

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

**ТРЕНІНГ-КУРС «START UP CREATION»**

**ТЕКСТИ ЛЕКЦІЙ**

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
всіх спеціальностей всіх форм навчання

Обговорено і рекомендовано  
на засіданні кафедри економіки,  
обліку та оподаткування  
*Протокол № 1*  
*від 12.01.2023 р.*

**Чернігів 2023**

Тренінг-курс “Start up creation”. Тексти лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх спеціальностей всіх форм навчання / Хоменко І.О. – Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2023. – 102 с.

Укладачі: Хоменко Інна Олександрівна, доктор економічних наук, професор

Відповідальний за випуск: Дерій Жанна Володимирівна, завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки, доктор економічних наук, професор

Рецензент: Бабаченко Лариса Валентинівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики Національного університету «Чернігівська політехніка»

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ	4
2. ТЕМИ ЛЕКЦІЙ	
Тема 1. Стартап екосистема	14
Тема 2. Основні принципи формування команди, ролі в команді стартапу	23
Тема 3. Дизайн мислення. Визначення проблем, емпатія	27
Тема 4. Дизайн мислення. Пошук і вибір ідей	34
Тема 5. Валідація ідеї стартапу	43
Тема 6. Канва бізнес моделі. Вступ, проблема та рішення.	54
Тема 7. Канва бізнес моделі. Портрет клієнта, ціннісна пропозиція.	57
Тема 8. Дослідження клієнтів. Попереднє дослідження ринку. Валідація ключових гіпотез.	60
Тема 9. Презентації ідей стартапів.	65
Тема 10. Динаміка команди	67
Тема 11. Мінімальний життєздатний продукт - MVP (Minimum Viable Product)	69
Тема 12. Оцінка ринку. Аналіз конкурентів. Нечесні конкуренти переваги	73
Тема 13. Основи маркетингу для стартапів	75
Тема 14. Основи про інвестиції, фінанси та юридичні особливості стартапів.	80
Тема 15. Презентація стартапу. Пітч-дек.	83
3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	87

## ВСТУП

Основною метою тренінг-курсу є формування у здобувачів вищої освіти (ЗВО) комплексу компетенцій та прикладних навичок із організації start-up, вибору та економічного обґрунтування напрямку його діяльності, забезпечення успішного функціонування. Реалізація зазначеної мети в процесі викладання дисципліни з урахуванням вимог компетентнісного підходу, орієнтована на ініціацію та розвиток у студентів здатності самостійно та креативно мислити, генерувати перспективні бізнес-ідеї, обирати адекватні для формату start-up бізнес-моделі, розробляти бізнес-плани, залучати всі можливі джерела фінансування start-up, виконуючи комплексні економічні розрахунки та обґрунтовуючи управлінські рішення, здатні забезпечити в перспективі ефективну діяльність започаткованого суб'єкта господарювання у форматі start-up.

Предметом дисципліни є дослідження особливостей започаткування малого підприємства, функціонуючого у галузі інноваційних розробок, головним активом якого є креативна бізнес-ідея, технології його створення і стратегії розвитку, явищ і процесів, що у сукупності сприятимуть комерціалізації новостворених продуктів і послуг.

Завдання дисципліни: формування розуміння специфіки start-up, його актуальності; навичок започаткування start-up, визначення можливих варіантів фінансування стар-ап та бізнес-моделі start-up, розкриття особливостей управління розвитком start-up, навчання ефективним прийомам відбору персоналу, висвітлення методів зацікавлення інвесторів та залучення капіталу, формування лояльності клієнтів та утримання споживачів, визначення оптимальних напрямків інтерактивного маркетингу, просування в соціальних мережах, розробки програми формування корпоративної соціальної відповідальності start-up.

### 1. Програма навчальної дисципліни

#### **Змістовий модуль 1. Інноваційне підприємництво та стартап екосистема.**

#### **Проблема-рішення та пошук бізнес-моделі. Customer Discovery phase.**

#### **ТЕМА 1. Стартап екосистема**

Особливості інноваційного підприємництва. Стартап екосистема та її складові. Роль стартапів у світовій економіці. Зв'язок науки та інновацій. Огляд стартап екосистеми України. Визначення стартапу. Стадії розвитку стартапу. Стадії життєвого циклу start-up за Ф.Уенрайтом. Стадії життєвого циклу start-up за «Startup Genome Project». Передумови створення start-up. Класифікація start-up: автоматизатори, змінювачі суспільства, інтегратори, челенджери. Ключові фактори успіху та помилки створення start-up. Напрямки діяльності, привабливі для створення start-up. Оцінювання рівня привабливості виду діяльності за спеціалізацією start-up.

## **ТЕМА 2. Основні принципи формування команди, ролі в команді стартапу**

Команда – сутність, види, мета формування. Команда як тип організаційної культури. Ролі в команді. Візія, місія, цінності. Поняття місії як призначення start-up і головного напрямку його діяльності на довгострокову перспективу. Формування цілей діяльності start-up за критеріями результативності та передбачуваної діяльності.

## **ТЕМА 3. Дизайн мислення. Визначення проблем, емпатія**

Проблема як джерело ідей для стартапів. Розгляд вдалих і невдалих ідей стартапів з точки зору проблеми. Стейкхолдери стартапу. Методологія How Might We. Огляд інструментів для аналізу проблем. Дизайн мислення.

## **ТЕМА 4. Дизайн мислення. Пошук і вибір ідей**

Інструменти пошуку ідей. Розбір кейсів. Стадія генерування ідеї. Методи та інструменти. Відбір ідей. Брейнстормінг та як з ним працювати.

## **ТЕМА 5. Валідація ідеї стартапу**

Краш-тест ідей, які команди обрали собі для подальшої роботи на стартапом.

## **ТЕМА 6. Канва бізнес моделі. Вступ, проблема та рішення.**

Вступ, проблема та рішення. Що таке бізнес модель, для чого вона потрібна. Бізнес-модель як інструмент ефективного управління start-up. Підходи до розробки бізнес-моделі. Рівень практичної придатності бізнес-моделей. Розроблених за формальним, гуманітарним, онтологічним підходами. Інноваційні бізнес-моделі та їх структура. Структурні блоки бізнес-моделі start-up. Види бізнес моделей. Огляд складових канви бізнес моделі (Lean Canvas).

## **ТЕМА 7. Канва бізнес моделі. Портрет клієнта, ціннісна пропозиція.**

Визначення терміну customer development. Сегментація клієнтів. Клієнт vs Користувач. B2B, B2C, B2G, P2P. Створення портрету клієнтів. Канва ціннісної пропозиції. Структурні блоки бізнес-моделі start-up: CC споживчі сегменти (CC), ціннісна пропозиція (ЦП), канали збуту (КЗ), взаємовідносини із клієнтами (ВК), потоки доходів (ПД), ключові ресурси (КР). Ідентифікація кожного структурного блоку відповідно до бізнес-ідеї start-up, змістовне наповнення.

## **ТЕМА 8. Дослідження клієнтів. Попереднє дослідження ринку. Валідація ключових гіпотез.**

Цикл customer development. Гіпотези. Валідація гіпотез. Інструменти для проведення дослідження клієнтів - опитувальники, інтерв'ю, фокус групи. Дослідження трендів та статистичних даних. Платформи Kickstarter, Product Hunt та ін, як інструмент валідації.

Формування індивідуальної та корпоративної соціальної відповідальності. Сутність корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Інноваційні напрямки допомоги суспільству. Проекти та програми корпоративної соціальної відповідальності. Особливості поведінки компаній при участі в даних проектах.

## **ТЕМА 9. Презентації ідей стартапів.**

Лекційне і практичне заняття - презентації командами канви бізнес моделі проектів. На заняття можна запросити зовнішніх експертів, які будуть задавати питання командам та надавати коментарі щодо різних аспектів бізнес моделі. Також, команди можуть задавати питання одна одній. Мета цього блоку - задати якомога більше незручних питань командам та знайти всі слабкі місця в бізнес моделі стартапу. Результатом першого модуля має стати сформована канва бізнес моделі стартапу з підтвердженими основними гіпотезами щодо проблеми, рішення та сегментів клієнтів. Після цього команда може продовжувати валідацію в другому модулі програми.

## **Змістовий модуль 2. Валідація бізнес моделі. Customer Validation phase.**

### **Знайомство з основними інструментами для управління стартапами.**

#### **ТЕМА 10. Динаміка команди**

Особливості та етапи формування команди. Ознаки ефективної команди. Модель ідеальної командної роботи. Динаміка команди. Етапи розвитку команди - forming, storming, norming, performing, adjourning. Методи роботи з командою на різних етапах, мотивація. Проектний менеджмент.

#### **ТЕМА 11. Мінімальний життєздатний продукт - MVP (Minimum Viable Product)**

Створення MVP. Задачі, які вирішує MVP. Головні принципи створення MVP. Інструменти та стадії створення MVP. Ресурси для прототипування. Приклади MVP стартапів.

#### **ТЕМА 12. Оцінка ринку. Аналіз конкурентів. Нечесні конкурентні переваги**

Поняття про об'єм ринку. Методи оцінки ринку. Аналіз росту ринку. TAM, SAM, SOM. Методи аналізу конкурентів. Несправедливі конкурентні переваги (unfair advantages).

### **ТЕМА 13. Основи маркетингу для стартапів**

Маркетингова стратегія для стартапу. Основи цифрового маркетингу. SMM та інструменти онлайн просування. Реклама, робота з лідерами думки. Метрики.

### **ТЕМА 14. Основи про інвестиції, фінанси та юридичні особливості стартапів.**

Огляд венчурного ринку. Типи інвесторів та інвестицій. Етапи та раунди інвестицій. Фінанси в стартапі. Юридичні аспекти інвестицій. Умови, розподіл часток, договори, опціони. Аналіз кейсів різних інвестиційних угод. Юридичне структурування стартапу.

### **ТЕМА 15. Презентація стартапу. Пітч-дек.**

Основні принципи презентації стартапу. Визначення цільової аудиторії. Визначення мети передачі необхідної інформації і можливої (бажаної) реакції. Ефективна і неефективна презентація. План презентації. Мета і завдання презентації. Тема і предмет презентації. Аудиторія, на яку спрямована презентація. Час і тривалість виступу. Місце проведення презентації. Ефективна презентація бізнес- start-up. Основні принципи візуальної презентації start-up. Основи та техніки публічних виступів. Тренінг з пітчінгу. Розбір кейсів презентацій відомих стартапів.

## 2. ТЕМА 1. Стартап екосистема

Для розвитку економіки потрібні нові ідеї, які здатні трансформувати виробництво, запропонувати новий товар чи послугу вимоги до якого продиктовані сучасними реаліями життя. Механізм впровадження нових розробок та винаходів на початку економічного становлення України здійснювався досить повільно через недосконалість методів державного регулювання економіки. Проте, останнім часом спостерігається активне стимулювання з боку держави та іноземних інвесторів інноваційної бізнес-діяльності. Що створює безліч можливостей для молоді реалізувати себе як прогресивного інноватора. Основною організаційною формою реалізації бізнес-ідеї є start-up.

**Стартап** – це молода компанія, заснована одним або декількома підприємцями, з метою розробки унікального продукту чи послуги на основі інновацій та виведення його на ринок. За своєю природою типовий стартап, як правило, створюється, за рахунок початкового фінансування від засновників або їх друзів та родин.

**Стартап** – це форма господарювання, яка орієнтована на створення якогось інноваційного продукту, розробка якого поєднує високі ризики з можливістю отримання надприбутків. Здебільшого стартапи вводять інновації в таких галузях виробництва як біохімія, біоінженерія, електроніка, виробництво товарів споживання тощо.

На практиці стартап є новоутвореною фірмою у вигляді малого підприємства, яка часто навіть неофіційно зареєстрована, має на меті організацію бізнесу на інноваційних засадах.

Зазвичай засновниками стартапу є група однодумців, які мають бізнес-ідею і працюють на неї, тобто мають на меті її реалізацію, але не мають достатньо коштів. Тож реалізація проекту потребує інвестора, який готовий ризикнути вкласти гроші на невизначений строк.

Передумовами створення стартап-проекту є наявність якоїсь проблеми у суспільстві яку зможе вирішити інноваційний продукт на даний момент часу, а також сприятливі макроекономічні фактори: економічні та технологічні (наявність резерву технологій, фінансових та матеріально-технічних засобів), політико-правові (законодавство, яке заохочує інноваційну діяльність), організаційно-управлінські, соціально-психологічні та культурні.

До ключових факторів успіху стартапу відносять:

- розуміння потреб споживача;
- розуміння конкурентів;
- наявність необхідного за розмірами ринку збуту;
- наявність позитивних трендів у появі нових технологій;
- здатність команди швидко реагувати на зміну вподобань споживачів;
- якість та потрібність продукту.

Найпоширеніші помилки при створенні стартапу:

- робота наодинці;
- повторювання існуючої ідеї;



- розташування у не вигідному регіоні;
- погані стосунки з колективом та інвесторами;
- високі витрати;
- відсутність ентузіазму.

У наш час привабливими напрямками діяльності для створення стартап є: ІТ–сфера, біохімія, біоінженерія, електроніка.

Особливостями start-up є: він засновується на бізнес-ідеї, яка є інноваційною в технічному та економічному аспектах, залучає кошти інвесторів на реалізацію проекту, start-up діяльність має більший ступінь ризику порівняно із традиційним бізнесом.

Передумови створення стартапів можна згрупувати у три елементи:

1. Внутрішня потреба. Бажання чогось досягти, основне джерело мотивації для активних дій по створенню власної справи.

2. Середовище оточення і середовище спілкування безпосередньо впливають на стартапера, в тому числі і на його рішення та судження в сфері започаткування власної справи.

3. Зовнішні обставини – рушійні сили, фактори, які тиснуть і змушують діяти. Вони можуть як стимулювати так і гальмувати діяльність start-up.

#### ***Класифікація start-up:***

***Автоматизатори*** – стартапи, що пропонує послуги для автоматизації процесів, які раніше виконувалися вручну, які споживачі повинні освоювати самостійно. Особливостями тут є наявність сильної ІТ-команди та невеликі вимоги до розміру інвестицій. До автоматизаторів відносять: Google, Mint, Dropbox, Eventbrite, Pandora, Zynga, Kickstarter, Basecamp, Playdom, Hipmunk, Hunch, Slideshare, Playdom, Modcloth, Vox.net та ін.

***Змінювачі суспільства*** – стартапи, зусилля якого направлені на взаємодію людей між собою ігноруючи часові та просторові бар'єри. Особливостями тут є також наявність сильної ІТ-команди і потужного відділу маркетингу, оскільки освоюються нові ринки. До них відносять Start-up, характерними рисами яких є соціальна значущість, спрямованість на поєднання людей шляхом комунікативних технологій, які знищують кордони та інші обмежувальні фактори. Наприклад, в часи становлення незалежної Естонії, для запобігання інформаційного колапсу було винайдено Skype, як спосіб комунікації між населенням в умовах політичного тиску. Приклади: Youtube, Ebay, Skype, Yelp, MyYearbook, Viber, OkCupid, DailyBooth, Facebook, Twitter, Turk та ін.

***Інтегратори*** – стартапи, які генерують прибуток за рахунок прихованих платежів. Такі стартапи потребують кваліфіковану команду менеджерів, оскільки вони завойовують вже існуючі невеликі ринки завдяки привабливим цінам. Монетизація таких стартапів відбувається уже на перших етапах проекту. Приклади: Uservoice, Kissmetrics, Flowtown. До Start-up інтеграторів належать проекти спрямовані на продукування прибутку в тих сферах діяльності, вони мають привабливу цінову політику для потенційних клієнтів за рахунок швидкої монетизації та прихованих платежів. Стартаперами в даному випадку виступають талановиті менеджери досвідом у сфері управління підприємствами.

**Челенджер**и – стартапи, що спеціалізуються на наданні B2B-послуг, потребують найбільших інвестицій з усіх попередніх видів стартапів. Переваги: значно тривалий життєвий цикл, значно масштабний ринок. Характерними особливостями start-up *челенджерів* є не інноваційна діяльність, а поліпшення якості вже існуючого продукту, високі технологічні і якісні показники якого є конкурентоспроможними з аналогічними продуктами. Є два шляхи реалізації таких start-up – освоєння нових ринків, або завоювання вже існуючих шляхом надання кеш-беків постійним клієнтам. Визначальною рисою команди челенджерів є комплексне володіння бізнес-стратегіями та навичками проектної діяльності. Приклади: DB Best, De Novo, Viewdle, Terrasoft.

Білл Гросс, засновник компанії "Idealab", яка аналізує шляхи реалізації та впровадження start-up в різні сфери економіки, визначив основні фактори успіху інноваційних проектів. Ідея – це вже майже третина (28%) успішної діяльності, треба навчитися їх генерувати та систематизувати. Щоб втілити ідею у життя необхідна команда професіоналів, які досліджують ринки збуту, конкурентне середовище та потреби споживачів, а також технологічні аспекти виробництва (32 % успіху). Наступним етапом після командного опрацювання є створення бізнес-моделі з прогнозуванням витрат та доходів (24 % успіху). Далі необхідно знайти фінансування для реалізації проекту (12 % успіху) шляхом залучення інвесторів або спонсорів, та встановити дедлайн (42 % успіху).

Типовими помилками стартаперів в процесі реалізації проектів є: дефіцит знань в побудові бізнесу, недостатній аналіз ринку, несформована бізнес-модель і нерозрахований ROI; відсутність реальної проблеми, яку вирішує продукт; відсутність вузької ніші: якщо start-up не здатний зайняти лідируючу позицію у вузькій ніші, то він тим більше не виживе на величезному конкурентному ринку; ніхто не готовий платити за ідею : ідея коштує рівно нічого без її реалізації; ігнорування юридичних питань: важливо грамотно побудувати договірні відносини всередині start-up та з клієнтами; маркетинг і PR в останню чергу: маркетинг і PR- стратегія повинні бути опрацьовані ще на етапі ініціації стартапу.

Стартапи нині дуже популярні, так як дають можливість не просто стати підприємцем, але зайняти порожню нішу на ринку, розвинути власну справу і отримати прибуток. Напрямами, привабливими для start-up є:

технології для навчання – розробка програм для навчання на дому та в освітніх установах, створення технологій, що задовольняють специфічні потреби учасників освітніх програм – наприклад: розвиваючі ігри для дітей з проблемами сенсорного сприйняття;

конфіденційність та кібербезпека – створення програм та додатків, функціями яких є запобігання доступу сторонніх осіб до приватного життя користувача та іншої конференційної інформації; розробка інструментів, які спрощують роботу з такими речами: телефонні номери, кредитки, налаштування на смартфоні / ноутбучі: налаштувати все, що стосується повідомлень, розташування, управління камерою і мікрофоном, обмеження по рекламі і т.д.

оздоровчі програми для бізнесу – коли люди стежать за своїм здоров'ям, вони менше хворіють. А значить, роботодавець не втрачає гроші на оплату лікарняного

листа. Тому створення різноманітних фітнес-додатків та програм для співробітників є актуальним.

розробка мобільних ігор;

натуральні продукти - наприклад, вирощувати гриби, випікати хліб або робити сири можна і в домашніх умовах;

екологічно чисті технології - виробництво і впровадження сонячних батарей, збір та утилізація літієвих батарей, розробка нових засобів особистої гігієни, переобладнання автомобіля з бензину на газ.

Щодо України, то зараз актуальним є проект «Держава в смартфоні», він допоможе синхронізувати роботу всіх органів виконавчої влади та надасть можливість кожному власнику смартфона отримати потрібну довідку або документ в потрібний час.

На початковому рівні стартап не одержує доходів. Згодом компанія розвивається, і як правило такі компанії є приватними і фінансування отримують від самого підприємця, іноді розраховують на залучені кредитні кошти, але основним способом фінансування на початковому етапі є бутстрепінг. **Бутстрепінг** - це розвиток проекту без залучення зовнішніх ресурсів, а фінансування його з того що є. Частково за рахунок власних коштів команди, але в ідеалі - за рахунок поточних продажів і залучення нових клієнтів. Крім актуального продукту і розуміння ринку, головний фактор успіху при такому фінансуванні - це швидкість. Швидке виведення продукту на ринок, швидкий тест, швидкий апгрейд продукту, якщо необхідно. Прожити довго на бутстрепінгу складно, в ідеалі - це півроку, які покажуть, що проект або "не їде", або він успішний і має потенціал до розвитку, а значить можна йти і займатися фандрайзингом. Це можуть бути власні кошти, власні кредитні кошти, іпотечне кредитування. Використовують лізинг, купівля бувалого у використанні обладнання, відстрочка. Щоб перейти на наступний рівень необхідне залучення зовнішнього капіталу – це венчурні капіталісти, ангели бізнесу. Ангели бізнесу вкладають зазвичай менші суми ніж венчурні капіталісти в розмір таких інвестицій складає від 25доларів до 250тис.доларів, а венчурних фондів може бути декілька мільйонів доларів. Коли мова йде про такі суми, то процедура перевірки перспективності стартапу проводиться більш ретельно.

Венчурні капіталісти оцінюють стартапи за такими критеріями:

- ринкові можливості (розвиток і діяльність стартапу у середовищі)
- конкурентна ситуація на ринку
- ступінь розвиненості, складності
- наявність бар'єрів для виходу на ринок
- якість, компетенція та кваліфікація працівників.
- можливість створення торгової марки
- наявність інфраструктури
- тенденції ринку
- налагодженість процесів в самій компанії.

Така діяльність тісно пов'язана з іншими видами діяльністю, ризиками, адже гарантії майже відсутні. Вплив на стартапи можуть чинити: організаційні ризики, маркетингові ризики, продуктові ризики, фінансові ризики, ризики управління

персоналом. Ці ризики можуть виникнути за таких умов: при впровадженні дешевого методу виробництва; при створенні нового товару на старому обладнанні; при виробництві нового товару на допомогою нової техніки.

*Методи реагування на ризики:* уникнення ризиків, через усунення причин; прийняття інноваційних ризиків, яке може бути пасивним або активним; оптимізація ризиків.

*Основні напрямки для управління ризиками:*

- аналіз ринку (ідентифікація ризику та оцінка ризику)
- вибір засобів, методу управління ризиком (скасування ризику, контролювання ризику, запобігання ризику, страхування ризику, поглинання ризику) фінансування ризиків оцінка результатів.

У сучасному постіндустріальному суспільстві послуг людство постійно вимагає новинок та інновацій. Великі компанії потроху вводять якусь новизну, але їм не вигідно витратити кошти на повністю новий інноваційний продукт, тому виходом з даної проблеми є новоутворені малі підприємницькі структури – стартап.

**Життєвий цикл інновації** – період від зародження ідеї до її розробки, створення, поширення та отримання прибутку від комерціалізації стартапу.

Існують різні погляди на життєвий цикл стартапу, розглянемо деякі з них:

**I. Стадії життєвого циклу start-up за Ф.Уенрайтом:**

1) **Посівна стадія** (seed stage). Тут відбувається пошук та визначення ідеї стартапу, а також форм її реалізації. На цій стадії збирається початкова інформація про продукт, ринок, споживачів. Також визначаються обсяги реалізації та можливі джерела фінансування. Більша частина роботи тут є неформальною.

2) **Стадія запуску** (startup stage). Тут відбувається втілення в просторі і часі бізнес ідеї. Головними завданнями для підприємця на цій стадії є: пильне слідкування за процесами виробництва та продажу продукту, і швидко виправляти помічені проблеми. На стадії запуску часто проявляються прорахунки у плануванні та різні форс-мажори. Стадія запуску характеризується впровадженням бізнес-ідей у життя, контролі за процесами функціонування новоствореного start-up та виправленні недоліків.

Від команди менеджерів в першу чергу вимагається швидко і ефективно виправляти ці проблеми не створюючи нових і діяти в межах ресурсів компанії.

3) **Стадія зростання** (early-growth stage). Ця стадія є ключовою: нема зростання – нема і стартапу. Тут повинно відбутись бурхливе збільшення обсягу реалізації продукції, і відповідно зростання фінансового потоку. Збут і лавиноподібне зростання товарообігу та грошового обороту є предметом першочергового зацікавлення для менеджменту стартапу.

4) **Стадія розширення** (expansion stage). На стадії розширення стартап перетворюється на будь-яке звичайне підприємство, яке вирішує природне завдання бізнесу – розширення своєї діяльності. Компанія, яка вижила на попередніх етапах розвитку вже має певні здобутки, успішну історію, передбачає трансформування start-up у самостійну компанію і має доступ до одержання коштів від різних джерел фінансування.

5) *Підготовча стадія (mezzanine stage)*. Підготовча стадія для компанії означає, що треба залучити додаткові інвестиції для поліпшення короткострокових показників стартапу. На стадії mezzanine відбувається підготовка start-up до переходу у бізнес сферу.

б) *Стадія виходу (exit stage)*. На цій стадії відбувається створення публічної компанії, продаж частки інвестора іншому стратегічному інвестору, первинне розміщення на фондовому ринку або викуп менеджментом. Кінцева стадія життєвого циклу start-up – exit (фаза виходу) передбачає перехід start-up у сферу бізнесу та можливість інвесторів повернути кошти вкладені в проект раніше.

## II. Стадії життєвого циклу start-up за «*Startup Genome Project*».

1) *Відкриття (discovery)*. Перша і основна задача підприємця - розглянути питання про те, як хотілося б змінити світ. Визначити проблему, придумати рішення і подивитися на відгуки тих, що оточують, на тих потенційних користувачів, які можуть бути зацікавлені в цьому рішенні. Участь в стартап акселераторах або збір коштів у сім'ї і друзів дозволить на даній стадії створити мінімально життєздатний продукт (MVP), який буде оцінений ринком. Тривалість етапу 5-7 місяців передбачає створення міцної основи, яка в майбутньому повинна забезпечити запуск стартапа.

2) *Оцінка і підтвердження цінності (validation)*. На даному етапі послуга або продукт стартапу проходить шлях від гіпотетичного рішення проблеми до виходу «в світ» і пошуку перших клієнтів, готових заплатити за це гроші. На даному етапі залучені гроші - це єдиний ефективний спосіб вимірювання публічної підтримки проекту.

На етапі оцінки та підтвердження цінності (validation), який триває 3-5 місяців прогнозується майбутня оцінка новоствореного проекту з боку потенційних інвесторів.

3) *Ефективна достатність (efficiency)*. На даному етапі засновник стартапу повинен проаналізувати всі: ринок, клієнтів, бізнес-моделі. Вірний аналіз дозволить налаштувати найкраще «оточення» для свого бізнесу. Метою на даному етапі є збільшення клієнтської бази найбільш ефективним способом.

Етап ефективною достатності, який полягає у забезпеченні ефективності діяльності start-up, внесенні поправок до свого бізнес-плану, винайденні способів вдосконалення та покращення бізнес-процесів. Цей етап триває 5-6 місяців.

4) *Масштабування (scale)*. Даний етап перевіряє масштабованість бізнесу – його здатність рости на стійкій основі і при цьому знижуючи витрати. Стартап повинен бути готовий до виходу на міжнародний ринок і пропонувати велику вигоду своїм користувачам. На даному етапі не будуть зайвими агресивні стратегії зростання – даний етап найкращим чином підходить для великих раундів по збору коштів.

Етап масштабування (scale), тривалість якого 7-9 місяців передбачає істотне збільшення кількості співробітників, активне зростання проекту та наближення до великих інвесторів.

5) *Максимізація прибутку (profit maximization)*

Після досягнення всіх необхідних кроків для захоплення міжнародного ринку за підтримки великих раундів по збору коштів, необхідно зміцнити основи проекту для того, щоб та структура, яку ви збудували за цей час не зруйнувалася.

б) *Оновлення (renewal)*.

Якщо проект дійшов до цієї стадії - це означає, що обрана бізнес-модель працює. Великий досвід численних стартапів підказує, що є два шляхи подальшого розвитку вашого бізнесу: продати ваш бізнес гігантові або піти далі і спробувати стати одним з «єдиногорів». Тільки в цих випадках у вас буде достатньо ресурсів для подальшого продовження зростання, для поновлення свого продукту / послуги і для протистояння динамічному ринку. Етап оновлення полягає у модернізації існуючих бізнес-процесів та підтриманні таким чином стабільності і успіху start-up.

Тривалість етапів максимізації прибутку та оновлення є необмеженою.

III. *Основна ідея Customer Development Methodology* – якомога раніше і якомога частіше перевіряти всі свої ідеї та припущення про майбутнє продукту на майбутніх клієнтах. Ця модель складається з 4 стадій розвитку: 1. Customer discovery – виявлення споживача. 2. Customer validation – верифікація споживачів. 3. Customer creation – створення попиту. 4. Company building – побудова компанії.

Незважаючи на нестабільну економічну і політичну ситуації та ще чимало несприятливих чинників в Україні, наші громадяни розробляють успішні стартапи. В Україні на сьогодні налічується приблизно 3000 стартап-компаній. Зростає число кількості стартап-компаній за допомогою в основному міжнародних та не дуже локальних інвесторів. Звісно не всі компанії є лідерами на ринку. Найуспішніми стартап-компаніями є ті, що зайняті в ІТ-сфері.

Наприклад, стартап - компанія Google була створена студентами Стенфордського університету. Ще є такі досить відомі стартапи як: Apple, PayPal – це міжнародна електронна платіжна система.

Навіть в Україні є досить багато успішних стартапів. Назву деякі з них: Terrasoft, Preply, Kwambio, Ajax Systems.

#### **Контрольні запитання:**

1. Розкрийте сутність стартап.
2. Які є організаційні форми реалізації бізнес-проектів?
3. Які є види стартапів?
4. Назвіть ключові фактори успіху стартап.
5. Що, на вашу думку, є найважливішим фактором створення start-up?
6. Розкрийте зміст поняття життєвий цикл стартапа. З яких етапів складається узагальнено життєвий цикл start-up ?
7. Які особливості має start-up як інноваційний проект?
8. Назвіть стадії життєвого циклу за Ф. Уенрайтом та за «Startup Genome Project».
9. Який із етапів життєвого циклу start-up, на вашу думку, є ключовим?
10. Який вид start-up передбачає формування команди зі специфічними знаннями в області комунікацій та маркетингу?
11. Які існують типові помилки стартаперів в процесі реалізації проектів?

12. На ваш погляд, які дії з боку держави, могли б сприяти розвитку start-up діяльності в Україні.
13. Наведіть приклад Start-up інкубатора.
14. Які основні переваги start-up ви знаєте?
15. Якими ризиками діяльність start-up супроводжується.
16. Наведіть приклад Start-up акселератора.
17. Обмеження start-up.
18. Внаслідок активізації яких факторів формують переваги start-up?
19. Який Start-up потрапив нещодавно до книги рекордів Гіннеса?

## **ТЕМА 2. Основні принципи формування команди, ролі в команді стартапу**

Створення команди є дуже важливим аспектом у сучасному світі, адже одна, навіть дуже здібна людина, не здатна так ефективно працювати, як правильно організована команда.

**Команда** – це колектив фахівців, котрі розділяють цілі, цінності та підхід до реалізації спільних завдань, мають навички, які доповнюють одне одного, беруть відповідальність за кінцеві результати своєю діяльністю. Мінімальна ідеальна команда (Minimum ideal team):  $2+3 = 5$  (управління, виробництво, продаж, логістика, фінанси). Мінімально життєздатна команда (Minimum viable team):  $1 + 2 = 3$ . Людина-продукт, Людина-ресурси, Людина-процеси (виробництво, продаж, логістика). У 2015 році Google намагалась вивести формулу ідеальної командної роботи.

