоролики.

*Приклад* використання відео-контенту для реклами продукту, Petcube – один з найуспішніших і найвідоміших стартапів України:





## **Поради щодо ефективного використання YouTube для стартапів:**

**1. Брендування каналу.** Для бізнесових цілей необхідно створювати його не від імені особистого облікового запису, а з іншою назвою, ідентичною або максимально наближеною до назви компанії. Важливе якісне оформлення каналу та зручність пошуку.

**2. Використання ключових слів.** Назва відеороликів, їхній опис та теги – релевантні ключові слова повинні використовуватися всюди. Це збільшить видимість контенту в пошуку YouTube і дозволить збільшити кількість переглядів за рахунок тих користувачів, які цілеспрямовано шукають відеоконтент.

**3. Додавання URL в опис.** Посилання на відео варто подавати скрізь – в текстових версіях, поруч з фото тощо. Навіть якщо додати посилання на головну сторінку сайту, це теж буде приносити переходи, частина з яких може конвертуватися в замовлення.

**4. Просування відео.** Збільшення видимості відеороликів на YouTube через оптимізацію під ключові слова, поширення їх за допомогою інших платформ (наприклад, Facebook, Instagram), розміщення публікації в блозі, e-mail-розсилка, репости тощо.

**5. Завантаження трейлера.** Це відеоролик, закріплений на головній сторінці каналу, який автоматично запускається при відвідуванні її користувачами. Створення короткого (2–3 хвилини) цікавого відео, яке найкращим чином представляє компанію, є гарною можливістю відразу зацікавити аудиторію та підштовхнути її до перегляду решти контенту.

**6. Взаємодія з глядачами.** Важливо відповідати на коментарі під відео. Цим показується цінність думки аудиторії, підвищується рейтинг каналу.

**7. Аналіз даних.** Відслідковування статистики переглядів, лайків та коментарів дозволяє оцінити вік, стать, вподобання цільової аудиторії та інші параметри, що формують ціннісну пропозицію.

На початкових етапах існування стартапу його фінансові можливості обмежені, тому значних витрат на маркетингові заходи, зазвичай, не передбачається. Саме тому використання засобів цифрового марке-



тингу допомагає розробникам стартапів забезпечити поінформування та просування продукту.

### **? Контрольні питання**

1. Поясніть сутність маркетингу стартапу.
2. Вкажіть відмінності маркетингу стартапу від класичного маркетингу.
3. Назвіть послідовність етапів маркетингу стартапу.
4. Які методи маркетингу використовуються на передпосівній стадії (Pre-seed) стартапу?
5. Охарактеризуйте особливості маркетингу на посівній стадії (Seed) стартапу.
6. Назвіть інструменти маркетингу, що використовуються на післяпосівній стадії (Post-seed) стартапу.
7. З яких елементів складається сучасний комплекс маркетингу?
8. Які види стратегій маркетингу є доцільними для стартапу?
9. Охарактеризуйте процес формування маркетингової стратегії стартапу.
10. Які способи просування продукту на ринок, залучення та комунікації зі споживачами стартапу є найбільш ефективними?
11. Назвіть інструменти digital-маркетингу стартапів.
12. Які переваги використання соціальних мереж для просування бренду?

### **📖 Використані джерела та рекомендована література**

1. Гавриш О., Бояринова К., Копішинська К. Розробка стартап-проектів: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 188 с.
2. Гвоздева А. А., Філіна О. В. Реклама у фейсбуку та інстаграмі: книга-інструкція з налаштування рекламних кампаній та керування ними. Київ, 2021. 108 с.
3. Гвоздева А. А., Філіна О. В. Фейсбук та інстаграм: від створення сторінки до розвиненої спільноти за 30 днів: книга-тренінг. Київ, 2021. 290 с.

4. Маркетинг стартап-проектів [Електронний ресурс]: навч. посіб. для усіх спеціальностей другого освітнього ступеню «магістр» / за заг. ред. С. О. Солнцева / С.О. Солнцев, О.В. Зозульов, Н. В. Юдіна, Т. О. Царьова, Н. В. Язвінська. Електронні текстові дані (1 файл: 3,2 Мбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 218 с.
5. Менеджмент стартап проектів: підручник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти / О. А. Гавриш, В. В. Дергачова, М. О. Кравченко та ін. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2019. 337 с.
6. Офіційний сайт AllRight. URL: <https://allright.com/>
7. Офіційний сайт Blog.adobe. URL: <https://blog.adobe.com/>
8. Похилько С. В., Єременко А. Ю. Соціальні мережі як майданчик для створення та розвитку бізнес-проектів. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2020. № 3. С. 130–139. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-14
9. Рибіна О. І., Шепілов Д. О., Писаренко К. О. Сила «лайку». Вплив маркетингу в соціальних мережах на залучення клієнтів. *Вісник СумДУ*. 2020. № 1. С. 118–123.
10. Соцмережі-2021. URL: <https://hromadske.ua/posts/socmerezhi-2021-tiktok-starshaye-facebook-perevazhno-zhinochij-a-strichku-mi-gortaye-mo-400-miljoniv-rokiv>
11. Технології розробки стартапів: навч. посіб. / за заг. ред. Подальчака Н. Ю., Шаповалової Т. В. Київ: МФСА, 2021. 128 с.



«Люди можуть скопіювати те, що ви зробили, але вони не можуть скопіювати те, що ви плануєте зробити»

*Денніс Кроулі, Foursquare*

### **9.1. Сутність та особливості бізнес-плану стартапу**

Важливим етапом розробки стартапу є обґрунтування бізнес-плану, що поглиблює та деталізує зміст його бізнес-моделі. Бізнес-план має та меті допомогти стартаперам у вирішенні багатьох проблем, включаючи визначення кількісних показників стартапу, організаційного забезпечення, виявлення потенційних проблем та ризиків, здійснення адаптації його моделі відповідно до умов зовнішнього середовища, потреб ринку.

---

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

---

#### **Функції бізнес-плану стартапу:**

**1. Зовнішня** (документ призначений для потенційних інвесторів, партнерів по бізнесу, фінансових установ) – ознайомлення зацікавлених сторін із сутністю та основними аспектами ідеї стартапу.

**2. Внутрішня** (документ призначений для внутрішнього користування засновниками та командою стартапу) стосується опрацювання механізму самоорганізації, тобто обґрунтування цілісної системи управління реалізацією стартап проєкту.

Спеціальних вимог до структури бізнес-плану стартапу не існує. Відповідно до стандартів Організації Об'єднаних Націй з промисло-

вого розвитку (англ. *United Nations Industrial Development Organization, UNIDO*), загальна структура бізнес-плану інноваційного проєкту може мати розділи, що наведені на рис. 9.1.

#### 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:

- специфіка виробництва товару (надання послуг),
- 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.

**Рис. 9.1.** Структура бізнес-плану проєкту стартапу

## 9.2. Резюме бізнес-плану

Починається будь-який бізнес-план з резюме, проте формується він після того, як бізнес-план повністю готовий. Це одночасно і висновок, і короткий зміст бізнес-плану.

---

**Резюме** – це частина бізнес-плану, метою якого є переконання потенційних партнерів та інвесторів у доцільності ділового співробітництва й інвестування стартапу, включає коротку інформацію про зміст документу, основні результати і підсумкові висновки.

---

Резюме повинне бути коротким, зазвичай вся інформація міститься на декількох сторінках. Прочитавши резюме потенційні інвестори повинні зрозуміти базові ідеї та перспективи стартап проєкту та вирішити – чи варто витратити додатковий час на читання бізнес-плану.

### Завдання резюме:

- навести короткий опис сутності проєкту, переваги продукції (послуг) стартапу;
- розкрити можливості бізнесу та стратегію реалізації його стартап проєкту;
- охарактеризувати цільовий ринок (основних споживачів, їх особливості та споживчі переваги, обсяги продаж, прогнозовану частку суб'єкта підприємницької діяльності на ринку);
- охарактеризувати найбільш значні конкурентні переваги, які існують або які можуть бути створені як результат появи на ринку продукції чи послуги стартапу;
- навести основні економічні показники ефективності проєкту стартапу;
- охарактеризувати потреби у фінансуванні проєкту (обсяги необхідних інвестицій, терміни та умови обслуговування і повернення).

Резюме має включати цілі стартапу, коротко виражену суть проєкту; стислий виклад ключових елементів бізнес-плану, його основних

частин та підсумовувати фактори майбутнього успіху при реалізації стартапу.

Орієнтовний зміст резюме стартапу наведений у табл. 9.1.

*Таблиця 9.1*

### Структура резюме бізнес-плану стартапу

<i>Показник</i>	<i>Характеристика</i>
Найменування проєкту	Вказується назва
Характеристика організації	<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>- керівник проєкту</li> </ul>
Короткі відомості про кваліфікацію управлінського персоналу	Досвід, знання, особливості керівництва (команди) проєкту
Опис ситуації на ринку, в галузі	Вказується доцільність проєкту для ринку, його переваги над іншими
Продукт (послуга) стартапу	Переваги, унікальність та цінність продукції (послуги) стартапу
Ресурси	Власні ресурси, їх поточний стан
Цілі проєкту	Короткострокові та довгострокові цілі проєкту, перспективи масштабування та відтворення
Потреба в інвестиціях	Розмір необхідних інвестицій, передбачувані джерела, напрями їх використання, термін повернення
Дозвільні та супровідні документи	Наявність патентів, ліцензій, сертифікатів тощо
Економічні показники	Прогнозні економічні показники проєкту
Ризики	Можливі ризики та ймовірність їх настання



### **9.3. Ідея (сутність) запропонованого проєкту**

В першому розділі необхідно висвітлити особливості та перспективи розвитку продукту стартапу, специфіку самого підприємства, що існує чи буде створюватися.

#### ***Опис підприємства***

Обґрунтовується вибір організаційно-правової форми, особистий досвід та професійні досягнення засновників, сфера діяльності, масштаби проєкту тощо. Важливо показати життєвий цикл функціонування підприємства протягом реалізації проєкту (наприклад, можливості розширення підприємства, нарощення обсягів його господарської діяльності, підвищення рівня конкурентоспроможності та життєздатності).

Здійснюючи опис підприємства, важливо вказати види діяльності, якими підприємство фактично займається або буде займатись протягом реалізації проєкту, визначити переваги та недоліки місця розташування підприємства з урахуванням таких факторів, як вартість та доступність ресурсів, наближеність до постачальників, рівень розвитку інфраструктури.

#### ***Опис продукту***

Висвітлюються характеристики продукту, його відмінність від продуктів конкурентів, тривалість життєвого циклу, технологічні особливості виробництва тощо. Підрозділ включає наступні складові:

1. *Опис ринкових якостей продукції проєкту*: опис продукції (послуг); порівняння з іншими продуктами на ринку; конкурентоспроможність продукту проєкту; ціннісна пропозиція продукту стартапу.

2. *Аналіз попиту на продукцію проєкту*: споживачі продукції; потреба в продукції; прогноз попиту на продукцію проєкту.

3. *Аналіз пропозиції*: обсяг виробництва; місткість ринку; виробники продукції; імпортери продукції та обсяг імпорту; прогноз пропозиції на продукцію проєкту.

4. *Дослідження ринку*: оцінка рівня конкуренції й типу ринку; учасники ринку; аналіз ситуації на ринку; аналіз конкурентоспроможності продукції (послуг) стартапу; динаміка цін на ринку; ціноутворюючі фактори; адміністративні елементи у функціонуванні ринку.

Орієнтовний зміст опису продукту стартапу наведений у табл. 9.2.

## Опис продукту стартапу

Показник	Характеристика
Характеристика запланованої продукції (послуг)	Перелік основних видів продуктів або послуг
	Призначення продуктів або послуг з точки зору задоволення певних потреб споживачів
	Споживчі якості продукції: основні види сировини, з якої виготовляється продукція, властивості, естетика зовнішнього вигляду, показники якості тощо
	Унікальність та цінність продукції (послуги)
Життєвий цикл продукції	Залежить від динаміки науково-технічного прогресу в сфері реалізації проєкту, технології виробництва, часу, необхідного для модифікації продуктів та їх адаптації до нових ринків. Зазначається час, необхідний для доведення продукту до перших продажів, до максимального обсягу продажів, до згортання продаж, час на оновлення та модифікації продукту.
Технологічні особливості випуску продукції (надання послуг)	Зазначаються технічні стандарти та особливості виробництва країн тих ринків, на яких планується реалізація продукції або надання послуг та визначити перспективи їх модифікації

**9.4. Маркетинговий план**

Одним з найважливіших розділів бізнес-плану є «Маркетинговий план». Даний розділ передбачає висвітлення стратегічних та тактичних цілей маркетингу проєкту, а також є базою для обґрунтування інших розділів бізнес-плану.

