

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

**ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО  
ТА УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТАМИ**

Конспект лекцій  
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня  
за спеціальністю D3 «Менеджмент»

*Електронний ресурс*

**Рецензенти:**

**Л. В. Тешева** – доктор економічних наук, професор кафедри економіки та менеджменту Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

**К. Ю. Величко** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і права Народної української академії

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна  
(протокол № 7 від 28 лютого 2025 року)*

I 67 **Інноваційне підприємництво та управління стартап-проектами** : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю D3 «Менеджмент» [Електронний ресурс] / укладачі М. М. Кудінова, Г. Б. Тимохова, Н. В. Глебова. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – (PDF 80 с.)

В конспекті лекцій розглянуті теоретичні та практичні засади інноваційного підприємництва та управління стартап-проектами. До складу тем увійшли складові сучасної стартап-екосистеми у світі та в Україні, сутність стартапів та їх види, основні принципи формування команди та їх ролі, дизайн мислення, процес валідації ідей, формування канви бізнес-моделі, механізм дослідження клієнтів, розробка мінімально життєздатного продукту, оцінка ринку, метрики стартапів та аналіз конкурентів, основи маркетингу, інвестицій та фінансів стартапів, технології підготовки до презентації стартапів та пітч-деку. В методичних рекомендаціях використано матеріали курсу «Інноваційне підприємництво та управління стартап-проектами» від Громадська організація «Платформа інноваційного партнерства» (УЕР™) (проект реалізується в рамках підписаного меморандуму про співробітництво).

Видання розраховано на здобувачів вищої освіти, а також викладачів і спеціалістів.

**УДК 005.8:[334.722:330.341.1](075.8)**

© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2025

© Кудінова М. М., Тимохова Г. Б., Глебова Н. В., уклад., 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Тема 1. Стартап екосистема.....	5
Тема 2. Основні принципи формування команди, ролі в команді стартапу.....	12
Тема 3. Дизайн мислення. Визначення проблем, емпатія.....	16
Тема 4. Дизайн мислення. Пошук і вибір ідей .....	20
Тема 5. Валідація ідеї стартапу.....	23
Тема 6. Канва бізнес моделі. Вступ, проблема та рішення .....	26
Тема 7. Канва бізнес моделі. Портрет клієнта, ціннісна пропозиція ....	30
Тема 8. Дослідження клієнтів. Попереднє дослідження ринку. Валідація ключових гіпотез.....	35
Тема 9. Динаміка команди.....	43
Тема 10. Мінімально життєздатний продукт (MVP).....	47
Тема 11. Оцінка ринку. аналіз конкурентів.....	52
Тема 12. Основи маркетингу для стартапів.....	58
Тема 13. Основи про інвестиції, фінанси та юридичні особливості стартапів.....	64
Тема 14. Презентація стартапу. Пітч-дек.....	73
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	77

## ВСТУП

Дисципліна «Інноваційне підприємництво та управління стартап проектами» викладається здобувачам вищої освіти в рамках реалізації Всеукраїнської ініціативи «Підприємницький університет», що діє в межах співпраці Каразінського університету в особі кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, та Громадської організації «Платформа інноваційного партнерства» (УЕР™).

Метою курсу «Інноваційне підприємництво та управління стартап проектами» є формування системи знань і практичних навичок у створенні і управлінні стартапами на початковій стадії, підготовка студентів до участі в інкубаційних, акселераційних і грантових програмах підтримки стартапів.

Видання містить визначення сутності стартапу, його основні види, місце в сучасній стартап екосистемі світу та в Україні. Виділено принципи формування команд стартапу та охарактеризовані ролі його членів. Досліджено процес дизайн мислення, що активізує розробку ефективних бізнес-ідей через пошук проблеми споживача та емпатію. Розглянуто алгоритм валідації ідей стартапу. Дана характеристика блоків канви бізнес-моделі. Проаналізовано процес дослідження клієнтів, сегментації, побудови портретів споживачів та формування унікальної ціннісної пропозиції. Узагальнено принципи розробки мінімального життєздатного продукту. Узагальнено інструменти та методики оцінки ринку та аналізу конкурентів стартапів. Виділено засади маркетингу, інвестицій та фінансів сучасних стартапів. Проаналізовано структуру презентації стартапу та обґрунтовано механізм підготовки до пітч-деку.

Конспект лекцій базуються на матеріалах курсу «Інноваційне підприємництво та управління стартап проектами» від Громадська організація «Платформа інноваційного партнерства» (УЕР™).

Електронне видання підготовлено для вивчення дисципліни «Інноваційне підприємництво та управління стартап проектами» відповідно до спеціальності D3 «Менеджмент» другого (магістерського) рівня вищої освіти.

## ТЕМА 1. СТАРТАП ЕКОСИСТЕМА

1. Особливості інноваційного підприємництва, визначення стартапу. Роль стартапів у світовій економіці. зв'язок науки та інновацій. Стадії розвитку стартапу.
2. Складові стартап екосистеми. Огляд стартап екосистеми України.

### *1. Особливості інноваційного підприємництва, визначення стартапу. Роль стартапів у світовій економіці. зв'язок науки та інновацій.*

Інноваційне підприємництво – це особливий новаторський процес створення чогось нового, процес господарювання, в основі якого лежить постійний пошук нових можливостей, орієнтація на інновації. Воно пов'язане з готовністю підприємця брати на себе весь ризик зі здійснення нового проекту чи поліпшення існуючого, а також фінансову, моральну і соціальну відповідальність, що виникає при цьому. У загальному плані інноваційне підприємництво можна визначити як суспільний техніко-економічний процес, що приводить до створення кращих за своїми властивостями товарів, послуг чи технологій шляхом практичного використання нововведень.

Виділяють три основних види інноваційного підприємництва:

1. Інновація продукції, тобто процеси оновлення збутового потенціалу підприємства, що забезпечує життєздатність фірми, збільшення обсягу прибутку, розширення її частки на ринку, збереження клієнтури, закріплення незалежного становища, підвищення престижу, створення нових робочих місць та ін.

2. Інновація технології – процес оновлення виробничого потенціалу, спрямований на підвищення продуктивності праці, економію енергії, сировини та інших ресурсів, що, у свою чергу, дає можливість збільшити прибуток фірми, удосконалити техніку безпеки, провести заходи щодо захисту навколишнього середовища, ефективно використовувати інформаційні системи.

3. Соціальні інновації – загальний процес планомірного поліпшення гуманітарної сфери підприємства. Використання таких інновацій розширює можливості на ринку робочої сили, мобілізує персонал підприємства на досягнення поставлених цілей, закріплює довіру до соціальних зобов'язань підприємства перед співробітниками і суспільством загалом.

Стартап – це тимчасова організація (маленька компанія або команда засновників), яка намагається реалізувати якусь бізнес-ідею і перебуває в постійному пошуку повторюваної, масштабованої та прибуткової бізнес-моделі (визначення стартапу за Стівом Бланком).

Стартап – це новостворена організація, яка знаходиться в постійному пошуку повторюваної та масштабованої бізнес-моделі в умовах надзвичайної невизначеності

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

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

Таким чином, можна виділити чотири характеристики стартапу:

1) Тимчасовість.

Успішний стартап на якомусь етапі перетворюється у компанію (тобто перестає бути стартапом у класичному розумінні);

2) Інноваційність.

Стартап має мати інноваційну складову, щоб успішно конкурувати на ринку; Інновація може бути не обов'язково технологічною, а, наприклад, в бізнес-моделі чи маркетингу. Це те, що дозволить стартапу більш ефективно конкурувати на ринку.

3) Масштабованість.

4) Постійна невизначеність, відсутність стабільності, великий ризик «померти» на ранній стадії.

Для засновника стартапу зазначені вище характеристики означають ряд певних задач:

1) Забезпечення бачення продукту з набором перевірених характеристик, які будуть вирішувати реальну проблему в умовах невизначеності;

2) Створення декількох сценаріїв бізнес-моделі – розуміння різних шляхів та підходів до монетизації та потенційного масштабування

3) Розуміння, чи правильно описана бізнес-модель на основі поведінки клієнтів – в стартапі часто потрібно адаптуватися до поведінки ринку, і приймати рішення на основі постійної переоцінки ціннісної пропозиції

Етапи розвитку стартапу (класична модель для орієнтиру):

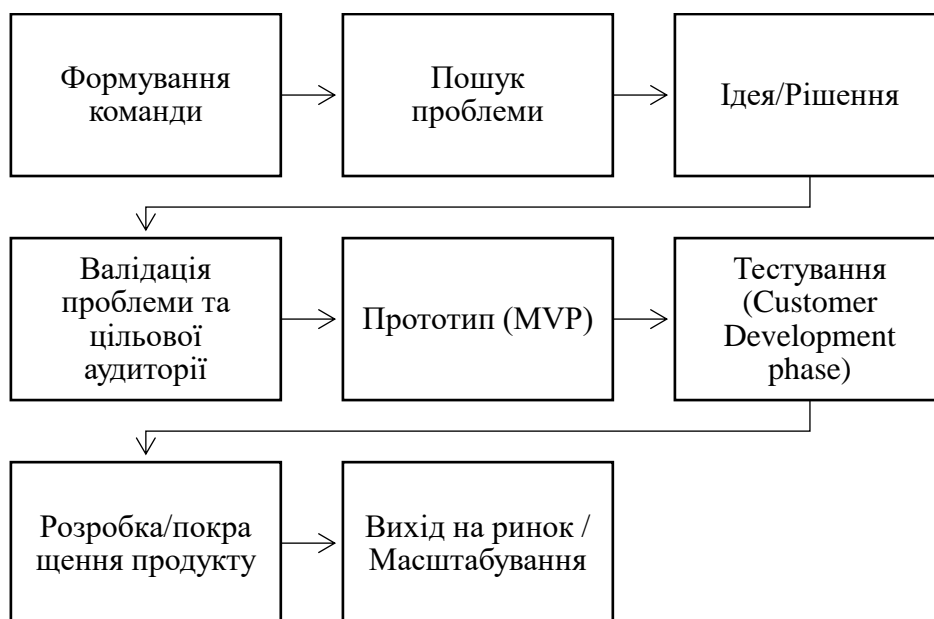


Рис.1. Класична модель розвитку стартапу

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

У роботі зі стартапом важливо розуміти, що інноваційність – це не завжди технологічність. Інноваційність може проявитися у новій бізнес моделі, підході до маркетингу та продажів, позиціонуванні. Навіть звичайну кав'ярню при вірному підході можливо зробити стартапом. Саме тому Стів Бланк виділив 6 класичних типів стартаперів, які відрізняються за мотивацією, метою та підходами.

#### Шість типів підприємців за Стівом Бланком

За словами Стіва Бланка, існує шість різних типів стартапів:

##### 1. Стартапи із способу життя (лайфстайл): Самозайняті люди

Підприємці, що займаються лайфстайл-стартапами, живуть працюючи ні на кого, крім себе. У Кремнієвій долині такими професіоналами є програмісти- фрілансери або веб-дизайнери, які люблять свою роботу через пристрасть. Це може бути невеликий стартап, масштабований в рамках вузького кола людей, але головне – той, що буде приносити задоволення.

##### 2. «Малий бізнес»: Годування сім'ї

Малий бізнес – це продуктові магазини, перукарні, пекарі, туристичні агенти, теслярі, електрики тощо. Це ті, хто веде власний бізнес, щоб прогодувати сім'ю. Щоб зробити з такого бізнесу стартап, потрібно чітко розуміти свою різницю від іншого подібного бізнесу і мати унікальну ціннісну пропозицію.

Приклад – дівчина з Харкова Дінара Касько, яка почала випікати торти незвичайних форм, які були зроблені на 3D принтері – так із класичного бізнесу вона зуміла виділитись серед конкурентів, додавши інноваційну складову до бізнес моделі, і трансформувалася у стартап з хорошим потенціалом до масштабування.

##### 3. Масштабовані стартапи: Народжені бути великими

Google, Uber, Facebook, Twitter – це лише останні приклади масштабованих стартапів. З самого початку засновники вірять, що збираються змінити світ. В таких стартапах потрібна з самого початку віра в себе і сфокусованість в житті лише на своєму продукті.

##### 4. Стартапи для exit (продажу): Народжені для покупки

Протягом останніх п'яти років стартапи, що пропонують веб-рішення та рішення для мобільних додатків, продаються більшим компаніям. Ця тенденція стає все більш популярною. Їх мета – не побудувати компанію на мільярд доларів, а продати її більшій компанії.

Приклад – стартап Waze, який викупили Google за 1,1 млрд доларів у 2013 році. Waze – відомий додаток-карта, що дозволяє бачити інших учасників дорожнього руху, залишати коментарі про ДТП чи проблеми на дорозі. Вони з

самого початку були націлені на продаж компанії Google і робили продукт саме з цією метою.

#### 5. Величні компанії: інновації або смерть

Великі компанії мають обмежену тривалість життя. Зміни в уподобаннях споживачів, нові технології, проблеми законодавства, нові конкуренти створюють тиск, що змушує великі компанії створювати нові інноваційні продукти для нових клієнтів на нових ринках (наприклад – Google та Android). Це зазвичай технологічні продукти, які мають постійно пропонувати людям щось нове. Ми бачимо, що всі технологічні лідери випускають нову техніку (телефони, ноутбуки і т.д.) не менше, ніж раз на рік – це робиться не тому, що технічно продукція старішає, а тому, що постійно потрібно пропонувати клієнтам щось нове, щоб не бути зміщеними зі своїх позицій конкурентами.

#### 6. Соціальні стартапи: Місія

Вони пристрасні і спонукають впливати. Однак, на відміну від масштабованих стартапів, їхня місія – зробити світ кращим, не заради багатства, а заради ідеї. І навіть за відсутності великої монетизації це все одно буде залишатися стартапом, доки буде нести соціальний вплив.

## 2. *Складові стартап екосистеми. Огляд стартап екосистеми України.*

### Стартап екосистема

– це середовище, в якому взаємодіють всі гравці (люди і організації), так чи інакше пов'язані з індустрією стартапів. Чим активніше і відкритіше взаємодіють між собою гравці екосистеми, тим ефективніше вона розвивається, і тим більше можливостей створює для стартапів.

В межах екосистеми всі ключові учасники досить пов'язані між собою, щоб зробити можливим швидкий прогрес та зростання:

- підприємці об'єднуються для обміну ідеями та взаємодії з університетами для залучення майбутніх працівників;
- інвестори вчаться розуміти, які типи підприємців, команд та стартапів найімовірніше досягають успіху і можуть зробити екзит – інвестують в стартапи гроші;
- в свою чергу, це закачує новий капітал та знання в екосистему від підприємців-початківців та стартапів після екзиту, які, ймовірно, повернуть гроші та знання назад в екосистему.

Стартап екосистема складається з наступних складових:

1. Підприємець
2. Фінансові інституції/Інвестори
3. Уряд/Держава
4. Корпорації/приватний сектор
5. Університети
6. Інноваційна інфраструктура

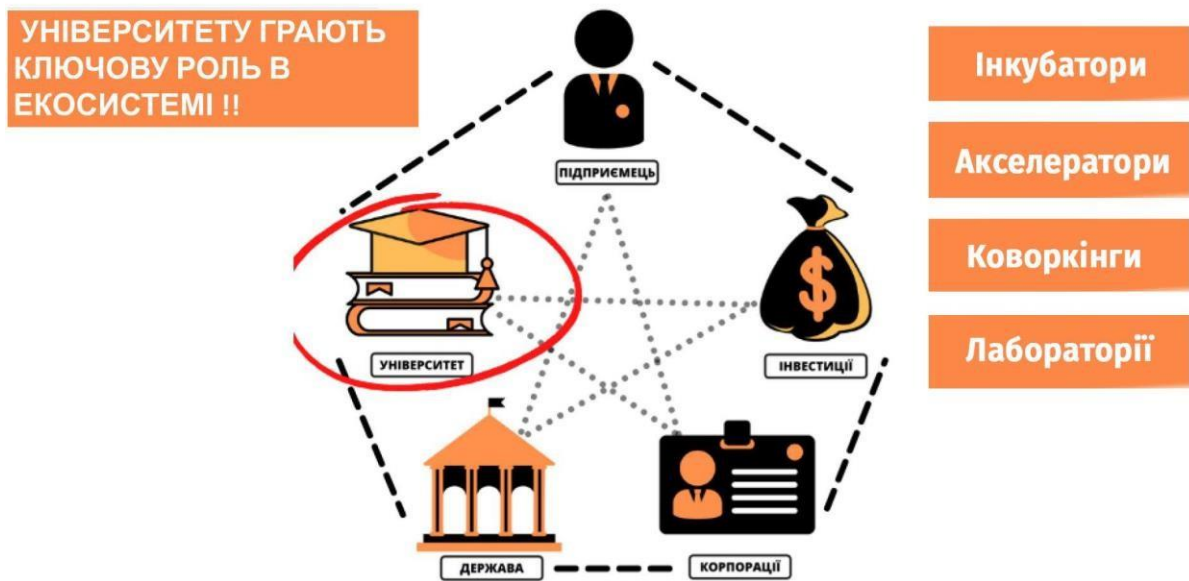


Рис. 2. Вигляд стартап екосистеми

Уряд/Держава має відігравати важливу роль у будівництві екосистеми (особливо в частині інфраструктури та культури), має підтримувати підприємців та впроваджувати відповідні законодавчі ініціативи.