**Робоча група** – це група, у якій немає потреби в підвищенні ефективності спільної праці чи немає можливості стати командою;

**Псевдокоманда** – це група, у якій є потреба в підвищенні ефективності спільної праці, є можливість стати командою, але вона не зосередилася на колективному виконанні роботи і не намагається робити це;

**Потенційна команда** - це група, у якій має місце суттєва потреба в підвищенні ефективності спільної праці, і вона пробує це робити;

**Реальна команда** – це невелике число людей з взаємодоповнюючими навичками, які віддані загального спрямування, цілям і робочого підходу, за який вони відчують себе взаємно відповідальними;

**Організаційна культура** - це набір системних характеристик особливостей організацій, що визначають рівень їх внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організації як цілісного соціального механізму;

**Колектив** – це соціально значуща група людей, які об'єднані спільною метою, узгоджено діють у напрямі досягнення означеної мети та мають органи самоврядування;

**Командна роль** – модель поведінки, яка забезпечує продуктивну взаємодію членів команди один з одним.

**Кваліфікація** – це здатність працівника виконувати конкретні завдання та обов'язки в рамках конкретної роботи.

**Фахівець** – це той, хто досяг високої майстерності, досконалості у своїй роботі, творчості.

**Рекрутинг** – це підбір персоналу в штат компанії.

**Грейдинг (система грейдів)** – це система проведення оцінки та ранжування посад, в результаті чого посади розподіляють по групах, або за грейдами, у відповідності до їх цінності для підприємств з метою створення найефективнішої системи мотивування персоналу

**Компетенція** – це певний набір вимог до підготовки фахівців та їх особистісних характеристик, що залежить від конкретного підприємства та галузі, в якій воно працює.

**Компетентність** - це володіння визначеним набором компетенцій та їх реалізація на конкретному підприємстві у конкретній галузі в процесі роботи.

**Управлінська компетентність** - сукупність особистісних можливостей посадової особи, її кваліфікаційні знання, досвід, що дають змогу брати участь у виробленні певного кола рішень або самостійно вирішувати певні питання завдяки наявності відповідних знань і навичок.

**Ринок праці** – це система суспільних відносин, пов'язаних із купівлею і продажем товару «робоча сила».

**Кадровий резерв** – це група керівників і спеціалістів, що володіють здатністю до управлінської діяльності, що відповідають вимогам, пропонованим посадою певного рангу, які пройшли процедуру добору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

**Піраміда Р. Ділтса** - модель логічних рівнів, що являє собою живу систему, якою може бути і окрема людина, і компанія, і суспільство.

**Командоутворення** – процес побудови максимально ефективної групи людей, котрий мають на меті досягнення злагодженої взаємодії людей в організації та ефективної реалізації їх творчого, інтелектуального та енергетичного потенціалів. Основними принципами командоутворення є цілеспрямованість, відповідальність та згуртованість. Особливістю створення команди є знаходження лідера, котрий об'єднає всі членів під своїм керівництвом щоб досягнути спільної мети.

Незважаючи на те, що кожна команда має якісь спільні риси, проте кожна з них має і особливості, які залежать від її завдань, ресурсів та характерних особливостей її членів. Виділяють такі основні *види команд*:

1. Команди, створені для вирішення нечітко визначених та складних завдань;
2. Творчі або дослідницькі команди – пошук можливостей середовища і виявлення альтернатив;

3. Команди тактичної реалізації – виконують конкретно визначений план.

Розрізняють такі *етапи формування команди*:

1. Визначення цілей формування команди;
2. Прийняття рішення про лідера;
3. Набір членів команди;
4. Установлення зв'язків між членами команди;
5. Розподіл обов'язків та функцій між членами команди;
6. Розвиток взаємодій у команді.



Безумовно найважливішим є третій етап, бо від правильного набору членів команди залежить майже весь успіх її функціонування. Однак і розподіл функцій або командних ролей є теж дуже важливим.

Р.М. Белбін **визначив 8 командних ролей**: виконавець, доводчик, координатор, мотиватор, мислитель, оцінювач, колективіст, розвідник ресурсів.

**Розвідник ресурсів** розробляє і поширює нові ідеї, розробки і ресурсах, працює з зовнішньою сферою, що безумовно є корисним для команди, і займається переговорами. **Виконавець** - практичний організатор всієї діяльності, трансформує ідеї в практичні завдання, складає плани, діаграми, графіки. **Мислитель** - джерело нових ідей і стратегій, приділяє велику увагу центральним проблемам групи. **Доводчик** займається підтримкою наполегливості команди, і всіма силами старається попередити помилки у команді. **Оцінювач** проводить аналіз проблем з практичної точки зору для прийняття збалансованих рішень. **Колективіст** підтримує моральний дух членів команди, піднімає рівень командного настрою. **Координатор** обирає шлях, яким команда просуватиметься вперед до загальної мети. **Мотиватор** займається наданням діям команди закінченої форми.

На жаль далеко не всі команди є ефективно діючими. Як це зрозуміти? Ефективною можна назвати команду, яка:

- ✓ має єдиного лідера;
- ✓ має єдині цінності і правила всередині себе;
- ✓ кожен з членів особисто зацікавлений в досягненні поставлених цілей;
- ✓ всі прислуховуються один до одного;
- ✓ конфлікти всередині стосуються виключно виконання цілей;
- ✓ відкрита і добра атмосфера всередині.

**Д. МакГрегор визначає такі основні правила роботи ефективної команди**: релаксуюча, неформальна та комфортна атмосфера; багато дискусій, але виключно «по ділу»; мета і завдання зрозумілі і прийнятні для команди; члени команди прислуховуються одне до одного; прийняття незгод; прийняття рішень консенсусом; точна та максимально добра критика; вільне висловлювання своїх відчуттів; чітко визначені призначення; відсутність домінування керівництва; усвідомлення робочого процесу членами команди.

Як же вивести модель ідеальної командної роботи? Компанія GOOGLE з 2015 року два роки здійснювала дослідження і намагалася вивести формулу ідеальної командної роботи. Їхні дослідження показали, що не є важливим хто в команді, а важливе те, як вони взаємодіють, структурують свою роботу та як відносяться до цілей команди. Всі інші ніби значимі фактори не гарантують продуктивності команди. Однак компанія і виявила деякі **фактори, що мають вплив на ефективність роботи у команді**:

- ✓ психологічна безпека –можу я ризикувати і не бути осудженим?
- ✓ важливість роботи – чи мені важливо те, що я роблю?
- ✓ вплив – вірю я, що моя робота має значення?
- ✓ взаємозалежність – чи можу я на них покластись?
- ✓ структура і чіткість – чи розумію я що ми робимо і як саме?

Професор Єльської школи Дж. Зонненфельд виділяє чотири **типи організаційних культур команд**:

- ✓ «бейсбольна команда» - члени відчують себе вільно і легко можуть знайти собі інші роботи (рекламні фірми, банки);
- ✓ «академія» - члени – фахівці високого класу, мають стабільні умови роботи (мед. заклади, навчальні заклади);
- ✓ «клуб» - члени починають кар'єру з самого низу і демонструють свою приналежність до групи (військові установи);
- ✓ «фортеця» - члени не впевнені в тому чи бачить їх колектив з собою у майбутньому (кредитно-фінансова сфера).

Один з критеріїв ефективної команди є наявність єдиного лідера, котрий признаний всіма членами команди.

**Лідерство** – це вміння впливати на членів команди, щоб спонукати їх до праці задля досягнення поставлених цілей.

Команда є інструментом для лідера, який дає йому можливості проявити певний набір індивідуальних рис. Згідно роздумів Мінтберга істинний лідер має володіти такими якостями як вміння побудувати рівні відносини з підлеглими, вміння опрацьовувати та аналізувати інформацію, раціонально розподілити ресурси підприємства та здатність до розв'язування конфліктів.

Досить часто організації приймають певні рішення в умовах невизначеності. Такими вважаються рішення, при прийнятті яких до кінця немає визначеності стосовно наслідків. Команда у такому разі виступає інструментом вирішення проблем, адже якщо команда є спрацьованою та ефективною, то шляхом проведення певних зборів та обговорень приймається певне рішення і відповідальність за його прийняття розподіляються на всіх членів команди. І як кажуть аналітики ймовірність, що прийняте таким способом рішення є максимально правильним.

Кваліфікований персонал надходить як з внутрішніх, так і зі зовнішніх джерел, які мають свої переваги та недоліки. Перевагами *внутрішнього переміщення* персоналу є те, що організація знає потенціал своїх працівників, хто на що здатен. Так, до недоліків віднесемо те, що просування можливе лише до певного кваліфікаційного рівня працівника і при більш високих потребах потрібно звертатися до *зовнішніх джерел*. Недоліком залучання людей ззовні є те, що важко знайти працівника потрібного кваліфікаційного рівня та їм потрібно більше часу для адаптації в колективі.

Важливим процесом в управлінні людськими ресурсами є **обґрунтування процедур відбору**. Воно поділяється на емпіричне та поточне обґрунтування. *Емпіричне обґрунтування* - передбачає співвідношення критеріїв відбору між критеріями відбору минулих працівників і критеріями успішності у виконанні тієї або іншої роботи. *Поточне обґрунтування* – передбачає розробку тестів, і їх співвідношення з наявною успішністю робіт.

Багато вчених розглядали у своїх працях питання формування управлінської бази знань і умінь фахівців. Ними було визначено основні поняття компетенцій та здійснено аналіз поширених моделей компетенцій фахівців.

**Компетенція** – це характеристика осіб, необхідна для виконання певного виду робіт, яка дає можливість працівнику, що нею володіє, отримувати необхідні результати роботи.

**Модель компетенцій** – це модель за якої можливе визначення ідеального кандидата. Ця модель дозволяє надалі прогнозувати модель поведінки даного кандидата, що дає основу для прийняття управлінських рішень.

Управлінська компетенція – властивість особи, заснована на управлінських цінностях і яка відображає її здатність застосувати управлінські знання і уміння в процесі управлінської діяльності.

Модель управлінських компетенцій складається з семи кластерів, кожен з яких включає в себе три види компетенцій. Кожен вид компетенцій містить опис індикаторів поведінки, розподілених на чотири рівні (табл. 2.1):

Рівні компетенції в моделі описані у напрямку зниження:

- Рівень 4 (категорія А) – лідерський рівень розвитку компетенції;
- Рівень 3 (категорія В) – високий рівень розвитку компетенції;
- Рівень 2 (категорія С) – зона формування компетенції;
- Рівень 1 (категорія D) – низький рівень розвитку компетенції.

*Таблиця 2.1 – Вид компетенцій*

Кластер моделі	Вид компетенції		
Лідерство	Постановка цілей	Стили лідерства	Прийняття рішень
Залученість	Стратегія компанії	Командна робота	Стандарти і технології
Управління собою	Впевненість в собі	Гнучкість	Планування
Розвиток працівника	Відпрацювання зустрічей	Зворотній зв'язок	Управління групою
Орієнтація на результат	Просування змін	Аналіз інформації	Наполегливість
Відповідальність	Готовність брати зобов'язання	Дотримання домовленостей	Рішення проблем
Вміння вести перемови	Аргументація і переконання	Комунікація	Орієнтація на клієнта

Розробку моделі компетенцій можна поділити на 4 етапи. На першому етапі «*Організація-взаємодія-обов'язки*» проводиться аналіз внутрішнього устрою організації, що дає можливість зрозуміти необхідність створення робочого місця й скласти перелік необхідних обов'язків для кандидата. Другий етап «*Межі відповідальності*» дає змогу оцінити визначення компетенцій, пов'язаних з внутрішньою взаємодією в колективі. Наступним етапом є «*Організація робочого місця*» в результаті якого визначаються додаткові компетенції пов'язані з наявністю техніки. На четвертому етапі «*Корпоративні цінності*» визначаються

вміння і ділові якості. На кінцевому етапі «Розробка моделі» проводиться аналіз й відбираються компетенції, необхідні для даного робочого місця.

Для знаходження рішень багатьох проблемних ситуацій часто використовується модель логічних рівнів – **піраміда Ділтса**. Модель логічних рівнів являє собою живу систему, якою може бути і окрема людина, і компанія, і суспільство. Модель вміщує шість рівнів (рис 2.1). Кожен рівень піраміди взаємопов'язаний з іншими і впливає на сусідні в різному степені, в залежності від ієрархії і відстані. Зміна на більш високому рівні будуть обов'язково породжувати зміни на більш низьких. Однак зміни на більш низьких рівнях здійснюють на верхні рівні значно менший вплив або зовсім не мають впливу на них. Ця модель дає змогу розв'язувати будь-яке питання, для цього необхідно визначити до якого логічного рівня належить проблема, а її вирішення завжди знаходиться на більш високому рівні.

Суть **грейдингу** (компетенції *Hay Group*, розробив американський консультант Едвард Хей) заключається в зіставленні внутрішньої значущості посад для організації з цінністю цієї діяльності на ринку. Метою грейдування (метод напрямних профільних таблиць) є створення прозорості і зрозумілої методики, що визначає взаємозв'язок рівня оплати праці персоналу і її цінності.



Рисунок 2.1 – Модель логічних рівнів Р.Ділтса

Метод грейдування допомагає у вирішенні таких задач:

1. Оптимізація та уніфікація системи оплати праці;
2. Оцінка вкладу працівника в ефективність діяльності підприємства;
3. Набір та відбір персоналу;
4. Формування кадрового резерву;
5. Оцінка персоналу;
6. Розробка навчальних програм.

Реалізація цих завдань допоможе компанії підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок залучення до співпраці висококваліфікованих фахівців, підвищення керованості персоналу.

**Командні ролі за М.Белбіном** поділяються на: *голова* – формує цілі та мету завдання, *мислитель* – творчий підхід до виконання завдання, *виконавець* – втілює ідеї в практичні дії, *доводчик* – стежить за повнотою та своєчасністю виконання завдання, *оцінювач* – робить критичний аналіз ситуації, *дослідник ресурсів* – пошук та організація необхідних матеріалів, *формуваць* – спонукає до підвищення

продуктивності роботи, *колективіст* – підтримує гарні відносини у колективі, *спеціаліст* – професіонал у вузькій сфері. Кожен із членів команди може як виконувати кілька командних ролей, так і одну команду роль можуть виконувати кілька членів команди.

#### **Етапи формування команди:**

1 етап – *формування* – на цьому етапі визначаються цілі для кожного члена команди.

2 етап – *штурм* – на цьому етапі члени команди розробляють індивідуальні плани роботи над завданням й обговорюють їх.

3 етап – *нормування* – на цьому етапі відбувається більш тісна взаємодія між членами команди й сумісна робота над завданням.

4 етап – *виконання* – цей етап характеризується саме виконанням завданням, де кожен член команди виконує свої обов'язки.

5 етап – *розпуск* – після виконання завдання потреба в команді зникає

**Ознаки ефективної команди:** невелика кількість учасників команди, повна довіра між учасниками команди, єдина місія та ціль, злагодженість, стимулювання учасників команди, взаємодопомога, задоволення учасників від участі в команді.

#### **Фактори ефективності команди:**

1. Авторитетність керівника команди
2. Оригінальність мислення
3. Розподіл інтелектуальних здібностей
4. Багатогранність учасників команди
5. Розподіл обов'язків між учасниками команди
6. Вміння визнавати власних невдач та усунення них

Виділяють наступні концепції аналізу ринку праці, його структури та функціонування:

- **неокласична** – її прихильниками є А. Маршалл, Дж. Пері та ті, хто притримується концепції економіки пропозиції. Основною ідеєю є те, що ринок праці функціонує на основі цінової рівноваги;

- **концепція кейнсіанців** – дотримувався Дж. М. Кейнс та інші. Вони вважали, що основним регулятором ринку праці поставала держава, яка впливала на сукупний попит і товарів, і праці;

- **монетаризм** (М. Фрідман, Л. Робінн та Ф. Махлуп) – ґрунтувався на необхідності «природного» рівня безробіття;

- **інституціоналістська концепція** – роз'яснює характер ринку праці змінами у динаміці окремих галузей економіки та демографічних груп;

- **марксистська теорія** робить акцент на тому, що ринок праці і функціонує у відповідності до ринкових закономірностей, але все одно має свої особливості.

Підбір персоналу є дуже важливим для будь-якого підприємства, а особливо для новостворених. Для виконання цієї важливої функції і був створений відділ кадрів, проте часто цей «відділ» являє собою одну людину, яка виконує завдання з підбору персоналу – це менеджер з персоналу. **Менеджер з персоналу** – це працівник, який розробляє та реалізовує комплекс програм щодо роботи з персоналом із питань найму, звільнення, переведення робітників, залучення та

закріплення працівників з урахуванням перспектив їх професійного захисту та розширення самостійності у сучасних економічних умовах;

На сьогодні існує дуже багато різних методів підбору персоналу, проте кожне підприємство індивідуально до цього підходить і створює свої правила і критерії відбору. Буде це один з методів чи поєднання кількох – це залежить від цілей, які стоять перед відбором персоналу. Основною ціллю є набір резерву кадрів на всі робочі місця з урахуванням всіх майбутніх змін – як кадрових, так і організаційних. Менеджер з персоналу також слідкує за новинками у сфері своїх обов'язків задля своєчасного коригування своєї стратегії. При чому менеджер і сам може бути новатор та створювати нові, методи і принципи відбору, які будуть кращі і ефективніші, ніж вже існуючі.

Виділяють такі види джерел для набору на підприємство персоналу:

- **внутрішні** – всередині підприємства за рахунок працівників;
- **зовнішні** – за рахунок зовнішніх ресурсів, які знаходяться поза межами підприємства.

Загалом є такі **варіанти джерел залучення**:

- **засоби масової інформації**;
- **власне підприємство** – звернення до співробітника з проханням розповсюдити інформацію серед своїх знайомих;
- **«самоініціативні» здобувачі** – коли потенційні працівники самі звертаються до підприємства і пропонують послуги роботи не на якусь конкретну посаду, а на будь-яке вакантне місце;
- **кадрове агентство** – підбір персоналу виконує спеціалізована організація;
- **пошук в навчальних закладах** – залучення «свіжих» кадрів на підприємство;
- **служба зайнятості**.

Після того як з будь-якого джерела буде знайдено претендента необхідного провести його оцінку за критеріями, які чітко визначені підприємством. Щоб правильно сформулювати ці критерії, потрібно чітко «побачити» якості працівника, які будуть потрібні для відповідного виду діяльності. Та все ж серед всіх підприємств виділяють такі основні критерії:

1. **отримана освіта** – перевіряється термін навчання, його зміст і її відповідність пропонованій роботі;
2. **практичний досвід** – найважливіший критерій, адже роботодавці частіше віддають перевагу досвідченішим працівникам;
3. **соціальний статус** – вважається, що сімейний працівник більш відповідально відноситься до своєї роботи;
4. **фізичні та моральні якості працівника** – майже вся робота потребує деяких фізичних здатностей від претендента та вміння взаємодіяти з людьми у колективі.

Багато зарубіжних і вітчизняних компаніях використовується система, яка була розроблена американським ученим Едвардом Хеєм.

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

- **СЕО - 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 рівня директорів (C-level), в команді також можуть бути менеджери та команда виконавців, що безпосередньо реалізує процеси. Це команда PR, розробників, sales-менеджерів, проектних та продуктових менеджерів. 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 проектним і продуктовим менеджером.

Згідно з дослідженнями, досить значний відсоток усіх нових стартапів розвалюються по причині конфліктів в команді. Тому з перших днів засновники повинні надавати цій деталі особливого значення. На початку важко створити команду та залучити нових людей до співпраці. Обережно потрібно ставитися до запрошення до стартапу членів сім'ї чи друзів. Далеко не завжди такі відносини працюють так само добре на професійному рівні, як у приватному житті. Існує ризик того, що близькі люди як ділові партнери відчують, що їм заборонено вирішувати проблеми і ставити під сумнів дії одне одного, оскільки вони не хочуть загрозувати стосункам зі своїми родичами чи друзями.

Однак не тільки близькі стосунки з членами команди або працівниками можуть стати наріжним камнем на шляху до успішного стартапу - занадто односторонній професійний досвід кожного з членів команди також може стати проблемою. Як уже зазначалося, засновник завжди повинен шукати членів команди, які його доповнюють. Часто в студентських командах виникає нерозуміння зон відповідальності і розподілу ролей. Наприклад, за маркетинг починає відповідати найбільш комунікативна людина, але це не вірний підхід - важливо мати збалансовану експертизу і навички.

Засновники повинні навчитися розумно розподіляти сфери відповідальності. Усі члени команди повинні розуміти, про що йдеться і що потрібно досягти наприкінці певного періоду (наприклад, наприкінці проекту або фінансового року). Тільки тоді, коли всі зрозуміли мету, вони можуть об'єднатися для її досягнення.

Оскільки у багатьох молодих підприємців недостатньо досвіду в тимбилдингу, їм часто потрібно занадто багато часу, щоб виявити та усунути можливі проблеми у власній команді. Але якщо засновники вчасно реагують на внутрішні виклики в команді, вони гнучкіші та ефективніші, ніж багато хто з великих компаній.

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 (етапи розвитку команди за Team Dynamix).

Важливо в команді:

- **синхронізоване бачення стратегії** та перспектив розвитку;
- **баланс в компетенціях** (бізнес, технічна частина, дизайн, маркетинг);
- **якісне планування цілей** та побудова ефективного операційний менеджмент;

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

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 повинне давати розуміння конкретних напрямів та пріоритетів організації, одночасно закликаючи всіх членів команди рости разом.

**Місія** – це розуміння команди, як саме досягти реалізації візії. Місія - чітко виражена причина існування організації. 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? Команда спільно має сформулювати і погодити візію і місію - це хороший запобіжник від конфліктів в майбутньому. Необхідно провести командний брейнштормінг і воркшоп, спробувати відповісти зокрема на такі тези: 1) Уявіть, як ви хочете, щоб бізнес виглядав через п'ять-десять років. 2) Переконайтеся, що візія описує чіткий фокус для бізнесу. 3) Напишіть свою візію у теперішньому часі. 4) Переконайтеся, що місія легко зрозуміла.

**Цінності** – це базові погляди, які розділяються всією командою та є основним критерієм у прийнятті всіх рішень. Приклад цінностей: прозорість, клієнтоорієнтованість, порядність тощо. Система цінностей є основою, яка впливає на всі рішення, взаємовідносини всередині і назовні команди, стратегічні кроки стартапу - важливо, щоб така система була сформована і була прийнята всією командою.

*Приклади візій і місій відомих компаній:*

Дісней - “Робити людей щасливими” (Візія).

Інстаграм - “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).

**Контрольні запитання:**

1. Перерахувати основні концепції аналізу ринку праці;
2. Який критерій оцінки претендента на посаду працедавці вважають найбільш значимим? Чому?
3. Що таке компетенція?
4. У чому полягає відмінність між компетенцією та компетентністю?
5. Розкрити суть грейдингу;



6. Перелічити склад моделі управлінських компетенцій;
7. Охарактеризувати модель логічних рівнів Р. Ділтса та навести приклад її практичного застосування.
8. Що таке команда?
9. Які існують джерела надходження кваліфікованого персоналу?
10. Які є особливості розробки моделі компетенцій?
11. Які існують командні ролі за М. Белбіном?
12. Перерахувати та охарактеризувати види команд.
13. Які виділяють етапи формування команди?
14. Які є командні ролі? Описати одну на вибір.
15. Яку команду можна вважати ефективною?
16. Хто визначив основні правила роботи ефективної команди?
17. Які існують фактори ефективності команди?
18. Які ознаки ефективної команди можна виділити?

### ТЕМА 3. Дизайн мислення. Визначення проблем, емпатія

**Дизайн-мислення** – творчий спосіб мислення, націлений на створення нестандартних рішень та інновацій.

**Фокусування** – обробка інформації, структуризація, впорядкування, виділення найважливіших моментів.

**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.

**Емпатія** - це здатність поставити себе на місце іншої людини. Empathia з грецького означає співпереживання.

Види емпатії:

**Емоційна** – це здатність людини перенести на себе і відчувати емоції співрозмовника. Вона допомагає створити довіру й послабити напругу.

**Предикативна** допомагає передбачати реакції людини в певних ситуаціях. Якщо у HR-а є така здатність, йому буде легко побудувати стратегію управління талантами.

**Когнітивна** – нею володіють люди з високим інтелектом, який дозволяє їм сприймати, розуміти та аналізувати емоції оточуючих. Саме когнітивна емпатія може допомагати HR-ам і керівникам стати більш ефективними та краще фокусувати увагу на оточуючих.

Методи побудови емпатії: 1. Питання, інтерв'ю - наживо і онлайн-методами 2. Спостереження (тенденції), інтерпретація поведінки, 3. Пройти самотійно клієнтський шлях - робіть те, що роблять клієнти своїми руками - як вони вирішують проблему зараз? Спробуйте повторити цей шлях і знайдіть собі слабкі місця. 4. Залучити користувача до розробки - залучайте потенційного клієнта до

процесу розробки продукту. Важливо розуміти, що клієнт - той, хто платить, а Користувач - той, хто користується. Це можуть бути 2 різні типи людей, а може бути і одна людина. Отримувати інформацію можна первинним і вторинним методами. Первинний - безпосередня взаємодія - глибинні інтерв'ю, спостереження, експерименти. Вторинний - використання даних, статистики, аналітики, спостереження за трендами. Для фіксування результатів та більш глибокого занурення у життя людини, використовують *карту емпатії* - інструмент, що дозволяє глибше зрозуміти контекст користувача.

Автором карти емпатії вважають Дейва Грея, автора книг з візуальних практик мислення. Саме він свого часу створив методіку мозкових штурмів «Геймштормінг». Сьогодні карту емпатії активно використовують у бізнесі як спосіб розуміння клієнтів, метод створення профілю покупця. Покрокова інструкція до створення карти емпатії: Постановка цілей: з ким будемо емпатію, що ця людина може зробити. Зовнішні блоки: що бачить клієнт (коло спілкування, що дивиться і читає, до чієї думки прислухається); що говорить клієнт; що чує клієнт (від друзів, рідних, колег); дії клієнта – фіксація конкретних дій. Внутрішні блоки: болі (страхи, розлади і побоювання, що заважають у вирішенні завдання); вигоди (бажання, потреби, надії, мрії). Карту емпатії необхідно регулярно оновлювати, доповнювати, збираючи відгуки членів команди, які беруть участь у її складанні. Карта емпатії допоможе тоді, коли ви не знаєте, кому й навіщо потрібен ваш продукт, як продавати і заробляти на продажах.

Спостерігайте, як користувачі взаємодіють із своїм оточенням. Виділяйте інсайти, поведінку та робіть інші нотатки, що відображають їх досвід в контексті проблеми. Спостереження за користувачами дає вам підказки щодо того, що вони думають і відчують - що їм потрібно. Залучайте користувачів безпосередньо до розробки - взаємодійте з ними та опитуйте їх. Залучення користувачів розкриває глибші уявлення про їхні переконання та цінності. Пориньте у досвід своїх користувачів. Знайдіть (або створіть, якщо це необхідно) способи зануритися в конкретні середовища, щоб зрозуміти з перших вуст, для кого ви проектуєте продукт. Найкращі рішення походять від найкращого розуміння поведінки людини. Відкрийте емоції, які рухають поведінку користувачів.

Розкрийте потреби користувачів (про які вони можуть знати чи не знати). Визначте потрібних користувачів для проектування. Використовуйте свою ідею для розробки інноваційних рішень. Що? Як? Чому? - це інструмент, який допоможе вам досягти глибших рівнів спостереження. Це просте рихтування, щоб перейти від конкретних спостережень до конкретної ситуації, до емоцій та мотивів, що відбуваються за кадром. Наведіть основні правила інтерв'ю: 1) Запитайте «Чому?». Правило “5 чому”. 2) Ніколи не кажіть "зазвичай" 3) Слідкуйте за невідповідностями 4) Слідкуйте за мовою тіла 5) Не бійтеся тиші 6) Не пропонуйте власних відповідей 7) Не задавайте риторичних питань 8) 1 питання - максимум 10 слів 9) Задайте нейтральні запитання. "Вам подобається шопінг" замість "Ви вважаєте, що робити покупки весело?" 10) Максимум 4 людини в команді Після стадії емпатії іде стадія визначення проблеми. 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 продукта чи послуги? Мета - проаналізувати проблеми, отримані під час стадії емпатії і подрібнити їх на вужчі проблеми. Приклад. 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 турбували інших пасажирів?

Head of Web у компанії Obvio з екосистеми Genesis Максим Лукомінський у своїй книзі виокремив три пункти: 1. Створюйте всеохопну культуру клієнтоорієнтованості. 2. Прислухайтеся до клієнтів. Цінна інформація може надходити до вас із різних джерел: • інтерв'ю; • опитувань; • звернень до служби підтримки; • теплових карт кліків на сайті; • записів веб-сесій сайту або камери відеоспостереження (для офлайн- закладів); • аналітики сайту або додатку; • відгуків; • коментарів під публікаціями в соціальних мережах тощо. Ваші клієнти спілкуються з вами постійно. Усе, що вам потрібно робити — уважно слухати. 3. Створюйте незабутній досвід Детальніше можна ознайомитись зі статтею, посилання на яку ви знайдете у додаткових матеріалах.

Кейси для дослідження:

• 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.

### ***Контрольні запитання:***

- 1) Опишіть методологію дизайн-мислення і її основні етапи.
- 2) Хто винайшов дизайн-мислення?
- 3) Дайте визначення та охарактеризуйте основні завдання дизайн-мислення.
- 4) Наведіть основні переваги і недоліки дизайн-мислення.
- 5) Що таке емпатія? Опишіть методи побудови емпатії.
- 6) Що таке фокусування та генерація ідей? Чому вони виступають важливими складовими для дизайн-мислення?
- 8) Як правильно проводити емпатичне інтерв'ю? Спробуйте провести інтерв'ю зі своїм викладачем.
- 9) Як можна знайти глибинну проблему? Опишіть відомі вам способи.

## **ТЕМА 4. Дизайн мислення. Пошук і вибір ідей**

***Дизайн-мислення*** – творчий спосіб мислення, націлений на створення нестандартних рішень та інновацій.

**Бізнес-ідея** – це концепція, яку можна використовувати для отримання фінансової вигоди, яка, як правило, орієнтована на товар або послугу, яку можна запропонувати за гроші.

Основною схемою стратегічного менеджменту є **схема трикутника**.

**Бачення** - погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин.

Мета стадії пошуку і вибору ідей – знайти максимальну кількість ідей, які можуть вирішити визначену проблему. Коли ми говоримо про розвиток ідеї від перших припущень до вдосконаленої концепції, існує низка різних фаз, які в більшості випадків дуже схожі незалежно від галузі бізнесу чи типу ідеї. Багато людей помилково вважають, що найважча частина - це вигадання інноваційних ідей. Зазвичай, ця помилка виникає у людей, які не звикли до творчої роботи. Креативні люди постійно придумують ідеї, і існують десятки інструментів, які можуть допомогти зробити те саме.

Деякі з найефективніших: протилежне мислення, брейнстормінг, аналогічне мислення. «Протилежне мислення» - це інструмент, який дозволяє легко поставити під сумнів давні “стереотипні” припущення, пов’язані зі стартапом, що є ключовим фактором для пошуку «нестандартних ідей». Це корисний інструмент, який слід використати, якщо ви відчуваєте, що ваша команда застрягла у традиційному мисленні: «так було завжди». Припустимо, що стільці не завжди мають мати ніжки. Яке тоді рішення могло би бути?