---

**Маркетинговий план** – розділ бізнес-плану, в якому визначаються основні складові комплексу маркетингу (товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики) та обґрунтовується стратегія виведення продукту стартапу на ринок.

---

### Завдання маркетингового плану:

- визначення товарної політики проєкту
- визначення цінової стратегії та розрахунок ціни на продукт стартапу
- обґрунтування каналів збуту продукції
- вибір способів просування продукту стартапу та організації рекламної кампанії

### Питання, відповіді на які дає маркетинговий план:

- на які властивості продукції (послуги) буде зроблено основний акцент (якість, ціна, сервісне обслуговування, система постачання тощо)?
- які обсяги збуту за асортиментом прогнозуються?
- яку стратегію ціноутворення буде застосовано, як вона буде узгоджена з системою ціноутворення основних конкурентів?
- які тенденції зміни ціни на аналогічну чи подібну продукцію (послуги)?
- які будуть обрані канали збуту продукції (послуг)?
- якими будуть витрати на збут?
- які засоби реклами будуть використані для ознайомлення та стимулювання збуту продукції (послуг)?
- яким буде бюджет рекламної кампанії?
- як буде організована служба комунікації чи сервісного обслуговування споживачів?
- якими будуть витрати на створення служби комунікації чи сервісного обслуговування споживачів?

### Товарна політика

Товарна політика підприємства включає такі основні напрями: асортиментна політика, створення нової продукції (послуг), стратегія якості продукції (послуг), стратегія організації сервісного обслугову-

вання. Товарну стратегію стартапу слід розробити ще на стадії розробки бізнес-плану.

Існують різні класифікації товарних стратегій в комплексі маркетингу. Залежно від сегментів, на які зорієнтований товар, можна виділити три основні їх види: недиференційована, концентрована, диференційована, які в свою чергу мають свої різновиди.

**Недиференційована товарна стратегія** (стратегія стандартизації) характеризується одноманітною й однорідною номенклатурою товарів. Застосовується для підприємств, що виходять на ринок з одним товаром і ставлять перед собою завдання досягти максимуму продажу за допомогою уніфікованого, стандартизованого комплексу маркетингу.

**Стратегія концентрованого маркетингу** передбачає виділення одного або кількох сегментів і максимальне проникнення на них. Товари видозмінюють для того, щоб максимально задовольнити потреби покупців. Дана стратегія передбачає концентрацію маркетингових зусиль на обраних сегментах.

**Стратегія диференційованого маркетингу** передбачає виділення великої кількості сегментів з обслуговуванням їх великою кількістю різноманітних товарів. Використання такої стратегії пов'язане з великими витратами на маркетингові заходи, торговельну мережу, рекламу, тому застосовується на етапі зростання (growth stage) та розширення (expansion stage).

### **Цінова політика**

Встановлення ціни на продукт (послугу) стартапу – одне з найскладніших та відповідальних рішень, яке приймається у ході розробки проєкту, оскільки ціна безпосередньо впливає на інші ключові параметри бізнесу, такі як обсяг попиту, прибуток тощо.

На ціну продукту має вплив значна сукупність факторів: витрати на виробництво та реалізацію, умови конкуренції, економічна ситуація, місце розташування підприємства, сезонні коливання попиту, психологія споживача тощо. Встановлюючи ціну на продукцію (послуги) стартапу, доцільно враховувати такі фактори:

- собівартість продукції (послуги),
- унікальність та новизна продукту,

- рівень цін товарів конкурентів або товарів-замінників,
- якість продукції.

Якщо рівень ціни та якості відобразити за трирівневою шкалою, залежно від їх поєднання можна виділити дев'ять варіантів цінової стратегії.

Таблиця 9.3

**Види цінових стратегій залежно від рівнів ціни та якості продукції (за Ф. Котлером)**

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

Для стартапів на стадії запуску використовують такі види цінових стратегій:

**Стратегія «зняття вершків»** передбачає встановлення максимально високих цін під час виведення на ринок нового товару до появи конкурентів; використовується щодо товарів, які належать до категорії модних новинок, котрі мають незначну тривалість життєвого циклу або є новацією й не мають конкурентів.

**Стратегія проникнення** характеризується встановленням на новий товар відносно низької ціни, використовується підприємством для виведення своїх товарів на нові ринки, створення там належного попиту. В міру зростання попиту, прихильності споживачів ціни поступово підвищуються.

На етапі зростання (growth stage) доцільними є наступні стратегії:

**Стратегія середніх цін (нейтральна стратегія)** передбачає встановлення цін на рівні середньо ринкових, має на меті отримання прибутку в довготерміновій перспективі. Стратегія може використовуватися на всіх стадіях життєвого циклу стартапу.

**Стратегія доброякісності (конкурентних цін)** передбачає встановлення цін нижчих ніж у конкурентів, що дозволяє збільшити ринкову частку, витісбивши конкурентів.

На стадії розширення (expansion stage) часто застосовуються стратегія преміальних націнок.

**Стратегія преміальних націнок (престижних цін)** характеризується пропозицією товарів високої якості або з унікальними властивостями за високою ціною. Дана стратегія можлива на етапі, коли продукція відома, має добре розвинений бренд.

### **Збутова політика**

Етап життєвого циклу стартапу визначає стратегічні цілі у сфері збуту.

Так, на стадії виходу на ринок основна увага приділяється вибору цільового сегменту і збільшенню обсягів продажу (**стратегія вибіркового розподілу**).

На етапі зростання у центрі уваги є збільшення ринкової частки, розширення цільових сегментів (**стратегія інтенсивного розподілу**).

На стадії розширення доцільно зберегти існуючі позиції і вийти на нові ринки збуту. На етапі спаду підприємству доцільно шукати внутрішні резерви підвищення ефективності збутової діяльності (**стратегія ексклюзивного розподілу**).

При описі каналів розподілу продукції підприємства необхідно навести інформацію про необхідність залучення посередників у процесі просування продукції на ринок, канали збуту, які планується використовувати для продажу продукції.

Після визначення цінової стратегії та обґрунтування товарної та збутової політики необхідно побудувати орієнтовний прогноз продажів продукції (надання послуг).

## План продажів продукції (послуг)

Показник	Один. виміру	Періоди (по місяцях)												Всього за 1 рік	Всього за 2 рік	Всього за 3 рік	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Продукт А																	
Обсяг продажів	од.																
Ціна за одиницю	грн.																
Виручка від реалізації	грн.																
Продукт В																	
Обсяг продажів	од.																
Ціна за одиницю	грн.																
Виручка від реалізації	грн.																
Всього виручка від реалізації	грн.																

## Комунікаційна політика

Маркетингові комунікації включають наступні засоби: рекламу, пропаганду, паблік релейшнз, стимулювання збуту, особистий продаж.

На початкових стадіях життєвого циклу стартапу за допомогою маркетингових комунікацій здійснюється привертання уваги споживачів до товару. На етапах зростання та розширення здійснюється залучення споживачів та партнерів до проєкту та просування товарів. Відповідно до названих цілей можливими стратегіями маркетингових комунікацій є: стратегія підсилювання (активізація маркетингових зусиль на просування, пошук можливості розширення каналів збуту); стратегія втримування (активізація реклами, модифікація товару, його широке розповсюдження); стратегія підтримування (реклама-нагадування, цінкові знижки, стимулювання збуту, підтримування каналів розподілу); стратегія скорочування (мінімізація витрат на маркетингові комунікації).



Вибір стратегій комплексу маркетингу з врахуванням стадії стартапу базується на тому, що підприємства використовують різний набір маркетингових інструментів та важелів в залежності від періоду функціонування й розвитку (табл. 9.5).

Таблиця 9.5

### Види стратегій комплексу маркетингу на різних стадіях стартапу

Стратегії комплексу маркетингу	Стадії життєвого циклу стартапу		
	<i>Посівна стадія (seed stage), стадія запуску (startup stage)</i>	<i>Стадія зростання (growth stage)</i>	<i>Стадія розширення (expansion stage)</i>
<i>Товарна стратегія</i>	Недиференційована товарна стратегія	Стратегія диференційованого маркетингу	Стратегія диференційованого маркетингу
<i>Цінова стратегія</i>	Стратегія «зняття вершків» Стратегія проникнення Стратегія середніх цін	Стратегія конкурентних цін Стратегія середніх цін	Стратегія преміальних націнок Стратегія конкурентних цін Стратегія середніх цін
<i>Стратегія збуту</i>	Стратегія вибіркового розподілу	Стратегія інтенсивного розподілу	Стратегія інтенсивного розподілу Стратегія ексклюзивного розподілу
<i>Стратегія маркетингових комунікацій</i>	Стратегія підсилювання	Стратегія втримування	Стратегія підтримування Стратегія скорочення

Отже, кожному етапу життєвого циклу відповідає набір стратегій комплексу маркетингу, реалізація яких сприятиме досягненню стратегічних маркетингових цілей.

На завершення в маркетинговому плані подається бюджет маркетингових заходів проєкту.

## Бюджет маркетингових заходів проєкту

Витрати на маркетингові заходи	Періоди (по місяцях)												Всього за 1 рік	Всього за 2 рік	Всього за 3 рік	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
1.																
2.																
...																
Всього витрат																

### 9.5. Виробничий план

**Виробничий план** – розділ бізнес-плану, в якому обґрунтовуються можливості щодо організації виробництва запланованих до реалізації обсягів продукції (створення послуг) відповідної кількості та якості та необхідне ресурсне забезпечення для цього.

#### Питання, відповіді на які дає виробничий план:

- де буде виготовлятися продукція (надаватись послуги)?
- які є потреби у всіх видах приміщень, будівель, споруд?
- якою є послідовність виконання виробничих операцій та інших технологічних процесів виготовлення продукції?
- які машини та обладнання потрібні для виробничого процесу і яким чином вони будуть залучені (придбані чи орендовані)?
- яка вартість придбання чи оренди машин, обладнання, устаткування тощо?
- які матеріали, сировина, комплектуючі потрібні для забезпечення належного проходження виробничого процесу?
- які витрати на придбання матеріалів, сировини, комплектуючих та процедура їх закупівлі?

– які необхідні обсяги запасів сировини, матеріалів, комплектуючих для забезпечення нормального проходження виробничого процесу?

– як здійснюватиметься контроль якості виробництва та продукції (послуг)?

– які стандарти чи системи управління якістю виробничого процесу і продукції будуть застосовуватись?

Інформація щодо потреби в основних засобах проєкту наводиться в таблиці.

Таблиця 9.7

### Потреба в основних засобах та бюджет капітальних витрат проєкту

Назва групи та виду основних засобів та нематеріальних активів	Період введення в експлуатацію (місяць / рік)	Постачальник, умови постачання	Вартість придбання, тис. грн.	Додаткові витрати, які будуть понесені до початку реалізації проєкту	Загальна вартість, тис. грн.
1.					
2.					
3.					
4.					
<b>Разом витрат</b>	<b>х</b>	<b>х</b>			

У виробничому плані вказуються всі види сировини, матеріалів та комплектуючих, а також інших виробничих оборотних активів, які будуть використовуватись у виробничому процесі та зазначають їх постачальників, ціну та інші умови поставок (табл. 9.8).

Даний розділ бізнес-плану обов'язковий для стартапів, пов'язаних з виробництвом. Якщо проєкт стосується сфери торгівлі чи надання послуг у його межах слід здійснити розрахунок необхідного ресурсного забезпечення, а також описати технологічний процес ведення бізнесу.

## Планування потреби в сировині, матеріалах, комплектуючих

Назва сировини, матеріалів, комплектуючих	Поста- чаль- ник	Ціна одиниці, грн	Потреба у натуральному вираженні, од / вартість за період (місяць), грн.												Всього за 1 рік	Всього за 2 рік	Всього за 3 рік
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1.																	
2.																	
...																	
Всього витрат																	

**9.6. Організаційний план**

**Організаційний план** – розділ бізнес-плану, в якому визначаються особливості організації процесу реалізації проєкту, а також забезпечення роботи ключового управлінського персоналу, команди стартапу.

**Питання, відповіді на які дає організаційний план:**

- яка буде організаційно-правова форма підприємства?
- хто засновники стартапу та основні умови статутної угоди?
- який склад та розподіл обов'язків членів команди стартапу?
- чи є необхідність залучення консультантів (звернення до бізнес-акселераторів, інкубаторів тощо)?
- які особливості кадрової політики підприємства?
- яка структура управління стартапом?
- які функції ключових підрозділів, їх організаційні взаємозв'язки?
- як буде здійснюватися координація та взаємодія служб і підрозділів підприємства?

– які основні етапи робіт проєкту, терміни та вартість їх реалізації?