Корпорації часто стають пусковими клієнтами для стартапів та допомагають у перевірці ідей, гіпотез та тестуванні. Крім того, менеджери з різних компаній є хорошими менторами для засновників стартапів, оскільки володіють досвідом та експертизою в специфічних галузях та індустріях.

Прикладом представника з корпоративного сектору, який активно розвиває стартап екосистему в Україні, є холдинг Genesis.

Genesis – міжнародна продуктова ІТ-компанія повного циклу, де немає замовників, ми самі створюємо всі свої проєкти від ідеї і перших начерків до реалізації та отримання кращих позицій на ринку або в своїй ніші. Майже 2000 осіб у п'яти країнах створюють продукти для більш ніж 200 мільйонів унікальних користувачів щомісяця. Genesis – найбільш навантажена ІТ-компанія в країні і один з найбільших партнерів Facebook, Google, Snapchat і Apple з СЕЕ.

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

Університети мають бути ядром екосистеми і створювати всі умови для розвитку підприємницької освіти і культури та зрощування студентських стартапів. Наукова інфраструктура університету повинна сприяти виникненню наукоємних і технологічних стартапів. Наведіть приклади лабораторій і наукових колективів, які є у вашому університеті.

Також, важливим елементом екосистеми є інфраструктура, яка включає в себе організації, що сприяють розвитку стартапів – інкубатори і акселератори, коворкінги, лабораторії тощо. А також, телекомунікаційна

інфраструктура, додаткові сервіси для стартапів (дата центри, хостинги, інструменти для роботи тощо).

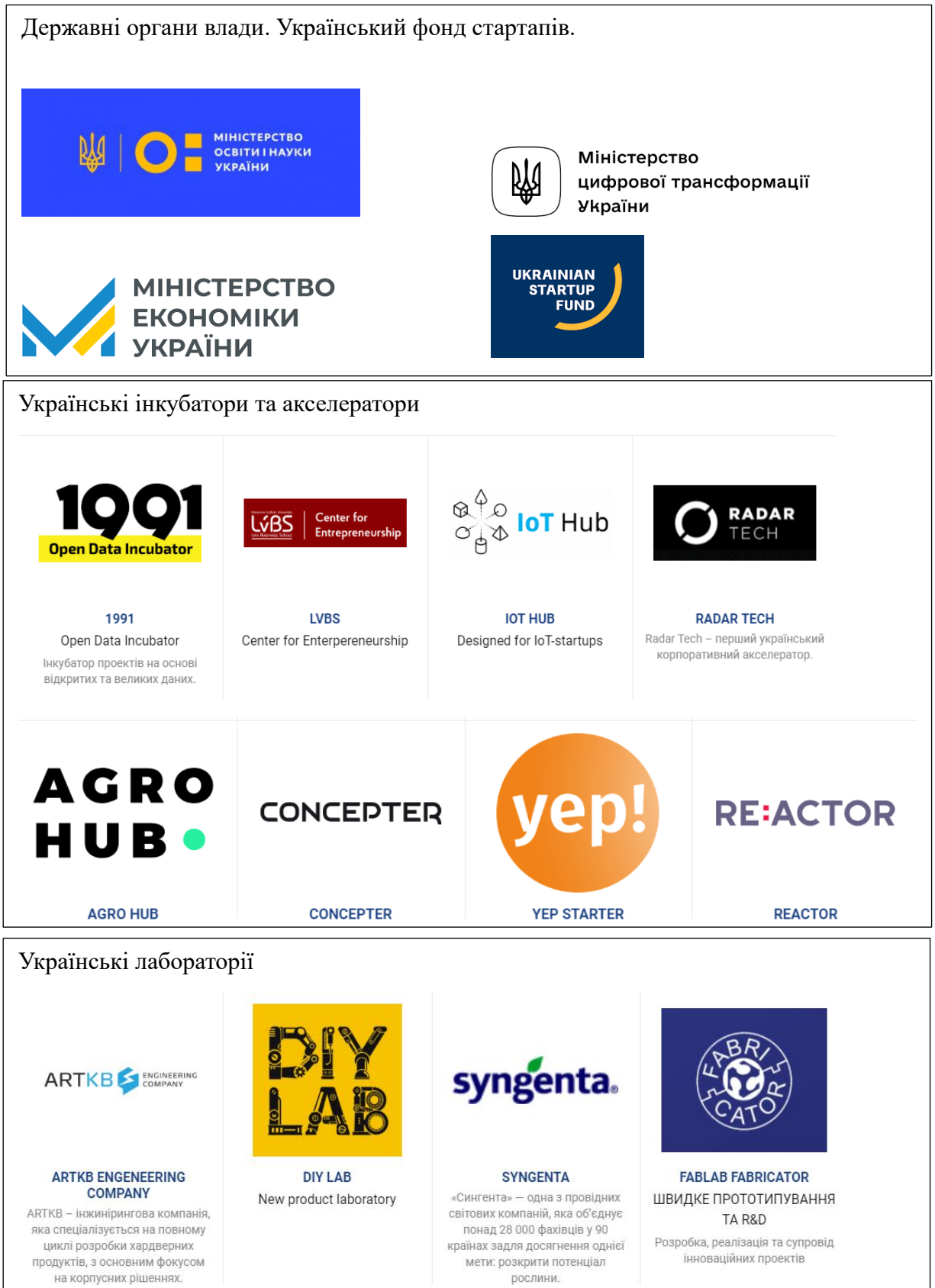


Рис.3 Ukrainian Tech Map

Інкубатори і акселератори – одна з найважливіших складових екосистеми. Ці організації створені для того, щоб допомагати стартапам на ранніх стадіях розвитку. В акселераторах і інкубаторах створюється таке середовище, в якому молодим підприємцям простіше не робити помилок. Проводяться освітні програми, надається менторська підтримка та грантове фінансування або перші інвестиції. Участь стартапа в програмах інкубації або акселерації значно підвищує шанси на успіх на ранній стадії.

Приклад екосистеми: Ізраїльська стартап-екосистема

Стартап-екосистема Ізраїлю почала розвиватися в 90-х роках минулого століття. Відколи держава взяла курс на розвиток інноваційних підприємств: ще з 1993 року була запущена державна програма підтримки стартапів з бюджетом у \$100 млн.

Уряд стимулював створення спільних фондів із відомими міжнародними венчурними компаніями та дофінансовував до 40% їхніх інвестицій у місцеві стартапи. Було ліквідовано подвійне оподаткування та спрощено багато інших бюрократичних перепон для інвесторів. У 2016 році було створено окреме Міністерство інновацій (Innovation Authority) та запущено десятки різних програм підтримки технологічних стартапів, молодих підприємців та R&D, зокрема й в університетах. Міністерство підтримує нові стартапи та технології, як прямими грантовими інвестиціями, так і через галузеві інкубатори, що фінансуються державою.

Тільки 2017 року річний бюджет програм підтримки стартапів в Ізраїлі склав \$400 млн. З 2500 нових стартапів, які подали заявку на фінансування від міністерства, 1800 отримали такі гранти – це дуже високий рівень підтримки з боку держави.

Крім того, в Ізраїлі станом на 2020 рік налічується 356 акселераторів, за останні три роки їхня кількість збільшилася більше ніж вдвічі! Це при тому, що в країні всього 8 млн населення, що можна порівняти по кількості людей з Києвом, наприклад. Не дивно, що країна міцно закріпила й утримує титул «нації стартапів». До того ж за останні 30 років ВВП Ізраїлю зросло в 15,5 раза.

Ще одна особливість екосистеми Ізраїлю є те, що локальний ринок є маленьким. Відповідно, це спонукає молоді стартапи відразу зосереджуватися в своїй бізнес моделі на світовому ринку, і саме тому переважно кількість стартапів робить рішення, націлюючись на глобальне масштабування, і мають успіх. У країні понад 6 600 стартапів, і 20 з них є єдинорогами. Більше \$20 млрд було залучено за останні 20 років в венчурну індустрію, і ці гроші були інвестовані в різні стартапи. Більше 360 зарубіжних R & D центрів знаходяться і працюють в Ізраїлі.

Університети відіграють значну роль екосистемі Ізраїлю, оскільки там народжується і перевіряється безліч ідей нових технологічних продуктів. Єврейський університет в Єрусалимі, Тель-Авівський університет, Техніон (Ізраїльський технологічний інститут), Університет Бен-Гуріона в Негеві, Хайфський університет є одними з провідних в цьому напрямку. Для валідації і комерціалізації своїх розробок Ізраїльські університети тісно співпрацюють

з приватними компаніями в консорціумах, в яких беруть участь держава, армія, фінансові інститути (венчурні компанії, фонди), міжнародні проекти і транснаціональні корпорації.

## **ТЕМА 2. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ, РОЛІ В КОМАНДІ СТАРТАПУ**

1. Принципи формування команди. Ролі в команді.
2. Візія, місія, цінності.

### ***1. Принципи формування команди. Ролі в команді.***

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

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

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

- CEO – Chief Executive Officer – візіонер, стратег та рушій процесів.
- COO – Chief Operating Officer – людина, що відповідає за налаштування операційної діяльності, розподіл обов'язків, внутрішній менеджмент.

Також можуть бути такі ролі:

- CMO – Chief Marketing Officer – головний маркетолог, відповідальний за маркетингову стратегію.
- CFO – Chief Financial Officer
- CTO – Chief Technical Officer

Крім 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.

Наприклад, Михайло Галян, CEO проекту Boosters з холдингу Genesis, впевнений, що головне у розвитку стартапу – залученість керівника у всі процеси, починаючи з ідеї і закінчуючи підготовкою технічних завдань для відділу маркетингу. «Рекрутинг звучить банально, але люди – це основа проекту. Створити сильну команду – ключове завдання, воно ж одне з найскладніших для керівника. Мені допомогли дві речі: активне залучення в процес найму і формування карти цінностей», – говорить Михайло.

З моменту заснування Boosters він провів близько 400 співбесід та переглянув більше 4 тисяч резюме і тестових завдань. При цьому в команді стартапу всього 17 осіб.

Дана статистика свідчить не про зайву вибірковість, а про те, що керівник повинен зібрати сильну команду, яка витримає будь-які складнощі. «Моя порада керівникам: не думайте, що цю частину роботи можна делегувати і забути. Шукайте людей самі – у соціальних мережах і в своєму оточенні. Пишіть їм, запрошуйте до своєї команди. Від цього залежить майбутнє вашого продукту», — каже Михайло.

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 загрожувати стосункам зі своїми родичами чи друзями.

Однак не тільки близькі стосунки з членами команди або працівниками можуть стати наріжним каменем 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.

## **2. Візія. Місія. Цінності**

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. 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 сформуувати 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.

Канва місії та візії – інструмент, що дозволяє систематизувати своє розуміння цих двох понять для кожної команди. Вона формується на двох потоках – теперішньому та майбутньому. По черзі, студенти мають відповісти на питання – Хто ви? Що ви робите? Для кого? Чому ви це робите? Цю канву можливо заповнити вже після формування ідеї.

Приклади візій і місій відомих компаній:

Дісней – «Робити людей щасливими» (Візія).

Інстаграм – «Фіксувати та ділитися моментами зі всього світу» (Візія).

IKEA – «Створювати краще повсякденне життя для людей» (Візія).

IKEA – «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).

YEP – глобальна мережа, яка створює безліч можливостей для розвитку молоді і допомагає кожній молодій людині знайти свій шлях, стати щасливішим і зробити величезний внесок у розвиток своєї країни та суспільства (Візія).

YEP – Ми створюємо екосистему молодіжного підприємництва в Східній Європі, яка надає можливості молоді для персонального та професійного розвитку через підприємництво. Ми реалізуємо свою місію через розвиток мережі підприємницьких клубів в університетах, інкубаційні та акселераційні програми. Ми будуємо ефективні зв'язки та партнерства зі стейкхолдерами та екосистемами зі всього світу, а також формуємо ком'юніті

менторів та експертів, щоб створювати більше можливостей для молодих підприємців (Місія).

Рис.4. Канва місії та візії

Цінності – це основа, на якій будуються всі наші дії, судження та особистість. Це не завжди про мораль та етику, а про ті речі, які дійсно роблять тебе живим і пристрасно відданим справі, якою ти займаєшся. Для когось – це служіння іншим, для когось – креативність чи робота в команді, а для когось – випробовування та пригоди.

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.

Цінності впливають на ряд стратегічних речей:

- як ви працюєте,
- як ви вкладаєтесь в роботу,
- як ви взаємодієте з клієнтами, постачальниками та інвесторами.

Accountability	Freedom	Power
Achievement	Grace	Public service
Advancement	Growth	Quality
Aesthetics	Harmony	Recognition
Authority	Helping others	Reputation
Balance	Helping society	Resilience
Belonging	Honesty	Respect
Celebrity	Humour	Responsibility
Challenge	Independence	Self-respect
Community	Influencing others	Spontaneity
Co-operation	Integrity	Stability
Creativity	Intellectual status	Status
Credibility	Innovation	Sustainability
Curiosity	Joy	Teamwork
Determination	Justice	Tolerance
Discipline	Knowledge	Time freedom

Рис.5. Приклади цінностей

### ТЕМА 3. ДИЗАЙН МИСЛЕННЯ. ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМ, ЕМПАТІЯ

1. Проблема як джерело ідей для стартапів. Дизайн мислення.
2. Карта емпатії.
3. Огляд інструментів для аналізу проблем. Методологія How Might We.

#### *1. Проблема як джерело ідей для стартапів. Дизайн мислення.*

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 клієнт-орієнтованими. Дизайн мислення складається з 5 основних сегментів: Емпатія, Пошук проблеми, Пошук ідей, Прототипування, Тестування.



Рис.6. Кроки дизайн мислення

Емпатія – це здатність поставити себе на місце іншої людини. Методи побудови емпатії:

1. Питання, інтерв'ю - наживо і онлайн-методами
2. Спостереження (тенденції), інтерпретація поведінки,
3. Пройти самостійно 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.

Приклад Airbnb: коли стартап був зовсім молодий, в них була гіпотеза, що люди захочуть зняти дешевше житло від власників, ніж жити в готелях. Коли продукт запускався, виявилось, що конверсія замаленька, і сервісом мало хто користується. Засновники думали, що проблема в питанні безпеки, адже людина приїжджає жити до незнайомої людини в квартиру, але після проведення стадії емпатії і проведення інтерв'ю на вулицях, вони виявили, що проблема була в неякісних фото квартир у додатку. Після того, продажі виростили в декілька разів за 2 тижні.

Приклад ІКЕА: Цей приклад був експериментом. Щоб створити ідеальну м'яку іграшку, 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.

Приклад Netflix: Удосконалюючи свій сервіс доставки «DVD поштою» засновники Netflix задалися питаннями:

- 1) Як спростити процес оренди?
- 2) Як уникнути паперової тяганини та нескінченних штрафів?
- 3) Як дивитися улюблені фільми, не виходячи з дому?

Відповідь була простою: доставка фільмів «додому», яку легко оформити за допомогою пошти та банківських платежів. У 2007-му Netflix почав поширювати потокове відео (у компанії швидко зрозуміли, що ера DVD добігає кінця, адже з'явилися хмарні сервіси і люди остаточно перейшли в інтернет).

## **2. Карта емпатії.**

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

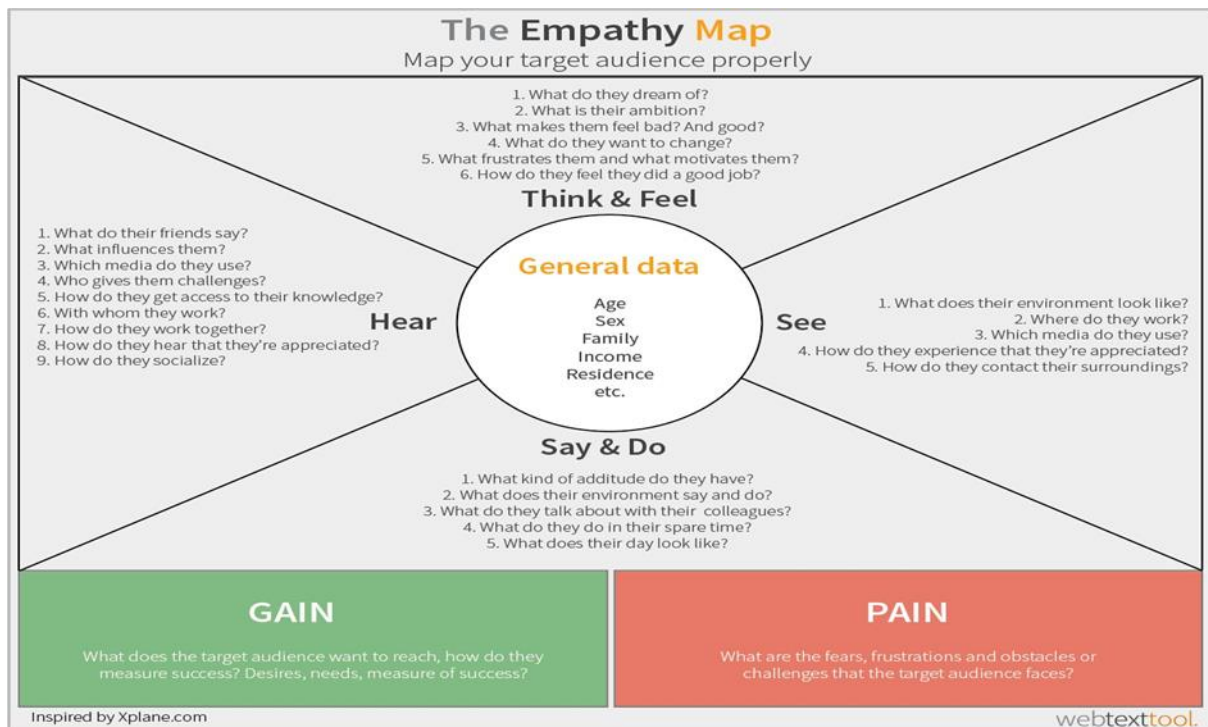


Рис.7. Карта емпатії

Опрацьовуючи карту емпатії:

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.