Аналогічне мислення - це техніка для аналізу успішного бізнесу, виявлення того, що робить його успішним, а потім застосування тих самих принципів для вашого бізнесу. Це простий метод для пошуку бізнес-ідей, які вже попередньо перевірені та підтверджені досвідом інших команд. Приклад: Ми хочемо створити «Uber для [вставити галузь тут]».

Брейнстормінг - це корисний інструмент, що дозволяє генерувати велику кількість ідей без надзвичайних зусиль. Проходить класичний брейнстормінг наступним чином:

1) кожен з членів команди по колу висловлює думку, як їх проблему можна вирішити. Всі пропозиції фіксуються на стікерах.

2) команда кластеризує рішення - ділить на схожі по підходах групи, поєднуючи стікери між собою на різні сторони аркуша.

3) другий раунд брейнстормінгу - кожен висловлюється щодо тих ідей, що вже пролунали, доповнює та переформатовує їх. Все фіксується на стікерах.

4) робота з кластерами - формулювання кінцевих ідей на кожен кластер - об’єднуючи та доповнюючи вже написані ідеї.

5) голосування. Кожен учасник має віддати 2 голоси за 2 ідеї, які йому найбільше імпонують. Перемагає ідея з найбільшою кількістю голосів.

Правила брейнстормінгу (метод запропоновано ще у 1953 році рекламистом Алексом Осборном):

1. Не критикуйте. Правило “Так, і...” замість “Ні, але...”
2. Будуйте ідеї на ідеях одне одного
3. Слухайте уважно, не спішіть висловити свою думку
4. Фокусуйтеся на проблемі, яку ви хочете вирішити

5. Систематизуйте ідеї після брейнстормінгу - розбийте їх по кластерам (темам). Також можна використовувати кластеризацію по ресурсах та швидкості: швидко+мало ресурсів, швидко+багато ресурсів, повільно+мало ресурсів, повільно+багато ресурсів. Перший акцент має йти саме на ті ідеї, які швидко реалізуються та за малої кількості ресурсів.

6. Щоб обрати ідею - голосуйте. Нехай кожен студент обере 2 ідеї, які подобаються йому найбільше, і поставить біля них крапочки. Оберіть ідею, яка набере найбільшу кількість голосів.

7. Не перебивайте один одного - одночасно говорить лише одна людина і так по колу.

Переконайтеся, що лідер чи модератор задає правильний тон брейнстормінгу - цей процес не має перетворитися на дискусію. Без систематичного та організованого модератора сесія може легко зійти з курсу. Учасники можуть легко розфокусуватися і сприймати це несерйозно. На початку модератор повинен наголосити на необхідності стислості в коментуванні ідей інших учасників та нагадати правила, описані вище. Робота модераторів полягає у формуванні довіри і взаємної поваги. Використовуйте питання "А чому?", щоб зосередити увагу на сесії. Хоча мозковий штурм - це весело та розширює мислення, в основному це робиться, коли потрібні нові рішення для критичних проблем. Нечітка або незрозуміла проблема породить нечіткі та незрозумілі ідеї. Один із шляхів уникнення цього - це чітко визначені проблеми на попередньому етапі пошуку та формулювання проблем. Один з найкращих способів - той, який називається "Як саме ми?" Яким чином ми можемо підвищити рівень залучення співробітників? Яким чином ми можемо зменшити час очікування людей у черзі? Такі запитання стимулюють мозок шукати альтернативні варіанти вирішення проблем. Працюйте на кількість, а не якість. Ця техніка є основою інструменту Осборна. Суть цього підходу - стримування суджень, критики та аналізу. Нагенеруйте 100 сирих ідей за 30 хвилин і контролюйте час, щоб тримати тиск - так ідеї будуть цікавішими та ризикованішими, а учасники не витратять час на зайві дискусії. Чим більша кількість ідей, тим вищий шанс на радикальне та нетрадиційне рішення. Неформальні дослідження протягом багатьох років свідчать про те, що для пошуку ідеї, яка варта подальшого розгляду, потрібно згенерувати від 80 до 100 "сирих" ідей. Не припускайте засудження та заглиблення до аналізу ідей. Команда одразу захоче аналізувати почуті ідеї та обговорити переваги чи недоліки, але мета мозкового штурму полягає у тому, щоб вигадати багато ідей і утримати судження при собі під час процесу. Всіляка критика ідей буде перешкоджати.

Заохочуйте дикі і навіть «абсурдні» ідеї. Якщо перефразувати Ейнштейна, «якщо спочатку ідея не звучить абсурдно, то на неї немає надії». Якщо постійно нагадувати учасникам не припускати критики, учасники будуть вільно генерувати незвичні, сміливі, жартівливі та навіть абсурдні ідеї.

Переконайтесь, що ідеї всіх зафіксовані та відображені наочно. Це дуже важливо. Щоб переконатися, що інтроверти, а також екстраверти відчують, що їхні ідеї прийняті, усі ідеї повинні бути відображені на якомусь загальному носії. Можна розпочати сесію, показуючи на фліпчарті запитання ("Якими способами ми

можемо робити X інакше?"), І розпочинати мозковий штурм, запрошуючи учасників записувати свої ідеї на окремих липких стікерах протягом певного періоду. Фокус тут полягає в тому, щоб мати спільне середовище для демонстрації ідей, і всі почуваються рівноправними учасниками сесії, і жодна ідея не губиться.

Спробуйте комбінації з двох іменників, іменника і дієслова - головне, щоб вони гармонійно звучали разом. Такий спосіб є найбільш поширеним у світовій практиці *вибору назв для стартапів*.

*Складення комбінації слів за тактикою змішаних слів* – написати слова один навпроти одного і додати їх.

*Складення комбінації слів за тактикою гібридних слів* – суміщення слів за загальними звуками або складами.

*Складення комбінації слів за тактикою помилки в словах* – прибирання або підміна букви в звичайних словах.

Методи пошуку ідей нових продуктів

1. «Мозковий штурм» (або «мозкова атака») Метод нових ідей шляхом творчої співпраці групи фахівців як єдиний мозок. Група намагається «штурмом» подолати труднощі розв'язання проблеми. У процесі такого «штурму» учасники висувають і розвивають власні ідеї, ідеї своїх колег, використовують одні ідеї для розвитку інших, комбінують їх. Цей метод дає змогу сконцентрувати за короткий проміжок часу безліч ідей. Процес організації «мозкового штурму» передбачає визначення місця проведення штурму, його учасників і умов роботи; запрошуються до участі в «штурмі» як спеціалісти, так і неспеціалісти, але посередньо пов'язані з проблемою; керівник формулює проблему і запрошує кожного члена групи висловити свої пропозиції, які записуються в міру їх надходження.

1.1. Анонімний «мозковий штурм» – збираються пропозиції і ідеї до засідання, присвяченого вирішенню проблеми. Учасників просять сформулювати й записати всі ідеї, що належать до проблеми, на аркушах паперу, а потім передати їх ведучому. Ведучий подає одну ідею за одною (не називаючи при цьому її автора), а група намагається розвинути ці пропозиції далі та домагаються їх удосконалення. На відміну від класичного «мозкового штурму» за анонімного «мозкового штурму» початкова фаза не містить стимулювального елемента взаємного обміну думками.

1.2. Дидактичний «мозковий штурм» («техніка Літта») У разі дидактичного «мозкового штурму» на початку засідання (або засідань) про точну постановку проблеми відомо тільки ведучому. Він лише поступово підводить учасників до проблеми, ознайомлюючи їх спочатку із загальними аспектами проблеми і послідовно вказуючи на особливі умови, характерні для неї. Це підведення відбувається зазвичай протягом декількох засідань. Лише до кінця серії засідань на підставі зростаючої інформації перед учасниками починає виникати вся проблема повністю. Таким чином, проблема вимальовується більш ґрунтовно, а учасники утримуються від прийняття поспішних рішень без урахування усіх аспектів.

1.3. Деструктивно-конструктивний «мозковий штурм». За цього методу на першій фазі в процесі «мозкового штурму» виявляються усі явні й неявні недоліки розв'язання проблеми. У другій фазі (також за правилами «мозкового штурму»)

здійснюється пошук нових і кращих пропозицій щодо усунення виявлених недоліків.

1.4. Метод «а також». Це метод «мозкового штурму», у якому будь-яка висловлена ідея спочатку ґрунтовно обговорюється групою, перш ніж можна буде висувати які-небудь нові ідеї. Дискусії повинні виявляти насамперед позитивні аспекти ідей.

1.5. Техніка творчої співпраці. Ця техніка характеризується зміною групової і індивідуальної роботи. Після відносно короткого (10 – 15 хв) групового «мозкового штурму» учасники розходяться, щоб індивідуально подумати над проблемою ще якийсь час (5 – 10 хв), записати додаткові ідеї, модифікувати або розширити вже наявні пропозиції.

2. Пул «мозкового запису» За цим методом зустрічаються від чотирьох до восьми учасників. На початку засідання мають один формуляр із занесеними заздалегідь пропозиціями щодо вирішення проблеми. Усі учасники заносять у один з формулярів, виданих їм, свої ідеї щодо вирішення проблеми. Якщо учасник уже вичерпав усі свої ідеї, він замінює формуляр на той, що був поданий заздалегідь. Це надихає учасника на нові ідеї.

3. Конференція ідей – цей метод, відрізняється від «мозкового штурму» темпом проведення наради щодо висунування ідей і допущенням доброзичливої критики у формі реплік, коментарів. Уважається, що критика може навіть підвищити цінність висунутих ідей. Усі ідеї фіксують у протоколі без зазначення їх авторів

4. Метод ідей Дельфі – процес здійснюється у такий спосіб: від 5 до 20 експертів просять подати письмові пропозиції щодо вирішення заздалегідь певної проблеми, при чому незалежно один від одної. Залежно від типу й труднощів проблеми за кількістю бажаних пропозицій розробляється певна директива. Для відправлення пропозицій встановлюється тимчасовий ліміт — приблизно 14 днів. Після того як усі відповіли, і пропозиції підсумували, ті що повторюються, — відкидаються. У другому раунді цей список ідей розсилається усім учасникам опитування з проханням переглянути ще раз пропозиції або ж розробити нові ідеї чи їх доповнити, розширивши тим самим вже наявні пропозиції. Цей етап роботи обмежується в часі, а якщо буде потреба, можна повторити ще один або два рази. В останньому раунді може бути заданий простий оцінний ключ, за допомогою якого опитані експерти повинні оцінити пропозиції за різними критеріями.

5. Триггерна техніка – кожний член групи має кілька хвилин часу, щоб стисло у вигляді тез записати своє рішення щодо проблеми. Потім учасники по черзі доповідають свої списки ідей. При цьому однакові ідеї не можна доповідати двічі. Якщо під час доповідей учасникам спадають на думку нові ідеї, то вони також їх записують. Другий раунд з оголошенням виявлених згодом ідей починається після того, як були зазначені всі пропозиції першого «заходу». Дослідні групи здатні на таких засіданнях проводити по 4--5 раундів.

6. Синектика. Синектичний підхід полягає в поступовому відчуженні вихідної проблеми через побудову аналогій з іншими сферами життя. Після багатетапних аналогій здійснюється швидке повернення до вихідного завдання. В основу синектики покладено «мозковий штурм», але цей «штурм» веде професійна

і напівпрофесійна група, яка від одного «штурму» до іншого нагромаджує досвід розв'язання завдань. У разі синектичного «штурму» припустимі елементи критики і, головне, передбачено обов'язкове використання чотирьох спеціальних прийомів, заснованих на аналогії: прямій, особистісній, символічній, фантастичній

7. Опитування за допомогою карток. Учасники зустрічаються у спокійній обстановці (їм ніхто й ніщо не повинно заважати), заслуховують повідомлення про поставлену проблему. Саму проблему записують на дошці або на картці. При цьому з'являється можливість шляхом зустрічних питань і виступів у дискусії краще з'ясувати проблему. Потім протягом обмеженого часу (у межах 10–45 хв.) учасники записують ідеї або критичні зауваження на окрему картку. Записи залишаються анонімними. Картки після опитування можуть бути згруповані спочатку за різними основними ідеями, а потім у межах окремих груп, за систематичним принципом або ж за предметним змістом.

8. Метод колективного блокнота. Усім опитуваним видаються блокноти для ідей, що містять точне описання проблеми. Учасники щодня занотовують у блокнот усі ідеї. Приблизно через місяць блокноти з ідеями здаються координаторові, який упорядковує матеріал, резюмує його і обирає принципові рішення. Результати цієї обробки можуть вивчатися всіма учасниками й обговорюватися. Перевага методу полягає у тому, що як і за методом Дельфі, учасники не мають потреби в координації за часом і місцем проведення групового засідання.

9. Метод фокальних об'єктів. Цей метод припускає активізацію передусім асоціативного мислення людини. Сутність методу фокальних об'єктів полягає в перенесенні ознак випадково обраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється, який немовби у фокусі перенесення і тому називається фокальним. У результаті виникає ряд несподіваних варіантів рішення.

10. Метод гірлянд випадковостей і асоціацій. Метод реалізується в такий спосіб. Визначаються синоніми об'єкта. Їх послідовність (у довільному порядку) утворює першу «гірлянду». Друга «гірлянда» утворюється з узятих навмання слів. До кожного випадкового слова складається перелік його ознак. Генерування ідеї відбувається шляхом почергового приєднання до технічного об'єкта і його синонімів ознак випадково обраних об'єктів. Якщо при цьому випадково виникає прийнятна ідея (наприклад, нової конструкції), то далі можна не продовжувати. А якщо ні, то генерують «гірлянди» асоціацій з ознак випадкових об'єктів. Потім до елементів «гірлянди» синонімів технічного об'єкта приєднують елементи «гірлянд» асоціацій, що дає новий поштовх генерації ідей. Після цього вирішується питання про необхідність продовження генерування «гірлянд» асоціацій, оцінюються і вибираються раціональні варіанти ідей. Завершується реалізація методу відбором оптимального рішення.

11. Аналіз дратівного слова. Перед знаходженням рішення група вибирає за принципом випадковості (наприклад, відкриваючи енциклопедії на будь-якій довільно обраній сторінці; або ж через створення асоціативних ланцюгів) приблизно 10-12 (переважно предметних) понять, які служать як дратівні слова для творчої конфронтації. Аналіз дратівних слів може бути прирівняний до синектичного процесу без відчуження.



12. Теорія вирішення винахідницьких завдань. Це евристичний метод вирішення ТЗ, орієнтований на ідеальну відповідь, максимальне використання наявних ресурсів, перехід від технічних до фізичних суперечностей. В його основу покладено закономірний розвиток технічних систем. Матеріалом для залучення конкретних закономірностей є патентний фонд, що містить описи винаходів. Цей метод використовують для вирішення ТЗ будь-якої складності; дозволяє, залежно від рівня розглянутого завдання, знаходити необхідні рішення на рівні вдосконалень, винаходів і найбільших винаходів, що створюють принципово новий напрям у науці і техніці.

13. Метод аналогії. Метод відображає природне прагнення людини до наслідування та відтворення у виробках особливостей предметів, процесів і явищ навколишнього середовища. В арсеналі цього методу існує багато різних інструментів: репродукція, пристосування, копіювання, реінтеграція, псевдоморфізація, біоніка, біомеханіка, біокібернетика, конструктивна подібність (принцип матриці). Найпростіший інструмент в індивідуальній творчості – інструмент конструктивної подібності. Він особливо зручний для генерування ідей в інноваційній діяльності малих фірм, коли сам керівник такої фірми може бути розробником ідей нових товарів з використанням особливостей аналогічних товарів, які фірма виробляє.

14. Метод інверсії (переставлення). Метод передбачає пошук рішень у напрямках, протилежних загально визначеним для аналогічних об'єктів. Інверсії піддаються функції товару, матеріали, з яких виробляється товар, форма, властивості, складові елементи та зв'язки між ними, геометричні параметри тощо.

15. Випереджальні методи. Метод пошуку нових ідей, який ґрунтуються на аналізі динаміки науково-технічної інформації та прогнозуванні темпів технічного розвитку. Інструментом тут є звичайний аналіз науково-технічних досягнень у виробництві та прогнозування появи принципово нових винаходів. Основними джерелами інформації для випереджальних методів є патенти, авторські свідоцтва, ліцензії, науково-технічні та комерційні публікації, спеціальні видання.

16. Метод морфологічного аналізу. Цей метод передбачає виявлення основних структурних вимірювань товару з наступним аналізом зв'язків між вимірами з метою знаходження нових цікавих комбінацій. Він дозволяє вирішувати великомасштабні проблеми та заснований на комбінаториці — систематичному дослідженні всіх теоретичних можливостей варіантів, що впливають із закономірностей будови (морфології) аналізованого об'єкта. Синтез охоплює як відомі, так і нові, незвичайні варіанти, які при простому переборі могли бути упущені. Шляхом комбінування варіантів одержують велику кількість різних рішень, ряд яких становить практичний інтерес. Реалізація методу передбачає п'ять етапів. 1. Опис, визначення і, в разі потреби, доцільність узагальнення проблеми. 2. Перерозподіл усіх факторів, які впливають на вирішення заданої проблеми (параметрів проблеми). 3. Розкриття можливих варіантів за кожним параметром шляхом складання матриці. У першому стовпці матриці розташовуються параметри, усі варіанти за кожним параметром — у відповідних рядках. 4. Аналіз рішень (одне рішення складається з одного варіанта усіх параметрів). 5. Вибір кращого рішення на підставі індивідуальних оцінних

критеріїв. Метод морфологічного аналізу видається досить ефективним для вирішення конструкторських завдань загального плану: для проектування об'єктів і пошуку компоновальних або схемних рішень. Морфологічний аналіз дуже корисний для визначення можливості патентування основних параметрів з метою «заблокувати» можливі майбутні винаходи і перекрити конкурентам шлях до імітації інновації. Однак цей метод трудомісткий через необхідність перебирання варіантів; немає надійного методу оцінювання ефективності застосування того або іншого варіанта.

17. Метод контрольних питань. Метод контрольних питань застосовують для психологічної активізації творчого процесу. Його мета — за допомогою навідних запитань підвести до вирішення завдання. Метод можна застосовувати як в індивідуальній роботі, коли дослідник сам собі ставить запитання і дає на них відповіді, так і в разі колективного обговорення проблеми, наприклад, «мозкової атаки». У практиці винахідництва застосовуються опитники. Поширеним є опитник А.Осборна, який включає 9 груп питань: 1. Яке нове застосування об'єкта можна запропонувати? 2. На який інший об'єкт схожий даний об'єкт і що можна скопіювати? 3. Які модифікації можна одержати шляхом обертання, вгину, скручування, повороту, зміни функцій, кольору, форми, обрисів? 4. Що можна в технічному об'єкті збільшити (розміри, міцність, кількість елементів і т.ін.)? 5. Що можна в технічному об'єкті зменшити (ущільнити, стиснути, прискорити, звзвити, роздрібнити)? 6. Що можна в технічному об'єкті замінити (елемент, матеріал, привід і т.ін.)? 7. Що можна в об'єкті перетворити (схему, компоновання, порядок роботи і т.ін.)? 8. Що можна в об'єкті зробити навпаки? 9. Які нові комбінації елементів об'єкта можливі?

18. Метод ідеалізації. Цей метод ґрунтується на ініціюванні уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може нашоувнути на усвідомлення певної нової ідеї. Ідеальна форма, розміри, колір, розташування, зв'язки тощо можуть бути тими показниками, які взяті за ідеал нового об'єкта. Наприклад, ідеальний вигляд штучної новорічної ялинки з приємним живим запахом; ідеальна форма упаковки (нескафе).

19. Метод спроб і помилок. Цей метод найпростіший з усіх методів індивідуальної творчості, проте він малопродуктивний, оскільки потребує значних витрат часу. Позитив цього методу полягає в тому, що його можна використовувати, не маючи інформації про прототипи майбутнього (нового) товару.

20. Метод «ТІЛМАГ». Метод «ТІЛМАГ» (трансформація ідеальних елементів рішення за допомогою матриць утворення за асоціацією іспільністю) замінює процес відчуження класичної синектики «раціональним» методом, що виділяє для постановки проблеми плідні структури - дратівні слова. Метод «ТІЛМАГ» має практикувати по можливості, однією групою відповідно до таких етапів: 1. Аналіз і визначення проблеми. 2. Визначення «ідеальних» елементів потенційних рішень. 3. Ущільнення «ідеальних» елементів до чітких понять. 4. Утворення асоціацій з попарного з'єднання «ідеальних» елементів. 5. Виведення рішень із асоціацій. 6. Попарна конфронтація асоціацій і визначення загальних

елементів понять із кожної гри. 7. Виведення рішень із виявлених. Етапи знаходження рішення (п.п. 5 і 7) проводять за правилами «мозкової атаки».

21. Ідейна інженерія. Ідейна інженерія — це метод, який враховує і обробляє в письмовій формі знання та ідеї співробітників підприємства. Метод практикується у вигляді п'яти етапів: 1. Визначення цілестановлення. Керівництвом підприємства або, наприклад, начальником функціонального відділу ставиться мета. 2. Вибір учасників. 3. Аналіз проблеми. Збирається робоча команда, щоб проаналізувати проблеми, труднощі і причини виникнення поставленого завдання. Це здійснюється шляхом запису аргументів і гіпотез на картки. 4. Збір пропозицій щодо вирішення проблеми. Усі істотні дані, зібрані на попередньому етапі, формулюються у вигляді питань і пропонуються команді для вирішення. Пропозиції фіксуються на картках, перевіряються і оцінюються на спеціальних бланках. Результати зводяться до погодженої програми дій. Запис думок і ідей (на етапах 3 і 4) потрібно проводити таким чином, щоб у межах невеликих дискусій у складі чотирьох-шести людей поперемінно проходили фази дискусії і записи. (Наприклад, фаза запису – 10 хв; дискусія – 5 хв; запис – 5 хв; дискусія – 5 хв; запис – 5 хв і т.ін.).

22. Теорія вирішення винахідницьких завдань («ТРИЗ»).

### ***Контрольні запитання:***

1. Дайте визначення поняттю бізнес-ідея.
2. Яка мета стадії генерування ідей?
3. Опишіть, які методи генерування ідей вам відомі. Чим вони відрізняються?
4. Що таке брейнстормінг? Опишіть основні правила брейнстормінгу.
5. Охарактеризуйте поняття бізнес-моделі.
6. Дайте визначення та охарактеризуйте основні завдання дизайн-мислення.
7. Визначте основні етапи дизайн-мислення.
8. Розкрийте сутність Стенфордського методу дизайн-мислення.
9. Пояснити основні константи «Методу контрольних питань».

## **ТЕМА 5. Валідація ідеї стартапу**

***Бізнес-ідея*** – це концепція, яку можна використовувати для отримання фінансової вигоди, яка, як правило, орієнтована на товар або послугу, яку можна запропонувати за гроші.

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

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

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

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

**Контрольні запитання:**

1. Охарактеризуйте процес та етапи формування ідей стартапів?
2. Визначте підходи, які використовуються для оцінки та генерування ідей.
3. Розкрийте поняття процесу створення інноваційної продукції.
4. Назвіть основні методи оцінки життєздатності ідей.
5. Дайте характеристику рівнів науково-технічної доцільності інноваційної продукції.
6. Назвіть переваги та недоліки методів до пошуку нових ідей.
7. Охарактеризуйте особливості функціонування «Методу гірлянд випадковостей і асоціацій».
8. Поясніть сутність методу «Теорія вирішення винахідницьких завдань».
9. Розкрийте зміст Морфологічних підходів.
10. Дайте характеристику ситуаційних та ґрунтовних методів перевірки.

**ТЕМА 6. Канва бізнес моделі. Вступ, проблема та рішення.**

**Бізнес-модель** – це план дій підприємства, який розроблений для ефективного функціонування виробництва. Основною складовою для розробки бізнес-моделі є економічний аналіз, який проводять на підприємстві з метою покращення його діяльності. **Бізнес-модель** – це певне спрощене уявлення реального або майбутнього бізнесу, опис основних бізнес-процесів метою якого є вирішення різних прикладних бізнес-задач.

**Бізнес-модель компанії** – це сукупність елементів, що характеризують принципову логіку її функціонування на основі ефективного використання у бізнес-процесах компетенцій і стратегічних ресурсів із метою створення продукту (послуги) з високою цінністю, що відповідає пріоритетам споживачів і забезпечує зростання прибутку.

**Система управління бізнесом** – це сукупність бізнес-процесів, що виконується підрозділами та посадовими особами підприємства, які мотивуються на досягнення цілей підприємства і наділені необхідними правами, а також несуть відповідальність за результати виконання бізнес-процесів.

**Ключові ресурси (КР) компанії** – це активи (людські, матеріальні, інтелектуальні і фінансові), які необхідні компанії для створення, підтримки, реалізації, доставки та обслуговування її ціннісних пропозицій для конкретних споживчих сегментів.

**Ключові види діяльності (КД)** – це всі види діяльності компанії, які необхідні для створення, підтримки, реалізації та обслуговування ціннісної

пропозиції компанії для конкретних споживчих сегментів з метою отримання прибутку.

**Ключові партнери (КП)** – це сторонні компанії або індивідуальні підприємці (постачальники, посередники, партнери і т. ін.), побудова взаємовигідних відносин з якими грає ключову роль в досягненні успіху компанії на ринку, необхідних для створення, підтримки, реалізації та обслуговування ціннісної пропозиції компанії для конкретних споживчих сегментів.

Формування бізнес-моделі є важливою складовою для розвитку виробництва. В свою чергу це призводить до конкуренції виробників.

Розглянемо **існуючі бізнес-моделі**:

*виробнича* – спрямована на виготовлення великої кількості продукції;

*ринкова* – спрямована на пристосування до потреб споживачів;

*інноваційна* – задовольняє потреби споживачів через прискорений розвиток на ринку;

*маркетингова* – робить поступки для покупців, для того щоб заробити собі клієнтську базу;

*компромісна* – спрямована на користь споживачів, але не завжди може задовільнити людей через свої можливості;

*споживча* – спрямована на задоволення потреб людей;

*фінансова* – спрямована на розробку фінансового становища підприємства, відповідає за своєчасне погашення заборгованості;

*економічна* – описує ефективне ведення бізнесу, що позитивно вплине на функціонування підприємства.

Зовнішнє середовище відіграє важливу роль у формуванні бізнес-моделі.

Наприклад, візьмемо такі ресурси як земля, устаткування, робітники, інформаційне забезпечення, створимо бізнес-процес і в результаті отримаємо готову продукцію, послугу, нову споживну вартість.

Отже, **бізнес-процес** – це процес спрямований на виготовлення товару або надання послуги через надані ресурси. Є декілька груп бізнес-процесів, які допомагають виготовити продукцію:

1. основні – це процеси, які спрямовані на виробництво продукції;

2. забезпечуючі – виконують основне завдання бізнес-процесу;

3. допоміжні - використовуються коли не вистачає ресурсів для досягнення цілі;

4. розвиваючі - спрямований на покращення бізнес – моделі.

Формування бізнес моделі проходить в декілька *етапів*:

1. Будувати бізнес-модель починають з того, хто ж буде зацікавлений в тій чи іншій пропозиції, іншими словами для кого ми будемо виготовляти товар? Цей етап можна назвати пошуковий.

На цьому етапі обираємо *сегменти споживачів*, вони бувають:

*масовий* – на цьому ринку не розділяють споживачів на окремі види, найчастіше така бізнес-модель зустрічається у підприємств, які займаються продажем техніки, продуктів;

*сегментований* – це ринок на якому розділяють споживачів залежно від їх видів проблем і потреб;

*нішевий* – це ринок, який призначений для окремих сегментів, наприклад підприємства, які продають автозапчастини або одяг;

*диверсифікований* – застосовується для споживачів з дуже різними потребами;

*багатобічний* – підприємство обслуговує два або більше клієнтів.

2. Після визначення споживачі, потрібно буде визначити цінність пропозиції. Цінність пропозиції – це те, чому споживач буде купувати товар чи одержуватиме послугу конкретно у нашого підприємства.

3. Визначення каналів збуту і разом з цим визначаємо засоби масової інформації через які споживач дізнається про контору. Потрібно продумати все так, щоб інформація була цікавою і не нав'язувалася.

4. Відносини з покупцями, компанія надає свої консультаційні послуги для допомоги покупцю обрати товар. Відносини продавців з покупцями відіграють велику роль у бізнес-моделюванні.

Існують такі види відносин з покупцями:

- консультант;
- самообслуговування;
- особистий консультант;
- автоматизоване обслуговування.

5. Визначення надходжень з метою отримання прибутку. Наповнення підприємство прибутком говорить про вдалу пропозицію. Що відіграє отриманням прибутку.

6. Виробництво потрібних ресурсів, тобто таких, які потрібні підприємству в обов'язковому порядку. Ці ресурси дозволяють якісно надавати свої послуги чи створювати товари.

7. Визначення основних видів діяльності підприємства. Цей етап описує основні дії підприємства, для реалізації своєї бізнес-моделі.

8. Оцінює підприємств з якими можна співпрацювати. На цьому етапі будуються відносини між різними підприємствами. Так підприємство створює партнерські відносини.

9. Визначення суми витрат, які пов'язані з реалізацією бізнес-моделі. Наприклад, для отримання прибутку необхідно зробити певні вкладення, витрати на функціонування бізнес-моделі.

Перед тим, як відкрити новий бізнес або у процесі розширення вже існуючої справи дуже важливим моментом є оцінка їх перспективності. Звісно, перевіряти новий продукт на реальних людях є дуже складним та ризиковим процесом, тому для того, щоб уникнути великих затрат, технічних помилок та інших складностей, краще змодельовати бізнес «на папері» та перевірити як він буде працювати.

**Бізнес - модель start-up** – це логічне, схематичне описання бізнесу та всіх процесів та зв'язків між його компонентами, яке забезпечить отримання прибутку. Головна мета – перевірити, наскільки даний продукт буде затребуваний та якомога краще спланувати всі бізнес процеси для бажаного успіху start-up. Використання цих моделей дає змогу швидко вносити поправки та аналізувати зміни, які вплинуть на бізнес в подальшому.

О. Остервальд, шведський економіст, у 2004 році в своїй докторській дисертації запропонував свій шаблон бізнес-моделі, який в подальшому став основою для створення успішного стартапу.

Більшість компаній використовує вже існуючі та перевірені на практиці бізнес – моделі, лише удосконалюючи їх. Серед різноманітної кількості бізнес – моделей, найбільш популярна та універсальна модель, яку доречно використовувати розробникам start-up, є **бізнес - модель О. Остервальдера та Ів Піньє**. Їх методика описана в книзі Остервальдера «Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора». Шаблон бізнес – моделі Остервальдера (або як її ще називають Business model canvas або просто Canvas) використовується в різних країнах світу компаніями різного рівня від стартапів до транснаціональних корпорацій (зокрема цим способом моделювання користуються IBM, Deloitte, Ericsson).

**Бізнес-модель Остервальдер** (або бізнес-модель Канвас) – тут ключові елементи бізнесу представлені 9-ма блоками. Дана модель дозволяє описати діяльність компанії на одному аркуші, а також знайти «вузькі» місця й можливі точки зростання. Вона містить 9 взаємопов'язаних блоків, які дозволяють просто і зрозуміло змоделювати діяльність компанії на папері.

Розглянемо кожен з них.

**1 блок – Споживчий сегмент.** Це ключовий елемент бізнес-моделі, з якого ми починаємо. В даному блоці важливо визначити хто є нашим клієнтом і кого саме може зацікавити наш продукт. Клієнти – це основа будь – якого бізнесу. Для зручності всю цільову аудиторію бажано розділити на сегменти за певними критеріями (потребами, особливостями поведінки тощо). Це значно полегшить процес пропозиції цінного продукту споживачів з конкретного сегменту. Споживчий сегмент об'єднує клієнтів зі спільною потребою, яку дана компанія готова задовольнити. Можна виділити наступні споживчі сегменти: масовий ринок, нішовий ринок, дробове сегментування, багатопрофільне підприємство, багатосторонні платформи.