– які особливості правового забезпечення реалізації стартапу?

За підсумками даного розділу складається план-графік реалізації проєкту (табл. 9.9).

Таблиця 9.9

### Календарний план-графік реалізації проєкту стартапу

№ з/п	Зміст етапу	Періоди (по місяцях)					Вартість етапу, грн.
		1	2	3	...	m	
1							
2							
3							
...							
n	Всього						

Календарний план-графік дозволяє передбачити усі необхідні роботи, без яких неможливо реалізувати проєкт, наочно відобразити черговість їх виконання; передбачити загальну вартість робіт та розбити необхідні капіталовкладення за етапами.

## 9.7. Фінансовий план

**Фінансовий план** – розділ бізнес-плану, в якому узагальнюються результати всіх попередніх розділів бізнес-плану, обґрунтовуються необхідні капіталовкладення, поточні доходи і витрати в межах стартап проєкту, загальна потреба в інвестиціях, а також показники ефективності.

### Питання, відповіді на які дає фінансовий план:

- який розмір інвестицій (капіталовкладень) проєкту?
- з яких джерел будуть залучені необхідні фінансові ресурси?

- яким є цільове призначення усіх інвестицій по проєкту?
- як співвідносяться поточні потреби підприємства у грошових коштах з плановим рухом грошових коштів (доходів та витрат)?
- яка віддача вкладеного капіталу?
- якими є показники ефективності стартап проєкту?

Фінансовий план є одним з найбільш важливих для інвестора розділ бізнес-плану, що містить прогностну інформацію щодо фінансових показників стартапу та його ефективності.

Планування загальних інвестицій стартап проєкту наведено в табл. 9.10. Усі витрати наведені в таблиці, попередньо обґрунтовані в попередніх розділах бізнес-плану: витрати на основні засоби, оборотні активи, виробничі витрати – у виробничому плані; витрати на збут – в маркетинговому плані тощо.

*Таблиця 9.10*

### Планування загальних інвестицій проєкту

Група та вид інвестицій	Сума, тис. грн.
1. Початкові інвестиції, в тому числі:	
1.1. Витрати на основні засоби та нематеріальні активи, в т.ч.:	
...	
1.2. Витрати на оборотні активи, в т.ч.:	
...	
2. Інвестиції на стадії підготовки реалізації проєкту, в т.ч.:	
...	
3. Виробничі витрати, в т.ч.:	
...	
4. Витрати на збут, в т.ч.:	
...	
<b>Всього інвестицій</b>	

Для обґрунтування показників ефективності складають план доходів і витрат проєкту (табл. 9.11).

## План доходів і витрат проєкту

Показник	Значення показника за періодами, тис. грн.								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	..	IV	I	..	IV
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)									
1.1. Обсяг продажів в натуральному вираженні									
1.2. Ціна одиниці продукції (послуг)									
2. Витрати на виробництво реалізованої продукції									
3. Прибуток від операційної діяльності									
4. Дохід (витрати) від позареалізаційних операцій									
5. Податки									
6. Чистий прибуток									

У даному розділі також може проводитись оцінка ризиків проєкту.

Для фінансової оцінки стартап проєкту застосовується система показників, які можна згрупувати за двома напрямками:

1) показники, які характеризують ліквідність і платоспроможність у кожному з періодів реалізації проєкту;

2) показники, які свідчать про доцільність прийняття рішення про реалізацію стартапу (чистий приведений дохід, рентабельність інвестицій, термін окупності, внутрішня норма прибутковості). *Методика розрахунку показників ефективності наведена в розділі 11.*

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.

## **? Контрольні питання**

1. Дайте визначення бізнес-плану проєкту стартапу.
2. Які функції виконує бізнес-план в процесі реалізації стартапу?
3. Назвіть структурні частини бізнес-плану за стандартами Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку.
4. Якими є особливості складання резюме стартап проєкту?
5. Що включає в себе опис продукту стартапу в бізнес-плані?
6. Розкрийте зміст маркетингового плану проєкту.
7. Назвіть види стратегій комплексу маркетингу на різних стадіях стартапу.
8. Розкрийте зміст організаційного плану проєкту.
9. Розкрийте зміст виробничого плану проєкту.
10. Розкрийте зміст фінансового плану проєкту.
11. Які основні показники визначають у фінансовому плані проєкту?
12. Назвіть ключові показники ефективної реалізації проєкту.

## **📖 Використані джерела та рекомендована література**

1. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
2. Гавриш О. А., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Розробка стартап-проєктів: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 188 с.
3. Гамалій В. Ф., Вишнеvsька В. А., Хачатурян О. С. Бізнес-планування: навч. посіб. Кропивницький: ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. 186 с.
4. Должанський І. З., Загорна Т. О. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учб. літ., 2009. 384 с.
5. Економіка підприємства [Текст]: підручник / за заг. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк: Вежа-Друк, 2021.
6. Менеджмент стартап проєктів: підручник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти / О. А. Гавриш, В. В. Дергачова, М. О. Кравченко та ін. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2019. 337 с.



7. Менеджмент стартап-проектів: Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: К. О. Бояринова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 153 с.
8. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посіб. / за ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. 312 с.
9. Сак Т. В. Обґрунтування стратегій комплексу маркетингу на різних етапах життєвого циклу підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2016. № 15. С. 247–254.

**ТЕМА 10**  
**ПРАВОВІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАПІВ.**  
**ПАТЕНТУВАННЯ СТАРТАПІВ**



10.1. Особливості законодавчого регулювання діяльності стартапів в Україні

10.2. Патентування стартапу

? Контрольні питання

📖 Використані джерела та рекомендована література

### **10.1. Особливості законодавчого регулювання діяльності стартапів в Україні**

У вітчизняному законодавстві на даний момент термін «стартап» відсутній. Тому регулювання такого виду діяльності здійснюється у межах законів та законодавчих актів, які стосуються окремих напрямів та особливостей діяльності стартапів.

*Таблиця 10.1*

#### **Законодавчі акти, що регулюють створення та існування стартапів**

<b>Дата</b>	<b>Назва законодавчого акта</b>	<b>Суть документа</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
від 7.02.1991 р.	Закони України «Про підприємництво» № 698-ХІІ	Визначає загальні правові, економічні та соціальні засади підприємницької діяльності громадян та юридичних осіб на території України, встановлює гарантії свободи підприємництва та його державної підтримки.
від 18.09.1991 р.	Закон України «Про інвестиційну діяльність» № 1560-ХІІ	Визначає загальні правові, економічні та соціальні умови інвестиційної діяльності на території України
від 19.03.1996 р.	Закон України «Про режим іноземного інвестування» № 93/96-ВР	Визначає особливості режиму іноземного інвестування на території України.
від 4.07.2002 р.	Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4.07.2002 р. № 40-ІV	Визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлює форми стимулювання державою інноваційних процесів і спрямований на підтримку розвитку економіки України.

Закінчення таблиці 10.1

1	2	3
від 25.06.2009 р.	Закон України «Про наукові парки» № 1563-VI	Закон регулює правові, економічні, організаційні відносини, пов'язані зі створенням і функціонуванням наукових парків та спрямований на інтенсифікацію процесів розроблення, впровадження, виробництва інноваційних продуктів.
від 23.12.1993 р.	Закон України «Про авторське право та суміжні права» № 3792-XII	Закон охороняє особисті немайнові і майнові права авторів та їх правонаступників, пов'язані із створенням та використанням творів науки, літератури і мистецтва (авторське право), і права виконавців, виробників фонограм та організацій мовлення (суміжні права).
від 15.12.1993 р.	Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» № 3687-XII	Закон регулює відносини, що виникають у зв'язку з набуттям і здійсненням права інтелектуальної власності на винаходи і корисні моделі в Україні.
від 15.12.1993 р.	Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» № 3689-XII	Закон регулює відносини, що виникають у зв'язку з набуттям і здійсненням права власності на знаки для товарів і послуг в Україні.
від 01.06.2010 р.	Закон України «Про обробку персональних даних, і спрямований на захист персональних основоположних прав і свобод людини і громадянина, даних» зокрема права на невтручання в особисте життя, у зв'язку № 2297-VI	Закон регулює правові відносини, пов'язані із захистом і обробкою персональних даних, і спрямований на захист основоположних прав і свобод людини і громадянина, зокрема права на невтручання в особисте життя, у зв'язку з обробкою персональних даних.

Оскільки окремого закону, щодо регулювання стартапів в українському законодавстві немає, діяльність стартапів регулюється за законами про підприємництво. Згідно Закону України «Про підприємництво», підприємництво визначається як безпосередня самостійна, систематична і на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку. Вона здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством. Важливим етапом переходу стартапу від «ідеї» до реального бізнесу, який у майбутньому може стати відомою та прибутковою компанією, є юридичне оформлення такого проєкту його засновниками. Перш за все, необхідно визначити організаційно-правову форму, яка на певному етапі найбільш підходить даному проєкту.

Організаційна (організаційно-правова) форма передбачає класифікацію підприємств залежно від форм власності та способів розмежування у підприємствах окремих форм власності і управління майном. Враховуючи, що стартап, зазвичай, на початку об'єднує спільною ідеєю невелике коло зацікавлених у її реалізації осіб, як початковий варіант його юридичного оформлення можна запропонувати такі форми:

- фізична особа-підприємець (ФОП);
- приватне підприємство (ПП);
- товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

Основні переваги та недоліки обрання зазначених організаційно-правових форм для реєстрації стартапу наведено у таблиці.

Регулювання відносин між учасниками стартапу передбачає врегулювання питань щодо захисту прав інтелектуальної власності. Доцільно укладати авторський договір між автором і засновниками стартапу:

- про передання 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;

- про передання 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.

Динамічний розвиток ринку стартапів в Україні, особливо в ІТ-секторі, зумовлює необхідність у визначенні особливостей правового регулювання їх діяльності та питань охорони прав на об'єкти інтелектуальної власності. Відсутність у вітчизняному законодавстві визначення терміну «стартап» зумовлює регулювання їх діяльності шляхом використання законів та законодавчих актів відповідно до окремих напрямів діяльності таких компаній.

Таблиця 10.1

### Переваги та недоліки організаційно-правових форм стартапу

Організаційно-правова форма	Переваги	Недоліки
Фізична особа-підприємець (ФОП)	Відсутні вимоги до наявності статутного стартового капіталу Коротка процедура реєстрації за місцем проживання підприємця Контроль з боку держави незначний Стартап-підприємець працює самостійно і тільки на себе	У разі невдачі проекту, банкрутства, ФОП несе відповідальність усім своїм майном Обмеженість стартового капіталу власними коштами ФОП (або незначними позичковими).
Приватне підприємство (ПП)	Розмір статутного капіталу не встановлений законодавчо, тобто визначається на розсуд засновників Можливість самостійно визначати, як працюватиме ПП, передбачивши усі істотні положення в статуті	Поняття «приватне підприємство» вказує лише на форму власності та потребує законодавчого уточнення Така форма підприємства є менш пізнаваною іноземними інвесторами (на відміну від ТОВ, яке має зрозумілий іноземцям аналог – Ltd.)
Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)	Розмір статутного капіталу не встановлений законодавчо, тобто визначається на розсуд засновників Спрощена система управління підприємством У разі невдачі проекту, учасники відповідають тільки в межах своїх вкладів до статутного фонду	Якщо один із учасників діятиме всупереч інтересам товариства, то усунути його від діяльності навіть рішенням зборів учасників буде складно: він повинен сам мати таке бажання

## 10.2. Патентування стартапу

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

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

Таблиця 10.2

### Складові стартапу, що можуть підлягати патентуванню

№ з/п	Складова стартапу	Сутність	Доцільність патентування
1	2	3	4
1	Ідея	Основна рушійна сила стартапу	Не підлягає патентуванню. У разі опису ідеї стартапу в письмовому вигляді, а за розробником буде закріплено авторство і пріоритет
2	Технічна частина	Стартап заснований на розробці і впровадженні будь-якого інноваційного продукту, процесу або пристрою	Підлягає патентуванню як винахід або корисна модель. Технічне рішення повинне бути патентоздатним, тобто відповідати трьом обов'язковим критеріям: новизна, винахідницький рівень, промислова придатність. Відмінністю корисної моделі від винаходу є відсутність винахідницького рівня технічного рішення. Якщо алгоритми, методи і процеси, що використовуються в стартап, не мають інноваційної цінності, тоді доцільно отримати авторське свідоцтво на вихідний код, бази даних

*Закінчення таблиці 10.2*

1	2	3	4
3	Графічна частина	Обличчя, безпосередньо спрямоване на споживачів, від яких, кінцевому підсумку, залежить успіх всього проекту (логотип, графічні елементи, шрифти і макети сайту, друкована продукція, фотографії, ілюстрації і зображення)	і письмовий опис алгоритмів, методик. Логотип стартапа може бути зареєстрований і як і товарний знак (торгова марка), і як промисловий зразок. Графічні елементи і друкована продукція отримують охорону як промислові зразки. Оригінальні авторські фотографії, ілюстрації і зображення стають авторськими творами під захистом авторського права
4	Текстова частина	Назва, доменне ім'я і текстове наповнення онлайн і оффлайн носіїв ідеї	Назва і доменне ім'я в зоні «.ua» реєструється як товарний знак (торгова марка). Текстова складова реєструється як літературний твір і стає об'єктом авторського права
5	Аудіо-візуальна частина	Аудіо- та відеоматеріали	Усі аудіо- та відеоматеріали власного виробництва, що використовуються у проєкті автоматично отримують охорону як авторські твори, якщо вони містять ім'я автора і дату виникнення авторських прав

Відповідні документи щодо патентування в Україні подаються до патентного відомства України – Державне Підприємство Український інститут інтелектуальної власності.