### 3. *Огляд інструментів для аналізу проблем. Методологія How Might We.*

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 вузлі 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 Obrío з екосистеми Genesis Максим Лукомінський у своїй книзі виокремив три пункти:

1. Створюйте всеохопну культуру клієнтоорієнтованості.
2. Прислухайтесь 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.

## **ТЕМА 4. ДИЗАЙН МИСЛЕННЯ. ПОШУК І ВИБІР ІДЕЙ.**

1. Інструменти пошуку ідей.
2. Брейнстормінг, майндмеппінг, скетчінг.

### ***1. Інструменти пошуку ідей.***

Мета цієї стадії – 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.

### ***2. Брейнстормінг, майндмеппінг, скетчінг.***

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 відчувають, що їхні ідеї сприйняті, 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.

Скетчінг – напрям в живописі, техніка швидкого малюнка. Це фіксація певного моменту, враження чи ідеї за короткий проміжок часу.

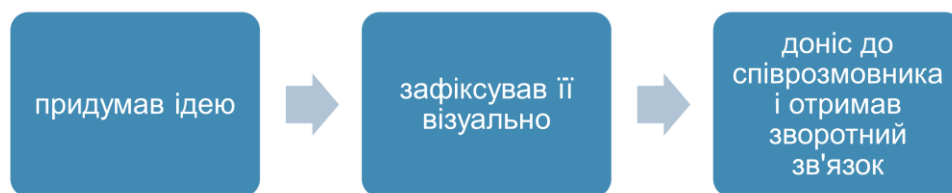


Рис.8. Сутність скетчінгу

Чим корисний скетчінг?

1. Допомогає швидко та лаконічно поставити задачу або отримати зворотній зв'язок.
2. Наочно передає потрібну ідею, думку.
3. Розвиває мислення.
4. Сприймається швидше й легше, ніж текст.

Майндмеппінг – це графічне представлення інформації, яке викладається у вигляді дерева схеми. Інструмент для відображення процесу мислення і структуризації інформації у візуальній формі

Принципи побудови Mind Map:

1. Обираємо головну тему / ідею / задачу / питання / проблему, розміщуємо її в центрі карти
2. Від головної теми радіально, у вигляді гілок, розвиваємо основні підтеми
3. Немає прямих ліній (прямі лінії – це неприродньо!)
4. 1 гілка = 1 (одне!) слово (оскільки це дає свободу для асоціативного мислення та творчості)
5. Довжина слова  $\approx$  довжині гілки (щоб не втрачався зв'язок між словами)

Де застосовують:

- для навчання та структурування інформації;
- для легшого запам'ятовування великих обсягів інформації;
- для планування та розробки проектів;
- для проведення мозкових штурмів та генерації ідей.

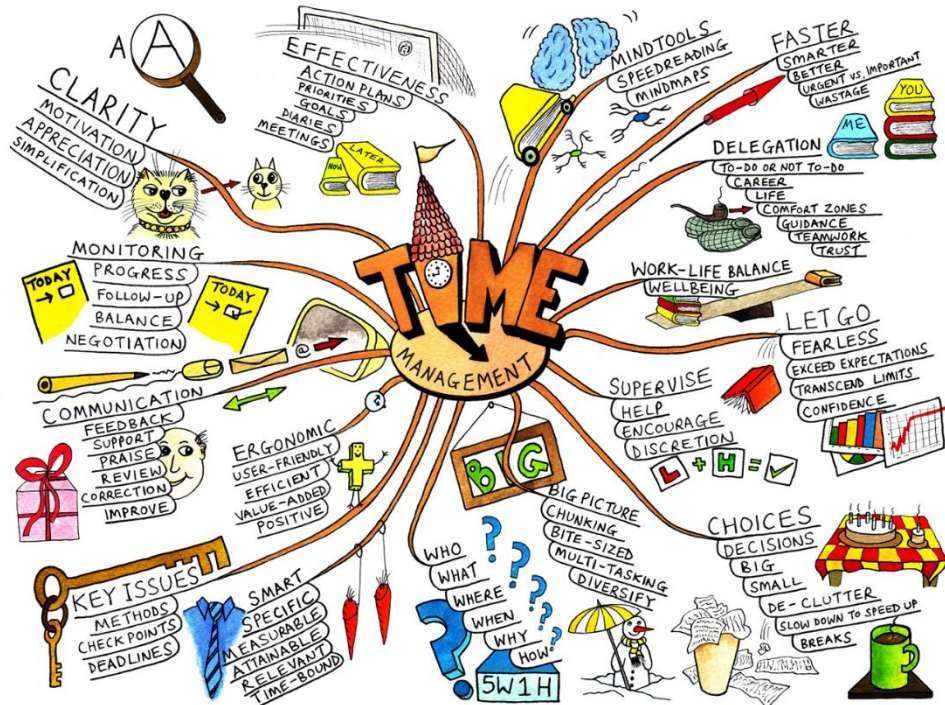


Рис.9. Приклад майндмепінгу

## ТЕМА 5. ВАЛІДАЦІЯ ІДЕЇ СТАРТАПУ

1. Сутність та методи валідації
2. Створення Landing Page

### 1. Сутність та методи валідації

За даними CB Insights, 42% стартапів стають провальними в перші роки існування через відсутність попиту на продукт. А за підрахунками компанії Go Globe, кожен п'ятий стартап закривається в перший же рік.

Зменшити ймовірність провалу можна, якщо валідувати ідею свого проекту і створити MVP – мінімально життєздатний продукт.

Створення нового бізнесу – завжди ризик. Трохи знизити його і переконатися в тому, що ідея працює, можна через перевірку ідеї - валідацію.

Валідація ідеї допоможе:

- Вивчити ринок і реально оцінити шанси свого стартапу
- Отримати перші результати від потенційних клієнтів.
- Бюджетно протестувати продукт і за необхідності доопрацювати його.

Методи валідації ідеї

- 1) 10-секундний тест

Джанет Краус, підприємець і викладач у Harvard Business School, вчить студентів проводити 10-секундний тест, якщо їм на думку спала ідея стартапу. Варто поставити собі запитання: ваша ідея «Кисень», «Аспірин» чи «Коштовність» для клієнтів?

«Киснем» називають продукт, який належить до життєво важливих потреб: їжа, сон, одяг. «Аспірин» рятує від певного «болю» клієнта або вирішує якусь проблему. «Коштовністю» називають продукти або послуги, які допомагають відпочивати або асоціюються з розкішшю.

На думку Джанет Краус, хороша ідея має належати до всіх трьох визначень. Цей тест допомагає визначити цінність ідеї та визнати її недосконалість.

## 2) Метод Діснея

У студії Волтера Діснея до ідей підходять з трьох різних точок зору. Коли команда працює над якимось проектом, вона може відвідати три кімнати і стати в кожній з них чарівником, реалістом і критиком.

У кімнаті чарівників діляться будь-якими ідеями, нехай навіть найбільш нереальними. Вони можуть бути дорогими, технологічно складними або практично нездійсненними. Усі записують ідеї і переходять у кімнату реалістів. Там обмірковують, як ці ідеї реалізувати, спростити або замінити альтернативними варіантами. У третій кімнаті критиків реальні ідеї обговорюють максимально жорстко: спрощують, допрацьовують, доводять до ідеалу.

Цей метод допомагає вибрати найкращі та робочі варіанти з усіх можливих.

## 3) Lean-метод

У книзі «The Lean Startup» успішний підприємець Ерік Райс описав, як потрібно перевіряти життєздатність ідей. Перевірка ідеї полягає в тому, щоб визначити, чи готові ваші клієнти платити за продукт. Він радить ще до створення MVP розмістити Landing Page і запустити на неї рекламу. Можна створити як одну, так і кілька сторінок, де змінювати опис проекту та подачу. Після роботи зі статистикою можна починати розробку MVP. Райс називає такий підхід: «Спочатку запитай – потім роби».

## 2. Створення Landing Page

Landing Page найефективніший для перевірки бізнес-ідеї, його досить легко реалізувати і він не вимагає значних вкладень. Але перед запуском лендінгу:

### 1) Визначте цілі лендінгу

Вам потрібно зібрати певну кількість email-адрес або отримати попередні замовлення? Кожен бізнес сам вирішує, в якому випадку можна вважати, що ідея працює, а в якому ні.

### 2) Зрозумійте, хто ваша ЦА

Створення лендінгу – хороший спосіб визначити, хто реальний клієнт вашого бізнесу і зупинитися на конкретному сегменті.

3) Викладіть вашу ідею максимально зрозуміло  
 Намагайтеся описати ідею максимально чітко. Погана презентація ідеї може спотворити результати.

Далі, необхідно вибрати шаблон, який найкраще підходить для вашого бізнесу, і правильно його налаштувати за такими кроками:

#### Крок 1. Заголовок

Заголовок повинен бути простим і стислим. В ідеалі, якщо він допомагає вирішити «біль» аудиторії. Ви можете перевірити кілька варіантів протестувати на різних лендінгах. Головне – зробити їх максимально точно. Заголовок начебто «Найбільш інноваційний продукт у світі» не підходить.

#### Крок 2. Опис

Описати свій проєкт потрібно одним або двома реченнями. Довгі описи заплутають цільову аудиторію або ж їх банально ніхто не читатиме. В ідеалі опис має відповідати на запитання «Як?» і «Чому?» після заголовка.

#### Крок 3. Візуал

Наш мозок у 60 000 разів швидше реагує на візуальні ефекти, ніж на текст. Якісні зображення допоможуть проілюструвати вашу ідею і будуть більше залучати аудиторію. Крім зображень можна розмістити відео, комп'ютерну графіку або анімацію.

#### Крок 4. Call to action (СТА)

Кнопка СТА має контрастувати з усіма іншими елементами на сторінці. Її варто робити яскравою і помітною на сторінці. Також вона має містити слова-дії: «Дізнатися більше», «Купити», «Підписатися на розсилку», «Зареєструватися»

#### Просування лендінгу

Щоб ваша аудиторія побачила Landing Page, необхідно:

- Підібрати запити для просування. Їхня кількість має бути від 5 до 25 слів.
- Оптимізувати юзабіліті лендінга.
- Оптимізувати тексти на сторінці ключовими словами. Але не перестарайтеся: важливо на виході отримати текст, який буде природно читатися.
- Створити структуру заголовків H1-H6.
- Додати ключові alt-описи на всі зображення сторінки.

Ефективно для просування лендінгів працює таргетована реклама в соціальних мережах. У цьому питанні краще витратити час і визначити, на якому майданчику найчастіше буває ваша ЦА і які в неї інтереси.

Під час просування ви можете експериментувати зі своїм контентом: змінювати заголовки, розташування блоків, зображення і кольори кнопки СТА. Цифри конверсії та кількість заявок/замовлень будуть основними показниками для оцінки результату.

## ТЕМА 6. КАНВА БІЗНЕС МОДЕЛІ. ВСТУП, ПРОБЛЕМА ТА РІШЕННЯ.

1. Сутність бізнес-моделі. Види опису бізнес моделей.
2. Огляд складових канви бізнес моделі.

### 1. Сутність бізнес-моделі. Види опису бізнес моделей.

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.

Існують дві найвідоміші канви для створення бізнес моделі:

1. Lean канвас
2. Бізнес модель канвас (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.

<p><b>PROBLEM</b> <i>List your top 1-3 problems.</i></p> <p><b>EXISTING ALTERNATIVES</b> <i>List how these problems are solved today.</i></p>	<p><b>SOLUTION</b> <i>Outline a possible solution for each problem.</i></p> <p><b>KEY METRICS</b> <i>List the key numbers that tell you how your business is doing.</i></p>	<p><b>UNIQUE VALUE PROPOSITION</b> <i>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.</i></p> <p><b>HIGH-LEVEL CONCEPT</b> <i>List your X for Y analogy e.g. YouTube = Flickr for videos.</i></p>	<p><b>UNFAIR ADVANTAGE</b> <i>Something that cannot easily be bought or copied.</i></p> <p><b>CHANNELS</b> <i>List your path to customers (inbound or outbound).</i></p>	<p><b>CUSTOMER SEGMENTS</b> <i>List your target customers and users.</i></p> <p><b>EARLY ADOPTERS</b> <i>List the characteristics of your ideal customers.</i></p>
<p><b>COST STRUCTURE</b> <i>List your fixed and variable costs.</i></p>		<p><b>REVENUE STREAMS</b> <i>List your sources of revenue.</i></p>		

Рис.10. Lean канвас

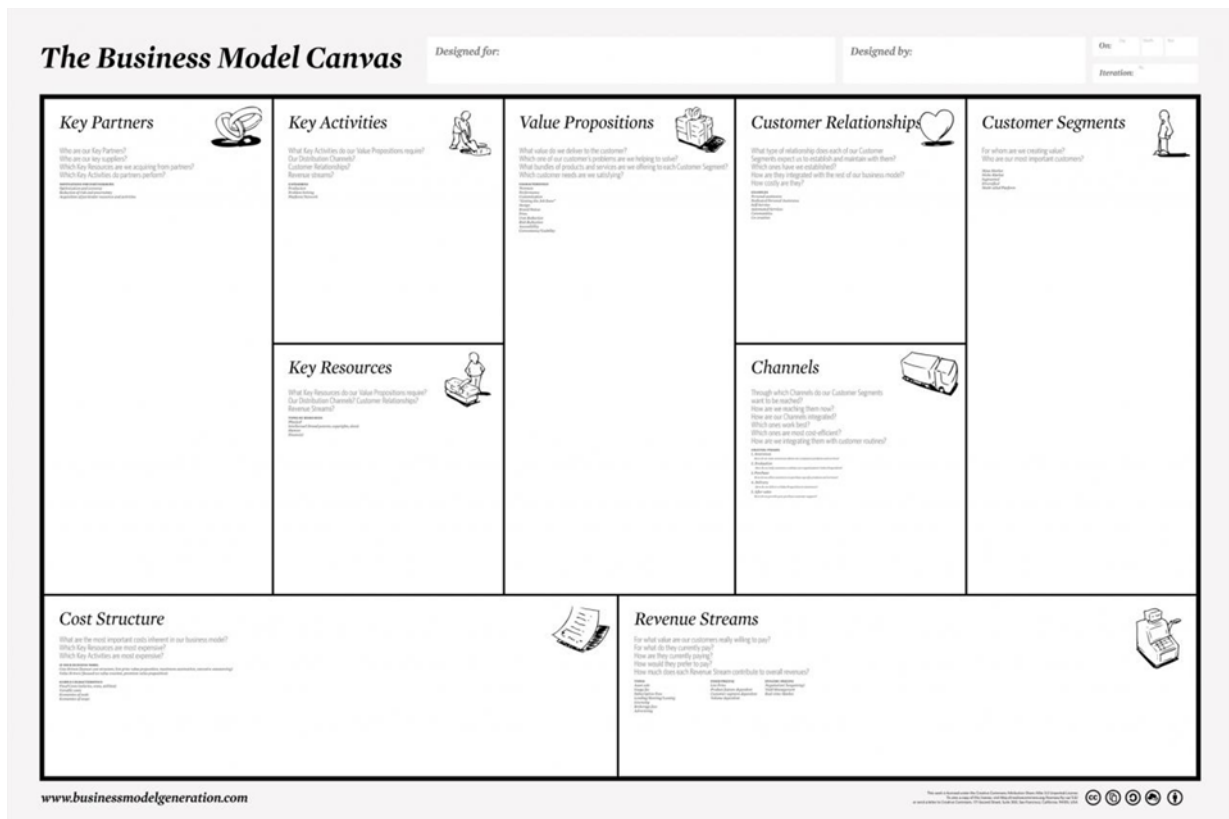


Рис. 11. Бізнес модель канвас

Бізнес модель Канвас відрізняється від моделі Lean Canvas наступними сегментами – ресурси замість КРІ, партнери замість проблеми та альтернатив, відносини з клієнтом замість конкурентної переваги. Показники КРІ, проблем та конкурентних переваг для стартапу, що лише розбудовує бізнес модель, є набагато важливішими, адже дозволяють пропрацювати базові аспекти більш повноцінно, а вже потім можна переходити до Бізнес Моделі Канвас.