**Для того щоб скласти точний список споживчих сегментів необхідно відповісти на питання :**

- Хто ваш клієнт?
- Для кого ви створюєте вигоду?
- Який сегмент споживачів найбільш цінний?

**2 блок - Ціннісна пропозиція**

В даному блоці необхідно виокремити ті причини, завдяки яким споживачі обирають саме вашу компанію, а не конкурентів. Іншими словами – на цьому необхідно створити унікальну торгову пропозицію, яка б задовольняла потреби клієнтів. Основними перевагами, які формують цінність даного товару чи послуги для клієнта, можуть бути: новизна, дизайн, бренд, ціна, доступність, зниження ризиків при покупці тощо. При цьому цінність повинна стосуватися не тільки самого продукту, але і комунікації, усіх точок контакту з аудиторією. Наприклад, якщо це автомобіль, то його цінністю може бути швидкість, надійність, іменитість бренду. Споживачі вибирають ту пропозицію, яка з їх погляду є найціннішою. Цінність може бути трактована передусім як комбінація якості, способу

обслуговування і низької ціни, що інакше називають "тріадою цінності клієнта". Цінність виступає як відношення між тим, що отримує клієнт, і тим, що може дати фірма.

**Для створення якісних ціннісних пропозицій необхідно відповісти на такі питання:**

- Яку цінність ви надаєте своєму споживачеві?
- Які проблеми клієнтів ви допомагаєте вирішити?
- Які товари і послуги ви пропонуєте окремим сегментам споживачів?

*3 блок – Канали збуту*

У цьому блоці варто описати всі точки контакту, за якими start-up просуває свій продукт та взаємодіє зі своїми клієнтами. При чому, важливим є врахування абсолютно всіх каналів: перший контакт (інформування); продаж; доставка; обслуговування; реклама і т.п. Канали збуту виконують такі функції: підвищують ступінь поінформованості споживача про товари і послуги компанії; знайомлять клієнта з ціннісними пропозиціями тощо. Наприклад, для Інтернет – магазину основним каналом збуту буде сайт.

*4 блок - Взаємовідносини з клієнтами*

У цьому блоці описується форми взаємодії компанії з її споживчими сегментами, тобто яка вона залучає клієнтів; якими способами намагається утримати їх; які відносини між ними вже існують. Контакт зі споживачем відбувається на всіх етапах продажу, тому вагоме значення має не тільки покращення ціннісних характеристик товару чи послуги, але й впровадження нових способів оплати, полегшення процедури повернення товару тощо. Виокремлюють декілька типів взаємовідносин зі споживачами: персональна підтримка, самообслуговування, автоматизоване обслуговування, спільноти, спільне створення.

*5 блок - Потіки надходження доходу*

У даному блоці потрібно описати всі джерела, з яких start-up отримує прибуток. Для зручності всі доходи можна класифікувати за типами, групами клієнтів чи типами продаж та ін. Джерелами доходів можуть бути: безпосередньо продаж товару; плата за користування (чим більше клієнт користується сервісом, тим більше платить); оренда/рента/лізинг; ліцензії (користування інтелектуальною власністю); реклама тощо. Визначення частки окремого джерела в сукупних потоках доходів допоможе визначитися з найважливішими потоками коштів, які потрібно утримувати та розширювати у майбутньому, основними та додатковими джерелами. Чим більше потоків доходів має компанія, тим більше стабільною вона є.

*6 блок - Ключові ресурси*

У цьому блоці варто зазначити за рахунок яких ресурсів компанія буде розвивати та просувати start-up. Ресурси дають можливість доносити до споживачів ціннісні пропозиції, підтримувати з ними зв'язок, та отримувати прибуток. Компанія може використовувати власні ресурси, орендовані чи придбані у партнерів. Ключові ресурси класифікують за такими типами: матеріальні ресурси (фізичні об'єкти); інтелектуальні (торгова марка, ліцензії, патенти); людські (персонал); фінансові.



### *7 блок - Ключові види діяльності*

Тут описані найважливіші дії і процеси компанії, необхідних для реалізації бізнес - моделі, в результаті яких створюються ціннісні пропозиції, функціонують канали збуту та надходить прибуток. Основними видами діяльності є виробництво; вирішення проблем (консалтинг); формування мережі/платформи.

### *8 блок - Ключові партнери*

Даний блок описує всіх партнерів, без яких бізнес-модель не може існувати (постачальники; рекламні агентства, фрілансери) . Компанії вступають в партнерські відносини щоб оптимізувати свої бізнес – моделі, знизити ризики, отримати ресурси.

#### ***В цьому блоці необхідно розуміти:***

- Хто ваші стратегічно важливі партнери і постачальники?
- Які найважливіші ресурси ви отримуєте від них?

### *9 блок - Структура витрат*

У цьому блоці описують найбільш значимі витрати, без яких неможливо обійтися в рамках бізнес – моделі. Ключові витрати підрахувати доволі легко, якщо точно визначити ключові ресурси, види діяльності, партнерів.

Детально розглянувши усі сегменти цього шаблону, можна помітити, що ліва сторона відповідає за діяльність, а права – за цінність.

Бізнес-моделі розробляють і застосовують у бізнес-середовищі. Більшість компаній періодично сканують бізнес-середовище, відстежуючи динаміку основних його чинників, щоб мати змогу адаптуватися до мінливих ринкових умов. Отже, для успішної реалізації створеної бізнес-моделі команді start-up необхідно детально проаналізувати бізнес-середовище за 4 основними напрямками: ринкова сфера (сегменти ринку, потреби, попит), галузева сфера (постачальники, зацікавлені сторони, конкуренти), основні тенденції (законодавчі, суспільні, соціально – економічні), макроекономічна сфера (економічна інфраструктура, умови світового ринку).

Базуючись на розробленій бізнес-моделі start-up, необхідно оцінити сильні і слабкі сторони, можливості і загрози кожного структурного елементу бізнес-моделі та здійснити коригування за результатами аналізу. Для цього використовують **SWOT – аналіз**. Через свою концептуальну простоту, економічність та результативність цей вид аналізу набув широкого розповсюдження. За допомогою своєчасно проведеного SWOT - аналізу багато стартапів стали успішними за короткий термін і уникли можливих помилок в стратегії розвитку. Завдяки такому аналізу можна протистояти зовнішнім загрозам без істотної втрати капіталу.

**SWOT-аналіз** широко застосовується у процесі стратегічного планування, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії:

- сильних (Strengths)
- і слабких (Weaknesses) сторін проекту,
- можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації,
- та загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням.

Традиційний маркетинговий підхід компаній називається **«червоний океан»**, оскільки він насичений кров'ю конкурентів.

Значного поширення зараз має стратегія розвитку компанії у формі «*блакитного океану*» розроблена У. Чан Кімом і Рене Моборн. Бізнес-модель «*Стратегія блакитного океану*» (2005 р.) – це книга, яка перекладена на 43 різні мови світу. В цій книзі описано як вийти із конкурентного середовища, але вийти так, щоб бізнес-модель була успішною. Можна обрати різні методи виходу з конкурентного середовища, навіть нестандартні.

Чому ж книга має таку нестандартну назву, все досить легко, ідея книги спрямована на пошук вільного місця, іншими словами блакитного океану. Блакитний океан – це місце без конкуренції, якщо компанія перейде на таке місце, то вона розбагатіє. Червоним океаном називають маркетингові ідеї, що спрямовані на невдалі спроби конкурентів. Книгу критикують через те, що в ній представлені тільки успішні ідеї.

Суть цієї стратегії полягає у тому, що на сучасному етапі технологічного розвитку потрібно відходити від жорсткої конкуренції і шукати нові області, де немає конкурентів і існує потенціал для розвитку. Автори цієї стратегії назвали ніші з високою концентрацією конкуренції «червоним океаном» (ринку, багрянному від крові конкурентів), а нетронуті області - «блакитним океаном» (вільний від конкурентів ринковий простір, компанія концентрується на ідеї, яка перебуває поза стандартного конкурентного поля, і в своєму "блакитному океані" така компанія-винахідник стає монополістом, здатним заробити свій мільярд). Замість жорсткої конкуренції Кім та Моборн пропонують змінювати правила гри і створювати нові ринки - блакитні океани, в яких ще нікого немає. І бути там першими. Згідно з стратегією «блакитного океану» бізнес матиме успіх, якщо він буде побудований на 2 важливих елементах: інновації (абсолютно новий підхід до розробки продукту, способам його створення і реалізації, яких ринок ще ніколи не пропонував); зниження витрат (інноваційне підприємство не потребує великих капіталовкладень і великій кількості співробітників).

**Концепція 4-ох дій** спрямована на раціоналізацію бізнес-моделі за рахунок виконання таких дій: виключити, скоротити, збільшити, створити. При цьому аналізуються три сфери – дослідження впливу сфери витрат, дослідження впливу сфери пропозиції, дослідження впливу сфери споживання, від них залежать грошові потоки. Для розробки успішного стартапу необхідно визначити, що в кожній з сфер доцільно вдосконалити.

Проаналізувавши ситуацію на ринку, кількість конкурентів і вартість товарів, слід відповісти на 4 важливих питання (раціоналізацію бізнес-моделі за рахунок використання **концепції 4 дій**):

- **Виключити:** Чи можна обійтися без певних факторів конкуренції, які є стандартом для галузі?
- **Скоротити:** Які фактори конкуренції можна мінімізувати щодо стандартів, які є нормою?
- **Збільшити:** Які фактори конкуренції можна підвищити щодо наявних стандартів?
- **Створити:** Які фактори можна створити з нуля?

Отже, з точки зору як успішних підприємців, так і start-up: перше і друге питання є важливими з точки зору зниження витрат на ведення бізнесу. Третє і

четверте питання допомагають зрозуміти, як можна збільшити цінність вашого продукту для цільової аудиторії.

В наш час більшої популярності набувають стартапи. Однак одні ідеї активно впроваджуються в життя, а інші так і залишаються лише ідеями. При розробці бізнес-ідеї стартап необхідно чітко проаналізувати чи є ця ідея актуальною, в чому саме полягає її особливість, чи не згасне швидко попит до наданого товару або послуги. Обрати певну цільову аудиторію для якої планується майбутній продукт, або послуга, краще при можливості обирати якомога більшу цільову аудиторію. Важливо також зрозуміти скільки саме клієнт зможе платити за цей товар або послугу. Для того, щоб відповісти на ці питання доцільно створити провести опитування. Опитувати слід осіб, які входять до необхідної цільової аудиторії. Опитування можна здійснювати різними способами, наприклад, запитувати сторонніх осіб на вулиці, в університеті, шляхом анкетування, онлайн-опитування. Слід зазначити, що існує відсоток осіб, які можуть не сказати своєї негативної думки, наприклад, щоб не образити, як варіант, щоб уникнути цього можна провести анонімне опитування.

Також можна розробити прототип продукту. Розробивши прототип продукту можна почати, як сприймається цей товар або послуга споживачами, побачити певні приховані недоліки, а може з'явиться більша кількість інвесторів. Зростання стартапу повинно бути якомога більш швидким, не більше 5 років.

При виявленні бізнес-ідеї стартап актуальної розробляється бізнес модель-стартап. Створення бізнес-моделі є важливим етапом у розвитку стартап. Так за допомогою бізнес-моделі можна отримати та проаналізувати інформацію по всіх питаннях пов'язані з стартап, зокрема по тих, які на перші погляд здавались непомітними. По-друге, побачити проблеми та вчасно на них відреагувати. Також, інвестори звертають увагу саме на бізнес-модель, а не слова.

Бізнес-модель стартап являє собою схему, яка включає в себе всі компоненти та аспекти, об'єднані в систему, які в майбутньому забезпечать отримання прибутку. Розглядають 3 підходи до розробки бізнес-моделі, кожний з яких має свої переваги та недоліки.

**Формальний підхід розробки бізнес-моделі** – підхід розробки бізнес-моделі за яким бізнес-модель складається з описів, рисунків, тощо.

За формальним підходом бізнес модель складається з описів, рисунків, тощо. До переваг формального підходу можна віднести те, що існує точний апарат, за яким відбувається опис процесів бізнес-моделі стартап, процеси є стабільними, велика кількість інструментів, які використовуються для опису стартап, логічний опис стартап. До недоліків цього підходу можна віднести складність опису процесів, залучення менеджерів та консультантів на оплату яким потрібно витратити додаткові кошти.

**Гуманітарний підхід розробки бізнес-моделі** – підхід розробки бізнес-моделі за яким формування бізнес-моделі підприємства здійснюється за рахунок створення системи ефективної персональної комунікації, основним об'єктом і суб'єктом перетворень при цьому виступає людина.

За гуманітарним підходом підприємство розглядається за законами психології та соціології. Центром усіх перетворень є людина. Складовими бізнес-

моделі стартап за гуманітарним підходом є мета стартапу, його структура організації, корпоративна культура, контрагенти. Основною перевагою цього підходу є його зрозумілість для інвесторів та керівництва, а основним недоліком є нестача формальної методології для цього підходу.

**Онтологічний підхід розробки бізнес-моделі** – підхід розробки бізнес-моделі, за яким бізнес-модель розробляється на основі точних описів діяльності підприємства, його структури, тощо.

За онтологічним підходом бізнес-модель розробляється на основі точних описів діяльності підприємства, його структури, тощо. За даним підходом бізнес-модель є досить зрозумілою, що робить її зручною для використання. Недолік цього підходу – недостатність досвіду використання цієї моделі.

Кожний підхід має свої особливості, унікальності, тому дуже важно сказати, який з вищенаведених підходів найкраще використовувати.

Незалежно від того за яким підходом була розроблена бізнес-модель, досконалою вона вважається лише тоді, коли у змозі забезпечити конкурентоспроможність на ринку та за допомогою якої можна вчасно та швидко реагувати на зміни, які відбувається у зовнішньому середовищі.

Все більше уваги починає приділятися інноваційним бізнес-моделям. Інноваційна бізнес-модель – це нова або удосконалена бізнес-модель, яка спрямована на виробництво нових продуктів, надання нових послуг.

До складу інноваційної моделі необхідно включати: вибір споживачів, продукції і діяльність, диференціацію і конкуренцію, винагороди і утримання створеної цінності.

Вибір споживачів означає, що необхідно визначити хто саме є цільовою аудиторією для продукту, послуги, адже, наприклад, молодь і люди похилого віку будуть мати різні вподобання.

Продукція і діяльність означає, що необхідно визначити, що саме за продукція або послуги будуть реалізовуватись.

Диференціація і конкуренція полягає визначенні того чи є цей продукт або послуга конкурентоспроможним, хто є основними конкурентами, як саме запропонувати продукт або послугу споживачу, яка особливість цього продукту, послуги.

Винагорода і утримання створеної ціни – визначити яку частку буде отримувати акціонер та скільки і як саме необхідно буде сплатити споживачу за товар, послугу.

У наш час є різні підходи та шаблони до розробки бізнес-моделей стартап. Класичними етапами розробки стартапу є:

- 1) маркетинговий аналіз стартапу;
- 2) організація стартап проекту;
- 3) фінансовий й економічний аналіз та оцінка ризиків проекту;
- 4) комерціалізація стартапу.

Зовнішнє середовище завжди підлягає змінам і після розробки стартап-проекту для успішної його реалізації, необхідно його скоригувати. Коригування відбувається за такими напрямками – ринкова сфера, галузева сфера, основні

тенденції, макроекономічна сфера. По кожному напрямку необхідно вказати чинники та деталізувати їх вплив на стартап-проект.

Наприклад, за ринковою сферою чинниками будуть сегменти ринку, потреби і попит, рушійні сили ринку. Для розробки стартапу кожний чинник необхідно описати й вказати, який вплив він здійснює на створену бізнес-модель.

У кінці до кожного блоку бізнес моделі О. Остельвальда розробляється SWOT –аналіз, а потім відбувається коригування за результатами аналізу.

Основою “стратегії блакитного океану” є – інновація цінності, яка передбачає поєднання диференціації із низькими витратами. Така стратегія часто використовується в бізнес-моделях стартап. Яскравим прикладом є цирк Cirque du Soleil з своїми інноваційним нестандартним підходом до глядачів (докладніше читай книгу У. Чан Кіма «Стратегія блакитного океану»).

**Канали збуту** – це всі шляхи, за якими бізнес просуває свій продукт та взаємодіє зі своїми клієнтами.

**Взаємовідносини з клієнтом** – це блок, який описує взаємовідносини компанії з кожним споживчим сегментом.

**Ключові види діяльності** – це найважливіші дії і процеси компанії, необхідні для реалізації бізнес - моделі, в результаті яких створюються ціннісні пропозиції, функціонують канали збуту та надходить прибуток.

**Бізнес - модель** – це опис підприємства як складної системи із заданою точністю. За допомогою бізнес-моделі підприємства відображають всі об’єкти, які мають у власності, процеси, стратегії розвитку, критерії оцінювання ефективності функціонування.

Головним призначенням бізнес-моделі є відображення цілісної системи існування та діяльності підприємства. Фінансові функції бізнес-моделі: генерування доходів і прибутку, залучення капіталу інвесторів, збільшення ринкової вартості та прибутковості компанії.

Бізнес-модель має певні **ключові елементи**, на мою думку, найважливішим є саме **активи** підприємства – ними користується компанія для створення **цінностей** – це ще один елемент бізнес-моделі, і призначений він для зовнішніх клієнтів, і являє собою продукти та послуги. Далі, не менш важливим елементом є **система створення цінностей** – до цієї системи відносимо постачальників. І, на сам кінець існує важливий елемент **фінансова модель компанії** – за допомогою якої підприємство слідкує за доходами та витратами.

**Інтелектуальний капітал** – це сукупність знань усіх працівників компанії.

**Елементи інтелектуального капіталу:**

- структурний капітал;
- ринковий капітал;
- людський капітал.

Структурний капітал – це здатність компанії отримувати економічні вигоди від нематеріальних активів.

Ринковий капітал – це здатність компанії отримувати економічні вигоди від взаємовідносин із зовнішніми клієнтами.

Людський капітал – є відображенням працівників компанії і показує знання та кваліфікацію кожного.

**Коефіцієнт Тобіна** – це показник, що визначає інтелектуальність бізнес-моделі компанії, і має вигляд:

$$K_T = \frac{MV}{VAr},$$

де *MV* – ринкова капіталізація компанії,

*VAr* – вартість заміщення активів компанії, тобто сума балансової вартості активів.

**Контрольні запитання:**

1. Дати визначення поняттю бізнес – модель.
2. Розповісти про шаблон бізнес-моделі.
3. Які існують бізнес-моделі ?
4. До чого призводить формування бізнес-моделі ?
5. Які є групи бізнес-процесів ?
6. Які існують відносини з покупцями ?
7. Які бувають сегменти споживачів ?
8. Які існують підходи до розробки бізнес-моделі.
9. Розповісти про бізнес-модель блакитного океану.
10. Назвати авторів бізнес – моделі Canvas та назву книги, у якій описана їхня методика.
11. Перерахувати ключові сегменти шаблону бізнес – моделі Остервальдера.
12. За яким підходом до розробки бізнес-моделі центром всіх перетворень є людина як особистість?
13. Чи доцільно розробляти прототип продукту? Чому саме?
14. Назвати переваги та недоліки гуманітарного підходу до розробки бізнес-моделі.
15. Які складові бізнес-моделі за гуманітарним підходом?
16. Коли бізнес-модель вважається досконалою?
17. Назвати переваги та недоліки онтологічного підходу до розробки бізнес-моделі.
18. Сканування бізнес-середовища за такими напрямками – ринкова сфера, галузева сфера, основні тенденції, макроекономічна сфера
19. Стратегія «блакитного океану» та особливості її використання у бізнес-моделюванні start-up
20. Раціоналізація бізнес моделі з використанням концепції чотирьох дій.
21. Охарактеризувати споживчий сегмент.
22. Охарактеризувати ключові потоки доходів бізнес - моделі.
23. Назвати напрями, за якими відбувається сканування бізнес – середовища.
24. Пояснити сутність SWOT – аналізу.

## ТЕМА 7. Канва бізнес моделі. Портрет клієнта, ціннісна пропозиція.

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

**Канва бізнес моделі** - це інструмент, що дозволяє візуалізувати бізнес-модель стартапу на одному аркуші. Цей інструмент допомагає зрозуміти, на якій стадії знаходиться стартап, які слабкі і сильні сторони, які перспективи, як стартап планує заробляти гроші і куди потрібно рухатись далі.

**Форми просторового прояву бізнес-моделей у промисловості** - промислові й регіональні кластери, транснаціональні корпорації, ланцюжки доданої вартості, мережі, національні й регіональні інноваційні системи.

**Цільова аудиторія** – це група людей, які задовольняють свої потреби за допомогою запропонованого продукту.

Існують 2 найвідоміші канви для створення бізнес моделі:

1. Lean Canvas
2. Бізнес модель Остервальдера і Піньє.

Для молодих стартапів краще використовувати саме Lean Model Canvas, запропоновану Стівом Бланком, адже саме вона більш цінна по структурі на початку діяльності. Модель Остервальдера націлена на більш дорослі стартапи вже з першими результатами для існуючих продуктів, що шукають можливості для росту, у той час як Lean Canvas орієнтована на запуск нового продукту.

Customer development - це тестування гіпотез, ідей або конкретного прототипу на цільовій аудиторії. Цей термін був введений Стівом Бланком в 90-х рр ХХ століття. Крива адаптації продукту (Product Adoption Curve) - графік, який візуалізує динаміку “визрівання” різних типів користувачів інноваційними продуктами. Головна ідея полягає в тому, що абсолютна більшість потенційних користувачів стартапу буде готова почати користуватися продуктом тільки, коли він стане вже дуже просунутий. І тільки декілька відсотків користувачів готові будуть тестувати продукт, коли він ще не ідеальний, і будуть готові надавати фідбек 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: Новатори – 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 соціальний статус. Терпимість новаторів до ризику означає, що часто вони адаптують інновації, які згодом провалюються. Ранні послідовники часто найбільше впливають на подальші соціальні групи. Вони люблять виступати в ролі лідерів і відкриті до змін. Ранні послідовники мають вищий 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. 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. Дж. Мур висунув думку про те, що між першими двома й іншими категоріями існує ущелина ("the chasm"), яку так і не вдається подолати багатьом стартапам. По суті, 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. Клієнтський блок в бізнес моделі є одним з найголовніших блоків. На початковій стадії розвитку стартапу засновникам критично важливо правильно визначити свої цільові аудиторії для того, щоб правильно побудувати стратегію перевірки гіпотез і виводу продукту на ринок. Цільових сегментів клієнтів/користувачів може бути декілька - це залежить від проблеми та продукту. Відповідно, для правильної побудови комунікації та ціннісної пропозиції, ці цільові аудиторії потрібно сегментувати, після чого працювати над валідацією кожного сегменту окремо. Сегментувати цільові аудиторії можна за багатьма характеристиками в залежності від продукту та специфіки стартапу. Класичними характеристиками для сегментації можуть бути наступні:

Географія Демографія Психографіка Поведінка

Країна Місто Мова Релігія Клімат Культура Населення

Вік Стать Дохід Освіта Сім'я Соціальний статус Кар'єра

Екстраверт/Інтроверт Особистість (соціоніка) Цінності

Як купує? Як приймає рішення про покупку? Як часто купує? Що може стимулювати покупку?

Після сегментації цільової аудиторії необхідно по кожному сегменту "намалювати" портрет реального живого представника - customer persona. Портрет клієнта - це уособлена уявна людина, що є ідеальним типовим користувачем чи клієнтом. Таких портретів може бути декілька, в залежності від кількості сегментів потенційних користувачів. У портреті важливо розкрити особистість людини - чим вона живе кожного дня, бекграунд, хобі, страхи тощо - це допоможе потім побудувати ціннісну пропозицію.



Прикладом є стартап BetterMe з екосистеми Genesis. BetterMe – це серія додатків категорії Health & Fitness, що має більше 90 мільйонів завантажень (на IOS та Android). BetterMe — один з найбільших партнерів Facebook, Google, Snapchat, Twitter у Східній Європі. За словами CEO проєкту Вікторії Репи, розробка портрету цільової аудиторії (персонажу) допомагає уникнути зайвої роботи і прискорює вихід продукту на ринок. Наприклад, у BetterMe придумали Аню — жінку 36 років, у неї троє дітей, вона працює в супермаркеті Walmart. Їй потрібні короткі тренування і проста дієта, щоб усе встигати і ефективно працювати. «Портрет цільової аудиторії дисциплінує і завжди може повернути команду до початкової точки. Наприклад, можна заморочитись над ARдодатком, який створює проєкцію тренера поруч з користувачем. Але варто спершу запитайте себе і команду: чи це потрібно цільовій аудиторії? Може виявитися, що це просто цікава задача для розробників, яка затягне процес», — говорить Вікторія.

Унікальна ціннісна пропозиція - це та унікальна цінність, яку підприємці прагнуть донести до клієнтів та користувачів. Щоб її визначити, є інструмент:

Канва ціннісної пропозиції (Value Proposition Canvas) складається з 6 сегментів та 2 блоків.

Блок 1. Клієнтський блок.

1. Клієнтські завдання - це ті задачі, які клієнт хоче/може вирішити за допомогою продукту чи послуги. Клієнтські завдання бувають 3-х типів: · Функціональні - конкретні завдання - доїхати, подзвонити, перевірити документ, зарядити девайс тощо. · Соціальні - певні соціальні аспекти, які ти прагнеш реалізувати через продукт чи послугу. Виглядати успішним, мати гарний імідж, виглядати більш мужньо, бути в тренді. · Емоційні - це те, що часто впливає на рішення людей через їх бажання. Хочу відволіктися, заспокоїтися, хочу червоне, а не біле.

2. Болі - це те, що може зупинити клієнта від покупки. Дорого, страх загубити дані, страх, що вкрадуть, буду погано з цим виглядати, незручно, займає багато пам'яті тощо.

3. Переваги/вигоди - це ті додаткові аспекти, які клієнт очікує отримати з продуктом чи послугою. Їх сегментують на 4 типи (приклад для телефонів): 1. Необхідна перевага (подзвонити) 2. Очікувана перевага (гарні фото, імідж, дизайн) 3. Бажана перевага (швидка зарядка, синхронізація з комп'ютером) 4. Неочікувана перевага (NFC/ Apple Pay)

Блок 2. Блок продукту/послуги

1. Продукти та послуги - дивлячись на канву, тут прописують всі складові та деталі вашого продукту чи послуги.

2. Обезболюючі - як продукт може запобігти болям, які ви вказали? Страх загубити - страхування, дорого - різні пакети, я буду погано виглядати - різні кастомізовані дизайни тощо.

3. Додаткові переваги - як саме продукт може забезпечити всі ті переваги, що ви вказали у блоці клієнта.

Після роботи над канвою ціннісної пропозиції у команди мають бути заповнені всі 6 блоків. Після цього буде легко сформулювати ціннісну пропозицію для потенційного клієнта/користувача за наступною формулою:

Наш \_\_\_\_\_ (продукт або послуга - описати рішення) допомагає \_\_\_\_\_ (клієнтському сегменту), який хоче \_\_\_\_\_ (задачі клієнта) завдяки \_\_\_\_\_ (дієслово + біль) та \_\_\_\_\_ (дієслово + біль), на відміну від \_\_\_\_\_ (альтернативи/конкурентна пропозиція).

### **Контрольні запитання:**

1. Дайте визначення терміну Customer development.
2. Дайте визначення та охарактеризуйте основні завдання канви бізнес моделі.
3. Розкрийте сутність форм просторового прояву бізнес-моделей у промисловості.
4. Наведіть приклади найвідоміших бізнес-моделей.
5. Визначте основні етапи формування канви бізнес моделі.
6. Що таке сегментація клієнтів?
7. Чим відрізняються поняття «клієнт» та «користувач»?
8. Чому для підприємства важливо чітко сформувати портрет клієнта?
9. Опишіть і дайте характеристику кривої адаптації клієнта.
10. Що таке Канва ціннісної пропозиції? З яких сегментів вона складається?

### **ТЕМА 8. Дослідження клієнтів. Попереднє дослідження ринку. Валідація ключових гіпотез.**

**Гіпотеза** – наукове припущення, за допомогою якого прагнуть щось пояснити.

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

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

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

Протягом життєвого циклу стартапа Customer Development (кастдев) має проводитися на постійній основі, незважаючи на якій стадії знаходиться компанія. Може бути кастдев для валідації проблеми, на наступному етапі - для валідації самого рішення, далі - валідація продукту і покращення. Для кожного з цих етапів критично необхідно робити дослідження клієнтів, отримувати їх фідбек та постійно валідувати та покращувати. Це ітераційний процес, який ніколи не має закінчуватись. Методологія проведення дослідження завжди типова і може бути представлена у вигляді такого циклу - Customer Development Cycle.

Цикл складається з 2-х етапів - гіпотеза і валідація. Тобто спочатку формуються різні припущення (гіпотези) щодо будь якої складової бізнес-моделі

(проблема, хто потенційні клієнти, як має виглядати продукт тощо), а потім проводяться різні експерименти/тести (дослідження, опитування, тестування прототипу тощо) для пошуку підтверджуючих фактів (інсайтів) щодо обраної гіпотези. Цей процес повторюється ітераційно для кожної гіпотези (часто по декілька разів). Після завершення ітерації команда робить висновки щодо підтвердження чи не підтвердження гіпотези, і, відповідно, вносить корективи в бізнес модель.

На ранніх стадіях розвитку стартапу для валідації потенційної бізнес моделі проводяться дві перші фази кастдеву:

1. Customer discovery - валідація наявності проблеми, валідація цільової аудиторії, валідація відповідності рішення проблеми.

2. Customer validation - головна мета цієї фази - валідація готовності потенційних потенційних клієнтів платити за продукт. До моменту успішного завершення фази Customer Validation існує високий ризик для стартапа щодо успішності виходу на ринок. Тому критично важливо проводити кастдев якісно. Щоб пройти стадію кастдеву ефективно і якісно, існує декілька параметрів, на які варто звернути увагу під час формулювання гіпотез та питань для глибинних інтерв'ю.

1. Опишіть свої припущення Кожна концепція продукту побудована на великій кількості припущень та гіпотез. Перше з чого варто почати - це спробувати визначити та зафіксувати якомога більше припущень щодо вашого продукту. Оскільки багато припущень зазвичай взаємопов'язані між собою, варто розглянути продукт з точки зору реалістичності реалізації (feasibility), бажаності (desirability) та життєздатності (viability). Ці три критерії допоможуть краще сформулювати гіпотези. Реалістичність реалізації (feasibility): Чи може продукт будуватися за сучасними технологіями? Чи можна технічно реалізувати всі його ключові функції? Чи буде це взаємодіяти з існуючими на ринку платформами так, як ви це уявляєте? Чи ви обрали правильні технології? Бажаність (desirability) : Чи вирішує ваш продукт проблему клієнта? Як ваш продукт допомагає користувачеві? Люди цього взагалі захочуть? Чому вони цього захочуть? Життєздатність (desirability): Чи буде виробництво вашого товару економічним за часом, витратами та ресурсами? Це вписується у бачення вашої компанії? Чи працюватиме ваша бізнес-модель? Чи є подібні продукти на ринку? Як, скільки і чим люди готові платити за ваш продукт, і як це відповідає вашим цілям щодо отримання прибутку?