### ? Контрольні питання

1. Які організаційно-правові форми найбільш доцільно використовувати під час створення стартапу?
2. Переваги та недоліки організаційно-правових форм стартапу.



3. Патентування стартапу та його переваги.
4. Охарактеризуйте процедуру патентування стартапу.

### Використані джерела та рекомендована література

1. Закон України «Про підприємництво»: за станом на 7 лютого 1991 р. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1991. №14. Ст. 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>
2. Закон України «Про інвестиційну діяльність»: за станом на 18.09.91. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 10. Ст. 357.
3. Закон України «Про режим іноземного інвестування»: за станом на 19.03.1996 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 19. Ст. 80.
4. Закон України «Про інноваційну діяльність»: за станом на 04.07.2002 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. Ст. 266.
5. Закон України «Про наукові парки»: за станом на 25.06.2009 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2009. № 51. Ст. 757.
6. Закон України «Про авторське право та суміжні права»: за станом на 23.12.1993 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. № 13. Ст. 64.
7. Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі»: за станом на 15.12.1993 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. № 7. Ст. 32.
8. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг»: за станом на 15.12.1993 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. № 7. Ст. 36.
9. Закон України «Про захист персональних даних»: за станом на 01.06.2010 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 347. Ст. 481.
10. Збанацький Д. Стартапи: юридичні та практичні аспекти. Ознайомча частина. Незалежний аудитор: веб-сайт. URL: [http://n-auditor.com.ua/uk/component/na\\_archive/155?view=material](http://n-auditor.com.ua/uk/component/na_archive/155?view=material).

11. Бояринова К. О., Копішинська К. О. Особливості законодавчого регулювання діяльності стартап-компаній в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. No 14. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108722/103670>.
12. Підодвірна Ю. Як оформити стартап: юридична тяганина. Studway: веб-сайт. URL: <http://studway.com.ua/startup-issue/>.
13. Державна реєстрація авторського права і договорів, які стосуються права автора на твір. Державна служба інтелектуальної власності України: веб-сайт. URL: [http://sips.gov.ua/ua/copyright\\_registration.html](http://sips.gov.ua/ua/copyright_registration.html).

## ТЕМА 11

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТАРТАП ПРОЄКТУ



11.1. Сучасні методика оцінки стартапів

11.2. Точка беззбитковості проєкту

11.3. Показники ефективності стартап проєктів

? Контрольні питання

📖 Використані джерела та рекомендована література

«Не переживайте через невдачі. Адже досить виграти всього один раз».

*Дрю Х'юстон,  
засновник Dropbox*

### ***11.1. Сучасні методики оцінки стартапів***

Дати правильну оцінку стартапу, визначити на скільки успішним буде новий бізнес на практиці дуже складно. Ймовірність невдач, раннього банкрутства компанії залежить від великої кількості факторів, на які не завжди можна вплинути. Проте існують сучасні методики оцінки, які використовують інвестори для відбору найкращих стартапів. Серед них наступні:

#### **1. Оцінка стартапів шляхом порівняння з конкурентами**

Даний метод вважається найбільш простим і поширеним. Порівнюючи конкурентів, можна отримати попередню оцінку стартапу. Проводячи порівняльний аналіз стартапів, необхідно підбирати показники, що характеризують конкретну галузь. Наприклад, для ритейлу це можуть бути кількість магазинів, а для месенджерів – число активних користувачів, які щодня користуються програмою.

Оцінюючи вартість стартапу, застосовують специфічні індикатори: розмір валового прибутку, обсяг продажів тощо. До переваг методу відносять те, що його можна застосовувати на різних етапах розвитку компанії. Тобто оцінка проводиться як до вкладень у компанію, так і після інвестування. Крім того, згодом можна розширити набір параметрів, на підставі яких проводиться оцінка бізнесу, за рахунок нових показників.

Використовуючи метод порівняння, вдаються до наступної формули:

*Оцінка стартапу = вартість підприємства / обсяг продажів за рік*

Вартість підприємства визначається шляхом додавання декількох показників: ринкова капіталізація компанії, поточна заборгованість і

привілейовані акції за вирахуванням обсягу грошових коштів (або їх еквівалентів).

***Приклад:***

Стартап займається розробкою і продажем програмного забезпечення, призначеного для автоматизації бізнес-процесів. Цим же займається інша компанія, яка нещодавно провела IPO. Завдяки розміщенню акцій стало відомо, що даний бізнес оцінюється в 15 мільйонів доларів. Клієнтська база цієї компанії нараховує близько 500 тисяч організацій, які регулярно купують програмне забезпечення. Тобто вартість одного клієнта, що купує даний продукт, становить 30 доларів.

Виходячи з отриманих параметрів, можна дати приблизну оцінку зазначеного вище стартапу. Якщо його клієнтська база нараховує 250 тисяч організацій, то вартість компанії складе близько 7,5 мільйона доларів. При цьому потрібно розуміти, що програмні продукти повинні бути порівнянні між собою за декількома параметрами, що відіграють важливу роль в очах кінцевих споживачів.

## **2. Оцінка стартапів методом відповідності**

Даний метод оцінки базується на вподобаннях інвестора, який підбирає для себе ті стартапи, що відповідають певним критеріям.

Даний метод вважається найменш популярним серед інвесторів. По суті, цей підхід зводиться до підбору стартапу, який найбільш точно відповідає очікуванням конкретної людини, що бажає вкласти свої гроші в бізнес.

***Приклад:***

Припустимо, привабливим для інвестора є підприємство, у яке потрібно вкласти близько 100–250 тисяч доларів щоб отримати 10-відсоткову частку в компанії. Інвестор підбирає собі стартап за визначеними параметрами. Проте, можлива ситуація, при якій два і більше інвесторів планують інвестувати різні суми в одну і ту ж компанію з метою отримання різної частки. У результаті це приводить до різної оцінки вартості стартапу.

### **3. Метод оцінки прогнозованого грошового потоку**

Суть методу зводиться до того, що інвестор, підбираючи компанію, визначає дисконтований грошовий потік, який буде приносити бізнес. Метод не є точним в розрахунках. Оцінюючи приблизний розмір грошового потоку на початковому етапі розвитку компанії можуть бути завищені показники дохідності. Цей метод більш ефективний під час наступних раундів переговорів з інвесторами, коли нова компанія може прикласти в якості підтвердження своїх припущень фінансові показники за попередні періоди роботи. В основі застосування методу лежить розрахунок дисконтованих показників ефективності.

### **4. Метод венчурного капіталу**

Метод венчурного капіталу поєднує в собі три попередні способи оцінки. Щоб визначити вартість стартапу, призначеного для продажу, застосовується порівняння з іншими подібними компаніями. На основі отриманих результатів, переваги підбираються стартапи, які відповідають уподобанням інвестора. Для того щоб оцінити вартості компанії, необхідно екстраполювати поточні показники розвитку на наступні періоди і врахувати очікування. Розмір прибутку, одержуваний на даний момент, множиться на коефіцієнт прибутковості щоб визначити приблизну вартість компанії (тобто суму, за яку її можна продати).

Очікування інвесторів щодо повернення вкладених коштів характеризує показник «Внутрішня норма прибутковості». Необхідно врахувати, що багато компаній залучають гроші відразу від декількох організацій або приватних осіб. Через це частка інвестора «розмивається». В середньому після кожного раунду переговорів даний показник зменшується на 25 %.

#### ***Приклад:***

Інвестор має намір через 3 роки інвестувати в обраний стартап. Прибутковість стартапу за 3 роки складає два мільйони доларів, мультиплікатор прибутку – 15. Після проведення розрахунків виходить, що вартість компанії після закінчення зазначеного періоду становитиме 30 мільйонів доларів. Вклавши 1,5 мільйона доларів на початковому етапі, інвестор зможе отримати близько 3,3 мільйона доларів. Цей

показник потрібно розділити на вказаний розмір оціночної вартості, щоб визначити відсоток, призначений інвестору після продажу стартапу. У розглянутому внутрішня норма прибутковості дорівнює 11 %.

Поточну вартість стартапу визначають на основі наступних припущень: якщо інвестор вклав 1,5 мільйона доларів, або 14,6 % від ціни компанії, постінвестиційна оцінка перевищить 10,2 мільйона доларів ( $1500000/0,146$ ). В цьому випадку первісна оцінка складе 8,7 мільйона доларів (10,2–1,5 мільйона).

## **5. Оцінка стартапу методом деконструкції та реконструкції**

*Метод деконструкції* передбачає облік тільки тих активів, які можна розпродати в разі ліквідації (банкрутства) підприємства. До них належать обладнання, меблі, офіси тощо. Метод деконструкції застосовується тільки щодо реальних активів. Він не може враховувати вартість бізнес-ідеї.

*Метод реконструкції* використовує зворотний підхід. Реконструкція припускає вивчення поточних активів та проведення оцінки на підставі того, скільки буде коштувати їх відтворення.

Наприклад: основу стартапу становить нова технологія. Для її відтворення (реалізації) потрібно не менше двох тисяч людино-годин. Підсумкова оцінка стартапу буде дорівнює вартості зазначених двох тисяч годин праці. Тому метод реконструкції можна застосовувати й у тих випадках, коли стартап тільки володіє нематеріальними активами.

## **6. Метод комбінування (Беркуса)**

Метод комбінування (метод Беркуса) передбачає використання описаних вище та інших способів оцінки стартапу. Такий підхід дозволяє сформувати більш цілісну картину про компанію і перспективи її розвитку. Щоб отримати більш точну оцінку компанії, застосовуються ключові критерії розвитку стартапу відносно вибраного бізнесу. Метод комбінування дозволяє визначити вартість підприємства на підставі передбачуваних результатів, які досягають інші подібні організації, що володіють зазначеними елементами.

Обчислюється вартість відтворення початкової версії (оплата роботи спеціалістів, витрати на ліцензування, патентування, вартість наявних активів, вартість реклами, тощо), потім враховуються певні коефіцієнти, які додають вартість проєкту:

- привабливість ідеї – 20–40 %;
- менеджмент проєкту – 20–80 %;
- унікальність ринкової пропозиції – 10–20 %;
- оригінальність логотипу – 20–40 %.

При оцінці інноваційного потенціалу стартапу необхідно враховувати також кількість конкурентів у даній галузі.

#### ***Приклад:***

Стартап вартістю 2 мільйони доларів. На момент створення ця компанія оцінювалася в 400 тисяч доларів. Далі у процесі розвитку її співробітники розробили технології, загальна вартість яких складає 400 тисяч доларів. Крім того, у володінні компанії є нерухомість і клієнтська база, оцінені в ту ж суму. А загальна вартість продукції досягає 400 тисяч доларів. З урахуванням зазначених критеріїв можна провести оцінку іншого стартапу, схожого на наведений у прикладі. Тобто потрібно взяти ці параметри і порівняти з тими показниками, які досягла інша компанія.

## **7. Конкурентні втрати як спосіб оцінки стартапів**

Даний метод оцінки можна назвати зворотним попередньому. Цей підхід розглядає розмір ймовірних фінансових втрат, які виникають у разі, коли конкуруюча компанія отримує переваги від поглинання стартапу.

Оцінка за цим методом передбачає «нарізування» бізнесу на окремі складові. Далі розглядається те, скільки може втратити стартап у разі продажу тієї чи іншої частини. Описаний метод може застосовуватись і до інших випадків. Зокрема, його можна використовувати для оцінки збитку, що виникає внаслідок переходу цінного співробітника в конкуруючу організацію.

#### ***Приклад:***

Компанія займається розробкою і постачанням програмного забезпечення. Розглянутий метод у даному випадку застосовується для



оцінки збитку, який може понести стартап, якщо доступ до його продукту отримає інша організація. Тобто вартість програмного забезпечення становитиме фінансові втрати компанії в разі втрати розробки.