## 2. Огляд складових канви бізнес моделі.

Розберемо детальніше модель Lean Canvas, яка складається з 9 основних сегментів:

1. Клієнтський сегмент
2. Проблема + Існуючі альтернативи
3. Джерела доходу
4. Рішення
5. Унікальна ціннісна пропозиція
6. Канали комунікації з клієнтом
7. Ключові метрики
8. Витрати
9. Нечесні конкурентні переваги

Lean Canvas заповнюється не один раз і назавжди – робота над побудовою моделі ведеться постійно, адже вона динамічна і реагує на будь-які зміни у вашому продукті. Всі зміни, що відбуваються з вашим стартапом, мають бути одразу відображені змінами у канві -- додавання деяких нових

характеристик продукту може одразу призвести до появи нових сегментів клієнтів, джерел доходу або нової ціннісної пропозиції тощо. На початку заповнити всі блоки бізнес моделі майже неможливо. Пропрацювання всіх сегментів окремо дозволить студентам протягом наступних тижнів якісно та поступово заповнити канву, заглиблюючись в кожен сегмент і вдумливо опрацьовуючи його.

Як згадувалось раніше, Lean Canvas скалається з 9-ти сегментів:

1. Клієнтський сегмент – блок, який відповідає за визначення цільової аудиторії продукту. Перш за все, потрібно визначити сегменти потенційних клієнтів, описати їх характеристики та створити портрети для кожного сегменту. Також необхідно з'ясувати, хто клієнт, а хто користувач.

Необхідно обрати для себе стратегію – B2B (продукт для бізнес сектору – клієнти/користувачі це компанії), B2C (продукт для масового ринку – клієнти/користувачі це люди) чи інша модель? З'ясуйте, хто інноватори серед цільової аудиторії стартапу, хто перші послідовники – кому першому простіше продавати продукт (або давати тестувати).

2. Проблема + Існуючі альтернативи. Опишіть проблему, яку ви вирішуєте та всі підпроблеми, використовуючи напрацювання з тем про Дизайн мислення та роботу с блоком Пошук та формулювання проблеми та вже сформульовані питання «Як саме ми...?». Подумайте: Як зараз клієнт вирішує цю проблему? Що в тих рішеннях добре працює, а що погано? Пропрацюйте конкурентів і подумайте, що може бути стимулом для користувача до зміни способу рішення проблеми.

3. Джерела доходів. Яка у вас модель монетизації? Скільки коштуватиме ваш продукт чи послуга? Чи готові ваші клієнти платити таку суму за ваш продукт?

4. Рішення. У цьому сегменті опишіть детально, який продукт ви пропонуєте, характеристики, ключові можливості та як ви вирішуєте описані вами проблеми. Використовуйте напрацювання з теми про Дизайн мислення та стадію Генерування ідей.

5. Унікальна ціннісна пропозиція. В цьому блоці основна задача чітко зрозуміти, яку цінність ви несете своїм продуктом, які конкретні болі клієнта та користувача ви задовольняєте та чому ваш клієнт має обрати саме вас. Чим ви відрізняєтеся від конкурентів, які ваші ключові відмінності?

6. Канали комунікації з клієнтами. Яка перша точка дотику вас і вашого клієнта чи користувача? Як він про вас дізнається? Якими соцмережами користується ваша ЦА, які канали офлайн/онлайн комунікації у вас передбачені? Де клієнт може поставити вам питання чи дізнатися про вас більше?

7. Ключові метрики. Чим ви вимірюєте свій успіх? Які кількісні показники для вас важливі на кожному етапі, щоб ви зрозуміли, що ви рухаєтеся у правильному напрямку?

8. Структура витрат. 1) Скільки і на що грошей вам потрібно, щоб «запуститися»? 2) Коли ви «запуститися», які у вас будуть щомісячні змінні та

постійні витрати? Змінні витрати – це ті витрати, які у вас у певний період часу (місяць, наприклад) різні. Це можуть бути витрати на маркетинг, комунальні послуги і т.д. Постійні витрати – це ті витрати, що не змінюються у певний період часу. Це зарплати, оренда, інтернет і т.д.

9. Нечесна перевага. Що у вашої команди є такого, що дозволить саме вам стати тими, хто найкраще реалізує цей продукт? Можливо, команда крутих спеціалістів-профі, інсайдерська інформація чи вже існуюча клієнтська база або патент? Зрозумійте, що складніше за все у вас відтворити та скопіювати.

В якості прикладу, пропонується розглянути український стартап Elomia – додаток з віртуальним другом-психологом, що надає психологічну допомогу людям з депресією та тривогою. Працює на базі штучного інтелекту та навчений командою професійних психологів користуватися методам когнітивно- поведінкової терапії.

Elomia – це Штучний Інтелект, який замінює психолога. Вона слухає, розуміє і надає психологічну допомогу 24/7. Проект виграв 2 гранти, отримав згадки в великих українських ЗМІ і готовий до масштабування.

Ринок: 500 мільйонів людей по всьому світу страждають від психічних розладів. Обсяг ринку становить \$ 20 мільярдів. Протягом 2019 року в США \$ 2 мільярди було витрачено на цифрові продукти в сфері «mental health». Зростання цифрового сегмента становить 13% -17,5% в рік.

Проблема: Людям важко говорити з іншими про свої проблеми через страх осуду. Загострення психічних проблем найчастіше відбувається несподівано і вимагає миттєвого рішення, але сеанс з психологом планується заздалегідь. 51% американців не можуть дозволити собі психотерапію.

Ефект COVID-19: кількість звернень на гарячі лінії психологічної підтримки збільшилася на 891%. Попит на онлайн-терапію виріс на 100%. Люди втратили можливість особисто відвідувати психолога, а також, для багатьох відвідування психологів стало занадто дорогим. Саме в період пандемії ми залучили першу тисячу клієнтів.

Рішення: штучний інтелект-психолог, який слухає, розуміє і надає психологічну підтримку в будь-який час доби. 91% наших користувачів говорять про підвищення настрою після розмови з Elomia, середня тривалість розмови становить 43 хвилини. 32% респондентів заявили, що будуть дуже засмучені, якщо Elomia перестане існувати.

Конкуренти і переваги: контрольовані дослідження показують, що Elomia всього на 4% менш ефективна за психолога. У Elomia нульовий поріг входу: у користувачів відсутній страх говорити про особисте; програма працює цілодобово і коштує в 40 разів дешевше, ніж живий психолог. Цих результатів ми досягли завдяки конкурентній перевазі, яку ми маємо. Це дозволило зібрати одну з найбільших в світі базу даних про психічне здоров'я за низькою ціною.

Бізнес-модель: підписка від 9 до 19 доларів в місяць. Маркетингова стратегія побудована на основі віральності (47,3% користувачів рекомендували Elomia друзям). Ще однією нашою перевагою є власна система таргетингу, яка знижує вартість залучення користувача на 70%.

Команда: Тарас Погребняк – CEO, 5 років досвіду роботи зі стартапами і 6 років в програмуванні чатбот. Валерія Рибіцька – СМО, 4 роки досвіду в маркетингу психологічних послуг. Михайло Маркевич – СТО, 2 роки досвіду в data science, навчався в Оксфорді, фіналіст олімпіади Microsoft по Штучному Інтелекту. Анастасія Книш – Ph. D. в психології, 11 років досвіду в психологічному консультуванні і математичної психології.

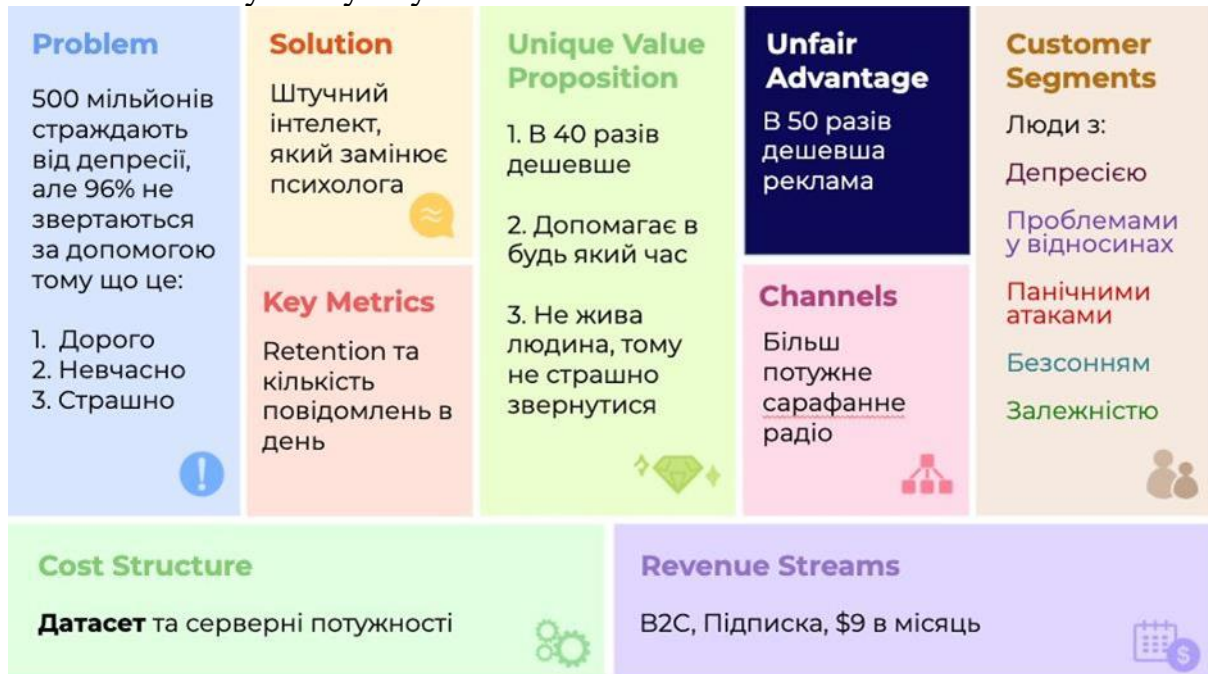


Рис.12. Аналіз альтернатив, Стартап Elomia. З матеріалів засновників стартапу

## ТЕМА 7. КАНВА БІЗНЕС МОДЕЛІ. ПОРТРЕТ КЛІЄНТА, ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ.

1. Визначення терміну customer development. Product Adoption Curve.
2. Сегментація клієнтів. Створення портрету клієнтів.
3. Канва ціннісної пропозиції.

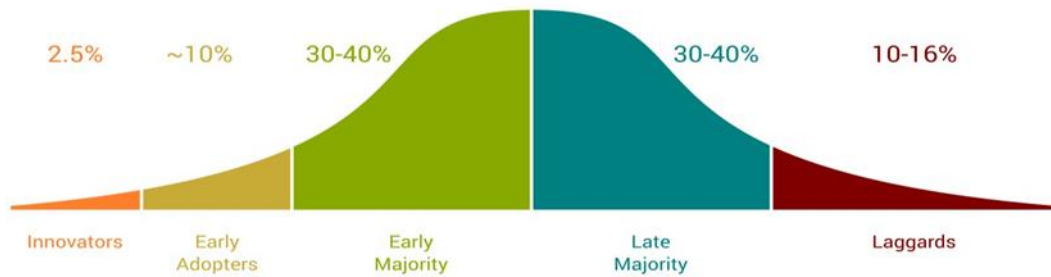
### ***1. Визначення терміну customer development. Product Adoption Curve.***

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.

Крива виглядає так:



[riable.com/adoption-curve](http://riable.com/adoption-curve)

Market adoption curve, Diffusion of Innovation

Рис.13. Крива адаптації продукту

Приклад кривої адаптації продукту для Facebook:

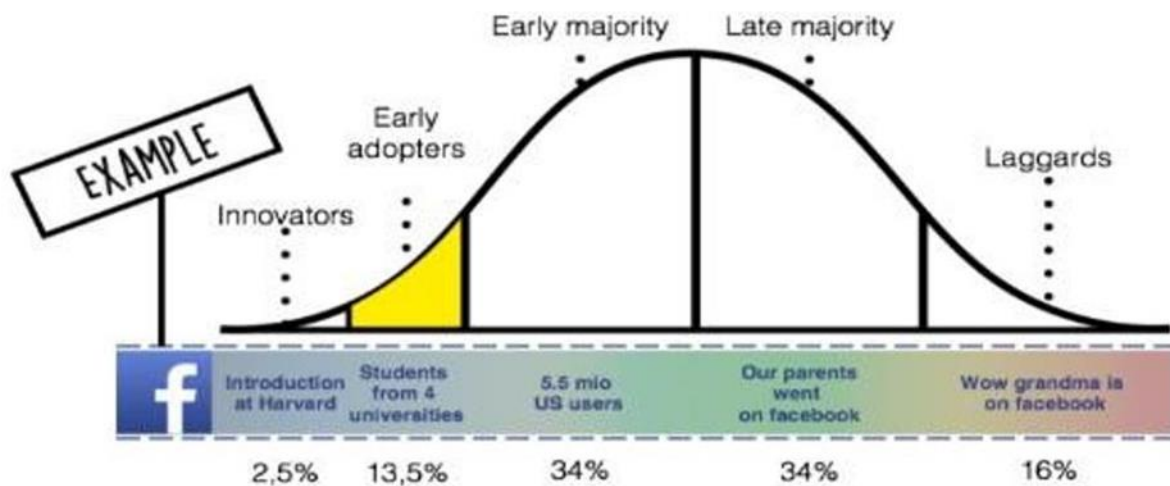


Рис.14. Product adoption curve – Facebook

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.

## ***2. Сегментація клієнтів. Створення портрету клієнтів.***

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:

Таблиця 1

## Характеристики сегментації споживачів


Географія	Демографія	Психографіка	Поведінка
Країна	Вік	Екстраверт/Інтроверт	Як купує?
Місто	Стать	Особистість (соціоніка)	Як приймає рішення про покупку?
Мова	Дохід	Цінності	Як часто купує? Що може
Релігія	Освіта		Стимулювати покупку?
Клімат	Сім'я		
Культура	Соціальний статус		
Населення	Кар'єра		

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.

Приклад портрету клієнта:

### Coffee Shop Marketing Persona



**Sarah Student**

*"I need to be able to go somewhere to relax, re-focus, and get inspired without breaking the bank."*

**A DAY IN THE LIFE OF SARAH**

- Early mornings, late nights describes her daily routines, so she lives on coffee
- She goes to school all day, studies at nights and works freelance jobs
- She has a cat that keeps her grounded with a sense of responsibility
- She's a carefree college student
- Her house is never in order, her fridge is empty and she's always buried in a book or her laptop
- She takes the train and Ubers everywhere

**BACKGROUND**

- 20 years old
- Single
- Lives in San Francisco, CA
- Full-Time Interior Design Student, Part Time Worker

**FINANCES**

- Household income of \$30,000
- She's super conscious about what she spends her money on
- Prefers to use her credit / debit cards

**ONLINE BEHAVIORS**

- Facebook is her life-line
- Active on Twitter, Instagram, and Pinterest
- Looks for coupons and good deals on cool, new experiences or restaurants

**WHAT SHE'S LOOKING FOR**

- A place to ~~de~~-compress after a hectic week
- A quiet place to study where she's not distracted by her messy room
- A good deal to make her feel better about purchases
- A sense of stability in her chaotic world
- Cool, new experiences or adventures

**WHAT INFLUENCES HER**

- Her friends and colleagues
- Magazines, blogs, articles, and design publications

**BRAND AFFINITIES**

- Starbucks, H&M, Forever21, American Eagle, Target

**HOPES & DREAMS**

- Become a reputable interior designer
- Travel the world
- Have the flexibility to be able to pick up and go as she pleases
- Not have to worry about finances

**WORRIES & FEARS**

- Not being able to pay her bills
- Getting stuck somewhere and not being able to travel
- Not having enough time with her cat
- Not being able to pay back her school debt

**MAKE HER LIFE EASIER**

- Funky atmosphere that's inviting and relaxing
- Deals and coupons
- Provide a job-board inside the coffee shop for freelance jobs
- Cozy seating with plenty of charging stations
- Order drinks to-go online or through an app
- Social media engagement incentives for discounts

Рис.15. Портрет клієнта кав'ярні (<https://uxpressia.com/>)

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 AR-додатком, 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.