2. Переформулюйте припущення у гіпотези. Коли студенти сформулюють великий список припущень, потрібно їх переформулювати у твердження "Ми вважаємо, що ..." або чіткі гіпотези. Це допомагає сприймати їх як суб'єктивні думки, які все ще потребують доказів, а не як об'єктивні підтверджені факти. Скажімо, наприклад, що студенти розробляють програму, яка щомісяця автоматично надсилає користувачам книжку:

- припущення: Клієнти будуть задоволені книгами, які вони отримали поштою через підписку у додатку.

- переосмислено як гіпотезу: Ми віримо, що клієнти будуть задоволені книгами, які вони отримали поштою через підписку у додатку.

3. Розташуйте гіпотези за пріоритетом Щоб визначити, які гіпотези заслуговують на найбільшу увагу для тестування, подумайте, наскільки критичним було б те, якби ця гіпотеза виявилась хибною. Це би мало незначний вплив, чи це означало б, що продукт взагалі не може існувати? Чи можна вирішити проблему невеликим півотом, чи це може призвести до руйнування потенційного бізнесу? Команді потрібно разом виписати усі свої гіпотези на стікерах і розташувати їх на стіні чи фліпчарті і обрати ті гіпотези, що можуть загрожувати успіху продукту, якщо вони виявляться хибними.

Інструменти для валідації гіпотез: ● Опитувальники ● Глибинні інтерв'ю ● Фокус групи ● Збір аналітики ● Google trends ● Тестування прототипу продукту потенційними клієнтами ● ProductHunt, Kickstarter та інші краудфандингові платформи

Найпростішими та найдешевшими інструментами для проведення кастдеву є опитування та інтерв'ю. Існують різні методики для їх проведення. В будьякому випадку, для отримання якісних інсайтів необхідно правильно готувати сценарії інтерв'ю, правильно задавати правильні запитання та вміти правильно розпізнавати інсайти у відповідях. Одна з методологій, яка може бути використана для цього - The Mom test.

**Корпоративна соціальна відповідальність** – це концепція, відповідно до якої організації враховують інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив їх діяльності на фірми та інші зацікавлені сторони суспільної сфери.

**Соціальна відповідальність бізнесу** – відповідальне ставлення компанії до свого продукту, послуги, до споживачів, працівників, партнерів, активна позиція компанії у соціумі, участь у вирішенні найважливіших соціальних проблем. Корпоративна відповідальність настає у випадку порушення корпоративних правил, які прийняті певною соціальною структурою та не мають правового значення.

Соціальна відповідальність бізнесу:

- сприяє сталому розвитку, у тому числі здоров'ю і добробуту суспільства;
- зважає на очікування зацікавлених сторін;
- відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки;
- інтегрована у діяльність організації та практикується в її відносинах.

Корпоративна соціальна діяльність, що є загальноприйнятою практикою в країнах Заходу, набуває популярності і в Україні. Найвідомішими українськими програмами корпоративної соціальної діяльності є:

- ООО «ВОГ Ритейл», яка займається реалізацією палива та супутніх товарів. Компанія намагається сприяти рішенню гострої соціальної проблеми: якість та кількість обладнання для допомоги малюкам, які народилися з гострою серцевою недостатністю. Завдяки реалізації проекту «Дорога до серця» вдається забезпечити ремонт та придбання цінного обладнання в мед заклади по всій країні;
- лінія магазинів EVA орієнтує свої соціальні програми на жінок України. Нею була створена нагорода «Мама року», а задача цього проекту – знайти, нагородити та розповісти про найкращих мам України;

- мобільний оператор «Київстар», соціальні ініціативи якого – це дитяча безпека, розвиток освіти, підтримка здоров'я, благодійність, волонтерство. Тільки в 2016-2018 роках «Київстар» підтримав 115 благодійних і соціальних проєктів;
- швейцарський виробник продуктів харчування, компанія Nestle в Україні активно розвиває ініціативу з працевлаштування молоді, безперервно створюючи можливості навчання, практики та розвитку для молодих людей.

### **Контрольні запитання:**

1. Які елементи циклу customer development вам відомі?
2. Опишіть способи валідації гіпотез. Які інструменти можна використовувати для валідації?
3. Опишіть процес customer development. Яка специфіка проведення customer development для продукту на ранніх стадіях?
4. Вимірювання реакції цільових споживачів на діяльність, товари та комунікативну політику start-up.
5. Оперативне реагування на трансформацію потреб і запитів споживачів.
6. Чому для підприємства важливо знати свої сильні та слабкі сторони і як ці знання можуть йому допомогти в майбутньому?
7. Дайте визначенню поняттю соціальна відповідальність та її види.

## **ТЕМА 9. Презентації ідей стартапів.**

**Портрет потенціального покупця** – це збірний образ покупця, що складається з демографічних, соціальних, поведінкових факторів та інших характеристик.

**Цільова аудиторія сайту** - це група користувачів, на яку сфокусований зміст сайту; коло відвідувачів, зацікавлених в інформації, товарах або послугах.

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

**Презентація** – це доповідь перед слухачем з метою донести йому інформацію. Розглянемо правила, які повинна дотримуватися починаюча компанія, яка хоче представити свої ідеї.

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

**Автоматична презентація** – це закінчений інформаційний продукт. Його можна перенести на відеоплівку, дискету, компакт-диск і розіслати потенційним споживачам, щоб дістати уявлення про їхню зацікавленість.

Презентація стартапу носить назву пітч-дек.

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

Зазвичай під час презентування стартапу застосовують стандартну структуру презентації:

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

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

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

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

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

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

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

- не варто включати в презентацію слайд про можливу стратегію виходу для інвестора. Жоден підприємець не знає точно, коли його стартап досягне моменту ліквідності. Якщо інвестор запитує про стратегію виходу (exit strategy) на першій же презентації, це може означати, що він ще недостатньо досвідчений в інвестуванні в стартапи;

- не видавати бажане за дійсне. Слід уникати інформації, яка незрозуміла для аудиторії і не допускайте суперечностей в її викладі. Дуже негативне враження справлять помилки / друкарські помилки на слайдах;

- інформацію на слайдах має бути викладено за правилом – чим менше, тим краще. Не доцільно перевантажувати слайди текстом, головна увага в ході презентації відводиться доповідачу, а не матеріалу на слайдах;

- не потрібно роздавати копії презентації. Замість цього бажано підготувати роздатковий матеріал, у якому більш детально, але у тій же послідовності, викладається інформація про стартап-проект. Цей матеріал віддається інвесторові тільки після проведення презентації;

- не слід читати зі слайдів. Загальна помилка під час презентації полягає в тому, що спочатку виводиться слайд на екран, а потім доповідач починає його пояснювати. Слід робити навпаки. Спочатку бажано говорити про пункт і тільки потім виводити інформацію на екран. Це допоможе тримати увагу аудиторії на

доповідачу і не відволікати інвестора на перегляд нового слайда.

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

Основною проблемою в презентаціях є те, що вона робиться не для слухачів, а для розповідача.

Перше правило говорить про те, що потрібно поставити собі питання хто буде читачем нашої презентації, як дивитимуться презентацію і який результат планується від представленої презентації.

Друге правило говорить про те, що якщо 90 відсотків планується сама ідея презентації то вже з впевненістю можна сказати, що вона є успішною.

Третє правило говорить про те, що структура презентації залежить від типу презентації, існує кілька типів:

Перша – ідея для стартапів, вона включає в себе 10 слайдів.

Друга – бізнес-презентація, вона поділяється на підтипи.

Третя – презентація, що продається, в цій презентації намагаються продати певний товар, або послугу.

Четверта – маркетингова презентація, в основному в цих презентаціях порівнюють різні показники, аналізи ринків і тд.

П'ята – навчальна презентація, в учбових закладах учні роблять презентації і доносять інформацію до свої колег.

Четверте правило побудови презентації говорить про те, що не потрібно перевантажувати свою презентацію текстом.

П'яте правило говорить про те, що стиль презентації має бути підібраний під емоції.

Метою презентації є донесення інформації слухачу так, щоб він зрозумів ідею і суть проекту. Більшість людей не зважають на цей пункт і це є дуже великою помилкою.

Основним завданням презентації є ознайомлення слухача з темою яку доповідає доповідач.

За тривалістю презентації бувають:

Короткострокові – вона розрахована на 3-5 хвилин.

Середньострокова - вона розрахована на 15 – 20 хвилин.

Довгострокова – вона розрахована на 1 – 1,5 годин.

Основними причинами неефективної презентації є людські фактори, такі як: хвилювання, не достатність контакту з аудиторією, не дотримання часових рамок та інші. А ось ефективною презентацією можна назвати таку, яка донесе інформацію до слухача, в основному це залежить від доповідача.

Виділяють такі види презентації:

- Презентація за сценарієм – це презентація зі слайдами з різними схемами, таблицями, переходами;

- Інтерактивна презентація – це презентація, яка дозволяє поглиблюватися в інформацію.

Інтерактивна презентація,

Тема і предмет презентації залежить від типу презентації і для яких слухачів її роблять.

Основні структурні компоненти презентації:

Експозиція – це встановлення контакту з слухачами і утримання цього контакту на протязі доповіді.

Вступ – на цьому етапі розповідають про мету даної презентації.

Основна частина - розповідає про ситуацію і заходів щодо її покращення.

Резюме - повідомляє, що презентація підходить до кінця.

Висновок - підсумовує усе вищесказане.

Місце проведення презентації також відіграє важливу роль. Розташування місць повинно бути:

- зручним для слухачів;
- підходити для доповідачів, також потрібно враховувати наступні фактори:

- кількість присутніх;
- тривалість презентації та ін.;

На презентацію впливають зовнішні фактори, такі як:

- температура;
- світло;
- провітрене приміщення та ін.

Правило 10/20/30 належить Гай Кавасаки – це правило говорить про те, що 10 – це оптимальна кількість слайдів для презентації, 20 – це максимальний час того скільки можна говорити, 30 – це самий маленький шрифт, який ви можете використати в своїй презентації.

Ефективне представлення start-up залежить в першу чергу від ідеї, але не мало важливою складовою є представлення свого проекту. Щоб візуально представити свою презентацію потрібно обрати стиль презентації, який підійде даній темі start-up. А як же залучити інвесторів для свого start-up, потрібно дотримуватися таких правил:

1. Зараз стало популярно використовувати правило піраміди, воно говорить про те що презентація має тривати 60 секунд.
2. Розповісти яку головну проблему вирішує ваш проект.
3. Проаналізуйте конкурентів.
4. Розкажіть чому не потрібно відкладати вашу ідею.
5. Вставте ролик, візуально інформація краще сприймається і на цьому закінchte презентацію.

Щоб вразити інвестора потрібно бути готовим до усього, представляти не тільки ідею, а й схему її ефективного функціонування з підрахунками.

Тобто, потрібно побудувати бізнес-план, він потрібен щоб легше було донести інформацію, дозволить побачити проблеми і виправити її, дозволить пропрацювати всі моменти, додасть впевненості в ідеї і зацікавить інвесторів.

Потрібно фінансово прорахувати ключові показники, щоб дізнатися з якою швидкістю даний проект буде приносити прибуток – це найпростіше зробити в бізнес – плані. Паралельно з цим потрібно прорахувати свій успіх, тобто прорахувати можливих конкурентів, продумати маркетинговий хід, як люди будуть дізнаватися про продукт даної компанії. І на цей момент вже потрібно створити свою команду, яка буде допомагати в реалізації даної ідеї.



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

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



#### Рекомендована структура презентації

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

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

Існує декілька видів пітча:

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

**Idea pitch**, тривалість – до 3 хвилини. Даний вид пітчинга часто практикується в стартап-конкурсах;

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

#### Структура пітч-деку:

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

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

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

Коротко, в одному реченні, але зрозуміло.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Результатом першого модуля має стати сформована канва бізнес моделі стартапу з підтвердженими основними гіпотезами щодо проблеми, рішення, ціннісної пропозиції та сегментів клієнтів. Після цього команда може продовжувати валідацію в другому модулі програми. На цьому етапі деякі команди можуть виявити, що багато їх припущень не валідується - це нормальний процес. В разі, якщо результати кастдеву говорять, що ідея стартапу не валідується зовсім, допускається трансформація або повна заміна ідеї - півот. Після чого таким командам процес дослідження і валідації необхідно повторити. Презентація (не обов'язково візуальна, можна презентувати у довільному форматі - на розсуд

викладача) будується за наступною структурою: - опис ідеї - короткий опис ідеї на 3-4 речення - яку проблему вирішує стартап - для кого вирішується проблема - ЦА - аналіз альтернативних рішень - як команда бачить варіанти монетизації - команда та яких компетенцій не вистачає? Крім того, команда має презентувати ці блоки з урахуванням результатів проведених досліджень (кастдеву), посилатися на результати цих досліджень та демонструвати факти валідації основних гіпотез.

***Контрольні запитання:***

1. Як дізнатися інтереси цільової аудиторії та її потреби?
2. За якими ознаками можна сегментувати цільову аудиторію для бізнесу?
3. Як визначити свою цільову аудиторію?
4. Навіщо потрібно адресувати рекламу саме до певної цільової аудиторії?
5. Як стереотипи впливають на цільову аудиторію?
6. Дайте характеристику видам пітча, на яких стадіях стартапу доцільно застосовувати кожний з них?
7. Охарактеризуйте особливості презентування стартап- проектів, поясніть сутність пітч-дек. Поясніть сутність пітч стартап-проекту.
8. Охарактеризуйте ключові помилки під час складання презентації стартапу.
9. У чому полягає особливість презентування стартапу для посівного інвестування?
10. Розкрийте елементи повної презентації стартапу.
11. Яким чином у пітч-деку стартап-проекту представляється traction (динаміка розвитку)?
12. Яким чином у пітч-деку стартап-проекту представляються цілі стартапу у розвитку?

## **ТЕМА 10. Динаміка команди**

***Команда*** – це об'єднання однодумців, які керуються спільною метою.

***Лідер*** – це член групи, який добровільно взяв на себе значну міру відповідальності у досягненні групових цілей.

Під час розвитку стартапу, кожна команда проходить наступні стадії (за Брюсом Такманом): ● формування (forming) ● конфліктування (storming) ● стабілізація (norming) ● продуктивність (performing) ● перерва/завершення роботи (adjourning) Етап формування - команда завжди перебуває у стані невизначеності, фокусується на спільному розумінні візії та місії, розробляє підхід до виконання та постановки задач, вирішує щодо лідерської структури. На цьому етапі важливо, щоб усі чітко зрозуміли, куди йде команда, яка кінцева мета, максимально чітко розподілити повноваження і обов'язки і справедливо обрати лідера - того, хто краще може мотивувати та утримувати команду на плаву. Етап формування передбачає ознайомлення один з одним. На цьому етапі невизначеність дуже висока, і члени команди шукають лідерів та авторитет. Той, хто переконаний, що достатньо авторитетний і має необхідні навички, може мати намір взяти команду під свій контроль. На цьому етапі члени команди ставлять собі такі запитання: "Що

мені пропонує команда?" "Що від мене очікують?" "Чи підходжу я цій команді?"

Етап конфліктування - настає, коли проходить перша фаза звикання членів команди один до одного. Виникають конфлікти щодо пріоритетів, лідерських позицій, відповідальності кожного з членів команди. На цьому етапі важливо не замовчувати, а всім відкрито проговорювати будь-які конфліктні питання. Можливо, доведеться переобрати лідера. Якщо на цій стадії хтось із членів команди розуміє, що хоче виконувати іншу роль - саме час це змінити, щоб не загубити мотивацію. Етап конфліктування - це найскладніший і найбільш критичний етап, який потрібно пройти. Конфлікти та конкуренція з'являються на тлі недорозкритих або переоцінених лідерських навичок. На цьому етапі ефективність роботи команди може критично знизитися, оскільки енергія витрачається на непродуктивні дії та внутрішні питання. Команда ставить під питання цілі команди, і є вірогідність створення підгруп навколо сильних особистостей або за поглядами. Щоб пройти цей етап, команда має працювати разом, щоб подолати перешкоди, прийняти індивідуальні розбіжності та обговорити суперечливі ідеї, командні задачі та цілі. На цьому етапі важливо вирішити ці питання до кінця і витратити на це стільки часу, скільки буде потрібно. Невирішені конфлікти можуть призвести до довгострокових проблем. Етап стабілізації (нормалізації) - пошук компромісів, прийняття один одного, перерозподіл задач. На цьому етапі треба максимально чітко розподілити зони відповідальності, налагодити структуру менеджменту. Якщо команди проходять стадію конфліктування, розбіжності вирішуються і виникає єдність і синергія. На етапі стабілізації з'являється розуміння, хто є керівником чи керівниками, та які ролі окремих членів команди. На цьому етапі ефективність команди підвищується, коли команда може гармонійно співпрацювати та починає концентруватися на цілях команди, а не лише на особистих цілях. Однак гармонія є нестабільною, і якщо розбіжності знову з'являються, команда може повернутися до стадії конфліктування. Етап продуктивності - стадія максимальної продуктивності, взаємодопомоги та чітких пріоритетів. На цьому етапі інтереси команди стають на рівні з власними інтересами. На етапі продуктивності команда стає зрілою, організованою та вирішує задачі з максимальною віддачею. Вже сформована чітка та стабільна структура, і члени команди повністю віддані спільній місії команди. Проблеми та конфлікти все ще виникають, але вони вирішуються конструктивно. Команда орієнтована на швидке вирішення проблем та досягнення цілей.

Етап перерви - на етапі перерви більшість цілей команди вже досягнуто. Акцент робиться на завершенні остаточних завдань та документуванні всіх витрачених зусиль, часу, ресурсів та результатів. Оскільки кількість процесів та задач зменшується, деякі члени можуть бути перенаправлені до інших підрозділів, а частина команди розпускається. Коли команда закінчує діяльність, всі задачі виконані і фінальна мета досягнута, членам команди може бути сумно, тому урочисте підведення результатів роботи та визнання успіху команди і внеску кожного може бути важливим кроком з боку лідера команди. Якщо команда створює продукт, що постійно розвивається, деяких членів можуть замінити нові люди, і команда може повернутися до стадії формування або конфліктування та повторити процес розвитку.

Важливо: якщо в команді з'являються нові люди - весь процес з ними запускається з початку. Ефективність спільної роботи також сильно залежить від типу людей, які працюють в команді. Вирізняють різні типи людей за психотипами, за стилем роботи та інше. Засновникам стартапу та керівникам важливо розуміти ці аспекти, будувати правильні взаємовідносини і комунікації з різними людьми та максимально використовувати сильні сторони кожного члена команди, нівелюючи при цьому слабкі. Якщо не розуміти цього, то в команді виникають конфлікти та непорозуміння, що буде негативно впливати на ефективність роботи. Менеджмент команди та роботи стартапу складається з стратегічного та операційного. Стратегічний менеджмент як правило функція CEO стартапу. Зокрема, він включає в себе візію, стратегічні цілі і напрямки руху, стратегічне планування і прийняття важливих рішень, які впливають на вектор розвитку стартапу. Одне з найважливіших завдань - вся команда має розуміти візію та стратегічні цілі стартапу і поділяти їх. Для цього необхідно проводити регулярні стратегічні сесії зі всією командою і "синхронізуватися". Операційний менеджмент. Операційним плануванням процесів, постановкою та виконанням завдань керує операційний директор (COO). Часто в стартапах на ранній стадії цю функцію також може виконувати CEO. Крім того, щоб підвищити продуктивність, у команді можуть бути проектні менеджери, що налагоджують процес взаємодії команди і контролюють постановку і виконання задач. Для операційного управління існує багато відповідних інструментів: 1. Комунікація. Щоб не губити важливу інформацію у команді та постійно підтримувати комунікацію, використовують ділові месенджери з налаштованим зручним інтерфейсом, наприклад - Slack, Asana. 2. Менеджмент завдань. Додатки для постановки та контролю задач, наприклад - Trello, Jira, ClickUP. Допмагають контролювати постановку та виконання задач, слідкувати за дедлайнами та відповідальними особами. 3. Зберігання даних. Різні хмарні сервіси, наприклад - Google Drive, MS OneDrive, DropBox та ін. Також можуть використовуватися інші різноманітні інструменти та сервіси, які ефективно допомагають команді управляти процесами в стартапі - календарі, смт системи, аналітичні інструменти, маркетингові інструменти тощо. Якісне налаштування менеджменту всіх процесів робить команду більш ефективною, зменшує ризики конфліктів та непорозумінь і збільшує шанси досягнення стратегічних цілей.

На прикладі стартапу Amomedia з екосистеми Genesis можна розглянути виклики, які були на їх шляху, а також отримати поради з побудови міжнародної команди. COO проєкту Amomedia Ксенія Новікова розповідає про виклики, з якими стикнулася команда:

1. Дистанційна робота  $\neq$  фриланс. Дистанційна робота – це повний робочий день з фіксованими годинами поза офісом.

2. Часові пояси. Зрозуміло, що часові пояси деяких наших проєктів відрізняються. Ми довго думали, як організувати роботу так, щоб встигати давати зворотний зв'язок і запобігати провалів. Для цього ми перенесли наше спілкування в таблиці. Там ми формуємо задачі для кожного редактора, відстежуємо процес і залишаємо проміжкові коментарі щодо якості роботи.

3. Проблеми з контентом.

Коли керуєш командою з 120+ людей провалів просто не можна уникнути. Деякі з них запобігти складно, вони просто трапляються. Один з прикладів. Картинки для сайту робить дизайнер, але на сайт завантажує редактор через адмін-панель. Іноді, автори помилково промахуються файлами й в матеріали потрапляють фото їх котів, родичів тощо. Одного разу в нас була стаття про Меган Маркл, а в заголовку стояла фотографія капця нашого редактора. Помилку, звісно ж, швидко виправили.

Що є ключовим у побудові міжнародної віддаленої команди:

1. Розуміння спільної мети й постановка чітких задач.
2. Постійний моніторинг і проміжковий зворотний зв'язок.
3. Єдина для всіх мотивація.

Порада від Amomedia: «Якби нам довелось зараз по новій будувати команду віддалених редакторів, я б змінила швидкість набору та якість відібраних кандидатів. Тоді ми швидко зростали і прагнули набрати команду як можна швидше. У нас була певна планка, але іноді ми погоджувались на спеціалістів середнього рівня. Пізніше, коли в нас з'явився Managing Editor, багато людей довелось перевчати. Тому кращий шлях – це початково задати високі критерії для найму спеціалістів і не йти на компроміси», — каже Ксенія. Детальніше можна ознайомитись зі статтею, посилання на яку ви знайдете у додаткових матеріалах.

#### **Контрольні запитання:**

1. Які стадії роботи в команді вам відомі? Які їх основні характеристики?
2. В чому складність стадії конфліктування команди? Як можна стабілізувати роботу команди?
3. Які інструменти менеджменту роботи в командах ви знаєте? Опишіть, які з них краще використовувати для маленьких команд, а які для великих?
4. Скільки існує етапів формування команди? Надайте характеристику кожному з них.
5. Охарактеризуйте основні особливості мінімально життєздатної команди.
6. Визначте основні етапи роботи команди на кожному з етапів розробки стартап-проекту.
7. Назвіть мінімальну кількість людей, їх ролі для функціонування мінімально життєздатної команди.
8. Що важливіше під час функціонування командної роботи лідерство чи дипломатія?
9. Назвіть оптимальне співвідношення часток в майбутній компанії для кожного засновника проекту.

### **ТЕМА 11. Мінімальний життєздатний продукт - MVP (Minimum Viable Product)**

*Мінімальний доцільний продукт* – це така версія продукту, яка дозволяє команді зібрати максимальну кількість підтвердженої інформації про клієнтів з мінімальними витратами.

**MVP** – це версія продукту, що дозволяє запустити цикл «створити-оцінити-навчитися» з мінімальними зусиллями, витративши якнайменше часу на розробку.

MVP - Minimum Viable Product - це перша версія продукту/послуги. MVP не має бути повно функціональним продуктом. Головний принцип, який команда повинна враховувати при плануванні першого продукту, він має бути дійсно мінімальний. Необхідно закладати функціонал, мінімально необхідний для вирішення базової проблеми. Також, не обов'язково на цьому етапі витрачати багато ресурсів і часу на дизайн і красу - потрібно фокусуватися на здатності першого продукту продемонструвати вирішення проблеми клієнта. Слід розуміти, що MVP це скоріше етап кастдеву, аніж повноцінний продукт.

Основні його задачі наступні: ● запустити першу мінімальну версію ● отримати сет найперших користувачів (новаторів) ● отримати фідбеки від перших користувачів ● покращити продукт Цей процес покращення може повторюватись багато разів, і з кожним разом можна збільшувати сет користувачів, які тестують. Таким чином можна рухатися до створення вже повноцінного продукту. Крім того, в процесі тестування MVP стартап вже має можливість отримувати гроші з перших користувачів. Це дозволяє реінвестувати в покращення продукту та бути більш ефективними в розробці.

Процес розробки MVP можна порівняти з Agile методологією, яка досить популярна у світі розробки програмного забезпечення. Вона передбачає поділ проекту на менші частини, які називаються ітераціями. Результатом кожної ітерації є робоча частина програмного забезпечення, що дозволяє збирати відгуки, аналізувати їх і рухатися вперед. Процес вимагає гнучкості та дисципліни, але водночас він допомагає: · зменшити ризики; · бути більш пристосованими до змін; · створити продукт, який, швидше за все, матиме успіх на ринку. Подумайте, наприклад, про свій смартфон. Чи можете ви назвати це MVP? Навряд чи, оскільки це далеко не мінімум. Тут мінімальним життєздатним продуктом є пристрій голосового зв'язку, базова модель телефону з окремою слухавкою та мікрофоном. Ще в 19 столітті це вразило суспільство, оскільки задовольнило переконливу потребу розмовляти між собою на відстані. Телефон пройшов довгий шлях, щоб стати важливою частиною нашого життя, повним додаткових функцій, що дозволяють нам телефонувати, писати тексти, читати, грати, виходити в Інтернет тощо. Найперша версія телефону - це MVP смартфона, яким ви користуєтесь сьогодні. Таким чином, MVP означає: Мінімальний: базовий набір функцій і можливостей, які є достатніми для вирішення проблеми Життєздатний: забезпечують цінність для клієнтів, щоб вони були готові заплатити Продукт: готовий до використання сьогодні.

Таким чином, ви не витрачаєте свій час і гроші на марні (для цільової аудиторії) функції. Якщо все зроблено правильно, підхід “Мінімальний життєздатний продукт” допомагає уникнути провалу та значних втрат капіталу. Більшість програм, якими ви користуєтесь сьогодні, застосовували підхід MVP - Dropbox, Facebook, Buffer, Netflix, Google тощо. Візьмемо, наприклад, Airbnb. З моменту запуску і до того, як компанія стала такою, якою ми її всі знаємо зараз, пройшло декілька років і багато ітерацій продукту. Перший продукт в 2007 році називався Air bed and Breakfast - класичний приклад MVP, коли 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. Вони працювали з урахуванням вимог замовників, покращували продукт, проводили постійний кастдев і сьогодні airbnb має більше 150 000 000 користувачів по всьому світу. MVP пропонує можливість знайти шлях до успішного та затребуваного продукту. 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. Розглянемо для прикладу кейс створення додатку BetterMe. Свого часу Вікторія Репа і Віталій Лаптенко з компанії Genesis (зараз CEO BetterMe) звернули увагу на те, що багато людей цікавляться контентом на тему фітнесу. Зрештою, вони створили додаток BetterMe, який за два роки завантажили 15 млн разів. Вікторія згадує: «Протягом усього процесу створення я покладалась на цитату Рейда Гоффмана: «Якщо вам не соромно за ваш продукт, коли ви його запустили, то ви його запустили занадто пізно». Наш шлях до MVP (мінімально життєздатний продукт) пройшов швидко, але трохи нерозсудливо. Відділ додатків вирішив протестувати нішу з реальним продуктом. Для цього в уже існуючий новинний модуль — іншу розробку Genesis — додали картинки, на яких розмістили текст про дієту. Так і створили додаток, який назвали Weight Loss Assistant. За підсумками запуску і перших продажів, команда отримала важливі дані: вартість користувача, окупність, рентабельність. Після того, як ідея показала результат, почалася робота над додатком BetterMe. Оскільки наші продукти розраховані на мас-маркет, нам потрібно було продумати функціонал, який би легко сприймався користувачами, які раніше не займалися спортом або медитацією. Ми найняли професіоналів для розробки додатків для: тренувань, схуднення та релаксації. Згодом, ми тестували їх на собі, медитуючи й фіксували наш прогрес кожен день. Стилзація програми також виявилась вкрай важливою. Наприклад, у назві нашого додатку для медитації немає самого слова "медитація". Замість нього ми використовуємо фразу "зняття стресу". Коштів на створення MVP з наших ідей вистачило приблизно на три місяці. Кожна ідея втілювалась у додатку. Тому ми створювали пробні версії й активно перевіряли гіпотези, генеруючи трафік із нашого блогу. З того часу, ми активно допрацьовуємо продукти для досягнення найкращого результату. Порада підприємцям-початківцям: пам'ятайте про те, що у світі набагато більше грошей ніж людей, які можуть їх примножити. Якщо ви зможете показати, що здатні створити щось корисне, що вам можна довіряти, що у вас є хватка – успіх вам гарантований. У деяких людей є гроші, але немає енергії. На мою думку, мати енергію так само важливо, як і мати гроші. Спробуйте поекспериментувати й зробити як можна більше помилок на ранньому етапі, щоб для себе зрозуміти, що працює, а що ні. Якщо у вас непереборне бажання створити щось цінне, то рано чи пізно (в залежності від пройденого вами шляху) ви цього досягнете».

Під час розробки MVP потрібно уникати наступних помилок та знати неправильні твердження та міфи про MVP. Міф №1: MVP - це про отримання



прибутку. Це неправильно! Не вважайте MVP способом для заробітку. Звичайно, MVP може принести певний прибуток, але це не головна мета його створення. Він спрямований на тестування ідеї на ринку. Отримайте відгук, проаналізуйте та навчіться. Якщо все зробити правильно, прибуток не змусить на себе чекати.

Міф №2: Якість MVP залежить від швидкості виходу на ринок. Так, швидкий розвиток дуже важливий, але лише в контексті швидкого отримання даних та подальшого вдосконалення продукту. Не намагайтеся виводити сирий напів готовий продукт на ринок - це відлякує потенційних користувачів і продукт не просунеться далі стадії innovators. Міф №3: Дизайн MVP має бути ідеальним. Ви не повинні розглядати MVP як повнофункціональне рішення на першому етапі його проектування та розробки. Це означає, що він спрямований на вирішення проблем клієнтів з простим дизайном та базовою функціональністю. Концепція мінімального життєздатного продукту передбачає невеликі та поступові зміни, які є досить безпечними та дозволяють впроваджувати нову функціональність або модернізацію, не завдаючи незручностей. На малюнку нижче представлена візуалізація двох різних підходів до створення продукту - автомобілю. Зазвичай, на ранній стадії ресурси дуже обмежені, тому важко одразу побудувати повноцінне авто. На малюнку зображені два варіанти:

1. Спочатку команда вирішує робити колесо, потім - два колеса, потім - каркас і в кінці - автомобіль. Чи був тут MVP продукту? Ні, адже 1-ша, 2-га і 3-тя стадії не вирішують проблеми користувача, тобто доїхати з пункту А в пункт В.

2. На нижньому малюнку команда робить по-іншому. Спочатку буде самокат, потім - велосипед, потім - мопед і вже потім - авто. На кожній з цих стадій продукт, який виходить вирішує проблему - так, не досконало, але вирішує. В цьому і є мета MVP. Тому підхід, що представлено на нижньому малюнку, в умовах сильно обмежених ресурсів, є значно кращим.