## **8. Метод оцінки потенційної аудиторії за прибутковістю клієнта**

Даний метод є одним з найбільш точних економічних методів розрахунку майбутньої вартості проєкту. Він спирається на поточну дохідність одного клієнта як середнє значення по ніші стартапу та на оцінку кількості споживачів на певному етапі розвитку проєкту. Базуючись на тому, що головне завдання стартапу – перетворювати ідеї в продукти, необхідно оцінювати реакцію споживачів, а потім приймати рішення про те, чи слід внести зміни, чи краще рухатися запланованим курсом. Метод є своєрідним індикатором, який показує затребуваність продукту серед споживачів, а відповідно і майбутню рентабельність проєкту. Цей метод варто застосовувати для проєктів, дохід від яких безпосередньо можна пов'язати з клієнтами компанії і можливо розрахувати прибуток від одного клієнта.

## **9. Модель оцінки «Ave Maria»**

Модель Ave Maria застосовується з метою порівняння різних стартап проєктів під час вибору пріоритетного напрямку інвестування. Модель враховує такі складові:

- acquisition – тобто аудиторія проєкту, можливість її розширення;
- value (cost) – вартість залучення клієнта;
- engagement – запрошення, залучення клієнтів або користувачів;
- monetization – монетизація проєкту, окупність різних сегментів користувачів;
- retention – утримання клієнтів;
- intellectual property – захист інтелектуальної власності компанії.

## **10. Метод бенчмаркінгу**

Бенчмаркінг – це процес пошуку, адаптування та впровадження кращої практики інших фірм для зменшення ризиків стартапів. За допомогою методу бенчмаркінгу інвестори можуть порівнювати при-

дбану компанію з іншими стартапами, які підходять для фінансування. Особливістю метода є прив'язка до місцевих умов. Тобто порівнюватися можуть лише компанії, які знаходяться на однаковій стадії розвитку і розташовані в одному регіоні.

### ***11.2. Точка беззбитковості проєкту***

Інвестиційні проєкти, стартапи пов'язані зі змінами у структурі витрат виробництва та реалізації продукції, тому одним з напрямків оцінки проєктів є аналіз беззбитковості.

Мета аналізу беззбитковості – визначення обсягу продукції, для якого обсяг виручки від продажів дорівнює витратам. Коли обсяг продажів нижчий від цієї точки, фірма зазнає збитків, а в точці, де виручка дорівнює витратам, фірма веде бізнес беззбитково.

---

**Аналіз беззбитковості стартапу** – це дослідження зв'язку обсягу виробництва, собівартості продукції (змінних та постійних витрат) та прибутку при зміні цих показників у процесі виробництва продукції стартапу.

---

Одним з показників, застосовуваних для оцінки ефективності інвестиційних проєктів, стартапів, є точка беззбитковості.

---

**Точка беззбитковості (Break-Even Point)** – обсяг продукції (рівень операцій), при якому сукупний дохід дорівнює сукупним витратам, тобто це точка нульового прибутку (нульових збитків).

---

Точка беззбитковості характеризує обсяг реалізації, при якому доходи підприємства дорівнюють його витратам. Її розраховують для одного виду продукції (фізичний обсяг) за формулою:

“Точка  
беззбитковості”  
проєкту

$$Q_r = \frac{FC}{P - V},$$

де  $Q_r$  – обсяг виробництва продукції у натуральній формі, що покриває витрати;

$FC$  – величина умовно-постійних витрат, грн;

$P$  – ціна одиниці продукції, грн;

$V$  – змінні витрати на одиницю продукції, грн.

Обсяг продажів у точці беззбитковості являє собою вартість беззбиткових продажів, а ціна одиниці продукції в цьому разі є беззбитковою ціною продажів. Якщо виробнича програма включає різноманітні продукти, то для будь-якого беззбиткового обсягу продажів існуватимуть різні варіанти цін на вироби, але не буде єдиної беззбиткової ціни.

Точку беззбитковості проєкту можна визначити графічним методом (рис. 11.1).

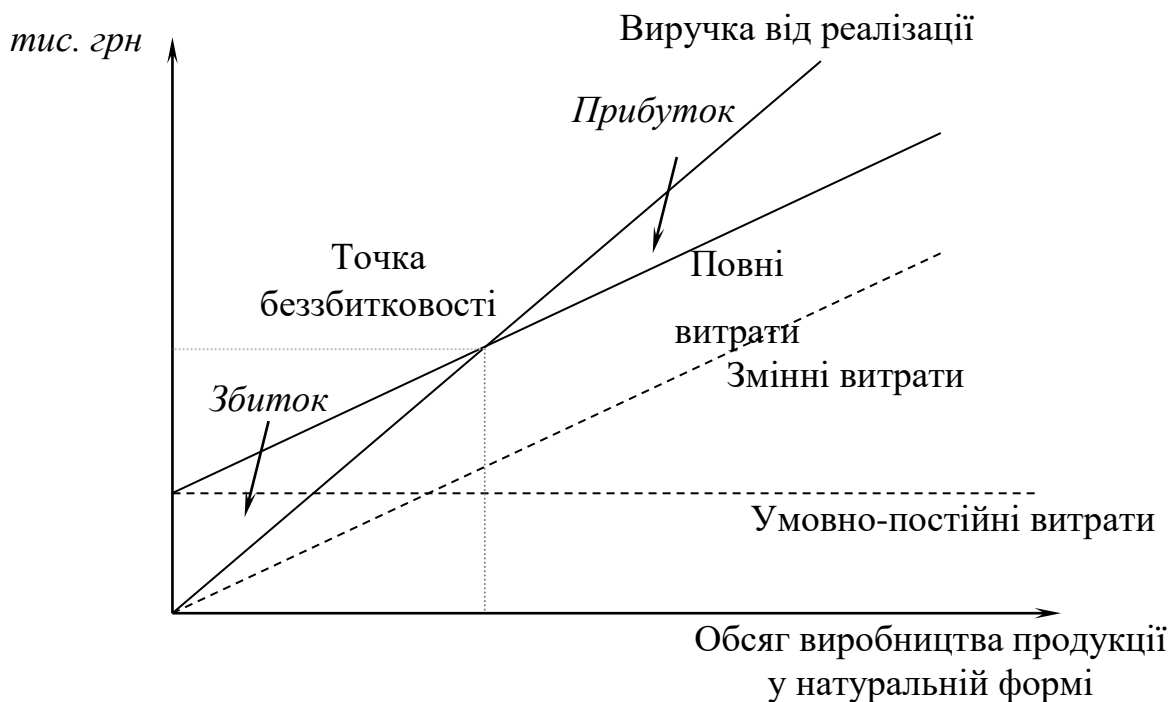


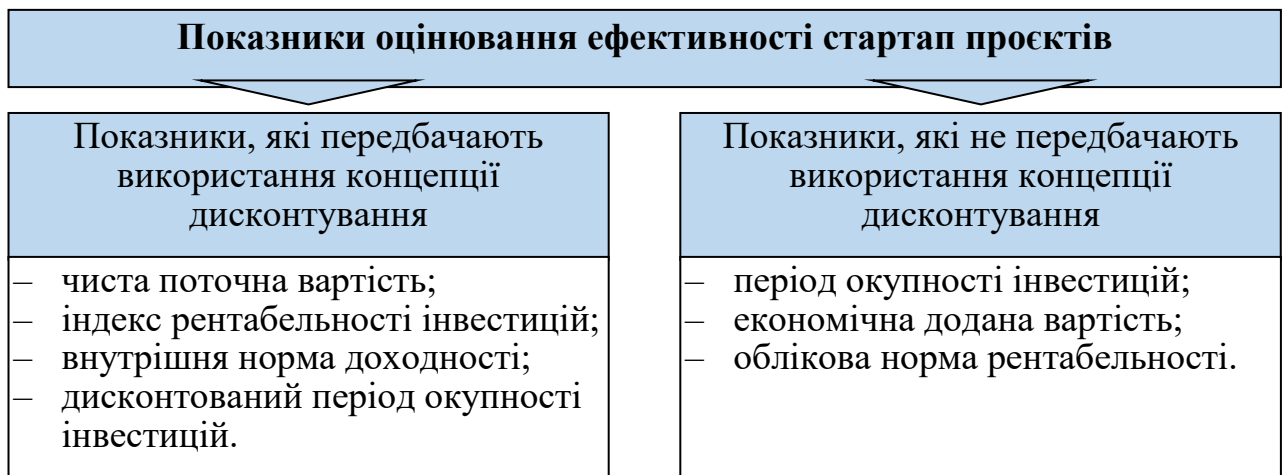
Рис. 11.1. Графік точки беззбитковості

Аналіз беззбитковості проєкту дозволяє визначити вплив на прибуток зміни наступних чинників:

- обсягу реалізації;
- асортименту продукції, що реалізується;
- ціни реалізації;
- постійних витрат;
- змінних витрат.

### 11.3. Показники ефективності стартап проєктів

Ефективність проєкту стартапу характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигід і витрат проєкту з погляду його учасників.



### Розрахунок показників економічної ефективності стартап проєктів, у яких використовується дисконтування

---

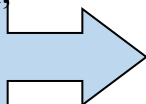
#### Чиста теперішня (приведена) вартість (*Net Present Value (NPV)*)

– це дисконтована цінність проєкту, що є різницею між величиною грошового потоку, дисконтованого за прийнятної ставки доходності і сумою інвестицій.

---

Для розрахунку NPV проєкту визначають ставку дисконту, яку використовують для дисконтування потоків витрат та доходів. При проведенні фінансового аналізу ставка дисконту зазвичай є ціною капіталу для фірми.

Чиста теперішня,  
(приведена)  
вартість (дохід)



$$NPV = \sum_{n=1}^N \frac{CF_n}{(1+i)^n} - \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+i)^t},$$

де  $NPV$  – показник чистої приведеної вартості;

$CF_t$  – річні грошові надходження протягом  $N$  років, грошових одиниць;

$I_n$  – річні інвестиції протягом  $T$  років, грошових одиниць;

$i$  – ставка дисконту, %;

$N$  – термін реалізації проєкту, років.

$T$  – термін, протягом якого здійснюються інвестиції в проєкт, років.

Якщо  $NPV$  позитивна, то проєкту можна рекомендувати для фінансування.

Якщо  $NPV$  дорівнює нулю, то надходжень від проєкту вистачить лише для відновлення вкладеного капіталу.

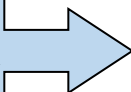
Якщо  $NPV$  менша нуля – проєкту не приймається.

---

**Індекс рентабельності (*Index Profitability* ( $I_p$ ))** – показник, що є відношенням суми наведених ефектів (різниця вигід і поточних витрат) до величини інвестицій.

---

Індекс  
рентабельності  
інвестицій



$$I_r = \sum_{n=1}^N \frac{CF_n}{(1+i)^n} \div \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+i)^t},$$

де  $I_r$  – індекс рентабельності інвестицій.

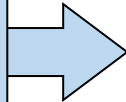
Стартап проєкт вважається ефективним, якщо показник  $I_r > 1$ .

---

**Дисконтований період окупності (Payback Period (DPP))** – показник, що відображає час, протягом якого грошовий потік, одержаний інвестором від втілення проєкту, досягає величини вкладених у проєкту фінансових ресурсів.

---

Дисконтований  
період  
окупності  
інвестицій



$$DPP = j + \frac{|I + \sum CF_j|}{CF_{j+1}},$$

де DPP – дисконтований період окупності інвестицій,  
j – ціла частина дисконтованого періоду окупності,  
років,  $1 \leq j \leq t$ ,

$|I + \sum CF_j|$  – остання від'ємна величина чистої кумулятивної поточної вартості майбутнього грошового потоку за модулем, грошових одиниць;

$CF_{j+1}$  – чиста поточна вартість майбутніх грошових

Термін окупності повинен бути меншим тривалості проєкту.

Менший термін окупності є критерієм ефективності стартапу в порівнянні з іншими, де термін окупності більший при інших рівних умовах.

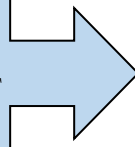
---

**Внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return (IRR))** - спеціальна ставка дисконту, при якій чиста приведена вартість проєкту за його життєвого циклу дорівнює нулю. IRR проєктуу дорівнює ставці дисконту, за якої сумарні дисконтовані доходи дорівнюють сумарним дисконтованим витратам.

---

IRR дорівнює максимальному проценту за позиками, які можна оплачувати, залишаючись при цьому на беззбитковому рівні. Розрахунок IRR проводиться методом послідовних наближень величини NPV до нуля при різних ставках дисконту.