### 3. Канва ціннісної пропозиції.

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

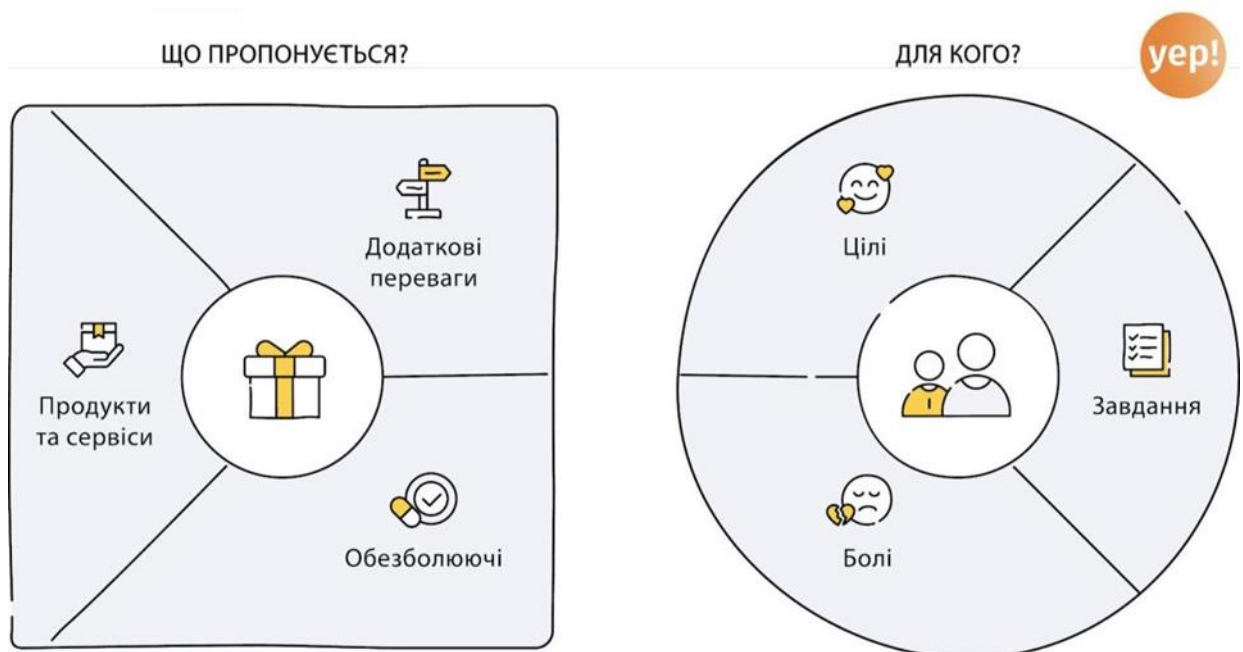


Рис.16. Value Proposition Canvas

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).

Приклад заповнення:

Наш додаток для замовлення таксі онлайн допомагає пасажирам таксі, які хочуть швидко доїхати до місця призначення, завдяки мінімізації часу очікування та впровадженню приємних цін, на відміну від стандартних телефонних служб таксі.

## ТЕМА 8. ДОСЛІДЖЕННЯ КЛІЄНТІВ. ПОПЕРЕДНЄ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ. ВАЛІДАЦІЯ КЛЮЧОВИХ ГІПОТЕЗ.

1. Цикл customer development. Гіпотези. Валідація гіпотез.
2. Інструменти для проведення дослідження клієнтів – опитувальники, інтерв'ю, фокус групи.
3. Краудфандингові платформи.

### 1. Цикл customer development. Гіпотези. Валідація гіпотез.

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:

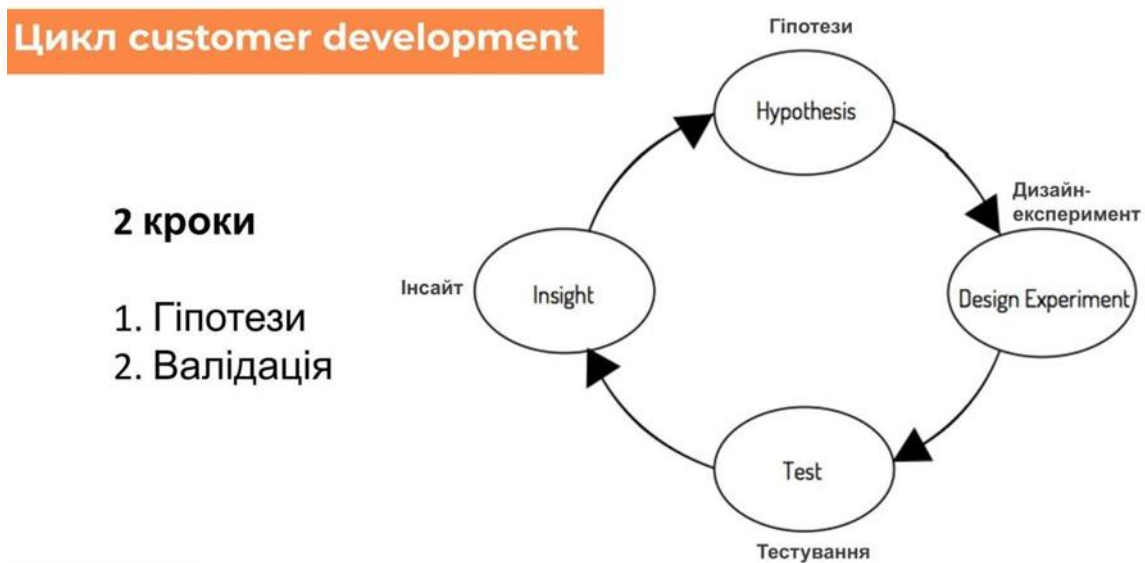


Рис.17. Value Proposition Canvas

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.

Стів Бланк схематично зобразив весь процес кастдеву на ранній стадії стартапу наступним чином:

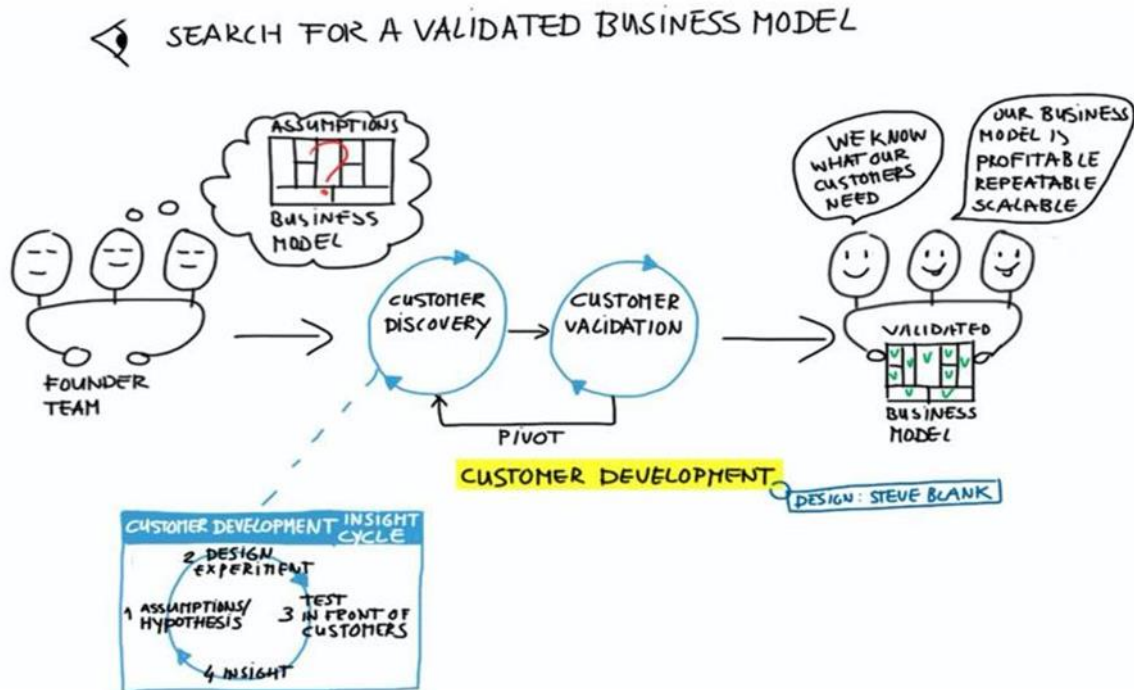


Рис.18. Customer Development (steveblank.com)

## 2. Інструменти для проведення дослідження клієнтів – опитувальники, інтерв'ю, фокус групи.

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 будь-якому 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.

Тест для мами – набір простих правил, які допоможуть сформулювати правильні запитання, у відповідь на які навіть ваша мама не зможе збрехати.

Люди за замовчуванням багато брешуть, часто несвідомо. Завдання людини, яка проводить інтерв'ю, ставити якомога менше запитань про свій продукт і якомога більше про реальні проблеми.

Якщо ви зможете уникнути згадок про саму ідею, то запитання, які ви ставите, автоматично стануть кращими. Це найпростіше і найефективніше поліпшення, яке ви можете внести в спілкування з клієнтами.

Три правила, які обов'язково допоможуть:

- Говоріть із людьми про їхнє життя, а не про вашу ідею
- Запитуйте про конкретні речі, які відбувалися в минулому, а не про погляди чи думки на перспективу
- Менше говоріть, більше слухайте

Типовий приклад поганого запитання: «Ви купили б продукт, який виконує завдання X?»

Ви просите висловити думки та гіпотези, звертаючись до надмірно оптимістичних людей, які хочуть, щоб ви були задоволені. Майже завжди у відповідь на запитання на кшталт цього люди кажуть «Так», що позбавляє їх усілякого сенсу.

Люди не можуть знати відповіді на це запитання. На це завжди впливає купа чинників: якість продукту, наскільки сильна конкуренція на ринку, чи потрібен ринку продукт узагалі, як ви залучаєте перших користувачів, як ви покращуєте продукт під час роботи, тощо.

Правила стартової роботи з ідеями, спілкування під час інтерв'ю, комунікації з людьми:

1. Якщо потенційні клієнти не намагалися знайти рішення проблеми самостійно, вони не звернуть жодної уваги на рішення, запропоноване вами (і не куплять його)
2. Хоча люди рідко готові сказати вам з усією визначеністю, скільки вони вам заплатять, вони часто можуть показати, що становить для них цінність
3. Люди хочуть вам допомогти, але роблять це рідко, якщо ви не надасте їм поважну причину
4. Компліменти, які ми чуємо від клієнтів, схожі на самоварне золото: вони яскраві, відволікають нашу увагу та абсолютно марні. Якщо наприкінці зустрічі всі один одного хвалять і обіймаючись розходяться, спробуйте конкретизувати, в чому полягав успіх. Чому цій людині сподобалася ідея? Скільки грошей вона зможе заощадити з її допомогою? Як вона впишеться в його життя? Що ще вона намагалася зробити, щоб вирішити цю проблему, але безуспішно? Якщо ви не знаєте відповідей на ці запитання, значить, ви почули комплімент, а не отримали реальну інформацію.
5. Ідеї та запити функцій слід аналізувати, а не сліпо виконувати.
6. Якщо уявити, що серед вашої сотні перших користувачів є десять груп із різними запитамися щодо функціоналу, то впроваджуючи все для всіх ви можете вбити продукт.
7. Будь-хто скаже, що ваша ідея чудова, якщо ви будете говорити про неї досить наполегливо.

8. Чим більше ви говорите, тим менше ви робите. Інтерв'ю, аналіз і обговорення – це важливо, але в кінці завжди продукт або зроблений, або не зроблений; або вчасно, або ні.
9. Щонайменше одне запитання, яке ви ставите під час будь-якої розмови, має приводити вас у жах. Запитання мають бути сміливими.
10. Рухайтеся від загального до приватного і не заглиблюйтеся в деталі, поки ви не отримаєте потужний сигнал. Ця рекомендація стосується і вашого бізнесу загалом, і кожної конкретної розмови.
11. У вас завжди має бути готовий список із трьох найважливіших питань.
12. Знайомитися з клієнтами та їхніми проблемами краще під час короткої бесіди про прості речі, ніж під час довгих формальних переговорів. Взагалі, прибирати стіну формалізму під час зустрічей – окремий вид майстерності, і її необхідно вчитися.
13. «Клієнти», які залишаються з вами на дружній ноті, але не збираються у вас нічого купувати – особливо небезпечне джерело неоднозначних сигналів.
14. Якщо після зустрічі, присвяченій продукту або продажам, ви не знаєте що відбуватиметься далі, то зустріч виявилася марною.
15. Що більше ресурсів вони [користувачі/клієнти] вкладають, то з більшою довірою ви можете сприймати ті приємні речі, які вони вам говорять.
16. На ранніх етапах продажів більш значуща мета – це інформація. Доходи – всього лише побічний ефект.
17. Якщо вас дійсно щось цікавить, знайдіть привід, щоб обговорити це. Тоді вам не доведеться розповідати про вашу ідею з нуля, і бесіда буде приємною для обох співрозмовників. Взагалі, вам не обов'язково згадувати навіщо ви намагаєтеся запитати про ті чи інші речі, ви можете просто приємно спілкуватися.
18. Теорія шести рукостискань може бути застосована і до спілкування з клієнтами. Поставивши кілька потрібних запитань, ви знайдете будь-яку людину, яка вам необхідна.
19. Продовжуйте говорити доти, доки ви чуєте щось нове.
20. Хороші клієнтські сегменти формуються за принципом «хто-де». Якщо вам незрозуміло, де шукати клієнтів, то продовжуйте ділити обраний сегмент на менші підгрупи, доки не набудете ясності.
21. Якщо вам незрозуміло, що ви хочете дізнатися, не потрібно навіть заводити розмову.
22. Нотатки марні, якщо ви ними не користуєтеся.

### ***3. Краудфандингові платформи.***

Краудфандинг – це процес, коли безліч людей інвестують в вашу ідею. Ви не покладаєтеся на одну людину (інвестора), який дасть вам всю суму, а потім ви будете виплачувати йому відсотки.

Краудфандинг – це метод збору коштів, що дозволяє залучити фінансові ресурси від великої кількості людей через інтернет. Цей підхід став популярним серед стартапів, громадських організацій, творчих проєктів та

багатьох інших ініціатив. Він дозволяє не лише залучити необхідні кошти, але й перевірити інтерес до проєкту, отримати зворотний зв'язок та побудувати спільноту навколо ідеї.

Види краудфандингу:

**Донорський краудфандинг.** Цей вид краудфандингу, також відомий як благодійний, є найпростішим і найпоширенішим. Учасники роблять пожертви на підтримку проєкту без очікування будь-якої матеріальної чи фінансової винагороди. Цей підхід використовується для благодійних, соціальних та громадських ініціатив. Прикладом такої платформи є Соціальна країна, де люди підтримують соціальні проєкти.

**Нагородний краудфандинг.** У цій моделі донори отримують нефінансову винагороду за свій внесок. Це може бути продукт, послуга, або ексклюзивний контент, який буде створений в результаті успішного фінансування проєкту. Цей вид краудфандингу часто використовується для творчих і технологічних стартапів. Наприклад, на платформі Kickstarter можна підтримати новий гаджет і отримати його першими після випуску.

**Замовний краудфандинг.** Ця модель дозволяє споживачам попередньо замовити продукт або послугу, яку планують створити. Це фактично є передплатою, що допомагає виробнику фінансувати виробництво. Платформа Indiegogo часто використовується для таких проєктів, де інвестори отримують товар заздалегідь.

**Кредитний краудфандинг.** У цій моделі донори надають кошти у вигляді позик, які мають бути повернені з відсотками. Це схоже на традиційне кредитування, але здійснюється через платформу. Такий підхід використовується для фінансування бізнес-проєктів. Прикладом такої платформи є LendingClub, яка працює на міжнародному рівні.

**Інвестиційний краудфандинг.** Ця модель передбачає, що інвестори отримують частку в компанії, яку вони фінансують. Це схоже на венчурне фінансування, але здійснюється через платформу, що робить його доступним для ширшої аудиторії. Наприклад, платформа Seedrs (Republic) дозволяє інвесторам отримати акції стартапів.

**Гібридні краудфандингові моделі.** Деякі краудфандингові платформи використовують комбінацію вищезгаданих моделей, щоб залучити більше учасників та надати більше можливостей для фінансування проєктів. Це дозволяє проєктам обирати найбільш підходящий спосіб залучення коштів залежно від їхніх потреб.

Найбільш популярними у світі є Kickstarter та Indiegogo

**Kickstarter**

Цей сайт настільки популярний, що про нього не чув тільки ледачий. Kickstarter більше орієнтований на творчі проєкти, такі як новий альбом або написання книги, а також на продукти та винаходи, такі як особистий автомобіль з одним колесом або кишеньковий сонячний зарядний пристрій. Працює за схемою «все або нічого», тобто ви отримуєте гроші тільки в тому випадку, якщо збереться вся необхідна сума. Категорії включають в себе

мистецтво, комікси та ілюстрації, дизайн і технології, кіно, їжа і ремесло, ігри, музика і видавнича справа.

#### Indiegogo

Як і Kickstarter, ви можете використовувати його для запуску будь-якого проєкту або ідеї. Але на відміну від Kickstarter, ви можете збирати тут гроші для некомерційних проєктів. Indiegogo також пропонує гнучке фінансування, що означає, що ви можете отримати зібрані кошти, навіть якщо ви не досягли своєї мети. Indiegogo також дозволяє купувати продукти, що фінансуються на їх ринку.

#### Краудфандингові платформи Європи:

WhyDonate – одна з найбільших краудфандингових платформ у Європі. Платформа спеціально розроблена для збору грошей на будь-яку справу. Тут ви можете пожертвувати гроші або самостійно почати збір коштів на благодійність. Він також підтримує приватні проєкти зі збору коштів.

Crowdcube – це краудфандингова платформа в Європі, призначена виключно для інвесторів, які достатньо обізнані, щоб розглянути ці ризики та зробити власний інвестиційний вибір. Через Crowdcube наразі було успішно інвестовано понад 26 мільйонів фунтів стерлінгів. Crowdcube запустив «Венчурний фонд Crowdcube» у лютому 2014 року, який дозволяє інвесторам здійснювати краудфінансування стартапів з додатковою впевненістю, що незалежний кваліфікований менеджер фонду інвестує, керує та відстежує їхній капітал.