Враховуючи наведені вище визначення та характеристики MVP, і розуміючи, що перші версії продукту призначені для тестування та ітераційного покращення, можна виділити три головних принципи створення MVP:

1. Швидкість - MVP має створюватись швидко. Якщо продукт не є високотехнологічним чи наукоємним, перша версія продукту має бути створена за декілька тижнів.

2. Мінімальний функціонал - мають бути тільки мінімальні функції, які дозволять першому продукту базово вирішити проблему. На всі так звані "nice to have" речі не варто на цьому етапі витратити ресурс.

3. Не ідеальний - не потрібно намагатися зробити перший продукт ідеальним, краще робити швидше, а потім покращувати після отримання фідбеків. Інструменти та стадії

Першим прототипом можуть бути, наприклад: лендінг або створення простого фізичного прототипу (навіть з паперу) - будь-що, що може дати можливість користувачу протестувати продукт (отримати перший досвід), а стартап може отримати зворотній зв'язок. Створювати прототипи можна у Tilda.ws, Figma, Sketch. Під час створення додатків зазвичай спочатку малюють варфрейми (схематичні малюнки, як буде виглядати додаток), а вже потім розробляють дизайн і програмують. Приклади MVP: 1. 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. 2. 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. 3. Airbnb, сервіс для короткострокової оренди нерухомості. У 2007 році його творці вирішили здати в оренду свою квартиру в Сан-Франциско, зробили максимально простий сайт для прийому замовлень і швидко знайшли перших гостей. Таким чином засновники підтвердили свої перші гіпотези, після чого почали розробку повноцінного продукту.

#### **Контрольні запитання:**

1. Дайте визначення поняттю MVP?
2. Які основні принципи створення прототипу?
3. Які інструменти для формування MVP вам відомі?
4. Опишіть послідовність процесів під час створення MVP.
5. Які існують типи та етапи створення MVP?
6. Надайте характеристику етапів створення мінімального життєздатного продукту.
7. Чому для компанії важливе створення MVP? Свою думку обґрунтуйте.
8. Наведіть чотири приклади MVP.
9. Якщо автомобільна компанія створила зменшену копію нової моделі авто, чи даний автомобіль буде MVP?

## **ТЕМА 12. Оцінка ринку. Аналіз конкурентів. Нечесні конкуренти переваги**

**Об'єм ринку** - це один з компонентів дослідження, що націлений на розрахунок потенційного обсягу ринку, який може охопити продукт або послуга. Загальний обсяг таргетованого ринку та динаміка його зростання - є важливим фактором, що впливає на оцінку потенціалу масштабування стартапу і рівень зацікавленості з боку потенційних інвесторів.

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

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

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

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

**Дослідження ринку** — це будь-які організовані зусилля для збору інформації про цільові ринки або клієнтів.

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

Стартап з самого початку має бути розрахований на глобальний ринок і мати модель масштабування.

Наприклад, CEO проекту Universe з екосистеми Genesis Ярослав Морозов каже: «Нащо орієнтуватись на локальний ринок, якщо є глобальний й інтернет однаковий скрізь? Круто, якщо ваш продукт початково інтернаціональний. Це одночасно і складно, і легко. У ScanGuru 30% аудиторії – це США, і ще 70% – понад 20 країн Європи, Азії й Латинської Америки. Культурні особливості не важливі, коли мова йде про сканування документів – цей процес однаковий скрізь. Якщо продукт зрозумілий, його популярність – це питання часу».

При розрахунку об'єму ринку виділяють 3 категорії оцінки: TAM, SAM, SOM.

**TAM (Total Addressable Market)** - максимально можливий об'єм ринку, який може охопити теоретично стартап, якщо припустити, що не існує взагалі ніяких обмежень. Оцінка TAM це метрика, яка дозволяє оцінити потенціал бізнесу та загальний попит на продукт/сервіс. Розрахувати TAM можна в фінансовому еквіваленті, або в термінах загальної кількості користувачів у світі (всі 100% людей чи компаній, які мають проблему). Фінансовий розрахунок - передбачає пошук аналітичних звітів, статистичних даних, звітів, досліджень, або припущень засновників стартапу, які дозволять порахувати та зробити висновок щодо того, скільки грошей витрачається на цьому ринку, тобто загальний річний оборот грошей. Знайти цю інформацію можна в базах даних, аналітиці, звітах. Якщо не вдається знайти дані для фінансового розрахунку TAM, можливо також порахувати загальний ринок в термінах 100% кількості потенційних користувачів, після чого можна вирахувати фінансовий показник обсягу TAM, помноживши їх кількість на вартість продукту чи послуги, середній чек або подібні показники. Розрахунок оцінки TAM є важливим з точки зору бізнес моделі і потенційного фінансового плану стартапу, оскільки від цієї оцінки будуть залежати подальші розрахунки фінансових показників та метрик стартапу.

Важливо на самому початку правильно і коректно визначити цільовий ринок, на який орієнтується стартап. Наприклад, ринок онлайн продажів агропродукції, ринок онлайн сервісів для автоматизації маркетингу, ринок гаджетів для зняття стресу тощо. Якщо, наприклад, стартап створює маркетплейс товарів здорового харчування, то TAM - це не весь ринок маркетплейсів, а ринок здорового харчування онлайн.

Загальний доступний ринок (TAM) стосується сукупних доходів (або одиничних продажів) усіх компаній на конкретному ринку щорічно. Як правило, інвестор захоче дізнатись про TAM у США або Північній Америці та решті світу та їх зростання протягом наступних п'яти років.

Засновники повинні детально і глибоко підходити до визначення і оцінки свого ринку. Наприклад, припустимо, стартап орієнтований на китайський ринок. Засновники, оцінюючи потенційний ринок TAM не повинні вважати своїми потенційними клієнтами 1,4 мільярда людей, тільки тому що їх стільки живе в Китаї. Адже, усі ці люди різні і не всі відносяться до ЦА стартапу, тому не будуть мати потреби в продукті. Так само не можна взяти випадкову частку населення і назвати це своїм TAM.

Один із способів, скласти продажі провідних компаній у певній географії або сегменті ринку, щоб отримати краще уявлення про ринок для існуючих категорій товарів чи сервісів. Такі дані можна шукати в аналітичних звітах.

Наприклад, отримати хороше уявлення про TAM для ринку взуття, можна додавши продажі таких провідних виробників взуття, як Nike, Adidas, Cole Haan і Clarks і т.п. Наприклад, для такого кейсу галузева асоціація Національна асоціація роздрібних торговців взуттям, є чудовим джерелом ринкових даних.

Для цілком нових продуктів прогнозування TAM може бути складним завданням. Яким був TAM для смартфонів до того, як Apple представила iPhone? Важко сказати. Але в той час було б розумно скласти всі продажі стільникових телефонів і вважати, що це TAM. Apple суттєво розширила ринок стільникових телефонів, створивши нову категорію, і домінувала над прибутком цього сегменту, хоча його частка одиниці відстає від інших конкурентів. Визначення таргет ринку (сегменту ринку) має бути максимально релевантним та специфічним. Це важливо в тому числі і для правильної оцінки обсягів ринку.

**SAM (Serviceable Available Market)** - це частина TAM, яка означає той його сегмент, який може бути охоплений продуктом, враховуючи географічний таргет, портрети ЦА тощо. Тобто обсяг SAM вираховується як частина TAM, яка обмежена географічно та демографічно. Часто розраховується як % від TAM, враховуючи портрети ЦА. Доступний адресний ринок (SAM): це частка загального доступного ринку (TAM), яку може потенційно покрити стартап враховуючи ЦА. Наприклад, якщо загальний доступний ринок усього взуття в США становить 20 мільярдів доларів на рік, то Обслуговуваний доступний ринок для компаній, що виробляють спортивне взуття, буде частиною TAM, яка відповідає тільки цьому сегменту. Подібним чином, якщо ви розробляєте додаток для смартфона, ви можете обмежувати свій SAM версією тільки для Android або iOS, на якій ваш додаток буде працювати. За визначенням SAM є підмножиною TAM.

**SOM (Serviceable Obtainable Market)** - частина SAM - реалістична частка ринку, яку стартап може завоювати за допомогою доступних йому ресурсів. Розраховується такими способами:

1. Базуючись на потужностях. Якщо виготовлення продукту пов'язано з виробництвом, людиногодинами чи будь-якими іншими лімітованими ресурсами - розрахуйте, скільки максимально стартап зможе виробляти в місяць/рік/5 років. Від цього можна розрахувати максимально можливий обсяг SOM.

2. Базуючись на конкурентах. Подивіться, яку долю ринку мають конкуренти, і на основі цих даних зробіть власні припущення щодо потенційної долі ринку вашого стартапу. Частка ринку (SOM) стосується того, чого певна компанія планує досягти протягом наступних п'яти років з точки зору доходів. За

визначенням SOM менше, ніж SAM, якщо компанія не є монополістом зі 100% ринку. Як знайти TAM та SAM? Першим кроком є проведення ретельного дослідження ринку. Потрібні надійні джерела, такі як Gartner, Forrester, Dataquest, IDC, Meta та Yankee Group. Їх оригінальні дослідження дорогі, коштують кілька тисяч доларів. Але їх часто цитують у фінансовій або національній пресі, такі як The Wall Street Journal чи New York Times. Інвестиційні банки - ще одне чудове джерело даних про розмір ринку. Goldman Sachs, Merrill Lynch, Morgan Stanley та інші банки мають значні ресурси, які регулярно виводять прогнози ринку. Іноді ці розміри ринку згадуються у звітах фондових аналітиків. Якщо у вас є рахунок у брокерській фірмі зі знижками, такі як Fidelity або Schwab, ви матимете доступ до деяких звітів аналітиків акцій. Якщо ваш конкурент є публічною компанією, іноді їх подання в SEC може бути золотим джерелом інформації. Ви можете використовувати такі джерела, як Edgar або 10K Wizard, для пошуку публічних документів. Веб-сайти відомих конкурентів також є чудовим джерелом ринкової інформації. Наприклад, якщо ваша компанія має щось спільне з продуктами чи послугами комп'ютерних мереж, веб-сайт Cisco є чудовим джерелом ринкових тенденцій та конкурентної інформації. Державні компанії повинні ділитися інформацією про ринкові сили, що впливають на їх бізнес, як з аналітиками, так і з інвесторами. Квартальні та річні звіти часто доступні на сторінках інвесторів на веб-сайті компанії. TAM і SAM повинні бути підкріплені надійними ринковими даними. Якщо ви створюєте нову категорію, яка ніколи раніше не існувала, вам потрібно буде отримати дані про те, який конкретний товар чи послугу ви заміните. Офісні настільні комп'ютери замінили друкарські машинки в 70-ті та 80-ті роки. Не було можливості передбачити, скільки терміналів або ПК буде потрібно для бізнесу, але заміна існуючої кількості друкарських машинок була б хорошим початком. Зростання ринку - показник, на основі якого ви можете зрозуміти динаміку ринку і на скільки щорічно він зростає. Дані щодо зростання ринку можна знайти в статистиці чи аналітичних звітах, або розрахувати, знаючи обсяги ринку в різні роки. Тобто за формулою - об'єм ринку на кінець поточного періоду - об'єм ринку на кінець попереднього періоду)/об'єм ринку на кінець попереднього періоду.

Аналіз конкурентів передбачає аналіз складових діяльності конкурентів стартапу з метою кращого розуміння конкурентних переваг стартапу. Конкуренти можуть бути прямі і непрямі:

- Прямі - це ті, які вирішують таку саму проблему (такі самі задачі, як і у вашій канві ціннісної пропозиції), таким самим способом, як і ви
- Непрямі конкуренти - це ті, які вирішують таку саму проблему (такі самі задачі, як і у вашій канві ціннісної пропозиції), але іншими способами.

Шукати конкурентів можна, наприклад, за допомогою сервісу sruFu.com, або методом пошуку в Інтернеті. Аналізувати конкурентів варто по наступних критеріях:

1. Проблема, яку вони вирішують
2. Основні характеристики
3. Ціна
4. Маркетингові показники

## 5. Позиціонування

6. Ринок, на якому вони функціонують Основні характеристики, за якими варто порівнювати стартап з конкурентами, можна знайти в канві ціннісної пропозиції - обезболюючі, продукти та послуги, додаткові переваги. Нечесні конкурентні переваги - це те, що робить команду/продукт стартапу кращою за команду/продукт конкурентів, те, що важко скопіювати і що робить стартап сильнішими гравцями на ринку. Це може бути доступ до інсайдерської інформації, найнижча ціна на ринку, унікальність по території дистрибуції, авторське право чи патент тощо.

### **Контрольні запитання:**

1. Які рівні оцінки ринку вам відомі?
2. Як рахувати TAM? Які інструменти можна використовувати?
3. Навіщо проводити аналіз конкурентів?
4. Які методи аналізу конкурентів можна використовувати?
5. Які критерії для оцінювання конкурентів вам відомі?
6. Які методи конкурентної боротьби ви знаєте?
7. Що ефективніше війна якості чи ціннова війна?
8. Наведіть приклади ринкових можливостей та загроз.
9. Чому важливо постійно проводити аналіз конкурентної ситуації?
10. Чи можливо постійно втримувати певну частку ринку? Свою думку обґрунтуйте.

## **ТЕМА 13. Основи маркетингу для стартапів**

*Маркетинг* - це комплекс заходів, націлений на просування та інформування цільової аудиторії про продукт або послугу.

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

Сучасний комплекс маркетингу складається з 7Р:

- Price - ціна має забезпечити довгострокову вигоду, бути доступною для визначеного цільового сегменту та бути на рівні з конкурентами.
- Place - де люди дізнаватимуться про ваш продукт? Де його куплятимуть?
- Product - як він буде виглядати? Що перше побачить користувач?
- Promotion - якими маркетинговими методами ви будете його просувати?
- People - хто залучений в процес від створення до продажу продукту? З ким буде взаємодіяти клієнт та користувач?
- Process - який процес отримання/замовлення/використання вашого товару чи послуги?
- Physical evidence - чи є у продукту чи послуги фізичне вираження? (приклад - переліт з т.А в т.В - не фізичне, але є фізичний квиток)

Вартість продукту чи послуги залежить від трьох С:

1. Cost (собівартість)
2. Competitors (конкуренти)

3. Client (клієнт) Яка собівартість продукту? Скільки клієнт платить за альтернативні рішення? Скільки готовий заплатити вам? Яка ціна у ваших конкурентів?

Цифровий маркетинг - це просування продуктів та послуг в Інтернеті.

- СММ
- Банерна реклама
- Контекстна реклама
- Influencer маркетинг СММ - це маркетинг в соцмережах (Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok)

Банерна реклама - реклама на певних веб-ресурсах у вигляді банерів та спливаючої реклами.

Контекстна реклама - викупання трафіку по певним пошуковим запитам в пошукових системах. Influencer маркетинг - кооперація з лідерами думок і створення спільного рекламного контенту. Метрики - це кількісні показники, які дозволяють вимірювати якість та продуктивність продажів вашого продукту. Ігор Світличний, СМО в одному з проєктів холдингу Genesis, розповів про напрямки й задачі маркетингу та його вплив на бізнес. Успіх бізнесу напряду залежить від маркетолога. Немає значення, наскільки революційну товар чи послугу ви винайшли, якщо про них ніхто не знає. У цьому й полягає головне завдання маркетолога — залучення користувачів на ваш проєкт. У сучасному світі маркетолог більше пов'язаний з аналітикою та продакт менеджментом, ніж з постійною креативністю.

Ключова інформація про маркетинг.

Маркетинг — діяльність, спрямована на досягнення цілей бізнесу шляхом формування попиту та максимального задоволення потреб споживачів. Маркетолог — людина в компанії, яка відповідає за залучення нових користувачів і побудову впізнаваності бренду.

Задачі маркетолога: • залучення нових користувачів (за допомогою різних джерел трафіку) • побудова сильного бренду • зробити продукт популярним • проводити та аналізувати рекламні кампанії, аби нові користувачі приходили постійно, а існуючі максимально довго платили за продукт У маркетингу довга історія, тому багато розгалужень. Але коли ви виходите з аудиторії в реальний світ e-commerce, всі ці елементи об'єднуються в інтернет-маркетинг. Тому ми в Genesis, та й більшість маркетологів в інтернет-бізнесі, займаються performance-маркетингом.

Глосарій інтернет-маркетингу Performance-маркетинг — практика використання всіх аспектів традиційного маркетингу задля продажу товару або послуги покупцеві. Ціль performance- маркетингу — досягнення фінансових бізнес-результатів за максимально короткий період. У такому разі маркетолог, орієнтуючись на цілі бізнесу та аналітику, підбирає інструменти інтернет-маркетингу, формує стратегію, з'ясовує терміни реалізації, бюджет та КРІ компанії, а результати вимірює отриманим маржинальним прибутком. Маркетолог

повністю контролює процес від кліку користувача на рекламу до перших заробітків проєкту.

Існує декілька джерел трафіку: PPC — pay per click — це реклама, за клік на яку рекламодавець сплачує гроші сайту (паблішеру). Приклад — Google Ads (один з найбільших джерел трафіку в світі). Таким видом реклами займаються PPC Manager. Social — реклама, розміщена в соціальних мережах таких як Facebook, Instagram, TikTok і так далі. Таким трафіком в Genesis займаються FB Ads Manager, бо з цією мережею ми працюємо більш всього. Email — розсилка комбінує кількість корисної покупцеві та продавцеві інформації. Співвідношення залежить від продукту компанії, але зазвичай на десять листів два — суто рекламних. Push — вид трафіку, спрямований на аудиторію, яка підписалася на пуш повідомлення з певних сайтів. Листами та сповіщеннями займається Email Specialist. SEO — трафік, що приходить за пошуковими запитами. Оптимізацією займається SEO Specialist.

Influencer — користувачі, які знаходять ваш товар через лідерів думок, їх нативну чи пряму рекламу. Це вважається частиною бренд маркетингу, тому для роботи з інфлюенсерами є або окремий спеціаліст — Influencer Manager чи це частина обов'язків Brand Manager.

Первинне поняття бренду було створено для позначення клеймом виробів, рогатої худоби, або якоїсь речі. Тобто, позначити власника чогось. Люди, які, наприклад, виробляли інструменти, ставили свої мітки, тим самим показуючи що цей виріб належить їм, з часом популярність тих чи інших виробників зростала. Тобто стало легше ідентифікувати товари та послуги. Потім переросло у товарний знак, що підлягає захисту з боку закону.

Зараз можна сказати, що бренд, це інформація, яка як клеймо відображається у нашій голові. Тобто наші враження, думки, образ пов'язаній з його візуальною частиною, опит користування товаром чи послугою, усе це і є сутність бренду. Лояльність людей до марки є одним із головних критеріїв її популярності. У повсякденному житті, коли купуєш щось у магазині, ми в першу чергу дивимось на товар, який нам відомий, яким ми користувалися, або в якого гарні відгуки, а вже потім дивимось на інші.

**Бренд або марка** (англ. brand) – комплекс зрозуміти асоціації, які узагальнюють уявлення людей про відповідній товар, послугу, компанію або особистість. Широко використовується в маркетингу та рекламі, проти є фінансовим поняттям.

**Визначення бренду** – торгові марки визначають залежно від тієї позиції, з якою спостерігає той, хто дає визначення: точка зору споживача відрізняється від точки зору власника бренду.

**Активи бренду** – відображення цінностей бренду на певний період часу, що забезпечує отримання додаткового прибутку.

**Цінності бренду** – це сила впливу бренду на споживача, що виявляється у лояльності до продукту чи послуги та в меншій чутливості до підвищення ціни.

**Індивідуальність бренду** – сукупність характерних рис особистості людини, з якими асоціюється даний бренд.



**Корпоративний бренд** – сукупність візуальних і вербальних елементів бренду компанії / підприємства, що транслиують його конкурентні переваги / обіцянки цільовим групам: співробітникам, інвесторам, дистриб'юторам, кінцевим споживачам товарів чи послуг корпорації, а також суспільству і державі.

Ринкова вартість бренду напряду залежить від лояльності та ставлення споживачів до бренду. З іншого боку, бренд – це імідж компанії, його репутація на ринку. Бренд складається з різних частин, таких як ім'я, логотип, гасло та інші, які створюють його образ. Бренд існує усе життя, він як живий організм може розвиватися та мінятися, в залежності від ситуації. Навіть якщо товар чи послуга майже не використовуються.

Брендінг – це процес, який виводить бренд за межі економіки, він прагне бути частинкою життя людини, його культури и т.д.

**Бренд-менеджмент** – управління брендом з боку власників і клієнтів (в тому числі потенційних). Під управлінням розуміється процес цілеспрямованого спостереження і впливу на об'єкт: цільове зміна / цільової відмова від зміни об'єкта. Мета – максимізація марочних активів, максимальне використання потенціалу бренду (англ. brand potential). Бренд-менеджмент - процес управління торговою маркою, спрямований на покращення продажів товару чи послуг, та моніторинг поведінки конкурентів.

Основні задачі бренд-менеджменту, це розробка та підтримка бренду.

Формуючи бренд, треба пройти такі етапи:

- ✓ саме створення, тобто, ідея для майбутнього бренду;
- ✓ розширення та розвиток бренду;
- ✓ підтримка бренду в стабільному положенні;
- ✓ якщо впаде популярність марки, то ребрендінг.

Сутність бренд-менеджменту у формуванні бренду, це формування стратегій розвитку, організація роботи, створення комунікативних звернень, підтримка та внесення корективів.

Для молодого стартапу, бренд являє собою одну з найголовніших ланок в його системі.

Навіть коли компанія ще не почала виробництво, коли є тільки ідея, бренд представляє їх потенційним інвесторам та клієнтам, даючи розуміння, що це буде за товар, чи якою буде послуга, його плюси на відміну від інших та індивідуальність.

Також, невід'ємною частиною бренд-менеджменту для компаній, це методи просування бренду. Інтернет являє собою величезний майданчик, де можна вигідно та швидко просунути свій бренд. Також не варто забувати про інші методи: реклама, правильна маркетингова компанія, презентації на різних виставках, благодійність тощо.

За допомогою бренду, керівники можуть спілкуватися з споживачами, дивлячись на їх реакцію, відгуки, тощо.

Люди кожного дня бачать більше 100-ні рекламних матеріалів, а деякі і більше тисячі. Вибитись серед конкурентів дуже важко, тому, замість формування «креативного» Бренду, а зайнятися просуванням свого товару серед інших товарів чи послуг.

Для молодих проектів, рекомендується ціленаправлено зайнятися побудовою процесів залучення і конвертації платоспроможних клієнтів через роботу з каналами залучення трафіку і розвиток продукту, а всяку нісенітницю про креатив, бренд та інше відкласти до часів, коли буде занадто багато грошей.

Якщо на початку життя стартапу не приділяти достатньої уваги на стратегію бренду, то можна сильно звузити собі простір варіантів розвитку у майбутньому.

Ніколи не обіцяйте те, що не можете виконати, недовіра клієнта до вашої компанії негативно відобразиться на подальшій роботі. Тобто бренд стартапу пов'язаний із її внутрішнім іміджем, а саме з тим, наскільки керівництво та політика підприємства підтримуються населенням, наскільки якісними є реалізація товару чи ідеї.

Наймайте спеціалістів з бренд менеджменту, якщо не впевнені в своїх силах, або знайдіть прихильників вашої ідеї, і співпрацюйте з ними. Таким чином можна доробити свою ідею, та зробити її дійсно унікальною. Також не треба цуратися венчурних інвестицій, вони допоможуть зробити вас фінансово стійкими та дадуть деякі зв'язки.

Для ефективного продажу товарів і послуг в економіці широко застосовується поняття маркетинг. Сучасні фахівці виявили нову форму цієї сфери – інтерактивний маркетинг. Це маркетинг, що здійснюється в мережі Інтернет, його ще називають електронною торгівлею.

**Інтерактивний маркетинг** - це маркетинг, що здійснюється в мережі Інтернет, його ще називають електронною торгівлею.

На сьогодні є дві форми інтерактивного маркетингу, це інтернет та комерційні інтерактивні служби. До останніх відносять новини, довідкові, ігрові, розважальні, спортивні матеріали придбані за певну суму щомісяця. За допомогою цієї форми споживачі можуть замовити квитки, номер у готелі, пограти в ігри, стати суб'єктом ринку цінних паперів, здійснювати банківські чи валютні операції тощо.

Проте основним каналом залишається світова павутина – Інтернет, і вона має ряд переваг. Плюсами для покупців є те, що вони можуть замовляти товари 24/7, а це скорочує витрати часу на поїздки до магазину і пошуки необхідного. Не виходячи з дому, споживачі можуть дізнатися про ціни та ціни інших продавців та спілкуватися з продавцем в зручній час та формі.

Вигідно це і для підприємців, адже скорочуються витрати (з'являється можливість не орендувати офісне приміщення), фірма та відбувається пристосування до ринкових умов швидшими темпами.

Почати використовувати інтерактивний маркетинг можна 4-ма способами: створення електронного магазину (сайту, сторінок в соціальних мережах), прикріплення реклами в Інтернеті, користування електронною поштою та участь в форумах.

Якщо говорити про інтерактивний маркетинг, то тут є місце push та pull технологіям. Push технології – метод розповсюдження контенту в Інтернеті коли дані надходять користувачу від постачальника, користувач, у свою чергу, приймає

або відкидає дані. Протилежна технологія pull означає система мереж, в якій перший запит робить клієнт і відповідь видає сервер.

Завдяки цим технологіям спілкування в мережі стає більш «живим». Тому що ви можете миттєво отримати повідомлення від менеджера чи колеги на сайті або в мобільному додатку, і одразу побачити, що по ту сторону екрана це повідомлення прочитали та що пишуть у відповідь.

**Owned Media** – будь-який канал комунікації або платформа, що перебувають у володінні самого бренда.

**Аудиторія власних медіа** – це все старі, нові та потенційні клієнти бренда.

**Paid media** – це весь перелік платних інструментів і платформ для залучення трафіку на сайт, у блог, додатки та на інші ресурси організації.

**Earned media** – це вся сукупність дій користувачів щодо бренда: обговорення його іміджу, контенту і продукції на різних майданчиках в Internet, а також лайки, шери і коментарі на сайті організації та на її сторінках у соціальних мережах.

**Social media** – процес залучення трафіку та уваги до бренда або продукту через соціальні платформи; комплекс заходів щодо використання соціальних медіа як каналів для просування організацій і вирішення інших бізнес-завдань.

**Digital маркетинг** – комплекс цифрових інструментів та тактик спілкування з цільовою аудиторією в мережі Інтернет.

**Digital маркетинг** – комплекс цифрових інструментів та тактик спілкування з цільовою аудиторією в мережі Інтернет.

Найбільш поширеними методами інтерактивного маркетингу є SMM, SEO-оптимізація, контекстна реклама, банерна реклама, e-mail маркетинг, sms-маркетинг, ведення блогу, відео-маркетинг, ремаркетинг, event marketing (подієвий маркетинг).

Розберемо кожне з них.

**SMM (Social Media Marketing)** – це інструмент маркетингу, за допомогою якого можна швидко та легко знайти людей за віком, інтересами та реклама зазвичай, що розміщується на цих ресурсах є ненав'язливою та ретельно підбирається до цільової аудиторії.

**SEO-оптимізація** – метод маркетингу, за допомогою якого ваш сайт може просуватися на перші результати пошукових систем, це дозволяє більше популяризувати ваш бренд, цим самим збільшити продажі та доходи.

**Контекстна реклама** – спосіб підвищення продажів товарів чи послуг залежно від уподобань, віку, статі та інтересів потенційних покупців.

**Банерна реклама** – анімоване зображення з рекламним салоганом та активним посиланням на сайт рекламодавця.

**E-mail маркетинг** – спосіб спілкування з клієнтами, який поляє у надсиланні компанією листів покупцям з інформацією про нові продукти, акції та вигідні пропозиції тощо, таким чином сформувавши двосторонній зв'язок.

**SMS-маркетинг** – розсилки смс-повідомлень користувачам, які дозволили та чекають на нього.

**Ведення блогу** – метод маркетингу, який дозволяє спілкуватися з аудиторією, тим самим розповідаючи про свою компанію.

**Відео-маркетинг** – метод маркетингу, що полягає у створенні відео-ролику, яке може бути розміщене в ютубі, соціальних мережах або розіслати по E-mail.

**Ремаркетинг** – інструмент Google AdWords, який представляє рекламу користувачам, що вже перебували на вашому сайті.

**Event marketing (подієвий маркетинг)** – метод просування продукту чи послуги через вебінари, курси та інших публічних заходів.

Цінові моделі розміщення реклами: вартість за кількість показів, вартість за кількість переходів на сторінку, фіксована оплата, вартість по кількості відвідувачів та оплата, яка залежить від кінцевого результату.

У складанні бюджету для просування існує також декілька методів: методи обчислення від наявних засобів, від відсотків від продажів, виходячи з цілей та метод конкурентного паритету.

Витоком інтерактивного маркетингу є мобільний маркетинг. Це просування товарів і послуг з поміччю мобільного зв'язку; реклама, спрямована на користувачів смартфонів.

Цей вид має також свої переваги та недоліки. Переваги:

Оскільки мобільний пристрій є завжди під рукою, тому користувачі отримують смс в момент відправки; передача тексту чи зображення через телефон простіша і дешевша; мобільний маркетинг сприяє ширшому колу аудиторії; мобільний контент сприяє швидкому поширенню між користувачами; мобільні пристрої можуть бути убережені від вірусів та пристосовуються до географічного розташування, яке відкриває для користувачів зручні можливості для користувача; поява різноманітних мобільних додатків.

Недоліки. Гаджети не мають конкретного стандарту із-за різної їх форми і розмірів; через невеликий екран деякі повідомлення можуть не читатися.

Для ефективної діяльності мобільного маркетингу за передачу інформації відповідають інструменти мобільного маркетингу (табл.1)

Таблиця 1 – Інструменти мобільного маркетингу

<i>Інструмент</i>	<i>Функція</i>
Flash SMS	розсилка sms
WAP-Push SMS	розсилка sms з посиланням на інтернет-ресурс
MMS	розсилка зображень, відео та аудіо файлів
Java	створення програм та додатків для мобільних пристроїв
WAP	передача інформації на екран телефону інтернет файлів
Bluetooth	безпроводна передача інформації між гаджетами
IVR	голосове меню

Застосування мобільного маркетингу може бути ефективним, а може і нашкодити.

Наприклад, позитивні ефекти використання:

Сім'я прилетіла в іншу країну на відпочинок. По прильоту їм на телефон прийшло повідомлення з найближчими кафе та ресторанами, розпізнавши геолокацію.

Неуспішний приклад: дівчині прийшло повідомлення з взуттєвого магазину про знижку до дня народження на 10%, і тут же приходить наступна про 25% знижку на старий асортимент.

Етична поведінка маркетолога полягає в заохоченні і дотриманні етичної поведінки, уникнення або вирішення конфліктів як в організації, так і в спілкуванні з клієнтами.

**PR-кампанія** – це використання рекламних засобів та матеріалів, спрямоване на формування позитивної думки цільових груп про компанію, її товари та послуги за певний проміжок часу. Кампанія готує гарні та сприятливі обставини, для певної корпорації, споживачів, партнерів. Сутність PR-кампанії полягає в розробці ідей, методів, засобів для встановлення зв'язку між потенційними споживачами та компанією для його робиться PR. У процесі проведення PR-кампанії виділяють декілька етапів:

- ✓ дослідження;
- ✓ планування;
- ✓ реалізації програми кампанії;
- ✓ оцінка ефективності PR-кампанії.