Внутрішня  
норма  
рентабельності  
 $i$  (доходності)  
інвестицій

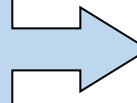


$$IRR = i_1 + (i_2 - i_1) \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2},$$

де  $IRR$  – внутрішня норма рентабельності (доходності) інвестицій;  
 $i_1$  – ставка дисконту, за якою  $NPV_1 > 0$  ( $NPV_1 < 0$ );  
 $i_2$  – ставка дисконту, за якою  $NPV_2 < 0$  ( $NPV_2 > 0$ );  
 $NPV_1, NPV_2$  – чиста поточна (приведена) вартість відповідно за умов використання  $i_1, i_2$ .  
Точність обчислень зворотна довжині інтервалу ( $i_1, i_2$ ). Найкращий результат досягається при мінімальній довжині інтервалу (1 %).

**Розрахунок показників економічної ефективності проєктів стартапів, які не передбачають використання концепції дисконтування**

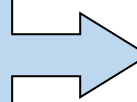
Період  
окупності  
інвестицій



$$PP = \frac{I}{\overline{CF}_n},$$

де  $PP$  – період окупності інвестицій;  
 $I$  – обсяг інвестицій, грошових одиниць;  
 $\overline{CF}_n$  – середня очікувана величина грошового потоку, грошових одиниць.

Економічна  
додана  
вартість



$$EVA = NOPAT - A \times WACC$$

або  $EVA = E_a - C \times COE,$

де  $EVA$  – економічна додана вартість;  
 $NOPAT$  – чистий операційний прибуток після сплати податків, але до сплати відсотків, грошових одиниць;  
 $A$  – сумарна величина активів підприємства, грошових одиниць;  
 $WACC$  – середньозважена вартість капіталу, %;  
 $E_a$  – скоригований чистий прибуток після сплати податків і відсотків, грошових одиниць;  
 $C$  – розмір власного капіталу, грошових одиниць;  
 $COE$  – ціна власного капіталу, %.

Облікова  
норма  
рентабельності  
інвестицій

$$ARR = \frac{1/n \sum_t^n R_t}{1/2 \left[ I + (I - \sum_t^n D_t) \right]}$$

де  $ARR$  – облікова норма рентабельності інвестицій;  
де  $R_t$  – величина чистого прибутку від реалізації інвестиційного (інноваційного) проєкту в  $t$  – році, грошових одиниць.

$D_t$  – величина амортизаційних відрахувань за той самий період, грошових одиниць.

### ? Контрольні питання

1. Які методики оцінки використовують інвестори для відбору найкращих стартапів?
2. В чому суть оцінки стартапів шляхом порівняння з конкурентами?
3. В чому суть оцінки стартапів методом відповідності?
4. Які переваги оцінки стартапів методом комбінування (Беркуса)?
5. В чому суть оцінки стартапів методом бенчмаркінгу?
6. Яка мета аналізу беззбитковості проєктів?
7. Що характеризує точка беззбитковості проєкту?
8. Назвіть ключові показники ефективності стартап проєкту.
9. Вкажіть показники ефективності проєкту стартапу.
10. Що характеризує чиста теперішня (приведена) вартість проєкту?
11. Які методики розрахунку періоду окупності існують?
12. Яка економічна суть внутрішньої норми рентабельності?

### 📖 Використані джерела та рекомендована література

1. Berkus D. Basic Berkonomics – soft cover. Morrisville, Lulu: Online Self Publishing Book & eBook Company, 2012. 704 p.
2. Гавриш О., Бояринова К., Копішинська К. Розробка стартап-проєктів: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 188 с.
3. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк: Вежа-Друк, 2021. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). Об'єм даних 14,95 Мб.



4. Економіка та організація інноваційної діяльності підприємства: підручник / [О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін.]. Київ: Центр учб. л-ри, 2007. 662 с.
5. Європейський центр консалтингу та оцінки. Оцінка стартапів: 7 методів оцінки стартапу. URL: <https://pkf.in.ua/info/36-otsinka-startapiv-7-metodiv-otsinky-startapu>
6. Метод оцінки потенційної аудиторії за вартістю клієнта. URL: <http://helpiks.org/6.9438.html>
7. Сак Т. В. Особливості управління розвитком стартапів в Україні. *Теорія та практика менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (12 травня 2021 р.) / відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2021. С. 97–98.
8. Управління проєктами: навч. посіб. / уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
9. Чичкало-Кондрацька І. Б., Хаустова Е. О., Кондрацька Д. С. Інноваційний потенціал українських стартапів на міжнародному ринку. *Ефективна економіка*. № 10, 2017. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5792>
10. Чорна М. В. Проєктний аналіз: навч. посіб. Харків: Консум, 2003. 228 с.

## ДОДАТКИ

### *Додаток 1*

#### **Аналіз джерел фінансування українського ІТ-стартапу GitLab**

У світі ІТ розробники використовують Git практично щодня. Git дозволяє зберігати свій код і в разі невдалого внесення змін до “гілки” можна ці зміни відмінити. Щось на кшталт гугл документа і його версій. Окрім того, платформа дозволяє кільком розробникам працювати на одному проєкті паралельно, абсолютно не створюючи дискомфорт одне для одного. Також, Git використовують в ІТ компаніях для контролю якості коду. Платформа дозволяє зрозуміти хто з розробників які зміни вносив і тим самим знайти і виправити неправильне або не досить вдале кода-рішення. Тому, Git дуже важливий у процесі розробки.

Засновником стартапу GitLab є українець Дмитро запорожець, який сам є розробником, і як і багато інших програмістів, користувався GitHub для робочих потреб. Ідея проєкту виникла в 2011 році під час роботи з гітом тоді ж він і почав активну роботу над задумкою. Перша версія GitLab з'явилася вже в жовтні 2011, а незначний прибуток (близько 100\$ на місяць) почала приносити 2012<sup>1</sup>.

GitLab почав працювати як проєкту з відкритим кодом, щоб допомогти командам співпрацювати над розробкою програмного забезпечення. Завдяки новим функціональним можливостям, компанія GitLab тепер надає єдину програму для розробки та експлуатації всього програмного забезпечення. GitLab надає все необхідне для керування, планування, створення, перевірки, упаковки, випуску, налаштування, моніторингу та захисту програм<sup>2</sup>.

GitLab не є монополістом у своїй сфері, рішень існує багато. Проте, найпопулярнішими гіт-платформами є GitHub, BitBucket та

---

<sup>1</sup> What is GitLab. URL: <https://about.gitlab.com/what-is-gitlab/>

<sup>2</sup> GitHub vs GitLab: кто лучше. URL: <https://it-blog.club/articles/gitlab/github-vs-gitlab-kto-luchshe/>

GitLab. Крім самого збереження даних, платформи пропонують додатковий функціонал: перевірку коду, виявлення проблеми та її рішення, забезпечуючи та підтримуючи проєкт на всіх етапах розвитку.

### ***GitHub та GitLab | Спільне та відмінне***

Оскільки GitLab виник як аналог GitHub, треба сказати, що GitHub і досі лідирує за кількістю користувачів (26 млн користувачів). Але GitLab (більше 1 млн користувачів) з кожним роком отримує все більше інвестицій та вдосконалює пропозицію на ринку. Обидва сервіси дозволяють розробникам спільно працювати над проєктом, зберігати дані, ділитися ними та тестувати на помилки.

GitHub дозволяє викласти проєкту у вільний доступ, але крім цього пропонує приватні репозиторії за окрему плату. Незаперечною перевагою є те, що GitHub може проводити аналіз помилок і навіть виправляти згідно з документацією. GitLab, як ми вже знаємо, створювався як аналог GitHub, тому й має багато тих самих функцій. Хоча й пропонує деякий унікальний функціонал.

### ***Інтеграція змін***

GitLab пропонує постійну непереривну інтеграцію з проєктом. Це означає що будь які зміни, які вніс розробник, функціонал сайту тестує на так звані “баги”, тобто помилки, аналізує модель проєкта і перелаштовує її якщо потрібно. Після перевірки код інтегрується з вже існуючим. Цей процес називається безперервною інтеграцією. Для цього GitLab використовує CI сервіс безкоштовний для користувачів.

Натомість, GitHub для інтеграції використовує не власні CI сервіси, а сторонні. Через це програміст повинен вручну проводити інтеграцію, що займає досить багато часу.

### ***Доступи користувача***

За допомогою GitHub член команди, що керує проєктом може надавати учасникам розробки різний рівень доступу по мірі необхідності. Рівень доступу може коливатися від читання файлів до редагування і внесення змін.

GitLab у свою чергу пропонує розширений функціонал доступів. Адмін проєкту може встановити більш різноманітні рівні доступу до різних типів даних. Наприклад, можна дати можливість розробнику

перевірити код на наявність помилок, але не вносити зміни і т.д. Це означає повне регулювання доступами і безпека при підключенні нового члена в команду. Адже багато ІТ компаній працюють під NDA і розголошення технологій “не тим” людям може погано закінчитися для компанії.

### ***Відслідковування помилок, їх виправлення та внесення змін***

Обидва сервіси – GitHub та GitLab – пропонують своїм користувачам розширення для впровадження автоматичних змін до проєкту. Для цього вони використовують зовнішній трекер Tracker Usersnap, що дає можливість тестерам перевіряти код та залишати коментарі. Мінус GitLab полягає в тому, що при роботі зі сторонніми розширеннями сервіс підтримує лише найпопулярніші. Тоді як GitHub навпаки – пропонує користувачам розвинутий ринок додатків для сервісу, що суттєво покращує ефективність роботи команди.

### ***Імпорт та експорт даних***

В ІТ досить поширеною практикою для фірми є найм працівників на віддалену роботу. Така співпраця дозволяє наймати працівників з усього світу та не зобов’язує членів команди до переїзду. Співпраця передбачає використання одного репозиторія. Сильніша сторона GitHub у відкритих репозиторіях, а GitLab – в закритих. Тому, гіт доведеться вибирати відштовхуючись від потреб проєкту та експортувати або ж імпортувати данні на одну з платформ.

GitLab розробили документацію про перехід від GitLab на GitHub. Натомість, на GitHub таку інформацію отримати не можна. Це створює багато незручностей у разі перенесення проєкту, тобто міграції на інші платформи.

### ***Спільнота та ціни на продукт***

GitHub був створений раніше за GitLab, таким чином встиг організувати навколо себе велику спільноту. GitLab-спільнота ще не така потужна і це теж пояснюється пізнішим стартом. Саме через велику популярність платформи GitHub про неї знають більше розробників, відповідно попит на неї більший.

GitHub не обмежує кількість відкритих репозиторіїв, натомість кількість закритих обмежує. GitLab не обмежує кількість використан-

ня репозиторі в загальному – ні приватних, ні публічних. Ціна на використання платформ становить 84 долари за користувача у GitHub та 39 доларів на рік.

За показниками користувачів та деякого функціоналу платформи, GitHub багато в чому випереджає суперника. Хоча тенденція показує зростання популярності GitLab за рахунок нижчих цін на продукт та активної розробки додаткових функцій, що роблять життєвий цикл проєкту оптимізованим для розробників та менеджерів.

Коли інвестори побачили, що ідея проєкту Дмитра Запорожця може вирости в конкурентну платформу для GitHub, інвестування проєкту суттєво збільшилося. Фінансування стартапу GitLab відбувалося в кілька раундів.

*Раунд А.* Перша версія GitLab побачила світ у 2011 році. Тоді проєкту перебував ще в досить сирому стані та не приносив багато прибутків. Все змінилося після того як проєкту отримав фінансування в 1,5 млн доларів у 2015 році. Тоді джерелом фінансування GitLab стала платформа для розвитку стартапів за венчурною моделлю фінансування Y Combinator. Ця платформа вкладає гроші в розвиток стартапів на ранній стадії їх розвитку. Окрім фінансування, Y Combinator пропонує допомогу у розвитку стартапу. Допомога полягає в детальному аналізі ідеї стартаперів, перспективою розвитку на ринку та виборі напрямку руху. Якщо стартап проходить цю стадію і, на думку Y Combinator, має перспективи розвитку, тоді стартаперів знайомлять з інвесторами і консультують як краще продати свій проєкту. В обмін на фінансування платформа забирає собі значну частку бізнесу<sup>3</sup>.