Ulule дозволяє креативним, інноваційним і орієнтованим на громаду проєктам тестувати свої ідеї, будувати спільноту та розвиватися. Окремі особи, асоціації та компанії створюють проєкт, деталізуючи його фінансову мету, тривалість і нефінансові винагороди, які пропонуються в обмін на підтримку. Якщо вони досягають своєї мети, вони отримують зібрані кошти та віддають винагороду тим, хто їх підтримує. Якщо ні, ті, хто підтримується, отримують відшкодування без жодної комісії. Улуле бере комісію з перерахованих коштів.

#### Українські краудфандингові платформи:

Соціальна Країна, фокусується на соціальних і благодійних проєктах, надаючи можливість небайдужим громадянам підтримувати ініціативи, спрямовані на покращення умов життя в Україні. Вона допомагає проєктам знаходити фінансування для вирішення актуальних соціальних проблем, підтримуючи як окремих осіб, так і громадські організації.

Спільнокошт, заснована у 2012 році на базі платформи соціальних інновацій «Велика Ідея», є першою в Україні краудфандинговою платформою. Вона підтримує культурні, освітні та інші проєкти, надаючи можливість зібрати кошти для їх реалізації.

StartEra (На-Старті), з'явилася у 2013 році та орієнтована на фінансування інноваційних та творчих проєктів. Вона дозволяє українським стартапам та креативним ініціативам знаходити фінансову підтримку для реалізації своїх ідей. Платформа підтримує проєкти в різних сферах, від технологій до кіно та мистецтва.

## ТЕМА 9. ДИНАМІКА КОМАНДИ

1. Динаміка команди. Етапи розвитку команди «forming, storming, norming, performing, adjourning».
2. Методи роботи з командою на різних етапах, мотивація.

### 1. Динаміка команди. Етапи розвитку команди «forming, storming, norming, performing, adjourning».

Група – будь-яке об'єднання осіб, які мають взаємозалежні стосунки та мають спільну мету (2 або більше людей / вони сприймають себе членами групи / вільна взаємодія).

Команда – невелика кількість осіб з взаємодоповнюючими навичками (залежні один від одного, розраховують один на одного, мають спільну мету).

Група vs Команда:

1. Всі команди є групами.
2. Деякі групи – це просто люди, зібрані разом.
3. Команди мають взаємозалежність у виконанні задач, а більшість груп – ні.

Життєвий цикл групи / стадії групової динаміки (модель Брюса Такмана):

- forming (формування): (знайомство)
- storming (конфліктування): (конфлікт)
- norming (нормування/стабілізація): (кооперація)
- performing (виконання): (продуктивність)
- adjourning (закриття): (розділення)

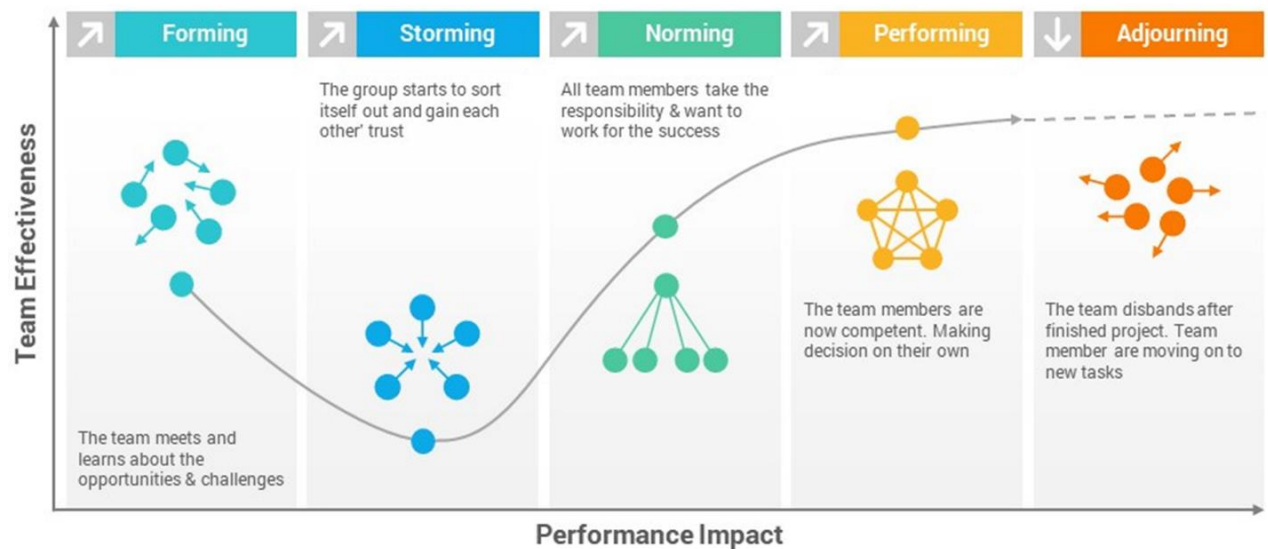


Рис.19. Динаміка командування

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'являться, 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.

	Forming	Storming	Norming	Performing
General Observations	Uncertainty about roles, looking outside for guidance.	Growing confidence in team, rejecting outside authority.	Concern about being different, wanting to be part of team.	Concern with getting the job done.
Content Issues	Some attempt to define the job to be done.	Team members resist the task demands.	There is an open exchange of views about the team's problems.	Resources are allocated efficiently; processes are in place to ensure that the final objective is achieved.
Process Issues	Team members look outside for guidance and direction.	Team members deny the task and look for the reasons not to do it.	The team starts to set up the procedures to deal with the task.	The team is able to solve problems.
Feelings Issues	People feel anxious and are unsure of their roles. Most look to a leader or coordinator for guidance.	People still feel uncertain and try to express their individuality. Concerns arise about the team hierarchy.	People ignore individual differences and team members are more accepting of one another.	People share a common focus, communicate effectively and become more efficient and flexible as a result.

Рис.19. Характеристики етапів командоутворення

## 2. Методи роботи з командою на різних етапах, мотивація.

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. Допомагають 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 ≠ 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 довелося перевчати. Тому кращий шлях – це початково задати високі критерії для найму спеціалістів і не йти на компроміси», – каже Ксенія.

## ТЕМА 10. МІНІМАЛЬНО ЖИТТЄЗДАТНИЙ ПРОДУКТ (MVP)

1. Створення MVP.
2. Ресурси, задачі, інструменти для прототипування.
3. Приклади MVP стартапів.

### 1. Створення MVP.

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 витратити багато ресурсів і часу на дизайн і красу – потрібно фокусуватися на здатності першого продукту продемонструвати вирішення проблему клієнта.

Слід розуміти, що MVP це скоріше етап 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. Стилізація 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».

## ***2. Ресурси, задачі, інструменти для прототипування.***

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 рисунку нижче представлена візуалізація двох різних підходів до створення продукту – автомобілю. Зазвичай, на ранній стадії ресурси дуже обмежені, тому важко одразу побудувати повноцінне авто. На рисунку 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.

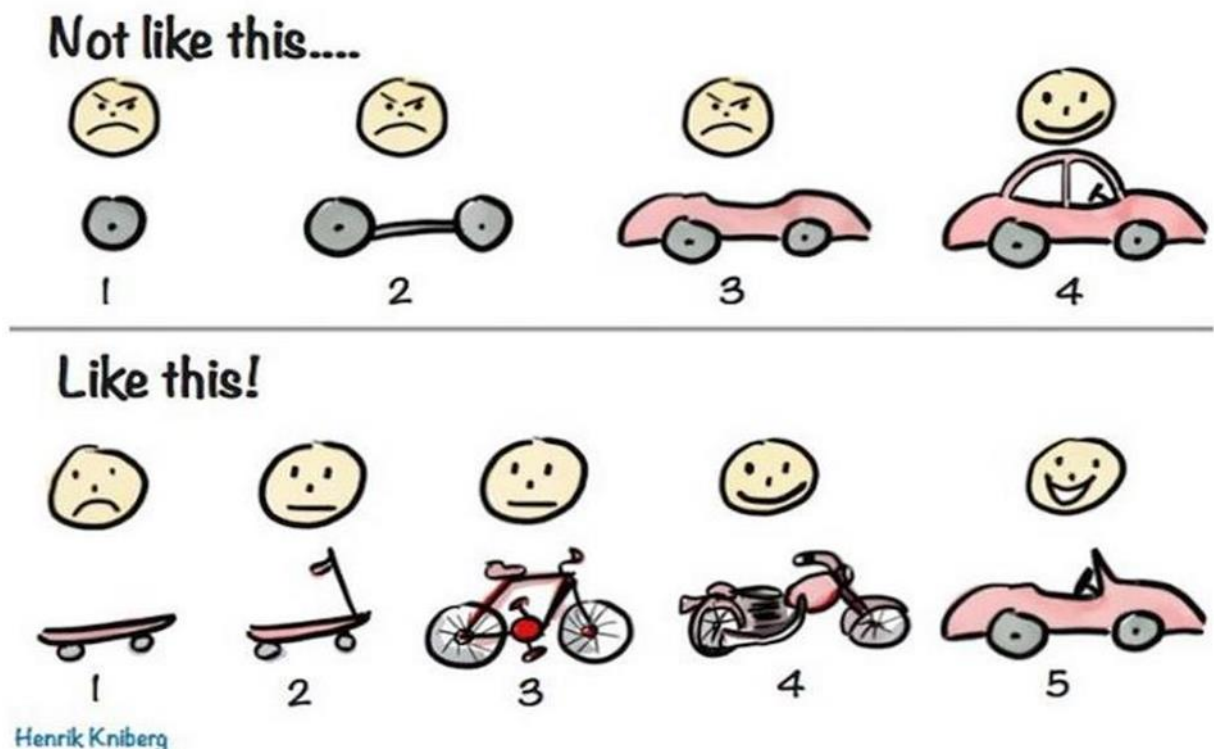


Рис.20. Development of MVP

Враховуючи наведені вище визначення та характеристики MVP, і розуміючи, що перші версії продукту призначені для тестування та ітераціоного 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 витрачати 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.

### **3. Приклади MVP:**

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.

## ТЕМА 11. ОЦІНКА РИНКУ. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТІВ

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

### *1. Поняття про об'єм ринку. Методи оцінки ринку. Аналіз росту ринку. TAM, SAM, SOM.*

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.

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 (Стів Бланк. Священна книга стартапера).

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 ринку 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.

## IDENTIFYING YOUR MARKET

# TAM, SAM, & SOM

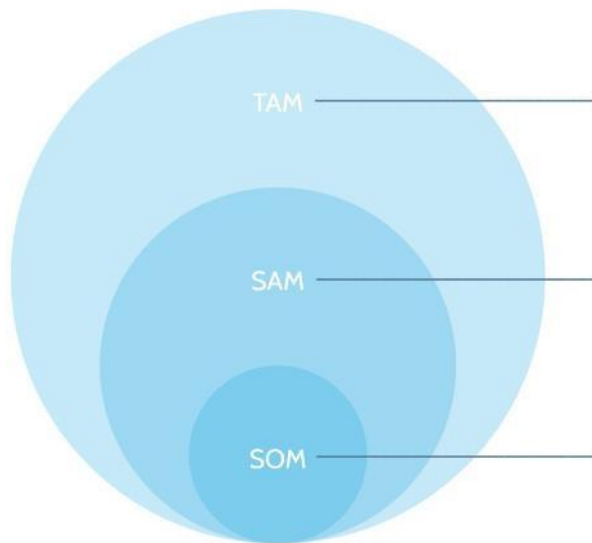
## Markets, defined



The SAM and SOM are portions of the TAM



Defining your TAM, SAM, & SOM



### Total Addressable Market

The TAM is the value of the entire market, or the total possible demand for your product or service.



### Serviceable Addressable Market

The SAM is the portion of the TAM that you can actually reach with your product or service. Typically limited by geography and demographics.



### Share of Market

Also called the Serviceable Obtainable Market, the SOM is the portion of the SAM that you will acquire with your product or service. THIS is your short-term target.

## Here's an example



Say you're introducing a new type of organic, fair-trade coffee. Your **TAM** is everyone who drinks coffee everywhere in the world. In other words, the total coffee market.

Total Coffee Market :: TAM

You're starting your distribution in a limited region, say the U.S., and selling to people who like higher-end coffee and are willing to pay a little more. That's your **SAM**.

High-end coffee drinkers located in the U.S. :: SAM

You have some competition, and you're not likely to obtain a monopoly in the high-end coffee market. The market share you reasonably expect to acquire is your **SOM**.

Your share of those high-end coffee drinkers :: SOM

Рис.21. TAM, SAM, SOM

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 агро

продукції, 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 Naan 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.

## **2. Методи аналізу конкурентів. Несправедливі конкурентні переваги (*unfair advantages*).**

Аналіз конкурентів передбачає аналіз складових діяльності конкурентів стартапу з метою кращого розуміння конкурентних переваг стартапу.

Конкуренти можуть бути прямі і непрямі:

1. Прямі – це ті, які вирішують таку саму проблему (такі самі задачі, як і у вашій канві ціннісної пропозиції), таким самим способом, як і ви
2. 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 [spyfu.com](http://spyfu.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.

Приклад, Elomia – TAM, SAM, SOM.

Розрахунок ринку: 500 мільйонів людей по всьому світу страждають від психічних розладів. Обсяг ринку становить \$ 20 мільярдів. Протягом 2019 року в США \$ 2 мільярди було витрачено на цифрові продукти в сфері «mental health». Зростання цифрового сегмента становить 13% -17,5% в рік.

Конкуренти і переваги: контрольовані дослідження показують, що Elomia всього на 4% менш ефективна за психолога. У Elomia нульовий поріг входу: у користувачів відсутній страх говорити про особисте; програма працює цілодобово і коштує в 40 разів дешевше, ніж живий психолог. Цих результатів ми досягли завдяки конкурентній перевазі, яку ми маємо. Це дозволило зібрати одну з найбільших в світі базу даних про психічне здоров'я за низькою ціною.



Рис.22. TAM, SAM, SOM стартапу Elomia

Порівняння ефективності звичайного психолога та Еломії (сітка дешево-дорого та зручно-незручно):

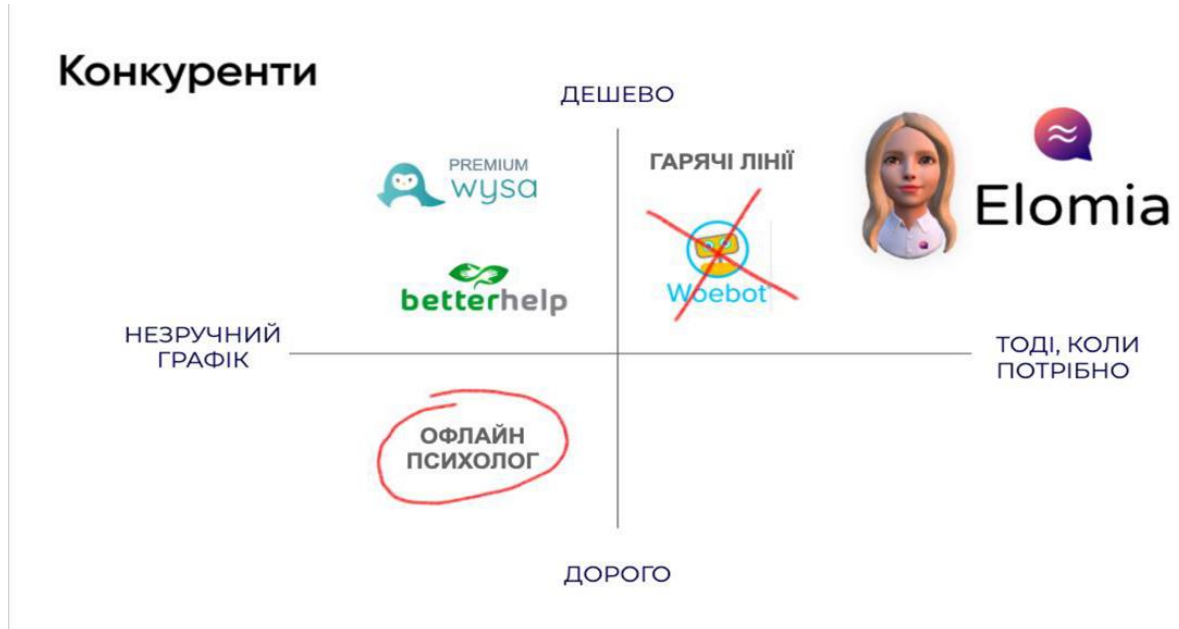


Рис.23. Сітка дешево-дорого та зручно-незручно

## Психолог

### Ефективний

34% по RHQ-9

### Дорогий

\$4320 на рік

### 60 хвилин

на тиждень, коли зручно йому.

### Страшно звернутися

“Якщо буде сміятися? Не піду”

## Elomia



### Ефективний

30% по RHQ-9

### Дешева

\$108 на рік

### Цілодобово

Рада спілкуванню навіть вночі.