Етап дослідження, це процес одержання та вивчення інформації, думок та настроїв клієнтів з метою подальшої оцінки та планування діяльності. Метод аналізу документів може бути дуже корисним у вивченні поведінки клієнтів.

На етапі планування здійснюється планування майбутньої рекламної акції. Визначаються проблеми, цілі, завдання, відбувається формування стратегій та розробка технічних рішень. Результатом планування є формування документу для проведення PR-кампанії.

На етапі реалізації треба дотримуватись правил та вимог, таких як:

- ✓ координація робіт у ході кампанії;
- ✓ використання всіх можливих засобів для впливу на цільові групи;
- ✓ корегування складових плану, для чіткого проходження плану.

Основні заходи PR-кампанії – це конференції, різноманітні презентації, виставки, конкурси та інше. Для проведення кампанії використовується ряд законів для максимально ефективного впливу на цільову аудиторію:

- ✓ треба використовувати засоби інформації, які частіше всього використовує аудиторія;
- ✓ звести до мінімуму розбіжність між аудиторією та замовником;
- ✓ використовувати джерело комунікацій, якому найбільше довіряє аудиторія.

На етапі оцінки відбувається аналіз виконаної роботи, підсумки та оцінка ефективності кампанії. Основне завдання етапу, визначення ефекту на аудиторію та конкретного результату, витрати коштів на кампанію.

Співпраця зі ЗМІ є єдиною ланкою між багатьма сферами, такі як політична, економічна, соціальна, між різними фірмами, споживачами ті їх партнерами та інше. Зв'язок може бути різним, як позитивним так і негативним.

За негативного зв'язку система реагує нормально і це означає що процес проходить без збоїв, тому можна і потрібно збільшувати виробництво.

За позитивного зв'язку системи підтверджується помилковість стратегії. Цей зв'язок показує що існує коло проблем в економіці та з реалізацією продукції.

Функціонування багатьох засобів інформації в Україні пов'язане з багатьма проблемами, переважно низьким рівнем інформаційних технологій та відсутністю громадянських засобів масової інформації, схожої на країни Європейського Союзу.

Телебачення це найголовніший засіб задоволення інформаційних та культурних потреб для більшості населення. Воно дуже сильно впливає на аудиторію та володіє впливом більшим ніж радіо та преса. Інформація, яка надається по телебаченню повинна бути чіткою, достовірно та проаналізованою. Головне, що сприймає людина дивлячись телевизор, це картинка, потім йде текст. Цей вид інформації має багато різних функцій, такі як: інформаційна, освітня, соціальна, культурна та інші. Засоби інформації, такі як радіо та телебачення здатні забезпечити найширший доступ до цільових груп та аудиторії. Рекламу по телебаченню здатна не тільки надати істотний вплив та вивести компанію на ринок, але й стане ціллю обговорення в інших компаніях та конкурентах.

Сучасні ЗМІ це найголовніший інструмент впливу на громадську думку. Телебачення користується найбільшою довірою серед аудиторії, тому чинить найбільший вплив. Отже за допомогою телебачення можна досягти найвищих результатів.

PR-діяльність – це діяльність, направлена на побудову та підтримання гармонійних відносин з суспільством, включаючи непряму рекламу, пропаганду. При цьому під суспільством розуміється персонал підприємства, постачальники, споживачі, партнери, які представляють цільову групу на ринку та широку громадськість, включаючи урядові, міжнародні та суспільні організації.

Структура зв'язків з громадськістю виглядає наступним чином:

- ✓ формування репутації;
- ✓ образ компанії, включаючи фірмовий стиль;
- ✓ система взаємодії в команді;
- ✓ запобігання конфліктів в колективі;
- ✓ імідж лідера;
- ✓ створення корпоративної культури;
- ✓ пошук, відбір та навчання кадрів;
- ✓ історія розвитку компанії та її традицій.

Функції системи зв'язків з громадськістю:

- ✓ взаємозв'язок зі ЗМІ;
- ✓ розробка та організація PR-заходів;
- ✓ проведення PR-акцій;
- ✓ вивчення суспільної думки;
- ✓ міжнародні взаємовідносини;
- ✓ прогнозування кризових ситуацій, їх попередження та ліквідація.

**Канали передачі інформації** – це матеріальна сторона соціального інформаційного процесу. Вони забезпечують рух інформаційних потоків.

Канали передачі інформації поділяються на дві групи:

Природні (вербальні, невербальні) – для обслуговування людини. Циркулюють поза офіційно визнаного соціокультурного циклу, передаються у вигляді чуток, пліток.

Штучні (документальні та електронні) – створені для обслуговування соціуму та держави. Комунікація у вигляді текстів, що транслюються через засоби масової інформації.

*Стратегічні комунікації, їхня сутність і роль у зв'язках з громадськістю.*

**Стратегічні комунікації** – це комунікації, які використовуються для виконання корпоративної стратегії, які дозволяють забезпечити конкурентну перевагу. По відношенню до зв'язків з громадськістю використовується система B2C (business to consumers). В широкому сенсі це сектор ринку, який орієнтований на економічну взаємодію з кінцевим споживачем товарів чи послуг. Його розуміють і як форму електронної торгівлі між юридичними і фізичними особами, і як тип інтернет ресурсу, який створений для проведення торгових операцій між компаніями і клієнтами. Завдяки цій систем збільшується обсяг продажів, встановлюються конкурентоспроможні ціни на товари, охоплюється більш широка аудиторія.

Інформаційні технології та їхня роль у системі зв'язків з громадськістю.

Інтернет-технології, які роблять роботу спеціалістів у системі зв'язку з громадськістю ефективною:

Електронна пошта: спеціалісти дають відповіді на запити замовників, розповсюджують інформацію всередині організації, відправляють інформаційні бюлетені підписникам, беруть участь в дискусійних групах, підтримують зв'язок із журналістами.

Проведення маркетингових та соціологічних досліджень: інтернет-опитування, які проводяться в основному на веб-сайтах, коли користувачам пропонують відповісти на одне актуальне питання.

Корпоративний веб-сайт: містить основну інформацію про діяльність організації, засоби зворотного зв'язку, може бути інтернет-порталом.

Робота з представниками засобів масової інформації: журналісти підписуються на новини по електронній пошті, що поширюються організацією, поширення прес-релізів, участь в конференціях, форумах, чатах.

Види планів зв'язків з громадськістю, їхній зміст та основні характеристики.

Види планів:

Оперативний: охоплює короткий період (1 рік і більше) і є основним видом планомірного впливу на суспільну думку та суспільні відносини, служить для досягнення стратегічних ідей.

Довгостроковий: довгий період (5 років і більше) дозволяє визначити концепцію розвитку, реальні можливості для її здійснення, ресурсні обмеження, виявити кількісні та якісні наслідки перспективного розвитку.

**Програма зв'язків з громадськістю, її сутність та основні елементи.**

Програма зв'язків з громадськістю – це комплекс тактичних PR-заходів, що реалізують конкретну стратегію. Це детальний план дій по насиченню інформаційного поля тією інформацією, яка спрацює в потрібний час в потрібному напрямі.

Основними аудиторіями, на які націлені програми зв'язків з громадськістю є:

- ✓ відносини зі змі: змі можуть бути зацікавленими зацікавленими в сюжеті про організацію;
- ✓ відносини з персоналом: інформування працівників компанії;
- ✓ фінансові відносини: прес-релізи для фінансових видавництв, зустрічі з інвесторами та аналітиками;
- ✓ відносини з державою: комунікації зі споживачами та групами активістів, які прагнуть вплинути на державну політику;
- ✓ кампанія зі зв'язків з громадськістю (pr-кампанія), її сутність і доцільність проведення.

**Pr-кампанія** – цілий комплекс дій, направлених на визначення цільового споживача протягом певного періоду. Це надає організації можливість підтримувати імідж, свою репутацію на відповідному ринку.

*За доцільністю проведення кампанії із зв'язків з громадськістю бувають:*

- ✓ швидкого реагування: націлені на блокування поточних негативних тенденцій;
- ✓ наступальні: направлені на завоювання нових ринків, просування на ринку бренду, отримання більшої долі на ринку;
- ✓ проєктивні: сфокусовані на створенні і управлінні діловою репутацією.

*Основні етапи підготовки і проведення PR-кампанії:*

- ✓ визначення проблеми: дослідження з метою відстеження проблеми, уточнення точок зору і поведінки громадськості;
- ✓ планування: визначення цілей та задач, складання бюджету, написання концепції кампанії, визначення цільової аудиторії;
- ✓ реалізація: здійснюються заплановані комунікації і реалізується все що було продумано і підготовлено;
- ✓ оцінка результатів: оцінка підготовки, ходу реалізації та досягнутих результатів програми.

*Основні правила підготовки і використання реклами.*

*Правила підготовки:*

- ✓ рекламна концепція: універсальність повідомлення, новизна та здатність викликати інтерес;
- ✓ техніки генерування ідей і методи стимулювання творчості: мозковий штурм, пошук неординарних ідей.

*Правила використання:*

- ✓ якщо використовуються порівняльні прикметники, потрібно підтвердити це документально
- ✓ не вказувати неправдивих чи неповних даних;
- ✓ не надавати неправдивих гарантій;
- ✓ роблячи рекламу, необхідно переконатися, що клієнти згодні її отримувати.

*Механізм взаємодії із засобами масової інформації (ЗМІ)*

Базові документи: прес-реліз, інформаційний лист, фактична справка, заява для преси, авторська стаття, інтерв'ю.

*Преса, її види, завдання і можливості.*



Газети дають широку варіативність матеріалів, що публікуються – від замітки в декілька рядків до аналітичної статті в полосі або на розворот. На відміну від радіо та телебачення, газети дають можливість викладення подробиць. Навіть у невеликому газетному матеріалі можна привести достатню кількість необхідної інформації. Газети характеризуються високим охопленням аудиторії. При чому газети можуть проникати практично у всі сегменти суспільства. Також вони відрізняються можливістю локального охоплення, оскільки поширюються на певних географічних ділянках

Журнали в багатьох випадках схожі з газетами. Головною їх перевагою є якість друку, особливо в глянцевих журналах, де практично будь-які малюнки і фотографії відображаються без недоліків. В журналах можна публікувати достатньо довгі та детальні матеріали. Люди читають журнали, щоб провести добре час, а не дізнатися новини, як в газетах.

Радіо та його можливості у здійсненні зв'язків з громадськістю.

В структурі сучасних ЗМІ радіо залишається найбільш оперативним, воно впевнено випереджає і пресу, і телебачення. З усіх ЗМІ радіо є найбільш зручним для сприймання аудиторією, оскільки слухання радіо не потребує відмови від повсякденних справ, його можна сумістити і з виробничою зайнятістю, і з побутовими реаліями.

Найбільша перевага радіо – це здатність задовольнити інформаційні потреби особистості, суспільства, держави. Воно розповсюджує інформацію повніше, швидше, достовірніше та більш емоційно на відміну від інших ЗМІ.

*Телебачення, його сутність, можливості та роль у зв'язках з громадськістю.*

Телебачення – домінуюча форма візуальної комунікації в сучасному житті. На відміну від друкованих ЗМІ, навіть пряма вигода від розміщення в ефірі оплаченого сюжету, не змусить редактора телевізійної програми запуснути брехню. Саме ці високі бар'єри і дозволяють телебаченню зберігати інтерес і довіру телеглядача. Найголовніше – це зробити сюжет максимально привабливим для широкої аудиторії. Хітами комерційного і некомерційного телебачення є візити політичних діячів, гучні скандали та інтриги, великі свята, несподівані заяви та виступи.

Види телекомпаній: державні, міждержавні, громадські, недержавні (приватні) та особливості їх функціонування. *Державні телекомпанії*: програмна політика розробляється державою, фінансується з держбюджету. Служить рупором державних ідей, норм, принципів, фільтром інформаційних потоків, керує суспільною думкою. *Недержавні телекомпанії*: засновані на вилученні прибутку. Фінансуються за рахунок реклами. *Громадські телекомпанії*: спосіб організації телепрограм базується на особливій формі власності. Не належать ні державі, ні фін. чи юр. особам, знаходяться в суспільній власності, що дозволяє проводити більше збалансовану та неупереджену політику.

Позиціонування в діяльності компанії проходить декілька етапів: позиціонування продукту, підбір позиціонування для типу ринку, позиціонування компанії, підтвердження позиціонування.

**Позиціонування** – це визначення місця товару фірми на ринку серед інших товарів.

**Позиціонування на основі унікальної торгової пропозиції** (USP – unc sales proposal) – аналізується конкурентний ряд товарів і оцінюється свій товар з тим, щоб знайти відмінності в якості, ціні, технології тощо. Знайдена відмінність і вважається USP, на якому будується позиціонування. Використовується, якщо товар дійсно №1 за якимось параметром, тобто має унікальну перевагу, яку компанія посилено рекламує і підтримує на своєму цільовому ринку.

**Позиціонування на основі емоційної пропозиції (ESP).** Якщо товар не є першим, можна створити в споживача враження, що він перший. При цьому споживачу декларується не раціональний, а емоційний мотив покупки: "моя улюблена кава", тобто ніякої функціональної відмінності, просто подобається. Головне завдання – викликати у свідомості в споживача єдину у своєму роді асоціацію.

**Багатофакторне позиціонування** (оптимальне співвідношення "ціна-якість" – порошок "Гала", автомобіль "Вольво" – найбезпечніший автомобіль, що має найбільший термін експлуатації). Використовується, коли існує велика конкуренція, і фірма програє конкурентам за домінуючою ознакою.

**Позиціонування на основі поточної ринкової позиції.** Наприклад, виробник позиціонує себе як фірма – лідер та "законодавець моди" на ринку.

**Позиціонування на основі спрямованості** на визначену групу клієнтів. Наприклад, "Pepsi" тривалий час позиціонував себе як напій для молоді. Для цього застосовувався слоган: "Молоде покоління обирає "Пепсі"! Також товар позиціонується як дитячий, для людей, що ведуть активний спосіб життя та ін.

**Позиціонування за сферою застосування.** Наприклад, фарба для зовнішнього чи внутрішнього застосування.

**Позиціонування на позитивних особливостях технології.** Наприклад, напій (квас, вино, пиво) виготовлений по традиційній технології.

**Позиціонування на іміджі** – означає, що ринок поділяється між брендами різних виробників, кожний має свій певний образ. Наприклад, інноваційний бренд, "престижний бренд", класичний бренд, тощо.

**Позиціонування на основі країни-виробника продукту.** Наприклад, швейцарський годинник, німецьке авто, французьке вино. На міжнародному ринку може бути декілька підходів до позиціонування:

а) міжкультурне позиціонування (стратегія позиціонування однакова, тільки усе перекладається на різні мови: японська кухня, McDonalds);

б) репозиціонування (стратегія однакова, але адаптована до ринку конкретної країни на етапі вибору рекламного звернення або персонажів);

в) у кожній країні – унікальне позиціонування.

**Позиціонування продукту.**

На даному етапі компанія зробить перший крок і формалізує позиціонування свого продукту. Воно не має бути ідеальним, оскільки далі, під час створення клієнтської бази буде відшліфовуватись. Результатом цього кроку має стати «бриф про позиціонування продукту» на одну сторінку, що буде кращою версією попередніх.

Зворотний зв'язок від споживачів і партнерів на етапах виявлення й ТС («тестування на споживачах») постійно оновлює й підтверджує формулювання позиціонування. Найкращий матеріал для позиціонування, стартапер отримає від споживачів, які мають уявлення про продукт, бо тримали його в руках.

Якщо провести ретельну роботу з позиціонування одразу після інтерв'ю на етапі тестування на споживачах, можна заощадити компанії час та гроші на початку створення клієнтської бази. Якщо компанія вже знає, як позиціювати новий продукт на тлі конкуренції так, щоб це знаходило відгук серед споживачів, то можна наймати піар- або маркетингову агенцію. Вона візьметься «створювати гамір» чи розробляти промо-матеріали — чи за два завдання одразу. Не треба витратити час і гроші на масштабні дорогі дослідження й аналіз позиціонування. Натомість компанія одразу може сказати працівникам агенції: «Ось наше позиціонування. Пропонуємо відштовхуватися від нього. Але якщо у вас з'явиться значно краща ідея, то ми пристанемо на неї». Представники агенції знатимуть, як подати продукт і які піар-меседжі використати, вони володіють інструментами маркетингових комунікацій та зможуть одразу взятися до роботи на результат.

#### **Для вже сформованого ринку**

Якщо компанія виходить на вже сформований ринок, позиціонування має вказувати на те, що вона надійна й не така, як усі, і може розв'язати проблему, яку споживачі вважають важливою.

Після вибору позиціонування компанії потрібно визначитися з позиціонуванням продукту. Оскільки на сформованому ринку вже є схожі продукти, у позиціонуванні нашого має описуватися, як і чому він відрізняється від решти.

Диференціація на вже сформованому ринку може набувати трьох форм: ми описуємо відмінності за характеристиками продукту (швидший, дешевший, економніший, на 30 % більший), за каналом дистрибуції (піца за 30 хвилин, доставка додому, завітайте до найближчого офісу, онлайн-конструктор) або за сервісом (на п'ять років, гарантія на 75 000 кілометрів пробігу автомобіля, гарантія повернення грошей протягом 90 днів, довічна гарантія). Або можна підійти з іншого боку: як продукт задовольняє потребу або вирішує проблему, що турбує споживача.

#### **Для нового ринку**

Якщо наша компанія створює новий ринок, позиціонування не може ґрунтуватися на наших відмінностях, оскільки на новому ринку не буде компаній для порівняння. Тому позиціонування на новому ринку — це озвучення нашого бачення й захоплення тим, яким результат може бути.

Якщо сформулювати позиціонування компанії, то із продуктом буде значно простіше. Рекламувати характеристики нового продукту неефективно, оскільки для їхнього розуміння бракує контексту: немає схожих продуктів, тому споживачі не зрозуміють, про що ми говоримо.

#### **Для клонованого ринку**

Клонування американської бізнес-моделі, якої ще немає у нашій державі (через мовні, культурні чи правові бар'єри) — це життєздатна бізнес-стратегія. Багато клонів уже є в Китаї, Росії, Бразилії, Індії та Індонезії — країнах, достатньо великих (із населенням понад 100 мільйонів) для створення масштабних компаній.

Позиціювання компанії не може ґрунтуватися на її відмінностях, оскільки у нашій країні ще немає з ким порівнювати. Зате можна поводитися так, наче ми спроможні передбачити майбутнє.

Те саме стосується й позиціювання продукту. Рекламувати характеристики нового продукту на самому початку неефективно, адже немає схожих продуктів і споживачі не уявляють, про що ми говоримо, - але ми можемо запозичити ідею у іноземних компаній.

### **Для ресегментованого ринку**

Якщо наша компанія ресегментує вже сформований ринок, позиціювання залежить від самої сегментації. Остання передбачає, що ми обираємо чітко визначене місце у свідомості споживачів, наші меседжі унікальні та зрозумілі. Дуже важливо, щоб позиціювання зачіпало щось цінне й цікаве для аудиторії. Позиціювання компанії для такого типу ринку має вказувати на наше глибоке розуміння проблем і потреб споживачів на ринку, де не всі потреби задоволені, а проблеми — вирішені, а також виявляти нашу здатність ефективно з ними справлятися.

Є 2 підходи до зміни сегментування ринку: нішевий і бюджетний. Прикладами бюджетного ресегментування є авіалінії Jetblue та Southwest Airlines. Обидві компанії пропонують дешеві перельоти з мінімальними вигодами, й обидві вийшли на ринок як бюджетні авіалінії з якісним обслуговуванням на прямих маршрутах. Прикладом нішевого ресегментування є компанія Walmart.

Якщо ми ресегментуємо ринок, позиціювання нашого продукту перетвориться на своєрідну гібридну версію ринкових і поточних позиціювань. Оскільки ресегментування переносить наш продукт на площину, дотичну до конкурентів, то позиціювання продукту має описувати, як і чому наш сегмент відрізнятиметься та буде важливим для наших споживачів.

### **Позиціювання компанії**

Різниця між позиціюванням продукту та компанії полягає в тому, що позиціювання продукту привертає увагу до конкретних характеристик продукту в межах типу ринку, а позиціювання компанії дає відповіді на запитання «Що ця компанія робить для мене?», «Чому я хочу мати з нею справу?» і «Чому ця компанія існує і чим вона відрізняється?».

Тому необхідно скласти бриф, де чітко висловити чим займається компанія, чому необхідно купувати її продукти, переваги та недоліки продукту.

Іноді засновники, які створюють новий ринок, мають непереборне бажання його назвати. Це може допомогти, але часто буває небезпечно й дорого. Як правило, допомагає це тільки тоді, якщо з допомогою назви легше пояснити характеристики продукту, наприклад, ручна відеогра або миттєва фотографія.

Потім необхідно вибрати схему позиціювання компанії в залежності від типу обраного ринку.

### **Підтвердження позиціювання**

Галузеві аналітики та лідери думок допомагають стартапові закласти потрібні основи довіри до нього. Ідентифікація найважливіших галузевих аналітиків та лідерів думок починається на етапі виявлення споживачів.

На етапі підтвердження позиціювання необхідно зв'язатися з аналітиками, отримати їх думку стосовно продукту, виявити переваги і недоліки продукту. Основні питання, які необхідно вирішити на даному етапі – це:

- які ще компанії займаються чимось схожим?
- як бачення нової компанії узгоджується з потребами ринку?
- а з потребами споживачів?
- як компанії найкраще позиціювати свій продукт, своє місце на ринку й себе?
- чи доречна ціна продукту?
- а порівняно із ціною конкурентів?

Аналітики зможуть указати, кому саме варто продавати та які перешкоди можуть перед вами постати. Зі зворотним зв'язком від аналітиків, авторитетних осіб та кількох реальних споживачів наша компанія може переходити до наступного, фінального етапу ТС.

Для того щоб продукт чи послугу start-up успішно просувати на ринку необхідно розробити програму лояльності споживача.

**Лояльність споживача** – уже сформоване, позитивне ставлення споживача до товару чи послуги представлених компанією, наслідком якого є його прихильність та відповідна купівельна поведінка.

Програма лояльності дозволяє вивчити поведінку цільової групи споживачів start-up і складається з таких етапів:

1. Визначення з якими клієнтами співпрацює стартап.
2. Визначення інструментів, завдяки яким стартап буде спокушати клієнта.

Для оцінювання ефективності програми лояльності необхідно визначити такі показники:

- 1) Кількість учасників.
- 2) Динаміка доходу, одержаного від всіх учасників програми.
- 3) Динаміка доходу одержана від одного споживача.
- 4) Динаміка середнього доходу.
- 5) Динаміка кількості клієнтів підприємства.
- 6) Середній чек.
- 7) Динаміка частоти покупок.

На основі цих показників можна вибрати кращий варіант програми лояльності.

Прикладом програми лояльності є дисконтна програма, яка виражається частіше за все у видачі дисконтної карти постійним відвідувачам або покупцям.

**Дисконтна картка** (купон, ваучер, талон тощо) — це засіб що гарантує отримання знижки споживачем в торгових точках продавця або в дисконтних клубах.

Є різні варіації дисконтних карток:

- пластикова картка оснащена штрих-кодом або чіпом;
- картка з паперу, картону чи пластику на якій вказано розмір знижки;
- електронна дисконтна картка.

Перевагами дисконтної програми є те, що завжди є лояльна клієнтська база і стабільний дохід, а недоліком, що на постійних знижках підприємство як-не-як, але втрачає певну частку прибутку.

Крім дисконтної програми лояльності підприємці часто використовують бонусну програму лояльності. Її суть полягає в тому, що для того щоб отримати знижки, подарунки або інші бонуси споживач повинен купити певну кількість якогось товару, після чого йому на бонусну картку будуть начислятися відсотки від сплаченої суми. Такий підхід не настільки економічно доцільний, наскільки залишає приємні відчуття у споживача від покупки, спонукаючи його на нові, тим самим підвищуючи шанси підприємця на збільшення своїх прибутків у майбутньому.

Таким чином програма лояльності це завжди доцільний захід для підприємства, а особливо для новоствореного стартапу, який уже почав працювати. Також не слід забувати про комунікативну підтримку програми лояльності, тобто постійно рекламувати свої бонуси й ввічливо працювати з людьми, від цього будь-який стартап запрацює у рази скоріше.

**Програма лояльності** – маркетингові дії для винагородження й заохочення покупців. Програми лояльності бувають двох видів:

- *дисконтні* – покупець сплачує за товар чи послугу неповну вартість з вирахуванням розміру знижки
- *бонусні* – покупець сплачує повну вартість товару, а частина коштів повертається йому на картку у вигляді бонусів, які він може згодом витратити на товари та послуги або обмінювати на призи.

Будь-яка програма лояльності включає в себе наступні основні компоненти її побудови.

1. Найвідоміший і найпоширеніший компонент – *дисконтні програми*. Їх суть полягає в наданні клієнту вигоди у вигляді повернення частини сплаченої вартості товару безпосередньо в момент покупки (знижки).

2. Другий, також досить поширений – *розіграші призів серед клієнтів*, які зробили певні покупки в певний період часу.

3. *Накопичувальні дисконтні програми*. У них вигода залежить безпосередньо від самого клієнта: чим частіше і на більшу суму він купує, тим більшу вигоду отримує.

4. *Бонусні програми*. Здійснюючи покупки, клієнт отримує якісь умовні бали, накопичивши певну кількість яких він вправі обміняти їх на товар або послугу на свій розсуд, який даному споживачеві найчастіше бажаний і потрібний.

Немаловажним компонентом програми лояльності покупців, є *подарункові сертифікати* у вигляді пластикової карти. Такий варіант набагато практичніше і презентабельніше звичайного, паперового сертифіката. Подарункова карта буде відображати фірмовий стиль компанії, рекламувати організацію, а після використання може бути пред'явлена в якості дисконтної картки чи використана у розіграші призів.

**Ко-бренд карти** – локальні проекти на території одного міста чи регіону з однією або декількома компаніями. Банк і компанія укладають угоду про співпрацю, яка при цьому "візується" в платіжній системі. Реалізація подібних

проектів дозволяє банкам збільшити число емітованих карт і оборот коштів по них, магазинам - привернути до себе нових покупців.

**Контрольні запитання:**

1. В якому вигляді поставав бренд у давнину?
2. Дати поняття, що таке бренд, та бренд-менеджмент.
3. Розповісти етапи формування бренду.
4. Розповісти сутність бренд-менеджменту.
5. Які методи просування бренду ви знаєте?
6. Наведіть приклади найуспішніших брендів.
7. Наведіть приклади джерел інформації про споживачів.
8. Що потрібно для того, щоб скласти профіль потенційного клієнта?
9. Які бувають інструменти інтернет-маркетингу?
10. В чому полягають особливості реклами в соціальних мережах?
11. Що таке інтерактивний маркетинг?
12. Які є форми інтерактивного маркетингу?
13. Які є методи просування?
14. Що таке push та pull технології?
15. Що таке мобільний маркетинг?
16. Які є інструменти мобільного маркетингу?
17. Назвіть приклади ефективного використання інтерактивного та мобільного маркетингу.
18. Назвати етапи позиціювання.
19. Охарактеризувати етап «позиціювання продукту».
20. Охарактеризувати етап «підбір позиціювання для типу ринку». Назвати типи ринків і схему позиціювання на кожному з них.
21. Дати характеристику етапу позиціювання компанії.
22. Дати характеристику етапу підтвердження позиціювання.
23. Що таке програма лояльності, її види?
24. Які є дисконтні програми? Варіації дисконтної програми. Переваги і недоліки дисконтної програми.
25. Назвати особливості бонусних програм лояльності. Обґрунтування доцільності впровадження програм лояльності. Комунікативна підтримка програм лояльності.
26. Вимірювання реакції цільових споживачів на діяльність, товари та комунікативну політику start-up.
27. Розробка, впровадження та удосконалення програм роботи з клієнтами. Організація маркетингових досліджень.
28. Оперативне реагування на трансформацію потреб і запитів споживачів.

## ТЕМА 14. Основи про інвестиції, фінанси та юридичні особливості стартапів.

**Інвестиції** – це довгострокові вкладення капіталу у підприємницьку діяльність з метою одержання певного доходу (прибутку).

**Інвестиційна діяльність** – це сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб та держави щодо реалізації інвестицій.

**Інвестування** – це складний комплекс робіт, який включає такі основні фази: визначення об'єкта інвестування, залучення фінансових коштів, здійснення контролю за їх використанням.

**Капітал** – сума коштів, яка необхідна для започаткування та здійснення діяльності.

**Робота із запереченнями** – це сукупність методів та прийомів розробника стартап проекту, за допомогою яких відбувається збільшення попиту пропанового продукту.

**Інвестор** – людина чи комерційна установа, яка вкладає гроші та/або інші активи з метою їхнього збереження та примноження. На відміну від споживання чи витрати, інвестування має на меті передусім віддачу. Вважається, що якщо людина відкладає понад 30 % свого доходу, її можна розглядати як потенційного інвестора. В розмовній мові інвестором як правило називають людей чи підприємства, які здійснюють значні капіталовкладення.

У кожної людини є своя думка, вона може бути правильною або ні. Якщо інвестору щось не подобається, він починає висловлювати свою думку та заперечувати. Причину цього становлять сумніви, це етап, який йде до складання угоди. Для прийняття рішення інвестору потрібно продумати всі за та проти. Причини заперечень можуть бути різні: раціональні та емоційні. Але завдяки запереченням ми можемо дізнатись багато чого, зрозуміти потреби та мотиви клієнта, його ставлення до продукту, та якої ще інформації потребує клієнт.

Які відмови та сумніви ми можемо почути найчастіше? Дорого, або немає часу, або мені це не підходить, або інші подібні відмови. Сумніви показують боротьбу, тому якщо інвестор висловлює їх, це означає що він дає нам шанс доказати що йому потрібно інвестувати в наш продукт. Тому потрібно бути максимально спокійним та зосередженим і чітко відповідати на питання. Для того щоб переконати інвестора, потрібно наводити правильні аргументи, які дадуть мотивацію та допоможуть нам.

Іноді заперечення можуть бути не сумнівами, а перевіркою, наскільки добре ми володіємо інформацією та навичками переконання. Іноді заперечення можна передбачити, для цього потрібно заздалегідь продумати розмову та варіанти відповідей, для того щоб бути готовим почути заперечення та знати що відповідати. Не потрібно реагувати на заперечення занадто емоційно, та тим паче не сприймати це на свій рахунок, треба правильно аналізувати заперечення та не лякатися цього, не виправдовуватись. Треба позитивно реагувати на заперечення та не хвилюватися. Можна приєднатись до заперечення, використовуючи такі фрази: «Я вас розумію», «Я часто це чую», «Добре», що ви про це сказали» та інші.



Також добре допоможе задавати питання після заперечення, для того щоб інвестор краще міг висловити свою думку, а ми змогли краще відповісти. Дуже часто заперечення може бути перевіркою, наприклад якщо інвестор каже що це дуже дорого, це може означати що він не дуже зацікавлений в цьому і наша задача його переконати в іншому. Також до заперечення можна підготуватись заздалегідь, для цього потрібно дуже добре знати свій товар, корисно перед розмовою скласти список питань та заперечень які можуть виникнути та відповісти на них. Заперечення можна переформулювати під себе, тобто з мінусів зробити плюси. Найчастіші помилки які можуть виникати: не можна вступати в суперечку, відходити від своєї цілі та думок, почувши заперечення або сумніви, та не можна виправдовувати себе, це дуже знижує вірогідність сприятливого договору з інвестором. Найважливіші правила для роботи з запереченнями:

1. почувши заперечення залишатися позитивним.
2. перетворити з негативного заперечення в позитивне.
3. не перебивати розмову, дати можливість висловитися.
4. на будь-яке заперечення можна відповісти двома способами: поставити питання або відповісти по суті на заперечення.
5. заздалегідь продумати розмову.