В першому раунді GitLab фінансували ще декілька фондів:

- 500 Startups (компанія, що володіє венчурним капіталом. З моменту створення в Силіконовій долині, інвестувала в більш ніж 2 000 компаній через 4 глобальні фонди та 14 тематичних в понад 60 країнах);
- Crunchfund (галузева агностична фірма венчурного капіталу, що базується в Сан-Франциско та інвестує в стартапи на ранніх стадіях);

---

<sup>3</sup> About Y Combinator. URL: <https://www.ycombinator.com/about/>

- Sound Ventures (венчурна компанія, що спеціалізується на початковому етапі розвитку та венчурних інвестицій на пізній стадії. Фірма зазвичай інвестує у фінансові технології та технологічні компанії);

- Liquid 2 Ventures (фірма, побудована командою колишніх засновників, L2V. Почала інвестувати в початкову стадію для пост-мобільного, пост-прискорювального світу технологічних стартапів);

- Khosla Ventures (венчурна компанія, яка фокусується на екологічно чистих технологіях, Інтернеті, обчислювальному, мобільному та кремнієвому технологіях. Створена у 2004 році Вінодом Хосла, співзасновником компанії Sun Microsystem).

У 2015 році Open Source-платформа набуває популярності серед користувачів та покращує свої позиції в ІТ сегменті. У вересні того ж року Khosla Ventures вкладає у розвиток стартапу ще 4 млн доларів. Тоді GitLab працювали над восьмою версією програми.

**Раунд В.** Подальший розвиток GitLab супроводжується збільшенням інвестицій у геометричній прогресії. У вересні 2016 року стартап отримує 20 млн інвестицій від Khosla Ventures, Y Combinator та August Capital.

**Раунд С.** У 2017 році фінансування проекту не припиняється і GitLab отримує ще 20 млн доларів в жовтні. Проектуом зацікавилася компанія GV (Google Ventures), що й виступила інвестором. Натомість, GV отримала місце в раді директорів в лиці Метта Мулленвега, що є одним із творців WordPress (відома в ІТ система керування вмістом, що застосовується для створення сайтів). Загалом, за цим контрактом в GitLab було інвестовано близо 45 млн доларів.

**Раунд D.** У тому ж 2017 році GitLab отримає інвестиції на суму 100 млн доларів. Найбільше фінансування надійшло від Iconiq Capital. Також джерелом фінансування стали GV та Khosla Ventures.

Загальний обсяг фінансування у стартап GitLab становить близько 145 млн доларів. У 2017 році оцінка компанії на ринку становила 1,1 млрд доларів<sup>4</sup>.

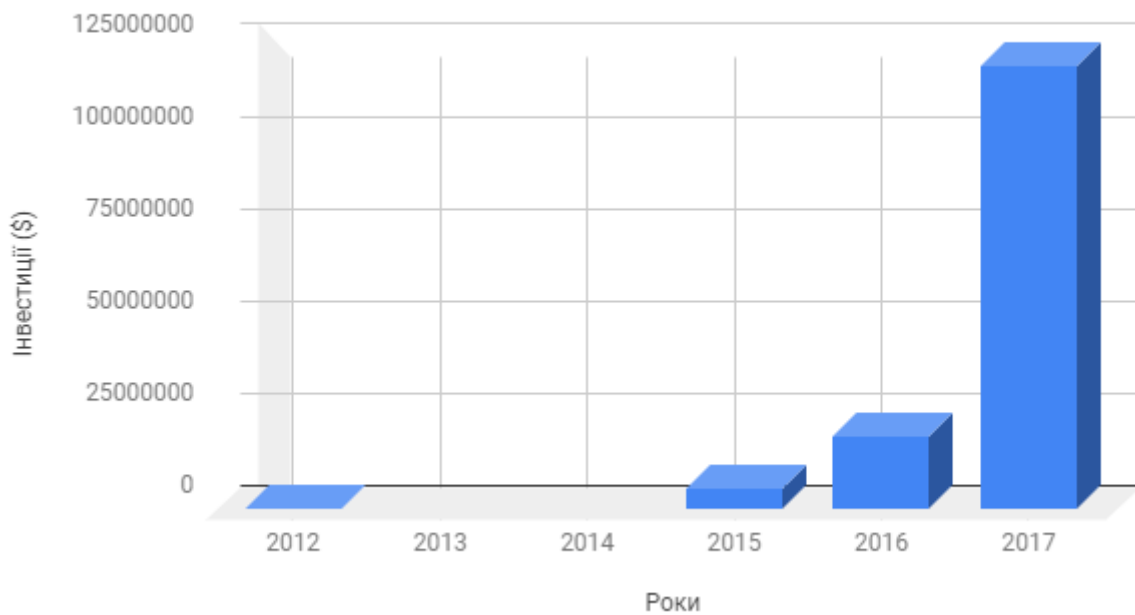
---

<sup>4</sup> Путь единорога: как GitLab шел к оценке в \$1 млрд. URL: <https://ain.ua/2018/09/20/put-edinoroga-gitlab/>

## Етапи інвестування у стартап GitLab

Дата інвестування	Серія інвестування	Інвестори	Тип інвестування	Інвестовано (\$)	Провідні інвестори
10/12/2018	Венчурний раунд	Goldman Sachs	Змішаний	\$20M	Goldman Sachs
19/09/2018	Серія D	Goldman Sachs, Khosla Ventures, GV, ICONIQ Capital, Alphabet	Змішаний	\$100M	Goldman Sachs, ICONIQ Capital
9/10/2017	Серія C	GV, Telstra Ventures	Венчурний	\$20M	GV
13/09/2016	Серія B	Y Combinator, Khosla Ventures, August Capital	Змішаний	\$20M	August Capital
24/09/2015	Серія A	Khosla Ventures	Венчурний	\$4M	Khosla Ventures
08/07/2015	Раунд "Насінневий"	500 Startups, Khosla Ventures, FundersClub, CrunchFund, Sound Ventures	Змішаний	\$1.5M	—
1/12/2014	Раунд "Насінневий"	Y Combinator, FundersClub	Змішаний	—	—

### Ріст інвестицій у стартап GitLab



**Рис. 1.** *Ріст інвестицій у стартап GitLab*

Підсумовуючи, можна сказати, що GitLab пройшов 4 успішні раунди фінансування, що дозволило вивести компанію на якісно новий рівень. На сьогоднішній день, компанія, що починалася зі стартапу, завоювала свою частину ринку та показує тенденцію до зростання. Найбільше інвестицій у стартап було зроблено від зовнішніх венчурних інвесторів, що отримали значний прибуток від своїх вкладень. На сьогоднішній день клієнтська база GitLab нараховує близько 100 000 компаній, найвідоміші з яких – NASA, Alibaba, IBM, SpaceX, CERN, O'Reilly, Expedia.



## Аналіз інвестицій у стартап з українським корінням People.ai

People.ai – це стартап, створений за допомогою штучного інтелекту для аналізу та контролю доходів підприємства. People.ai має українське коріння, головний офіс компанії знаходиться в Сан-Франциско. Інтернет-платформа допомагає відстежувати контакти між sales-командами та клієнтами та дає рекомендації щодо успішного закриття угод. Зібрана інформація детально аналізується програмою People.ai, яка вказує на недоліки роботи команди та пропонує шляхи вирішення проблем. Процес відбувається завдяки інтеграції People.ai з CRM компанії. Це дає можливість прослідкувати активність залучення клієнтів, процес перемовин з ними та ефективність команди в цілому<sup>5</sup>.

People.ai надає лідерам можливість ефективніше керувати своїми командами та збільшувати доходи, надаючи їм повне уявлення про діяльність з продажу. Особливо актуальною People.ai є для sales-команд та команд маркетологів. Інформація, отримана завдяки платформі допомагає створювати моделі угод та самих клієнтів, задля того щоб знати куди направити більше зусиль та отримати кращу рентабельність інвестицій<sup>6</sup>.

People.ai – який конкурує з прогностичними стартапами продажів, такими як Clari, Datahug, Insight Square і Inside Sales – має 100 співробітників та в минулому році відкрила офіси в Бостоні і Лос-Анджелесі, і розглядає можливість розширення в Канаді.<sup>7</sup> Основними інвесторами стартапу People.ai є:

- **Lightspeed Venture Partners** (венчурна компанія, яка займається споживчими, підприємницькими, технологічними та чистими ринками. Він орієнтований на початкову стадію, пізню стадію, стадію розширення, компанії, що розвиваються, на інкубацію і спеціалізується на

---

<sup>5</sup> People.ai. URL: [www.ycombinator.com/about/](http://www.ycombinator.com/about/), <https://www.crunchbase.com/organization/people-ai#section-overview>

<sup>6</sup> Series B for Artificial Intelligence (AI) that transforms the enterprise revenue model. URL: <https://people.ai/blog/series-b-for-artificial-intelligence-that-transforms-the-enterprise-revenue-model/>

<sup>7</sup> People.ai raises \$30 million for AI sales analysis. URL: <https://venturebeat.com/2018/10/23/people-ai-raises-30-million-for-ai-sales-analysis/>

борговому фінансуванні для компаній, що починаються і ростуть. Lightspeed Venture Partners інвестує в сектори: підприємство, споживач, великі дані, біткойн, технологія підприємства, мобільний, інтернет, фінансові технології, хмарні рішення, електронна комерція, зберігання, засоби масової інформації, мережі, енергетика та програмне забезпечення -а-сервіс, інформаційні технології, біотехнології та соціальні. Вона в основному інвестує в такі країни, як США, Європа, Ізраїль, Китай і Індія).

- **Andreessen Horowitz** (є венчурною компанією, що спеціалізується на інвестуванні в стартапи на ранній, середній, стадії зростання та пізній стадії розвитку. Вона віддає перевагу інвестуванню в бізнес-сектор соціальних медіа і технологій з акцентом на програмне забезпечення, зворотну інфраструктуру).

- **GGV Capital** є міжнародною фірмою венчурного капіталу, яка інвестує в місцевих засновників. Як багатоступенева, галузева фірма, GGV фокусується на інвестиціях на стадії зростання до стадії розширення між споживчими, новими роздрібними, соціальними, цифровими та Інтернет, секторами підприємств, хмарних та прикордонних технологій. Фірма була заснована в 2000 році і управляє капіталом у розмірі 6,2 млрд. доларів на 13 фондів. Минулі та нинішні портфельні компанії включають в себе Affirm, Airbnb, Alibaba, Bitsight, ByteDance (Toutiao), Strip, Didi Chuxing, Grab, Gladly, Привіт Chuxing, HashiCorp, Houzz, Keep та інші.

- **SV Angel** (насінневий фонд, заснований Роном Конвей. Компанія SV Angel надає інвестиції на початкову стадію та надає консультації компаніям, що працюють на ранній стадії. Фонд допомагає стартапам у розвитку бізнесу, фінансуванні, M&A та інших стратегічних рекомендаціях. За останні 20 років фірма та партнери інвестували та консультували такі компанії, як Facebook, Google, PayPal, Dropbox, Airbnb, Pinterest, Twitter, SnapChat, Square, Cloudera та багато інших).

- **Index Ventures** (багатоступенева міжнародна компанія венчурного капіталу, яка підтримує найкращих і найбільш амбітних підприємців. Ці лідери будують справді трансформуючі компанії, які змінюють навколишній світ, включаючи: Dropbox, Etsy, Sonos, SoundCloud,

Flipboard, King, BlaBlaCar, Squarespace, Just Eat, Lookout, Hortonworks, Nasty Gal, Supercell, Criteo та багато інших).

- **408 Ventures** (інвестує на ранніх стадіях компанії, які будують платформи даних, аналітику та інструменти, які створюють притаманні мережеві ефекти та дієвий інтелект для підтримки критичних бізнес-рішень. Вони шукають компанії, які позиціонуються як маркет-мейкери в різних секторах).

Тенденція People.ai в сфері продаж показує зростання рентабельності компанії і значне поширення продукту серед цільової аудиторії. Згідно з дослідженням Salesforce, проведеним на початку цього року, майже половина всіх продавців вважає, що AI має відігравати роль у керованих можливостях продажу, наприклад, в рейтингах можливостей, і близько 66 % характеризують здатність машинного навчання збирати настрої клієнтів і залучення до них як «перетворюючі». «Тим часом, 65 % вважають, що розуміння бізнес-подій, електронної пошти та даних календаря на основі AI «робить їх більш ефективними у своїй роботі».

У 2016 році People.ai забезпечив попередній етап (pre-seed round of funding) фінансування від Garage Technology Ventures – одного з найбільш відомих венчурних фондів у Силіконовій долині – а також від зусиль американських та українських бізнес-ангелів. Кількість цього попереднього насінневого раунду не розкривається, тому вирахувати його неможливо.

У травні 2017 року стартап залучив \$7 мільйонів в рамках фінансування *серії А* на чолі з Lightspeed Venture Partners за участю Index Ventures та Shasta Ventures, а також існуючих інвесторів Y Combinator та SV Angel.

Під час фінансування *серії В* зібрав 30 мільйонів доларів. Основним інвестором став фонд Andreessen Horowitz, який відомий тим, що раніше фінансував Airbnb, Skype та GitHub. У раунді *серії А* також брали участь інвестори: Lightspeed Venture Partners, GGV Capital та Y Combinator.