### Не страшно звернутися

“Просто видалю якщо не працює”

Рис.24. Elomia – Конкурентний аналіз

### В 50 разів дешевша реклама

Unfair Advantage

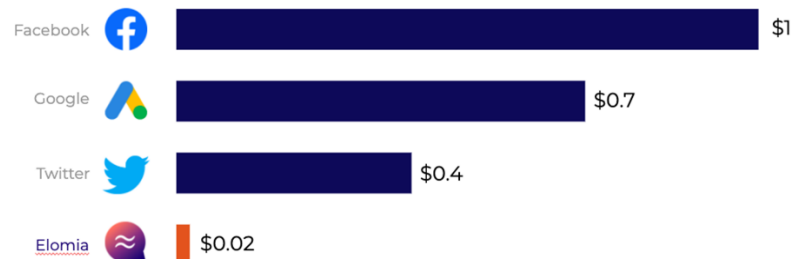


Рис.25. Elomia – Нечесна конкурентна перевага

## ТЕМА 12. ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ СТАРТАПІВ

1. Маркетингова стратегія для стартапу.
2. Основи цифрового маркетингу. SMM та інструменти онлайн просування.
3. Метрики стартапу.

### 1. Маркетингова стратегія для стартапу.

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

Маркетинг стартапу розглядається як діяльність, спрямовану на комплексне дослідження ринку та потреб цільової аудиторії стартапу, з метою забезпечення зацікавленості та прихильності потенційних споживачів, максимізації прибутку на основі просування ідеї на ринок

Відмінності маркетингу стартапу від класичного маркетингу полягають в наступному:

- маркетинг стартапу передбачає роз'яснення цільовій аудиторії суті ідеї, яка лежить в основі стартапу.
- зосередження уваги на маркетингових дослідженнях ідеї, в основі якої закладений певний продукт, який в явній формі ще не існує.
- кожен стартап вимагає окремої уваги і розробки маркетингових заходів в силу своєї галузевої специфіки, наявності грошових коштів.
- інструменти маркетингу різняться за стадіями життєвого циклу стартапу.

Маркетингові заходи за етапами життєвого циклу стартапу різняться:

Маркетинг на передпосівній стадії (Pre-seed). Основне завдання стадії Pre-seed – проведення якісних маркетингових досліджень. На передпосівній стадії важливо провести оцінку конкурентоспроможності майбутнього товару або послуги, спрогнозувати об'єм продажів, розробити стратегію ціноутворення та здійснити пошук каналів збуту.

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

Маркетинг на післяпосівній стадії (Post-seed). На завершальній стадії, коли уся необхідна інформація зібрана, починається розробка комплексу маркетингу, що включає в себе ряд інструментів, які використовують маркетологи з метою максимального задоволення потреб цільових груп покупців.

Таблиця 3

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

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?

## **2. Основи цифрового маркетингу. SMM та інструменти онлайн просування.**

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 напряму 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 KPI 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».

### 3. *Метрики старту.*

Ключові типи метрик старту

- Індикатори відставання: показники, для ефективного використання яких потрібен час і великі обсяги даних.
- Індикатори випередження: показники, які змінюються напередодні економічного циклу або ринкового тренду й ефективні у короткостроковій перспективі.

Вони однаково важливі та використовуються у тандемі.

Метрики етапу 1. Відповідність продукту потребам ринку (Product-market fit)

На цьому етапі ви експериментуєте не лише з продажем та маркетингом, а й зі стратегією продукту. Тут найважливіше утримувати своїх клієнтів.

Коефіцієнт відтоку (Churn rate)

Коефіцієнт відтоку – відсоток клієнтів, які відмовляються від продукту (наприклад, скасовують або не поновлюють свої підписки протягом певного періоду).

Коефіцієнт відтоку = (втрачені клієнти / загальна кількість клієнтів на початок періоду часу) × 100

Аналізуючи свій відтік, ви також повинні враховувати характер шляху вашого клієнта та механізми підписки на продукт.

Коефіцієнт відтоку допомагає виміряти утримання клієнтів та загальний стан продукту, продажу та маркетингової стратегії. Однак потрібен час, щоб показати зміни у вашій стратегії.

Утримання клієнтів (Customer retention)

Один зі способів з'ясувати, чи працює стратегія продажів й маркетингу, – підрахувати, яка частка ваших клієнтів продовжує купувати продукт.

Коефіцієнт утримання клієнтів = (кількість клієнтів на кінець періоду – Залучені нові клієнти) / Кількість клієнтів на початок періоду

Customer retention – це також індикатор відставання.

Метрики етапу 2. Відповідність для виходу на ринок (Go-to-market fit) – Масштабована юніт-економіка (Scalable unit economics)

Коли ваш продукт відповідає ринку, наступним буде покращення юніт-економіки.

Юніт-економіка – це набір показників, які вимірюють грошові надходження та відтоки кожної одиниці вашого продукту. Розрахунок юніт-економіки дозволяє побачити, яку цінність виробляє кожна одиниця після продажу та яка вартість потрібна для її реалізації.

Метрики, які знадобляться на цьому етапі:

Пожиттєва цінність (Lifetime value, LTV)

Це показник, який вимірює суму грошей що клієнт приносить компанії протягом всього періоду свого «життя» як клієнт. Цей показник широко використовується серед бізнесів які мають постійних клієнтів, а саме: електронна комерція, сервіси підписки, банки, SaaS, страхові компанії тощо.

Пожиттєва цінність = Річна вартість контракту × Валова маржа, % / Річний відтік

Вартість залучення клієнта (Customer acquisition cost)

Вартість залучення клієнта = Загальні витрати на маркетинг та збут / Кількість нових залучених клієнтів

LTV та Customer acquisition cost створюють індикатор, який безпосередньо впливає на загальну ефективність вашого капіталу.

Пожиттєва цінність / Вартість залучення клієнта (LTV / SAC)

Ця метрика порівнює, скільки новий клієнт принесе бізнесу протягом свого циклу та скільки ви витратили на його залучення.

Низька пожиттєва цінність / Вартість залучення клієнта – індикатор того, що ви втратите гроші у довгостроковій перспективі. Він допомагає визначити, скільки потрібно витратити на залучення нових клієнтів.

Окупність інвестицій на залучення клієнтів (CAC Payback)

Метрика, яка показує, скільки часу потрібно для досягнення беззбитковості витрат на залучення клієнтів для кожного нового клієнта.

Окупність інвестицій на залучення клієнтів = середня вартість залучення за одного клієнта / регулярний річний дохід за одного клієнта

Цей показник підходить для визначення ефективності стратегії продажів і маркетингу: виокремлення окупності інвестицій на залучення клієнтів за регіоном або сегментом.

Метрики етапу 3. Зростання та стійка конкурентна перевага (Growth & moat) – Дохід (Revenue)

На цьому етапі ваша здатність відстежувати вищезгадані індикатори визначатиме ваш успіх. Юніт-економіка та інші метрики випередження становлять загальну оцінку того, коли та як масштабувати бізнес.

Знання цих метрик допоможе вам контролювати стан бізнесу та швидко забезпечити наступний раунд інвестицій.

Регулярний річний дохід (Annual recurring revenue)

Основний показник стану бізнесу. Прогнозування є частиною цієї метрики, оскільки допомагає визначити дохід, який стартап прагне відтворити.

Регулярний річний дохід = (Загальна вартість підписки на рік + Регулярний дохід від доповнено або оновлень) – Дохід втрачений через скасування підписки

Регулярний щомісячний дохід (Monthly recurring revenue)

Це передбачуваний показник загального доходу від активних підписок за вибраний місяць.

Регулярний щомісячний дохід = кількість підписників за місячним планом × середній дохід з користувача

Грошовий шлях (Runway)

Показник, який ви повинні відстежувати від моменту отримання першого капіталу. Грошовий шлях визначає кількість місяців, які бізнес може працювати, перш ніж у вас закінчатся гроші.

Це інструмент для складання бюджету, планування стратегії та фандрейзингу. Що довший ваш шлях, то більша ймовірність, що ви переживете місяці спроб отримати інвестиції.

### **ТЕМА 13. ОСНОВИ ПРО ІНВЕСТИЦІЇ, ФІНАНСИ ТА ЮРИДИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СТАРТАПІВ.**

1. Огляд венчурного ринку. Етапи та раунди інвестицій. Типи інвесторів та інвестицій.
2. Фінанси в стартапі. Юридичні аспекти інвестицій. Умови, розподіл часток, договори, опціони.
3. Приклади грантових та венчурних можливостей в Україні.

#### ***1. Огляд венчурного ринку. Етапи та раунди інвестицій. Типи інвесторів та інвестицій.***

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

Дохід інвестора формується за рахунок збільшення з часом вартості стартап компанії.

Зазвичай тривалість вкладень становить 5-7 років, тому що саме такий інтервал часу необхідний для досягнення компанією піку свого зростання.

Венчурний бізнес – це ризикований бізнес, що став основною формою технологічних нововведень, що характерна для умов комерціалізації результатів наукових досліджень у наукомістких галузях, підвищення ступеня ризиків вкладень капіталу в інноваційні сфери.

Класичному венчурному інвестуванню притаманні такі характеристики: – здійснюється безпосередньо в акціонерний капітал компаній;

- обов’язковою є пайова участь інвестора у статутному капіталі фірми, тобто ризиковий капітал виступає як пайовий внесок;
- кошти надаються на тривалий строк і на безповоротній основі;
- присутній високий ступінь ризику;
- існує довгострокова відсутність ліквідності;
- повернення інвестицій здійснюється за рахунок продажу акцій (частки в акціонерному капіталі) компаній;
- фінансові засоби, що вкладаються у венчурний бізнес, не мають під собою матеріального забезпечення та фінансових гарантій.

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

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 витратити час цього інвестора і своєї команди. Це Matchmaking – шукайте тих, хто вам підходить.

Раунд 0 (нульовий раунд фінансування) відповідає посівній стадії розвитку стартапу. На цій стадії проєкт може отримати відносно невеликі кошти для завершення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, створення прототипу продукту або послуги (MVP) та його перевірки на споживачах. З огляду на високу ризикованість таких вкладень, інвесторів, які наважуються їх здійснювати називають «бізнес-янголами».

Раунд A (перший раунд фінансування) відповідає стадії стартап проєкту. Як правило, на цій стадії кошти спрямовуються на організацію основної діяльності за проєктом, маркетингові дослідження, подальше розширення виробництва і збут продукції. Інвестиції здійснюють інституціональні

інвестори – венчурні, інвестиційні та державні фонди. Перший раунд фінансування коливається в межах від 100 тис. дол. до 2 млн. дол.

З точки зору залучення інвестування цей етап є найскладнішим для реалізації стартап проектів, оскільки складним є процес переконання інвесторів в доцільності вкладення коштів в високо ризикову ідею.

За статистикою з десяти проінвестованих проектів лише один має значний ринковий потенціал.

Однією з умов отримання необхідного фінансування на цьому етапі є функціонування підприємства вже протягом мінімум року та підтверджена життєздатність ідеї стартапу.

Раунд В (другий раунд фінансування). На стадії відтворення та масштабування стартапу здійснюється наступний раунд його фінансування. Він передбачає вкладення коштів в активне зростання стартапу, оптимізацію та масштабування продукту на різних ринках (розширення виробництва, маркетингова компанія, збутова політика і диверсифікація продукції).

Шанси стартапу на отримання інвестування на цьому етапі розвитку є вищими, оскільки ризик менше, вже здійснено детальний аналіз та прогноз ринку щодо обсягів виробництва та збуту продукту.

Інвестування здійснюють кредитні та банківські установи у розмірі від 2,0 до 15,0 млн. дол.

Раунд С (третій раунд фінансування) відповідає стадії експансії стартапу. Фінансування даної стадії здійснюється шляхом випуску акцій публічного товариства, продажу ліцензій на виробництво продукції чи франшиз для виробництва продукції.

Додаткові ресурси необхідні для розширення виробництва, програми маркетингу, нарощення оборотного капіталу, модифікації продукції. Стартап на цій стадії є привабливим для інвесторів, оскільки досяг беззбитковості та має постійно зростаючі прибутки.

Розмір інвестицій третього раунду коливається у межах від 7,0 до 10,0 млн. дол.

Раунд D (перехідне фінансування стартапу) здійснюється на стадії екзиту, коли компанія перестає бути власне стартапом. Інвестори ранніх стадій хочуть вийти з бізнесу шляхом продажу своїх часток власності інституціональним інвесторам або новим чи старим командам менеджерів, які в свою чергу прагнуть розширення чи розвитку діяльності підприємства. Інвестиції необхідні для здійснення передпродажної підготовки стартапу. Даний раунд фінансування також може передбачати придбання інших компаній, злиття, а його гравцями можуть бути: хедж фонди, інвестиційні банки, приватні інвестори.

Типи інвесторів:

Приватні інвестори (бізнес-янгולי) зосереджують свою активність на вкладеннях у стартапи на самих ранніх стадіях. При цьому обсяг інвестицій є відносно меншим через значно вищий ризик неповернення коштів. Бізнес-янголами можуть стати приватні особи, науковці, бізнесмени, які вкладають

власні кошти у розвиток інноваційного бізнесу на початкових стадіях його розвитку. Вони є проміжною ланкою між самостійним фінансуванням стартапу (Family, Friends & Fools) та інституціональними інвесторами, які здійснюють інвестування на більш пізніх стадіях. Зазвичай розмір інвестицій, що здійснюють бізнес-янгели, складає від 5,0 до 250,0 тис. доларів залежно від ідеї.

**Інституціональні інвестори.** Здійснюють вкладення коштів на більш пізніх стадіях розвитку стартапу. Розмір інвестицій коливається в межах від 200,0 тис. до 20,0 млн. дол. на один проект. Займаються цим найчастіше спеціальні професійні організації. Венчурний інститут може бути зареєстрованим у формі товариства або приватної компанії.

**Корпоративні інвестори.** На противагу приватним інвесторам корпоративні інвестори можуть здійснювати інвестиції в стартапи на усіх стадіях розвитку. Однією із причин того, чому крупні корпорації приймають активну участь у венчурному інвестуванні, крім отримання надприбутків, є бажання отримати доступ до нових технологій, бути причетними до важливих наукових розробок, ноухау, мати можливість використовувати їх в числі перших.

**Державні структури.** Є важливим джерелом фінансування стартапів в розвинених країнах, особливо на перших стадіях, що передбачають проведення науково-дослідних та дослідноконструкторських робіт. Прикладом країн із розвинутою державною підтримкою та політикою у сфері венчурного бізнесу є США, Японія, Великобританія.

Інвестиції ранніх стадії, як правило, спрямовуються на покращення продукту, розробку, маркетинг, підготовку до масштабування. Після чого стартап може розраховувати на залучення раунду А і тд.

## ***2. Фінанси в стартапі. Юридичні аспекти інвестицій. Умови, розподіл часток, договори, опціони.***

Найскладніший етап – пошук фінансування. На початкових стадіях не завжди виходить зацікавити інвесторів. Основні джерела, де взяти гроші на стартап, – це:

Власні гроші – стартапери вкладають особисті кошти в розвиток проекту, коли він знаходиться ще на стадії ідеї та розробки, поки не має чіткого бізнес-плану, який можна було б демонструвати інвесторам та тестових зразків.

Вклади друзів та родичів – фінансова підтримка близьких часто є вирішальною для успішного старту. Крім того, друзів та родичів можна залучати до розробки як тестувальників продукту чи послуги.

Краудфандинг – можна використовувати тоді, коли вже є чітко окреслений план та розрахунки. Це добровільний збір коштів на створення та розвиток проектів, де кожен охочий може долучитись. Зазвичай це відбувається в онлайн-форматі за допомогою спеціалізованих платформ. Для кожного інвестора після завершення збору та реалізації проекту має бути надана певна винагорода. Найчастіше це подарунки чи частка бізнесу.

Обов'язкова умова – відкрите інформування учасників збору про цілі, особливості проекту та прогрес.

Кредитування – багато банківських установ пропонують споживчі кредити та позики на відкриття бізнесу. Багато хто називає таке джерело фінансування небажаним, адже стартап — річ ризикована. На початкових етапах майже неможливо повноцінно розрахувати та передбачити ризики, визначити прибутковість задуму. Кредитом краще скористатись на більш пізніх стадіях, коли проект вже запущено і ви вирішуєте масштабуватись.

Незалежний інвестор (меценат, бізнес-ангел) – людина добровільно інвестує власні кошти в розвиток стартапу на ранніх стадіях. Неоднозначне джерело. З одного боку команда отримує фінансування для реалізації задуманого, а з іншого – меценат отримує значну частку компанії, адже вклався на самому початку шляху. Цей варіант підходить у випадку, коли кінцева ціль – продати свій проект. Коли в планах самостійне керування та розвиток бізнесу, необхідно чітко окреслити частку та повноваження бізнес-ангела, закріпити це юридично.

Державні кошти – сьогодні в Україні є непогані програми підтримки малого бізнесу та стартапів. Звичайно, для отримання фінансування підприємцю необхідно надати доволі об'ємний пакет документів, а після отримання грошей – регулярно надавати звіти щодо їхнього використання. На державному рівні є програми субсидій для започаткування власної справи – кожен громадянин має право звернутись та отримати необхідну допомогу. На регіональному рівні також є різні програми. Їхні особливості залежать від конкретної області.

Венчурні фонди – це установи, що інвестують власні кошти та вкладення своїх клієнтів у «ризиковані» проекти. Саме через ризикованість інвестицій вони висувають власникам стартапу не дуже вигідні умови, хоча все звичайно індивідуально. Як і кредитування, краще скористатися таким джерелом фінансування на стадіях росту та масштабування. Тоді ризики менші, прибутковість вища, відповідно можна домовитись про більш приємні умови.