**Бізнес ангели** – це приватні неформальні інвестори, які вкладають кошти в мало відомі проекти. Вони отримали таку назву, бо крім них ніхто не наважується ризикувати, також вони володіють колосальним досвідом. Найважливіше що потрібно знати про бізнес ангелів:

- це професійні інвестори які вкладають гроші в стартапи
- це бізнесмени, які мають дуже багато досвіду в економіці.
- кожен п'ятий бізнес-ангел – мільйонер.
- бізнес-ангели переважно хочуть бути анонімними.

В Україні правове положення бізнес-ангелів не визначено, що дуже сильно гальмує розвиток. Але в Україні бізнес-ангели представлені також як на рівні ангельських мереж, так і у вигляді окремих бізнес-ангелів. **Ангели бізнесу або бізнес-ангели** – це багаті люди, які вкладають кошти в бізнес [стартапу](#), як правило в обмін на [конвертований борг](#) або [частку в компанії](#).

Є декілька видів бізнес-ангелів:

1. **Корпоративні ангели.** Це колишні топ менеджери великих корпорацій.
2. **Ангели-ентузіасти.** Не високо професіональні та не дуже багато інвестицій.
3. **Підприємницькі ангели.** Найбільш активні бізнес-ангели.
4. **Мікрокеруючі ангели.** Фінансують декілька стартапів відразу.
5. **Професійні ангели.** Дуже добре вивчають проекти перед інвестуванням.

**Аргумент** – це думка, істинність якої уже встановлена раніше, і яка може бути використана для обґрунтування істинності довільного положення.

**Аргументація** – це вид інтелектуальної діяльності, у ході якої формується переконання в істинності або хибності довільного положення, а також

визначається його оцінка та доцільність як для самого автора, так і для співрозмовника чи аудиторії.

**Меценатство** – добровільна безкорислива діяльність фізичних осіб у матеріальній, фінансовій та іншій підтримці набувачів благодійної допомоги.

**Краудфандінг** – форма інвестування, заснована на співпраці людей, які добровільно об'єднують свої гроші або інші ресурси разом, як правило через Інтернет, аби підтримати зусилля інших людей або організацій.

**Краудінвестинг** – форма інвестування, аналогічна краудфандінгу, проте мета брати участь у ньому для потенційного інвестора однозначно полягає в очікуванні відносно високих доходів у разі успіху обраної компанії, але з розумінням можливих високих ризиків.

**Ментор** – людина, яка виконує в проекті роль консультанта, підтримує його своїми знаннями і досвідом, допомагає з пошуками контактів потрібних людей і інвестицій, але, як правило, не надає матеріальну підтримку.

**Посівні інвестиції** – перший етап залучення коштів, на якому інвесторами найчастіше виступають засновники стартапу, їхні родичі або друзі. В англійській мові закріпилося скорочення 3F, яке описує перших інвесторів більшості стартапів – friends, family and fools (з англ. – «друзі, родина і дурні»). Початкові кошти покривають витрати команди на проживання, розробку бізнес-плану і прототипу майбутнього продукту. У виняткових випадках посівним інвестором виступає венчурний фонд – а сума інвестицій збільшується на порядок.

**Ангельські інвестиції надають** приватні інвестори, зацікавлені в участі в розвитку компаній. Вхідний в капітал компанії бізнес-ангел зазвичай отримує місце в раді директорів і можливість блокувати рішення засновників, які вважатиме нерозумними. На цьому етапі стартап отримує можливість розширити штат, закінчити роботу над першою версією продукту, залучити перших клієнтів – «ранніх послідовників».

**Раунд «А»** – залучення коштів венчурного фонду в компанію з працездатним продуктом, клієнтами та планами розвитку. Сума інвестицій значно перевищує отримані раніше, і стартап починає будувати формальну структуру і розширюватися. *За раундом «А» можуть слідувати раунди «В», «С» і наступні* – вони позначаються буквами латинського алфавіту.

**Венчурний фонд** (англ. Venture fund – ризикований фонд) – інвестиційний фонд, що орієнтований на роботу з інноваційними підприємствами та проектами (так званими «стартапами»). Венчурні фонди здійснюють інвестиції в цінні папери або частки підприємств з високим або відносно високим ступенем ризику в очікуванні надзвичайно високого прибутку. Зазвичай, 70-80 % проектів не приносять віддачі, але прибуток від тих, що залишилися на 20-30 % окупає всі збитки. Венчурний бізнес почав формуватися урядом в США в 1950-х роках. Був створений з цією метою спеціальний інститут — SBA (Small Business Administration) і прийнятий спеціальний закон про інвестиції в малий бізнес.

**Провідний інвестор** – це інвестор у синдикаті інвесторів, що визначає сферу інвестицій і їхню структуру, і, отже, здійснює основний контроль за даною угодою. При викупі великих компаній може бути ведучий інвестор у власний капітал компанії і провідний інвестор у позикові засоби компанії.

В залежності від стадії розвитку стартапу і етапу створення продукту, розрізняють різні категорії інвесторів і раундів інвестицій. Раунди інвестицій - це етапи залучення коштів на розвиток бізнесу. Є 3 ранніх етапу залучення інвестицій для стартапів - pre-seed (передпосівна стадія), seed (посівна стадія), Round A.

Решта стадії – більш пізні - Round B, Round C, Round D і IPO. Розуміння раунду інвестицій, на який претендує стартап, дозволяє ефективніше здійснювати пошук інвесторів/фондів та розуміти, до яких інвесторам йти на поточному етапі, а до яких немає сенсу звертатися. Інвестори, в свою чергу, мають змогу фокусуватися на релевантному сегменті, не обробляючи зайві заявки від стартапів.

Ранні стадії - найризикованіші, на цьому етапі вмирає більшість стартапів (90%). Але в разі успіху ідеї мультиплікатор повернення інвестицій за такими угодами максимальний.

Пізні стадії - менш ризиковані, але й мультиплікатори повернення для інвесторів значно менші. Бізнеси на цих стадіях вже зрілі, випробували свої гіпотези і навчилися заробляти. У той же час зростання вже не таке, як на старті, а за спиною зазвичай вже стоїть натовп конкурентів. Наприклад, якщо стартап шукає seed-фінансування, але бачить, що інвестор фокусує свою увагу виключно на інвестиціях в бізнеси на пізніх стадіях (від раунду B і вище), то не має сенсу витрачати час цього інвестора і своєї команди. Це Matchmaking - шукайте тих, хто вам підходить.

На початкових етапах розвитку стартапу (ідея, pre-mvp), як правило, засновники інвестують власні ресурси (включаючи ресурси FFF - friends, family, fools). Також на цьому етапі можна шукати варіанти грантової підтримки, зокрема Програма USAID “Конкурентоспроможна економіка України”, яка підтримує фінансуванням розвиток українських технологічних стартапів на ранній стадії, або кошти приватних інвесторів – бізнес-янголів. Також, в Україні у 2020 році запустився Український фонд стартапів, який підтримує українські стартапи на ранніх стадіях.

Інформацію щодо існуючих і актуальних грантових програм можна моніторити в мережі, зокрема, на таких ресурсах : § <https://eucalls.net/> § <https://civitta.com/financing> § <https://usf.com.ua/> § <https://gurt.org.ua/news/grants/>

Головне завдання засновників на цій стадії - перевірити гіпотези своєї бізнесідеї, вибрати вектор діяльності та перетворити гіпотезу в продукт. Коли продукт готовий, необхідно провести його валідацію, отримати фідбеки від перших користувачів, покращити продукт та отримати перші метрики (кількість користувачів, кількість продажів і тп.). Якщо ці метрики вже з'явилися і стартап демонструє їх послідовне зростання, на цьому етапі можна починати шукати інвестиції pre-seed або seed раунду. Інвестиції ранніх стадії, як правило, спрямовуються на покращення продукту, розробку, маркетинг, підготовку до масштабування. Після чого стартап може розраховувати на залучення раунду A і тд. У стартап-індустрії повернення інвестицій відбувається в момент продажу інвестором своєї частки в компанії. Якщо говорити спрощено, ось основні ситуації, на які розраховують інвестори:

- Поглинання стартапу іншою компанією або злиття - M & A (тоді інвестор продає свою частку новому покупцеві і заробляє на продажу);

· Вихід компанії на біржу - IPO (інвестор конвертує частку в компанії в акції, продає їх при розміщенні на біржі або пізніше і так заробляє);

· Продаж своєї частки іншим інвесторам (часто на пізніх стадіях великі інвестори викупувають частки дрібних раних інвесторів - наприклад, щоб мати більше місць в раді директорів, велику частку або більш прозору структуру інвесторів).

Розмиття долей - процес, під час якого при кожному наступному раунді частки всіх акціонерів пропорційно зменшуються, оскільки «заходить» новий інвестор. Наприклад, дано: € 2 засновника з частками 70% і 30%. Новий інвестор погодився на інвестиції в обмін 10% частки в компанії. Результат операції:

Стартап отримує інвестиції від інвестора. Випускаються нові акції, складові 10% від нової загальної суми акцій (акції для інвестора). Інвестор отримує 10% частки в компанії (новими акціями), як і домовлялися раніше.

Частки засновників пропорційно зменшуються на 10% від їх минулого частки. Співзасновник 1 замість 70% тепер володітиме часткою 63%, співзасновник 2 - замість 30% часткою 27%. Приклади юридичних/фінансових інструментів для стартапів.

Опціон – фінансовий інструмент, який засвідчує право придбати або право продати у майбутньому акції на умовах визначених на час укладення такого опціону. Convertible note - <https://legalitygroup.com/convertible-note-instrumentinvestuvannya/>

Діяльність start-up в Україні регулюється такими основними нормативно-правовими актами:

– Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій»;

– Закон України «Про режим іноземного інвестування»;

– Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»;

– Закон України «Про інвестиційну діяльність»;

– Закон України «Про інноваційну діяльність»;

– Закон України «Про наукові парки»;

– Закон України «Про авторське право і суміжні права»;

– Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі»;

– Закон України «Про захист персональних даних»;

– Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг»;

– Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків».

На сьогодні основною проблемою для розвитку стартап-компаній в Україні є відсутність підтримки та ненадійне нормативно-законодавче підґрунтя з боку держави. Українські гіганти не зацікавлені вкладати свої кошти в інвестування нових проектів з довгостроковим прибутком, адже вважають їх не досить прибутковими та стримують ризики їх неповернення. Перепоною на шляху стартаперів, зазвичай, стає уряд, який реалізує свою діяльність через ухилення від розробок інвестиційних проектів.

Стартап як організаційна форма реалізації бізнес-ідеї може мати таке юридичне оформлення:

1. Фізична особа-підприємець (ФОП);
2. Приватне підприємства (ПП);
3. Товариство з обмеженою відповідальністю.

Перевагами такої організаційної форми як ФОП є те, що стартапер працює сам на себе, він не зобов'язаний формувати зареєстрований капітал і не зобов'язаний оформлювати документально свої рішення. Недоліком є те що підприємець обмежений власними коштами і якщо проект не принесе бажаний результат, то він відповідає за борги всім своїм майном.

Перевагами стартапу у формі приватного підприємства є те що тут законодавчо не встановлюється сума зареєстрованого капіталу, і те що наявна можливість прописувати статут, тобто визначати, як працюватиме ПП, відповідно до уподобань підприємця-засновника. Недоліком є те, що ПП не цікавлять інвесторів, бо ПП тисячі і серед них інвестору складно знайти стартапера.

Переваги ТОВ полягають у тому що, за наслідки своєї діяльності воно несе відповідальність виключно майном підприємства, і те що, зареєстрований капітал формується протягом будь-якого періоду часу (вказаного засновниками) і його розмір не встановлюється законодавством (хоч від однієї копійки). Також перевагами є можливість залучення партнера, спрощена система управління підприємством і високий рівень довіри інвесторів до такої форми організації бізнесу. Норми про ТОВ не обмежують кількості учасників. Суттєвим недоліком є складність усунення учасника ТОВ, який діє всупереч інтересам цього товариства, навіть зборами учасників, він сам має захотіти піти.

З усіх організаційних форм реалізації стартапу найдоцільнішим є ТОВ.

Поняття стартапа пов'язано з інноваційною економікою і з підприємницькою діяльністю. **Стартап** (start-up) – новостворена компанія, бізнес якої ґрунтується на інноваційній технології, яка ще не вийшла на ринок або тільки почала на нього виходити в має потребу в залученні зовнішніх ресурсів. Інновації, на яких будують бізнес, можуть бути як глобальними так і локальними. Особливістю стартапа є те, що компанія розраховує на швидке зростання. Швидке зростання є основною і головною відмінністю, немає значення в якій сфері діяльності буде створено бізнес. Для швидкого зростання стартап повинен надавати такий продукт, який буде затребуваним на ринку. Компетентним та швидко-зростаючим стартапом можна вважати такий, що: виробляє те, що має велику затребованість; може обслужити всіх клієнтів, незалежно від часу, відстані та фізичних обмежень.

Перша умова, означає те, що в основу стартапа покладена ідея, яка передбачає масовий збут. Взагалі стартап передбачений для великого збуту, а не на вузькоспеціалізовані ідеї чи продукт. Та і взагалі від масовості ринку збуту залежить вибір джерела фінансування і форми фінансування.

Друга умова, означає те, що товар має бути простим та понятним для споживача, універсальним. Повинен мати можливість ліцензування, поширення віртуальними ринками та магазинами. Ці умови мають виконуватись одночасно.

Успішний стартап той, який простий у формуванні, але надвичайно складний у реалізації. Створюючи стартап, потрібно придумати те, чого не існувало раніше.

Основними суб'єктами, які допомагають стартапам є: бізнес-інкубатори, бізнес-акселератори, технопарки, венчурні фонди, бізнес-ангели, інститути розвитку, науково-дослідні установи, банки ідей, консультанти, «пакувальники проектів», техно-блоги, користувачі, бізнес-партнери.

Для оцінювання стартапів, проектів є показники:

1. Чиста приведена вартість проекту. Результатом такого обчислення буде грошова оцінка даного проекту. Початкова інвестиція вважається і виражається, як власні кошти, сюди включають відсотки, які нараховуються на вкладені кошти.
2. Термін окупності проекту, рахується в роках.
3. Співвідношення кредиту до вартості проекту.
4. Співвідношення кредиту до цінності даного стартапу.

#### **Контрольні запитання:**

1. Що таке інвестиції?
2. Як зацікавити інвесторів?
3. Де знайти потенційних інвесторів в start-up?
4. Поняття аргументації.
5. Основні помилки в роботі з інвестором.
6. Для чого потрібні інвестори?
7. Що таке робота з запереченнями?
8. Хто такі бізнес-ангели?
9. Які бувають види бізнес-ангелів?
10. Як потрібно вести себе, якщо інвестор заперечує?
11. Які найважливіші правила для роботи з запереченнями?
12. Що потрібно знати про бізнес ангелів?
13. Якими законами регулюється діяльність стартапів в Україні?

### **ТЕМА 15. Презентація стартапу. Пітч-дек.**

**Мультимедія** - одночасне використання різних форм представлення інформації: тексту, графіки, відео фрагментів, анімації та звуку.

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

**Презентація із сценарієм** – це традиційна презентація із слайдами, доповнена засобами показу кольорової графіки й анімації з виведенням відеоматеріалу на великий екран або монітор.

**Інтерактивна презентація** – це діалог користувача з комп'ютером. Користувач приймає рішення, який матеріал для нього важливий, і здійснює вибір на екрані потрібного.

Засновникам стартапу завжди необхідно вміти презентувати свій проект та мати заготовлені презентаційні матеріали. Правильна підготовка до презентації збільшує шанси стартапу “продати” себе чи свій продукт потенційним партнерам, клієнтам чи інвесторам. Існують різні формати презентацій. Наприклад, Elevator pitch - дуже короткий спіч тривалістю до 1 хв, під час якого необхідно “продати”

ідею стартапу співрозмовнику. На різних конференціях, нетворкінг сесіях, або навіть під час випадкової зустрічі в ліфті з потенційним інвестором чи партнером, у стартапера може з'явитися можливість “продати” за дуже обмежений час свою ідею. Тому важливо мати такий спіч завжди готовий.

Більш класичним варіантом є презентація стартапу зі слайдами, яку команда презентує потенційним інвесторам, зі сцени одного з конкурсів стартапів або на стартап конференції тощо. Як правило, такі презентації є лімітованими за часом від 3 до 7 хвилин в залежності від умов і регламенту виступу. За час, відведений на презентацію, важливо структуровано і максимально точно донести аудиторії всю важливу інформацію про ідею стартапу і продукт, адже від таких виступів часто залежить чи отримає стартап можливість розвитку, чи ні (інвестиції, гранти, менторство, участь у акселераторі тощо). Тому підготовка презентації є важливим і відповідальним моментом в житті команди стартапу. Для якісної підготовки потрібно знати основні принципи і правила.

Пітчінг - це виступ стартапу с презентацією, під час якого у команди (представника команди) є можливість за лімітований проміжок часу “продати” свою ідею/продукт аудиторії. Зазвичай передбачає структуровану презентацію. Мета пітчінгу - зацікавити інвесторів, партнерів чи клієнтів своїм продуктом та викликати у них бажання співпрацювати зі стартапом далі. Пітч-дек - це структурований презентаційний матеріал, частіше за все у вигляді набору слайдів, в якому команда стартапу відображає всю інформацію про ідею і продукт. Пітч-дек можна відправляти потенційним інвесторам чи партнерам для самостійного ознайомлення, а можливо і особисто презентувати під час пітчінгу. Презентація може бути підготовлена в PowerPoint, Canva, KeyNote, Prezi або інших інструментах. Частіше за все, прийнято готувати презентації у форматі PowerPoint (ppt/pptx). З іншими форматами можуть траплятися технічні накладки, адже деяке презентаційне обладнання не сприймає певні формати, або, наприклад, може просто не бути інтернету, і хмарні сервіси для презентацій не будуть працювати. Складові пітчінгу:

1. Public speaking - техніка виступу (рухи, жести, голос, емоції тощо).

Останні дослідження показують, що до 90% успіху людської комунікації може залежати від техніки та майстерності спікера в контексті ораторського мистецтва. Харизма, манера подачі, рухи на сцені, гра голосом, темп і жести, емоції - це все дуже важливі елементи, які важливо готувати для презентації, вони суттєво впливають на сприйняття аудиторією самого контенту. Для прикладу, на наступному малюнку зображена діаграма, яка показує ступінь важливості під час комунікації наступних трьох елементів: · текст - тобто ті слова, які людина говорить · голос - інтонації, темп, гучність · мова тіла - жести, міміка, рухи, постава, емоції. Отже, головний висновок - техніка виступу (public speaking) є дуже важливою складовою пітчінгу, і їй потрібно приділяти не меншу увагу, ніж самому контенту презентації.

Рекомендації:

- темп голосу має бути помірний, не зашвидкий, але динамічний, щоб було не нудно слухати, але інформація сприймалася адекватно і в повній мірі.

Орієнтовно, для 3-4 хвилинного пітчінгу необхідно підготувати текст з 300-400 слів.

- рухи - не варто стояти на місці, можна ходити, жестикулювати, повертаючи увагу до певних моментів. Але занадто багато жестів це погано - збиватиме з толку слухачів і відволікатиме.

- голос - не варто голосом брати надто високу чи низьку тональність, “пищати” чи “басити” - необхідно вчитися маніпулювати голосом, щоб його було приємно слухати, без різких перепадів

- якщо спікер не встигає у визначений час - не варто починати “бігти” по всіх слайдах, які залишилися, адже є великий ризик збитися на сумбур і не донести контент взагалі. Тому варто краще грамотно завершити останню думку і коротко підвести підсумки

- щоб вкластися в час, необхідно відпрацьовувати пітч завчасно, тренуватися декілька разів перед дзеркалом, не імпровізувати і мати чітко прописаний текст. При цьому не обов'язково вивчати текст напам'ять - варто запам'ятати основні тези, на яких ви хочете наголосити.

2. Презентація - слайди, контент, візуалізація.

Зазвичай для презентацій стартапів, як правило, використовується стандартизована структура пітч-деку. Рекомендуємо, щоб слайди містили наступні контент і структуру:

1-й блок. Інтро - назва стартапу, логотип, слоган або короткий тизер (3-5 слів).

2-й блок. Проблема - підтвердження існування проблеми: результати емпатії, дослідження, аналітика, сторі телінг тощо. Важливо також показати масштаб проблеми, підтвердивши це статистикою або посиланням на аналітику чи медіа.

3-й блок. Рішення - як вирішення проблеми пропонує команда стартапу. Необхідно дати визначення - “що є продуктом”, як саме продукт вирішує проблему та надати опис механіки. На цьому слайді/слайдах можна показати скріншоти або демо продукту.

4-й блок. Розмір ринку - показати розмір ринку: TAM, SAM, SOM; динаміку його зростання, тренди тощо.

5-й блок. Конкуренція - аналіз конкурентів, порівняльний аналіз по продукту і його характеристикам, нечесні конкурентні переваги. Важливо показати, за рахунок яких переваг, стартап збирається конкурувати та завойовувати свою долю на ринку.

6-й блок. Монетизація - моделі монетизації; хто, як і скільки буде платити за продукт; додаткові джерела монетизації та плани щодо прибутків від продажу.

7-й блок. Дорожня карта - досягнення стартапу, заплановані майлстоуни на найближче майбутнє (6-12 місяців), стратегія виходу на ринок. Приклад слайду з дорожньою картою стартапу Elomia:

8-й блок. Команда - інформація про команду, ролі, імена, фото, компетенції, досвід - все, що може підтвердити компетенції команди та дати враження, що ця команда є найкращою для реалізації проекту.



9-й блок. Трекшн - цей блок для стартапів, які вже мають продажі, клієнтів та можуть продемонструвати цифри, доходи, графіки тощо (на етапі ідеї та пре-MVP не обов'язковий блок).

**Контрольні запитання:**

1. Охарактеризуйте особливості складання презентацій стартап-проекту для посівного інвестування та повної презентації проекту.
2. Розкрийте зміст загальної структури презентації стартап- проекту.
3. Визначте специфіку презентації старатап-проекту для інвесторів.
4. Яким чином здійснюється логічна побудова виступу за етапами презентування?
5. Назвати ознаки ефективної і неефективної презентації.
6. Яких правил потрібно дотримуватися, щоб залучити інвесторів ?
7. Назвати основні структурні компоненти презентації.
8. Розповісти про правило 10/20/30.
9. Які бувають типи презентацій ?
10. Яка основна мета створення презентації ?

### **3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

#### **Методичні рекомендації**

1. Тренінг-курс start-up. Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 “Соціальні та поведінкові науки” спеціальності 051 “Економіка” всіх форм навчання/ Хоменко І.О. – Чернігів: НУЧП, 2021. – 107 с.

2. Тренінг-курс start-up. Тексти лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 “Соціальні та поведінкові науки” спеціальності 051 “Економіка” всіх форм навчання/ Хоменко І.О. – Чернігів: НУЧП, 2021. – 80 с.

3. Тренінг-курс start-up. Методичні вказівки до виконання курсової роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 “Соціальні та поведінкові науки” спеціальності 051 “Економіка” освітньої програми “Економіка ” всіх форм навчання/ Хоменко І.О. – Чернігів: НУЧП, 2021. – 61 с.

4. Бабаченко Л.В., Забаштанська Т.В., Жидок В.В., Хоменко І.О. Методичні вказівки до виконання розрахункових робіт з дисципліни «Товарна інноваційна політика» для студентів спеціальності 075 «Маркетинг» денної форми навчання. Чернігів: ЧНТУ, 2018. – 21 с.

## Базова

5. Олет Б. 24 кроки успішного стартапу / пер. з англ. Н. Палій. Київ: Книголав, 2019. 288 с.
6. Бланк С., Дорф Б. Священна книга стартапера. Як збудувати успішну компанію / пер. з англ. Н. Валевська. Київ: Наш формат, 2019. 512 с.
7. Гільбо К. Стартап на \$100. Як перетворити хобі на бізнес / пер. з англ. А.Ящук. Київ: Наш формат, 2017. 264 с.
8. Райз Е. Стартап без помилок. Посібник зі створення успішного бізнесу з нуля / пер. з англ. О.Яцини. Харків: Vivat, 2016. 368 с.
9. Вассерман Н. Дилеми засновника бізнесу. Як попередити помилки й уникнути їх під час створення стартапу / пер. з англ. А. Клімової. Харків: Vivat, 2017. 480 с.
10. Тіль П. Від нуля до одиниці. Нотатки про стартапи, або як створити майбутнє / пер. з англ. Р. Обухів. 3-є вид. Київ: Наш формат, 2016. 232 с.
11. Ворона Т. Стартап на мільйон. Харків: Vivat, 2017. 224 с.
12. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор Видавництво, 2016. 378 с.
13. Ries E. The Lean Startup. NY. : Crown Publishing Group, 2011. 320 p.
14. Thiel's P. Startup CS183. Notes Essay. URL: <https://gist.github.com/harperreed/3201887>.
15. Thiel P. Zero to One. Notes On Startups, Or How To Build The Future. NY. : Crown Business, 2014. 160 p.
16. Bhargava R., Heeman W. The Startup Playbook: Founder-to-Founder Advice From Two Startup Veteransc. Lioncrest, 2017. 420 p.
17. Golomb V.M. Accelerated Startup: Everything You Need to Know to Make Your Startup Dreams Come True From Idea to Product to Company Hardcover. Time travellers books, 2017. 394 p.
18. Jonikas D. Startup Evolution Curve From Idea to Profitable and Scalable Business: Startup Marketing Manual. Greenleaf, 2018. 336 p.
19. Robin W. Online Business Startup The entrepreneur's guide to launching a fast, lean and profitable online venture. Rethinkpress, 2015. 260 p.
20. Тиль П. Курс лекцій «Стартап». Стенфорд, 2012. 114 с.
21. Лалу Ф. Компанії майбутнього / пер. з англ. Р. Ключка. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 544 с.
22. Стартап проекти та їх оцінювання: конспект лекцій для студентів за спеціальністю 7.121 «Інженерія програмного забезпечення» факультету інформаційних технологій УжНУ / Розробник: Поліщук В.В. Ужгород, 2018. 74 с.
23. Васильців Т.Г., Качмарик Я.Д., Блонська В.І., Лупак Р.Л. Бізнес-планування: навч. посіб. Київ: Знання, 2013. 173 с.
24. Горбаченко С.А., Карпов В.А. Аналіз підприємницьких проектів. Одеса: ОНЕУ, 2013. 241 с.
25. Норіцина Н.І. Start-up: створення та функціонування. Тренінг-курс: навч. посібник. / Електронний ресурс/ Н.І.Норіцина, В.М.Кужель - К.: КНЕУ, 2014.- 300 с.

26. Розробка стартап-проектів: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальностей 151 – «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології» та 152 – «Метрологія та інформаційно-вимірвальна техніка» / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 188 с. - Режим доступу: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29447/1/Rozrobka\\_startup-proektiv\\_Konsp.lekts.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29447/1/Rozrobka_startup-proektiv_Konsp.lekts.pdf).

### Допоміжна

1. Започаткування і розвиток малого бізнесу / пер. з англ. Солт-Лейк-Сіті, 2014. 204 с.
2. Попко О.В., Мальчик М.В. Сучасна парадигма стартапів у бізнесі. URL: <http://ena.lp.edu.ua>.
3. Звєгінцова О.Д., Золотарьова І.О., Щербаків О.В. Інтегрована оцінка стартап проектів. *Системи обробки інформації*. 2015. Вип. 4. С. 163-165.
14. Malyar M., Polishchuk V., Sharkadi M., Liakh I. Model of start-ups assessment under conditions of information uncertainty. *Eastern European Journal of Enterprise Technologies, Mathematics and cybernetics – applied aspects*, 2016. № 3/4 (81). P. 43-49.
15. High Tech Startup Valuation Estimator. URL: <https://www.caycon.com/valuation.php#bottom>.
16. Featured project in Technology. URL: [https://www.kickstarter.com/discover/categories/technology?ref=discover\\_index](https://www.kickstarter.com/discover/categories/technology?ref=discover_index).
17. Покропивний С.Ф., Соболев С.М., Швиданенко Г.О., Дерев'янку О. Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. Київ : КНЕУ, 2002. 379 с.
18. Кучіна С.Є., Дмитренко Р.В. Бізнес-план підприємства: необхідність впровадження. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2013. № 22. С. 96-99.
19. Князь С.В., Георгіаді Н.Г., Богів Я.С. Бізнес-планування інноваційних проектів: сутність технологій, переваги та недоліки. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 199-207.
20. Корнух О.В., Маханько Л.В. Стартап як прогресивна форма інноваційного підприємництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 23. С. 26-30.
21. Коюда В.О., Пасько М.І. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства. *Бізнес інформ*. 2015. № 9. С. 394-402.
22. Стартап по-українски: 10 шагов к успеху : [сборник] / Образоват. центр для підприємців Startup Ukraine . - Киев: СТ-друк, 2016. - 169 с.
23. Ерік Райз. Стартап без помилок. Посібник зі створення успішного бізнесу з нуля. Харків.: "Vivat", 2016 – 180 с.
24. Хоменко І.О., Каштальян О.О. Особливості становлення, впровадження та розвитку стартапів // Юність науки – 2020: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства: збірник тез Міжнародної науково-практичної

конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 23-24 квітня 2020 р.) Чернігів: ЧНТУ, 2020. С.39-41.

25. Хоменко І.О., Садчикова І.В., Колоток М.О. Контролінг як інструмент підтримки достатнього рівня економічної безпеки та конкурентоспроможності промислового підприємства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 2 (26). С. 25-36.

26. Хоменко І.О., Горобінська І.В., Шаргородський І. С. Податкове навантаження суб'єктів господарювання як об'єкт державного регулювання. Науковий вісник Полісся. 2021. № 1 (22). С. 102-113.

27. Управління стартапами : підручник для для здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська; за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.

28. Global Startup Ecosystem Report (GSER 2022). 380 p. URL: <https://startupgenome.com/reports/gser2022>

29. Ukraine Deal Review 2021. Tech Venture Capital and Private Equity deals of Ukraine. 2022, 12 May. 28 p. URL: <https://www.slideshare.net/UVCA/ukraine-deal-review-2021-tech-venture-capital-and-private-equity-deals-of-ukraine>

30. Startup Blink. Global Startup Ecosystem Index 2022. 402 p. URL: <https://www.startupblink.com/startupecosystemreport>

31. Startup voice: результати опитування стартап-екосистеми України. URL: [https:// usf.com.ua/startup-voice-rezultati-opituvannya-startap-ekosistemi-ukraini/](https://usf.com.ua/startup-voice-rezultati-opituvannya-startap-ekosistemi-ukraini/)

## Інформаційні ресурси

1. Наукова бібліотека Національного університету «Чернігівська політехніка». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library2.stu.cn.ua/>.

2. Електронний архів Національного університету «Чернігівська політехніка». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ir.stu.cn.ua/>

3. Сайт дистанційного навчання Національного університету «Чернігівська політехніка». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eln.stu.cn.ua/login/index.php>.

4. Офіційний сайт мережі академічних стартап-інкубаторів YEP! URL: <http://www.yepworld.org/ua/about/>