Деталі угоди не розголошуються, але компанія заявила, що залучатиме нові інвестиції для фінансування своїх науково-технічних новинок. People.ai аналізує дані компанії для того, щоб розкрити «які

продажі будуть успішними для того, щоб зробити Ваші угоди і коли зосередитися на рахунках клієнтів», пояснив Олег Рогінський, серійний підприємець, який заснував стартап.

«Наша платформа фіксує всі дані про продаж, маркетинг і успіх клієнтів по електронній пошті, календарі, телефону та іншим системам, щоб автоматизувати більше 90 % введення даних CRM, і визначити правильну групу купівлі для кожної угоди», – сказав він.

Рогінський стверджує, що така автоматизація «справжній сенс прогностичного підприємства» – дає кожному торговому представнику «хоча б один день на тиждень назад у своєму календарі».

Пітер Левін, генеральний партнер Andreessen Horowitz, в результаті угоди став одним з членів ради директорів People.ai. Він вважає, що «People.ai стане однією з основних компаній наступного покоління SaaS»<sup>8</sup>.

*Таблиця 2*

### Етапи інвестування у стартап People.ai

Дата інвестування	Серія інвестування	Інвестори	Тип інвестування	Інвестовано (\$)	Провідні інвестори
1	2	3	4	5	6
23/10/2018	Серія B	Y Combinator, Lightspeed Venture Partners, Andreessen Horowitz, GGV Capital	Змішаний	30M	Andreessen Horowitz
30/05/2017	Серія A	Y Combinator, Lightspeed Venture Partners, SV Angel, Index Ventures	Змішаний	7M	Lightspeed Venture Partners
30/05/2017	Серія A	David Schellhase	Венчурний	—	—

<sup>8</sup> American-Ukrainian startup People.ai raises \$30 million “to deliver on the true meaning of predictive enterprise”/ Ukraine Digital News. URL: <http://www.uadn.net/2018/10/23/american-ukrainian-startup-people-ai-raises-30-million-to-deliver-on-the-true-meaning-of-predictive-enterprise/>

1	2	3	4	5	6
24/08/2016	Раунд "Насінневий"	Y Combinator, Haystack, Kevin Mahaffey, Paul Levine, AVentures Capital	Змішаний	—	—
7/07/2016	Раунд "Насінневий"	Zillionize Angel, Garage Technology Ventures	Змішаний	—	—
12/05/2016	Венчурний раунд	408 Ventures	Венчурний	—	—

Такі компанії як Palo Alto Networks, Lyft, MuleSoft, SalesLoft, MemSQL, Tanium, New Relic є клієнтами People.ai.

### Ріст інвестицій у стартап People.ai



Рис. 2. Ріст інвестицій у стартап People.ai

Початковий етап стартапу People.ai не зібрав так багато інвестицій, як GitLab. Але продукт удосконалили, надали унікального функціоналу й, зрештою, він набув попиту і зайняв своє місце на ринку. Компанія очікує нових етапів інвестування та подальшого економічного зростання.

### “Petcube”: структура фінансування стартапу з України

Petcube є світовим лідером у сфері споживчих камер та програмного забезпечення для домашніх тварин. З продуктами, такими як Petcube Play, Petcube Bites та Petcube Care, Petcube з'єднує домашніх тварин з Інтернетом, розуміє їх через машинне навчання і надає платформу для кураторських продуктів і послуг для тварин. Petcube використовує 48 технологічних продуктів і послуг, включаючи Google Analytics, G Suite (раніше – Google Apps for Work) і Vimeo<sup>9</sup>.

За даними Euromonitor, світова індустрія догляду за домашніми тваринами оцінюється в \$110 млрд і, за прогнозами, виросте до \$ 128 млрд до 2022 року, в основному завдяки категорії Connected Pet. На сьогодні в асортименті Petcube інтерактивні камери для моніторингу домашніх улюбленців Petcube, а також кормові диспенсери, якими можна управляти на відстані. Пристрої розраховані на людей, які багато працюють і змушені надовго залишати домашніх тварин одних вдома або мають домашніх тварин з особливими потребами.

Petcube запусився в 2013 році завдяки Kickstarter і став одним з найбільш швидко зростаючих компаній побутової електроніки в сфері Connected Pet. З моменту свого заснування компанія Petcube випустила три інтерактивні камери для домашніх тварин і залучила інвестиції на суму \$ 14 млн.

#### Інвестори стартапу:

- *Cabra.vc* є фірмою венчурного капіталу, яка активно інвестує в ранні стадії розвитку стартапів з наступною стратегією. Компанія була заснована в 2016 році як європейська інвестиційна фірма зі штаб-квартирою на Кіпрі. Інвестуємо в різноманітні сектори, включаючи споживчі, підприємницькі, технологічні та програмні засоби, і розглядаючи венчурні угоди з стартапами з США, Європи, Близького Сходу та Азії.

- *Y Combinator* – акселератор стартапів, заснований у Mountain View, CA. У 2005 році компанія Y Combinator розробила нову модель

---

<sup>9</sup> Petcube. URL: <https://www.crunchbase.com/organization/petcube#section-overview>

стартового фінансування. Двічі на рік вони вкладають певну суму грошей (\$ 120 тис.)

- *Almaz Capital* є міжнародною компанією венчурних інвестицій на ранніх стадіях в компанії з ефективним використанням капіталу. Фірма інвестує в такі високорозвинені сектори, як штучний інтелект і блокчейн, інженерія даних, кібербезпека, промислові ІТ, мережева архітектура та інфраструктура. Серед його інвесторів – Cisco, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Міжнародна фінансова корпорація (IFC), член Групи Світового банку. Компанія *Almaz Capital*, заснована у 2008 році, інвестувала в більш ніж 30 портфельних компаній і на сьогодні має дев'ять виходів.

- *AVentures Capital* інвестує на ранній стадії і прагне об'єднатися з дивовижними підприємцями зі Східної Європи, зокрема з України, які будують глобальний бізнес. Інвестиційне спрямування Фонду буде здійснюватись у сфері технологічних технологій, включаючи хмари, сховища, корпоративні рішення, веб-, мобільні, IoT та інші технології, пов'язані з програмним забезпеченням.

- *u.ventures* інвестує у стартапи технологій на ранній стадії з командами світового класу та глобальним потенціалом для зростання. Маючи більш ніж два десятиліття успішного досвіду інвестування в малі та середні компанії в Україні та Молдові, *Western NIS Enterprise Fund* заснував *u.ventures* для інвестування в ранній стадії запуску технологій з командами світового класу та глобальним потенціалом для зростання. Нашою метою є підтримка місцевих підприємців, які наважуються будувати захоплюючі глобальні підприємства.

- *Zillionize* була заснована в 2011 році і розташована в Пало-Альто, Каліфорнія. Спочатку вони були орієнтовані на корпоративне програмне забезпечення завдяки своєму безпосередньому досвіду роботи, і вони поступово розширювали свій портфель, включаючи багато вертикаль.

- *Digital Future* – фірма VC, що народилася в Україні, яка інвестує на початковій стадії в міжнародні групи, орієнтовані на глобальні ринки. *Digital Future* – провідна фірма VC, що народилася в Україні. Співпрацюють з компаніями з України, Європи, Ізраїлю та США.

- *SOSV* є міжнародною фірмою венчурного капіталу, що надає багатоетапні інвестиції для розробки та розширення великих ідей наших засновників для позитивних змін. Компанія співпрацює зі стартапами, надає їм допомогу на кожному етапі свого зростання і створює спільноти, які забезпечують довготривалі зв'язки.

- *GTF* був заснований венчурними фондами Runa Capital, Almaz Capital, TA Venture і київським технологічним парком BionicHill. Фонд надає гранти українським стартапам і щорічно підтримує близько 10–12 стартапів з грантами близько \$ 30,000. Головним інтересом для *GTF* є стартапи, які працюють в області ІТ, хмарних послуг, мобільних пристроїв, ігор, електронної комерції, медіа тощо.

- *HAX* – це програма, заснована на венчурному капіталі, призначена для прискорення стартапів. Їхня програма діє в двох місцях, Шеньчжень і Сан-Франциско, надаючи засновникам ресурси, необхідні для швидкого руху. Команди, прийняті в програму, почнуть в Шеньчжені, де вони зосереджуватимуться на швидкій ітерації прототипів у багатьох формах. Це включає фізичні моделі, технологічні ітерації, дослідження взаємодії з користувачами, об'ємні дослідження, маркетингові повідомлення, бізнес-плани та стратегії запуску.

Таблиця 3

### Етапи фінансування стартапу Petcube

Дата інвестування	Серія інвестування	Інвестори	Тип інвестування	Інвестовано (\$)	Провідні інвестори
1	2	3	4	5	6
15/05/2018	Серія А	Cabra.vc	Венчурне	—	—
20/02/2018	Серія А	Cabra.vc	Венчурне	—	—
25/10/2017	Серія А	Y Combinator, Almaz Capital, AVentures Capital, Cabra.vc	Змішаний	10М	—

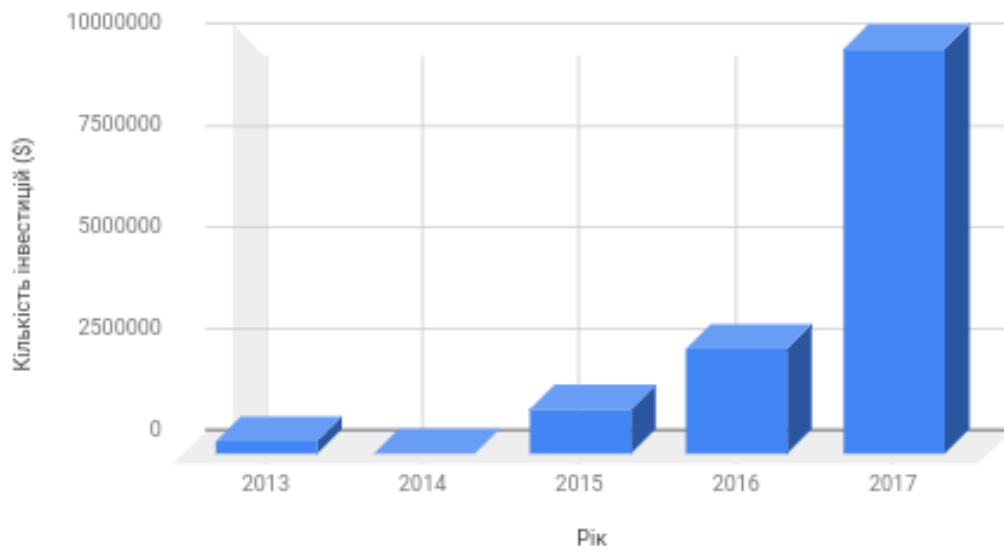


Закінчення таблиці 3

1	2	3	4	5	6
1/12/2016	Раунд "Насінневий"	u.ventures	насіневий венчурний	—	—
03/02/2016	Раунд "Насінневий"	Y Combina- tor, Almaz Capital, AVentures Capital, Zillionize Angel, Digital Future	Змішаний	2.6M	Y Combinator
17/03/2015	Раунд "Насінневий"	SOSV, Almaz Capital, AVentures Capital, 408 Ventures, Nick Bilogorskiy		1.1M	Almaz Capital, AVentures Capital
13/10/2014	Грант	GTF		20K	—
5/11/2013	Продуктовий крофаундинг	—		251K	—
12/07/2013	Раунд "Насінневий"	SOSV, HAX, Semyon Dukach		70K	SOSV

Petscube зайняв своє місце на ринку завдяки оригінальній ідеї та якісній реалізації. В Україні програма не набула такої популярності, як за кордоном. Але попит на продукт на західному ринку показує позитивну тенденцію, а розробники готові вдосконалювати продукт для збільшення об'єму реалізації.

### Кількість інвестицій у стартап "Petcube"



**Рис. 3.** *Ріст інвестицій у стартап Petcube*

*Для нотаток*

Навчальне видання

**Грицюк Наталія Олександрівна,  
Івашко Олена Анатоліївна,  
Сак Тетяна Василівна**

# **Інноваційне підприємництво та управління стартап проєктами**

*Навчальний посібник*

Друкується в авторській редакції  
Верстка *Ілони Савицької*

Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Обсяг 10,00 ум. друк. арк., 9,68 обл.-вид. арк.  
Наклад 300 пр. Зам. 129. Видавець і виготовлювач – Вежа-Друк  
(м. Луцьк, вул. Шопена, 12, тел. (0332) 29-90-65).  
Свідоцтво Держ. комітету телебачення та радіомовлення України  
ДК № 4607 від 30.08.2013 р.