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 – М & А (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 викуповують частки дрібних ранніх 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:

Є 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 – відомий також як «конвертируемый займ» або ж борг з можливістю конвертації.

Суть документу досить проста – Ви отримуєте грошові кошти, але замість повернення грошей маєте можливість передати у власність позикодавця акції Вашого стартапу.

Зазвичай така передача (читай конвертація) відбувається на умовах кращих, аніж для осіб, які не брали участі в інвестуванні через Convertible note.

Так, наприклад це може бути знижка на ціну акції, тобто, замість того, щоб купувати одну акцію за долар, у власника Convertible note є можливість купити таку акцію за 80 центів. Це не означає, що можна купити необмежену кількість акцій по ціні нижче номінальної, таке право надається лише на суму Convertible note – якщо сума боргу 10 тисяч, на 10 тисяч маєш право купити акцій по 80 центів замість долару. Таким чином, інвестор на ранньому етапі, інвестуючи в стартап меншу суму грошей, отримає більше вигоди, ніж інвестуючи в стартап пізніше.

Іншим варіантом надання переваги може бути встановлення обмеження на оцінку компанії, так званого «сар», при якій буде проведена конвертація.

### **3. Приклади грантових та венчурних можливостей в Україні.**

Український фонд стартапів. Грантова програма підтримки

Проект реалізується Українським фондом стартапів за фінансової підтримки Ukraine-Moldova American Enterprise Fund (WNISEF).  
<https://usf.com.ua/programs/grants-program/>

Фінансування від 25 до 50 тисяч доларів США для проектів на ранніх стадіях

Проект займається розвитком технологій, товарів або послуг з метою прибутку та/або соціального впливу, в усіх сферах господарської діяльності, за винятком обмежених видів діяльності.

### Категорії:

- AR/VR
- Big data
- Блокчейн
- Кібербезпека
- Освітні технології
- Спосіб життя
- Енергетика та екологія
- Fintech/Legaltech
- eGovernment
- Охорона здоров'я
- Медіа та реклама
- Роздрібна торгівля
- Промисловість
- Штучний інтелект
- Біотехнології
- Агротехнології

### Корпоративні інновації

Програма Корпоративних інновацій від УФС відкриває двері для стартапів до співпраці з провідними корпораціями, дозволяючи їм здійснити інтеграцію своїх інноваційних рішень у великі бізнес-структури, отримати фінансову підтримку та сприяти подальшому розвитку технологічного ландшафту в Україні. Це унікальна можливість започаткувати партнерство з великими гравцями на ринку та отримати доступ до нових ринків і клієнтів. <https://usf.com.ua/programs/corporate-innovations/>

Фонд підтримує проекти, які спрямовують свою діяльність у наступних індустріях:

- AR/VR
- Big data
- Блокчейн
- Кібербезпека
- Освітні технології
- Спосіб життя
- Енергетика та екологія
- Fintech/Legaltech
- eGovernment
- Охорона здоров'я
- Медіа та реклама
- Роздрібна торгівля
- Промисловість
- Штучний інтелект
- Біотехнології
- Агротехнології

### Міжнародні делегації

Програма міжнародних делегацій відкриває українським стартапам можливість для представлення своїх інновацій на світових технологічних виставках, пітчінгу власних проєктів впливовим інвесторам, встановлення співпраці з міжнародними стейкхолдерами. Представлення українських стартапів на міжнародній арені реалізується за підтримки партнерів Українського фонду стартапів, а саме Міністерства цифрової трансформації України, USAID Competitive Economy Program in Ukraine (USAID CEP), Western NIS Enterprise Fund (WNISEF), Global Innovation through Science and Technology (GIST) та ін. <https://usf.com.ua/programs/innovative-vouchers/>

#### Seeds of Bravery

Це проєкт вартістю 20 мільйонів євро, фінансований Європейським Союзом у рамках Європейської ради з інновацій (EIC) для підтримки українських технологічних стартапів шляхом наближення їх до ЄС. <https://seedsofbravery.eu/>

Конкурс відкритий для компаній, зареєстрованих в Україні, тих, які були переміщені (або зареєстровані) до однієї з держав-членів Європейського Союзу

Гранти в розмірі від 10 000 євро до 50 000 євро доступні для таких програм:

- бізнес та інноваційні послуги;
- інноваційне підприємництво;
- Deep Tech Incubators;
- Відбудуй Україну;
- Розширення та прискорення Deep Tech.

#### Фінансування та програми підтримки від Дія. Бізнес

Маркетплейс фінансових можливостей для бізнесу – це те місце, де підприємці можуть обрати для себе необхідну фінансову програму, прочитати детальні умови отримання фінансування та звернутися безпосередньо до банківських та інших установ.

Грант від фонд підтримки винаходів України <https://sfii.gov.ua/invention-support-fund/>

Гранти надаються лише на реалізацію результатів інтелектуальної діяльності, які мають високий рівень новизни та практичної цінності. Проєкти повинні мати чіткий план реалізації та потенціал для комерційного успіху. Заявники повинні продемонструвати наявність ресурсів та досвіду, необхідних для реалізації проєкту.

- Цільова аудиторія: Фізичні та юридичні особи, які володіють результатами інтелектуальної діяльності, що можуть бути використані для створення нових продуктів, технологій, методів виробництва.
- Мета: Сприяти впровадженню винаходів, корисних моделей, промислових зразків, ноу-хау та інших результатів інтелектуальної діяльності в Україні.
- Бюджет: 150 млн грн.
- Розмір гранту: До 5 млн грн.

Переваги: – Фінансування для реалізації вашого винаходу. – Можливість комерціалізувати ваш продукт або технологію. – Допомога у захисті вашої інтелектуальної власності. – Підвищення конкурентоспроможності вашого бізнесу. Гранти ФПВУ можуть стати цінним джерелом фінансування для українських винахідників та інноваторів.

Фонд підтримки стартапів GOOGLE FOR STARTUPS UKRAINE SUPPORT FUND <https://startup.google.com/programs/ukraine-support-fund/>

Фонд підтримки стартапів Google for Startups Ukraine Support Fund має на меті допомогти українським стартапам зберегти та розвинути свій бізнес, зміцнити свою спільноту та створити основу для післявоєнного економічного відновлення.

Програму засновано компанією Google, а цільова аудиторія охоплює українські стартапи на будь-якій стадії розвитку.

Бюджет програми складає \$10 млн USD, з максимальним розміром гранту до \$100 000 USD. Учасники отримують фінансування без передачі частини своєї компанії Google, що є значною перевагою.

Вони також матимуть доступ до наставників, експертів та ресурсів Google, що сприятиме їхньому розвитку. Крім того, цей грант для бізнесу надає можливість спілкуватися з іншими українськими стартапами, що допоможе зміцнити їхню спільноту.

Підвищення видимості бренду та довіра до нього - ще один значущий аспект цієї програми. Пріоритет надаватиметься компаніям, які використовують штучний інтелект та мають соціальну місію. Важливо, щоб вони перебували на стадії пост-MVP, тобто мали продукт на ринку, провели пілотні проекти або вже отримували перші доходи.

Flyer One Ventures <https://flyerone.vc/>

Flyer One Ventures (F1V) – український венчурний фонд компанії Genesis. Серед активів F1V – українські стартапи Awesomic, AiSDR, FintechFarm, Deskree, All Right, NewHomesMate, Mate academy.

Загальна сума портфеля фонду лише українських стартапів у 2022 році досягла 400 млн дол.

F1V вкладає в стартапи на стадіях інвестування pre-seed, seed, series A. Середній чек становить 500 тис дол, однак максимальна сума інвестицій може досягати 2 млн дол. Крім цього, у межах співпраці з фондом засновники та їх команди отримують менторство щодо growth-стратегії, підбору персоналу, консультації з PR, розвитку бізнесу та налагодження стосунків з інвесторами.

## ТЕМА 14. ПРЕЗЕНТАЦІЯ СТАРТАПУ. ПІТЧ-ДЕК.

1. Основи та техніки публічних виступів.
2. Основні принципи презентації стартапу.

### *1. Основи та техніки публічних виступів.*

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.

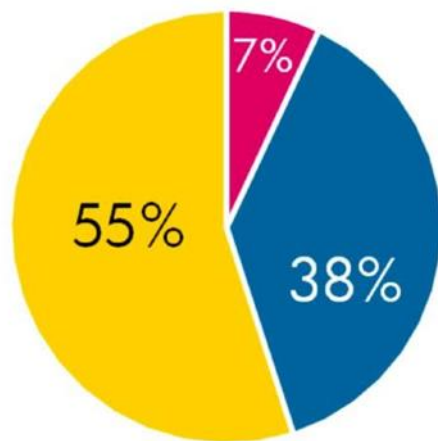
Складові пітчінгу:

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.



Правило доктора Мехрабіана - 7-38-55%

## Елементи Особистої Комунікації

- **7% те, що говорять**
- **38% голос, тон**
- **55% мова тіла**

Рис.26. Albert Mehrabian. 3 Elements of Communication

Діаграма відображає результати досліджень, які були проведені доктором Альбертом Мехрабіаном (Albert Mehrabian), і відомі зараз як «Правило 7-38-55».

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, привертаючи 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 вкласти 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. Основні принципи презентації стартапу.**

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:



Рис.27. Elomia: слайд з презентації - roadmap. З матеріалів засновників 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).

Олена Мажуга, Investment Manager у венчурному фонді Genesis Investments розповіла, чому пітчі та презентації українських стартапів у своїх більшості не викликають зацікавленості у потенційного інвестора:

1. Граматика і мова презентації/анкети.
2. Егоїзм
3. Цифри і їх відсутність.
4. Бізнес-модель.
5. Команда.
6. Засновники
7. Traction.
8. Самообман.

Ті стартапи, які впізнали себе у більш ніж одному пункті, на жаль, виглядатимуть значно слабшими за подібні американські компанії тільки тому, що останні вміють себе продати.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Інноваційне підприємництво та управління стартап проектами» для студентів усіх спеціальностей: курс від Громадська організація «Платформа інноваційного партнерства» (YEP™). URL: <https://www.yepworld.org/university>
2. Стартапи: створення та масштабування : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 224 с.
3. Грицюк Н.О. Івашко О.А., Сак Т.В. Інноваційне підприємництво та управління стартап проектами : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 172 с.
4. Менеджмент стартап проектів: підручник / О. А. Гавриш, В. В. Дергачова, М. О. Кравченко та ін. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». 2019. 344 с.
5. Маркетинг стартап-проектів [Електронний ресурс] : навч. посіб. для усіх спеціальностей другого освітнього ступеню «магістр» / За заг. ред. С. О. Солнцева / С.О. Солнцев, О.В. Зозульов, Н. В. Юдіна, Т. О. Царьова, Н. В. Язвінська ; Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові данні. Київ : КПІ ім.. Ігоря Сікорського, 2019. 218 с.
6. Blank S., Dorf B. The startup owner's manual. The step-by-step guide for building a great company. Pescadero, California : K&S Ranch Press, 2012. 608 p.
7. Rand Fishkin. Lost and Founder: A Painfully Honest Field Guide to the Startup World. Portfolio. 2018. 320 p.
8. Peter Thiel& Blake Masters. Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future. Crown Currency; 1st edition, 2014. 213 p.
9. David S. Rose& Bill Gross. The Startup Checklist: 25 Steps to a Scalable, High-Growth Business. Wiley; 1st edition, 2016. 316 p.
10. Eric Ries. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Currency; 1st edition. 2011. 336 p.
11. Chris Guillebeau. The \$100 Startup: Reinvent the Way You Make a Living, Do What You Love, and Create a New Future. Crown Currency; 1st edition. 2012. 274 p.
12. Мережа бізнес інкубаторів YEP. URL: <http://www.yepworld.org/>.
13. Онлайн-платформа «Дія.Бізнес». URL: <https://business.diiia.gov.ua/>.
14. Український фонд стартапів. URL: <https://usf.com.ua/>.
15. Добровольський В. Українська стартап-екосистема: місце у світі та роль у повоєнній відбудові. 2022. URL: <https://blog.liga.net/user/vdobrovolskyi/article/47930>
16. Кульчицький І.І. Створення команди та продажі продукту стартапу. 2024. URL: <https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/Tema-2.13-1-1.pdf>

17. Кушнір Д. Місія та візія бізнесу: як прописати та навіщо це потрібно. 2022. URL: <https://speka.media/misiya-ta-viziya-biznesu-yak-propisati-ta-navisho-ce-potribno-pkwywp>
18. Кременчук В. Дизайн-мислення: як застосовувати метод на практиці. 2024. URL: <https://beetroot.academy/blog/dizayn-mislennya-yak-zastosovuvati-metod-na-praktici>
19. Шевченко Т. Що таке дизайн-мислення: принципи, етапи та приклади. 2023. URL: <https://wizeclub.education/blog/shho-take-dizajn-mislennya-printsipi-etapi-ta-prikladi/>
20. Брейнстормінг: генеруємо ідеї ефективно. 2020. URL: <https://it-kharkiv.com/breinstorming-generuyemo-ideyi-efektyvno/>
21. Що таке мозковий штурм і як він допомагає знайти геніальні рішення. 2024. URL: <https://sendpulse.ua/blog/brainstorm>
22. 10 корисних програм для побудови mind maps. URL: <https://web-academy.ua/blog/junior/10-applications-for-mind-maps>
23. Як перевірити ідею стартапу за допомогою Landing Page. 2024. URL: <https://artjoker.ua/blog/kak-proverit-ideyu-startapa-s-pomoshchyu-landing-page/>
24. Пащук Л. Що таке «канва бізнес-моделі»? 2021. URL: <https://kfund.ua/uk/shho-take-kanva-biznes-modeli/>
25. Zosym Махум. Полотно бізнес-моделі (Business Model Canvas). 2023. URL: <https://www.maxzosim.com/business-model-canvas/>
26. Що таке Impact Canvas і чому обирати цю модель? 2024. URL: <https://business.dii.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/scho-take-impact-canvas-i-chomu-obirati-cyu-model>
27. Rafat Abushaban. Adoption Curve (Diffusion of Innovation). 2021. URL: <https://riable.com/read/adoption-curve/en>
28. Customer Experience Mapping & Management Platform. URL: <https://uxpressia.com/>
29. Value Proposition Canvas. URL: <https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas>
30. Steve Blank Innovation and Entrepreneurship. URL: <https://steveblank.com/>
31. Kotlyarenko I. Summary: The Mom Test. 2023. URL: <https://kotlyarenko-post.medium.com/summary-the-mom-test-6daa8883a669>
32. 20 краудфандингових платформ. 2020. URL: <https://uaspectr.com/2020/05/18/20-kraudfandyngovyh-platform/>
33. 10 Найкращих Краудфандингові Платформи В Європі. 2024. URL: <https://whydonate.com/uk/blog/platformy-kraudfandyngovyh-yevropi/>
34. Як українські краудфандингові платформи допомагають військовим, волонтерам і не лише їм. 2022. URL: <https://cedem.org.ua/news/kraudfandyngovi-platformy/>
35. Краудфандинг: стратегії залучення коштів та перспективи краудфандингу. 2024. URL: <https://welfare.green/kraudfanding-strategii-zaluchennya-koshtiv-ta-perspektivi-kraudfandingu/>

- 36.Шоляк В. Що таке мінімально життєздатний продукт (MVP) та як це використовувати в бізнесі. 2024. URL: <https://wizeclub.education/blog/shho-take-minimalno-zhittyezdatnij-produkt-ta-yak-tse-vikoristovuvati-v-biznesi/>
- 37.Шалабодін С. Розрахунок долі і об'єму ринку SOM, SAM, TAM, PAM. 2023. URL: <https://shalabodin.com/rozrahnok-doli-i-obyemu-rynku-som-sam-tam-pam/>
- 38.Гогілашвілі Є. За якими показниками має стежити бізнес. 2023. URL: <https://speka.media/za-yakimi-pokaznikami-maje-steziti-biznes-pkq8xp>
- 39.Белименко Олександра. Convertible note як інструмент інвестування. URL: <https://legalitgroup.com/convertible-note-instrument-investuvannya/>
- 40.Гащишин А. Пітч-дек є вирішальним. Як підготувати презентацію вашого стартапу, що переконає інвестора. 2024. URL: <https://forbes.ua/innovations/mova-tsifr-faktiv-i-visnovkiv-yak-pidgotuvati-pitch-dek-vashogo-startapu-yakiy-perekonae-investora-rozpovidae-adam-gashchishin-02072024-22144>
- 41.Як зробити вдалу презентацію для інвесторів. 2024. URL: [https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/yak\\_zrobiti\\_vdalu\\_prezentaciyu\\_dlya\\_investoriv](https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/yak_zrobiti_vdalu_prezentaciyu_dlya_investoriv)
- 42.Дистанційний курс «Інноваційне підприємництво та управління стартап-проектами». URL: <https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=3654>

Електронне навчальне видання комбінованого використання  
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

**Кудінова** Марина Михайлівна  
**Тимохова** Галина Борисівна  
**Глебова** Наталя Володимирівна

## **ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТАМИ**

Конспект лекцій  
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня  
за спеціальністю ДЗ «Менеджмент»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 28.02.2025. Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк. 3,57. Обсяг 3,009 Мб. Зам. № 57/25.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,  
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009  
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна