

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МІНІСТЕРСТВО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ  
ГО “ПЛАТФОРМА ІННОВАЦІЙНОГО ПАРТНЕРСТВА”  
(УЕР™)  
ДІЯ.БІЗНЕС**

**ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО  
ТА УПРАВЛІННЯ СТАРТАП ПРОЕКТАМИ**

Робочий зошит студента

**Київ, 2020**

Курс «Інноваційне підприємництво та управління стартап проектами» для студентів усіх спеціальностей.

РОЗРОБНИК ПРОГРАМИ: Громадська організація “Платформа інноваційного партнерства” (YEP™)

РЕЦЕНЗЕНТИ: МОН, Міністерство цифрової трансформації, Дія.Бізнес, prof. Lewis Sheats (Entrepreneurship Clinic, State North Carolina University), Elena Donets (co-founder of DUCO Innovation, Israel), Maret Ahonen (IdeaLab, University of Tartu, Estonia), TechUkraine, Ruben Nieuwenhuis (former director of StartupAmsterdam).

Програма курсу, методичні рекомендації та всі матеріали розроблено YEP для використання університетами в рамках викладання курсу “Інноваційне підприємництво та управління стартап проектами”. **Не може використовуватися поза університетською програмою та в комерційних цілях.**

**Будь ласка, після кожного заняття  
заповнюйте форму зворотнього зв'язку**

[bit.ly/EntUni](https://bit.ly/EntUni)

**Так ми зможемо постійно вдосконалювати курс**

# ЗМІСТ

<b>Модуль 1</b>	4
<b>Інноваційне підприємництво та стартап екосистема. Проблема-рішення та пошук бізнес-моделі. Customer Discovery phase</b>	4
Тема 1. Стартап екосистема (тиждень 1)	4
Тема 2. Основні принципи формування команди, ролі в команді стартапу (тиждень 2)	7
Тема 3. Дизайн мислення. Визначення проблем, емпатія (тиждень 3)	10
Тема 4. Дизайн мислення. Пошук і вибір ідей (тиждень 4)	14
Тема 5. Валідація ідеї стартапу (тиждень 5)	15
Тема 6. Канва бізнес моделі. Вступ, проблема та рішення (тиждень 6)	16
Тема 7. Канва бізнес моделі. Портрет клієнта, ціннісна пропозиція (тиждень 7)	22
Тема 8. Дослідження клієнтів. Попереднє дослідження ринку. Валідація ключових гіпотез (тиждень 8-9)	28
Тема 9. Презентації ідей стартапів (тиждень 10й)	31
<b>Модуль 2</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Валідація бізнес моделі. Customer Validation phase. Знайомство з основними інструментами для управління стартапами</b>	32
Тема 10. Динаміка команди (тиждень 11)	32
Тема 11. Мінімальний життєздатний продукт - MVP (Minimum Viable Product) (тиждень 12)	36
Тема 12. Оцінка ринку. Аналіз конкурентів. Нечесні конкуренти переваги (тиждень 13)	39
Тема 13. Основи маркетингу для стартапів (тиждень 14, для скороченого семестру тема не викладається)	44
Тема 14. Основи про інвестиції, фінанси та юридичні особливості стартапів (тиждень 14, для скороченого семестру тема не викладається)	44
Тема 15. Презентація стартапу. Пітч-дек. (тиждень 16, для скороченого семестру - тиждень 14)	45
<b>СПИСОК ДОДАТКОВОЇ ЛІТЕРАТУРИ І МАТЕРІАЛІВ</b>	50

## Модуль 1

### Інноваційне підприємництво та стартап екосистема. Проблема-рішення та пошук бізнес-моделі. Customer Discovery phase

#### Тема 1. Стартап екосистема (тиждень 1)

**Стартап** - це тимчасова організація, яка створена для пошуку повторюваної, масштабованої та прибуткової бізнес-моделі (автор визначення - Стів Бланк).

**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.

Підсумовуючи, основними характеристиками стартапу є :

- 1) Тимчасовість. Успішний стартап часто перетворюється у компанію, робить exit (продається) або поглинається конкурентами;
- 2) Інноваційність. Стартап має мати певну інноваційну складову, щоб успішно конкурувати на ринку;
- 3) Масштабованість
- 4) Постійна невизначеність і відсутність стабільності, великі ризики.

**Етапи розвитку стартапу (класична правильна модель):**

Формування команди -> Пошук проблеми -> Ідея/Рішення -> Валідація проблеми та цільової аудиторії (Customer Discovery phase) -> Прототип (MVP) -> Тестування (Customer Development phase) -> Розробка/покращення продукту -> Вихід на ринок/Масштабування

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.

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

Стартап екосистема складається з наступних складових:

1. Підприємець
2. Університет
3. Уряд
4. Корпорації
5. Інвестори

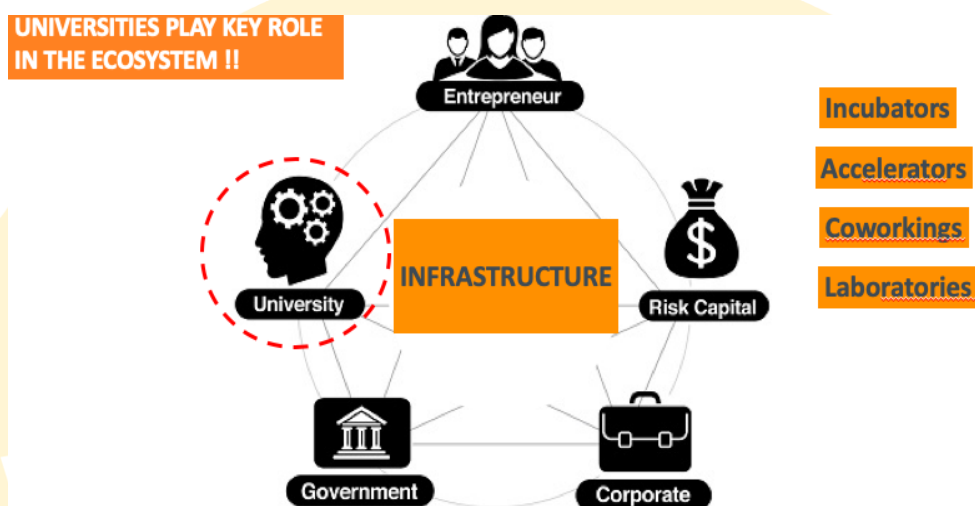


Рис. 1. Вигляд стартап екосистеми (MIT Innovation ecosystem Model)

**Університет** має створювати всі умови для освіти та зрощування студентських стартапів. Наукова інфраструктура університету повинна сприяти виникненню наукоємних і технологічних стартапів.

**Уряд** - підтримувати підприємців та впроваджувати відповідні законодавчі ініціативи. **Корпорації** часто стають пусковими клієнтами стартапів та допомагають у перевірці ідей, гіпотез та тестуванні.

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

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

Інкубатори і акселератори - одна з найважливіших складових. 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.

**The State of the Ukrainian Tech Ecosystem:  
The way forward**



Рис. 2. Ukrainian Tech Map (u.ventures)

### Додаткові матеріали:

1. Стартап-екосистема України: [Tech ecosystem guide](https://techukraine.org/ecosystem-map/) i [techukraine.org/ecosystem-map/](https://techukraine.org/ecosystem-map/)
2. Більше про стартапи: [Як розпочати стартап](https://uifuture.org/publications/majbutnye-universitetiv/)
3. Майбутнє університетів <https://uifuture.org/publications/majbutnye-universitetiv/>
4. Український університет нового покоління <https://readymag.com/u3729875872/1838490/>
5. Рубен Ньювенхаус. Місто стартапів
6. Ден Сенор, Сол Сингер. Країна стартапів. Історія ізраїльського економічного дива.

### Самостійна робота

1. Есе про історію розвитку обраного студентом стартапу з зазначенням взаємодії цього стартапу з різними елементами екосистеми. Робота студентів з відповідною таблицею з воркбука (воркшит №1.1).
2. Для практичного заняття Теми №2 кожному студенту необхідно підготувати короткий пітч (30-60 сек) з наступними складовими (воркшит №1.2):
  - ідея для стартапу, яку би я хотів розвивати (може бути декілька ідей);
  - які навички, компетенції, досвід в мене є для стартапу: лідерство, ІТ, маркетинг, дизайн, фінанси, управління проектами тощо.

## Тема 2. Основні принципи формування команди, ролі в команді стартапу (тиждень 2)

**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 С-левела, також в команді 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.

Команда є фактично найголовнішим фактором в стартапі на ранній стадії. Від того як буде збалансована команда, буде дуже сильно залежати результат на початковій стадії становлення стартапу, так званий період штормінгу.

Важливо в команді:

- баланс в компетенціях (бізнес, технічна частина, дизайн, маркетинг);
- синхронізоване бачення щодо перспектив та стратегії розвитку;
- якісно планувати цілі та вибудовувати операційний менеджмент;

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

## **Візія. Місія.**

Візія - це довгостроково, місія - це поточно.

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

Місія - це розуміння команди, як саме досягти своїм продуктом або послугою реалізації візії. Це те, що стартап робить і як робить на повсякденній основі, щоб досягти довгострокових цілей. Що компанія робить зараз? Які продукти створює? Що відрізняє її від конкурентів?

Цінності - це погляди, які розділяються всією командою та є основним критерієм у прийнятті певних рішень.

### **Приклади:**

**Дісней** - “Робити людей щасливими” (*Візія*).

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

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

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

### **Додаткові матеріали:**

1. Бен Горовіц. Безжальна правда про нещадний бізнес. Розбудова бізнесу в умовах невизначеності

## **Самостійна робота**

Завершити розподіл на команди. Студенти можуть самостійно визначитися зі складами команд, хто з ким хоче працювати, враховуючи досвід, отриманий під час воркшопу на практичному занятті. В одній команді може бути від 1 до 5 студентів. При цьому оптимальна кількість людей в команді 3-4, які, бажано, мають різнопланові навички. Приклад:

- 1 людина має технічний профіль
- 1 людина - бізнес профіль
- 1 людина - маркетинг/креатив/дизайн
- 1 людина - фінансовий профіль



В робочому зошиті заповнити сторінку зі складом команди та ролями (воркшит №2). Провести брейншторм в команді з визначення візії і цінностей.



уєр!

### Тема 3. Дизайн мислення. Визначення проблем, емпатія (тиждень 3)

**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.

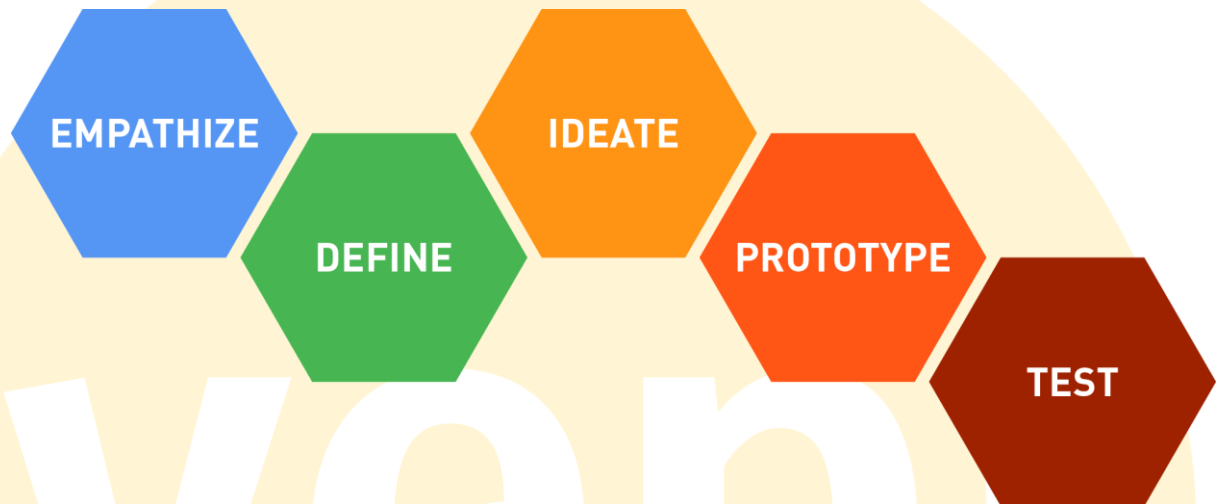


Рис.3. Кроки дизайн мислення. Institute of design at Stanford

**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.

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

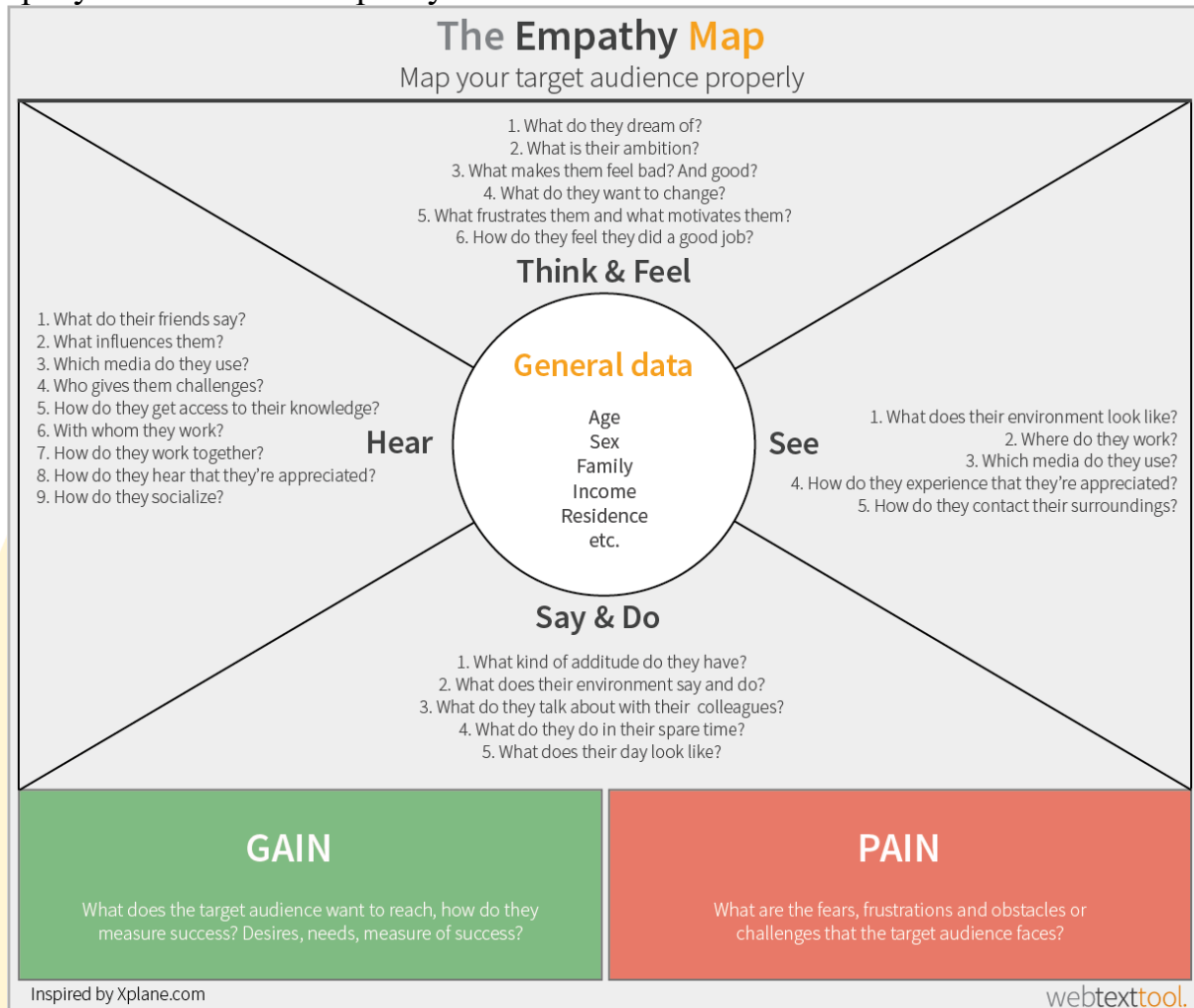


Рис.4. Карта емпатії ([www.textmetrics.com/map-target-audience](http://www.textmetrics.com/map-target-audience)). Концепція, запропонована Дейвом Греєм в <https://gamestorming.com/>

### 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 так весело?"
- 10) Максимум 4 людини в команді

Після стадії емпатії іде стадія визначення проблеми.

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

Тут існує методика “Точки зору” (Point of view) або питань How might we? Як ми можемо допомогти конкретній людині зробити щось за допомогою продукта чи послуги? Мета - проаналізувати проблеми, отримані під час стадії емпатії і подрібнити їх на вужчі проблеми.

**Приклад. Подорожі часто бувають напруженими та втомлюючими.**

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

**Кейси для дослідження:**

- **Кейс 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 вирости в декілька разів за 2 тижні.
- **Кейс ІКЕА.** Цей приклад був експериментом. Щоб створити ідеальну м'які іграшки, ІКЕА попросили дітей зі всього світу намалювати свою ідеальну іграшку. Дизайнери обрали 10 найкращих, пошили їх, і ці іграшки стали одними з найпопулярніших іграшок бренду. Це сталося, бо ІКЕА провела емпатію з дітьми, залучила їх до процесу створення продукту для них самих

## Додаткова інформація:

1. Dave Gray. Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers Paperback
2. Olivier Serrat. The Five Whys Technique (<https://www.adb.org/sites/default/files/publication/27641/five-whys-technique.pdf>)
3. <https://www.designkit.org/methods/3>
4. <https://medium.com/nyc-design/how-to-solve-problems-the-design-thinking-way-64edc64ba242>
5. <https://dschool.stanford.edu/resources>
6. <https://tilda.education/courses/web-design/designthinking/>

## Самостійна робота

Команди мають остаточно вирішити, яку проблеми вони беруть в роботу. В робочому зошиті заповнити сторінку з аналізом проблеми (воркшит №3). Провести емпатію та підтвердити проблему.

уєр!

## Тема 4. Дизайн мислення. Пошук і вибір ідей (тиждень 4)

Мета цієї стадії - знайти максимальну кількість ідей, які можуть вирішити вашу проблему.

### Інструменти генерації ідей:

1. Брейнстормінг
2. Майндмеппінг
3. Скетчінг

**Правила брейнстормінгу** (метод запропоновано аж 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 крапки. Оберіть ідею, яка набере найбільшу кількість крапок.

### Додаткова інформація:

- 1) <https://prometheus.org.ua/designthinking/>
- 2) [https://www.researchgate.net/publication/329310644\\_Handbook\\_of\\_Design\\_Thinking/link/5c3d987b299bf12be3c8b626/download](https://www.researchgate.net/publication/329310644_Handbook_of_Design_Thinking/link/5c3d987b299bf12be3c8b626/download)

### Самостійна робота

Завершити формування ідей, провести попереднє дослідження і валідувати ідеї. В робочому зошиті заповнити сторінку з описом ідей. На цьому етапі одна команда може генерувати багато ідей для стартапу (Воркшит №4).

## Тема 5. Валідація ідеї стартапу (тиждень 5)

1. Кожна команда презентує свої ідеї і що вже було розроблено до цього моменту - опис проблеми, опис ідеї та рішення, опис команди та потенційне бачення монетизації (хто, як і скільки буде платити за рішення).
2. Головна мета - обрати для подальшої роботи найбільш перспективні ідеї.

### Самостійна робота

Студенти мають проаналізувати результати практичного заняття, обдумати всі відгуки, знайти відповіді на запитання, можливо провести додаткові дослідження, щоб валідувати ідею.

На цьому етапі студенти можуть переформатувати команди, обрати собі іншу команду для роботи над ідеєю, що більше сподобалася, або сформувати нові команди. Фінальне завдання - визначитися з однією ідеєю для подальшої роботи в обраній команді.

Після цієї частини команди продовжать роботу над обраною ідеєю.

## **Тема 6. Канва бізнес моделі. Вступ, проблема та рішення (тиждень 6)**

**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 2 найвідоміші канви для створення бізнес моделі:

1. Lean Canvas
2. Бізнес модель Остервальдера і Піньє

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

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.

Модель Lean Canvas 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



<b>PROBLEM</b> List your customer's top 3 problems  <b>2</b>	<b>SOLUTION</b> Outline a possible solution for each problem  <b>4</b>	<b>UNIQUE VALUE PROPOSITION</b> Single, clear, compelling message that turns an unaware visitor into an interested prospect  <b>5</b>	<b>UNFAIR ADVANTAGE</b> Something that can not be easily copied or bought  <b>9</b>	<b>CUSTOMER SEGMENTS</b> List your target customers and users  <b>1</b>
<b>EXISTING ALTERNATIVES</b> List how these problems are solved today	<b>KEY METRICS</b> List the key numbers that tell you how your business is doing  <b>7</b>	<b>HIGH-LEVEL CONCEPT</b> List your X for Y analogy (e.g. YouTube = Flickr for videos)	<b>CHANNELS</b> List your path to customers  <b>6</b>	<b>EARLY ADOPTERS</b> List the characteristics of your ideal customers
<b>COST STRUCTURE</b> List your fixed and variable costs  <b>8</b>		<b>REVENUE STREAMS</b> List your sources of revenue  <b>3</b>		

Рис5. Бізнес модель Lean Canvas (Ash Maurya. Running Lean, 2nd Edition)

- 1. Клієнтський сегмент** – цільова аудиторія 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. Оберіть 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. Як зараз клієнт вирішує цю проблему? Що в тих рішеннях добре працює, а що погано?
- 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.** Тут опишіть детально, що ви пропонуєте, ключові можливості та як ви вирішуєте описані проблеми.

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 юзера? 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? Кількість лідів, САС чи LTV – ви самостійно визначаєте необхідні вам показники.
8. **Структура витрат.** 1) Скільки і на що грошей вам потрібно, щоб запуснитися? 2) Коли ви запуснитися, 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.

### **Приклад стартапу Elomia:**

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.

Тут і надалі ми будемо наводити кейсу стартапу Elomia, тому надаємо повний профайл стартапу з детальною інформацією, яку ви можете використовувати в якості прикладу в цій та наступних темах.

**Elotia** - 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 Elotia, середня тривалість розмови становить 43 хвилини. 32% респондентів заявили, що будуть дуже засмучені, якщо Elotia перестане існувати.

**Конкуренти і переваги:** контрольовані дослідження показують, що Elotia всього на 4% менш ефективна за психолога. У Elotia 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 Elotia 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.

Канва бізнес моделі стартапу Elomia:

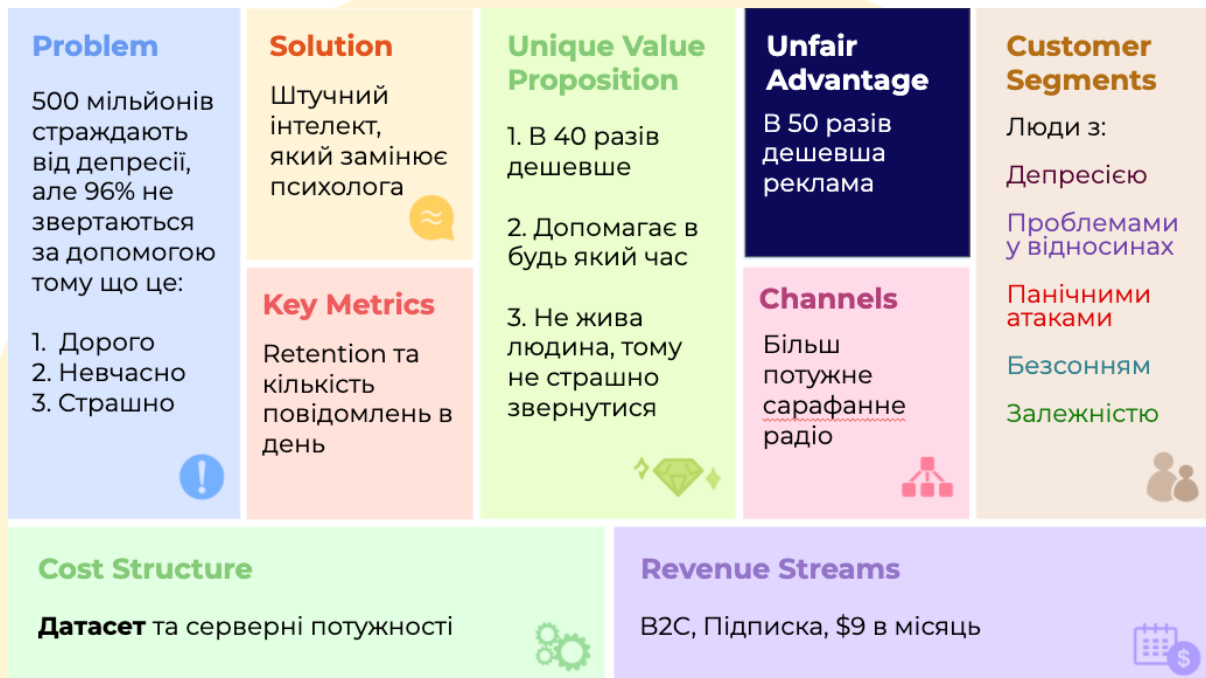


Рис. 6. Lean Canvas, Стартап Elomia. З матеріалів засновників стартапу

Аналіз альтернатив для стартапу Elomia:

## Конкуренти-боти

Назва	Слабкі сторони	Сильні сторони
Woebot	Розроблений в 2015. Не розуміє текст. Набір скриптів.	Відсутні
Wysa	Обмежена кількома вправами та вправами для дихання	ДУЖЕ ВЕЛИКИЙ набір скриптів. може розуміти деяких користувачів. Сильна команда.
Youper	Відсутність розуміння тексту в безкоштовній версії. Обмежений трекінгом настрою	Відсутні
Replika (до 2018 Luka)	Фокус на розвагах та медитації. Скоріше конкурент Calm та Медітопія.	Розуміє текст на не психологічні теми за рахунок технології OpenAI (така як у нас)
Elomia	Відсутні для ЦА	Розуміє текст та емоції, ефективність як у психолога

Рис.7. Аналіз альтернатив, Стартап Elomia. З матеріалів засновників стартапу

### Додаткова інформація:

1. Боб Дорф, Стів Бленк. Священна книга стартапера. Як збудувати успішну компанію.
2. Автор Олександр Остервальдер, Ів Піньє. Створюємо бізнес-модель.
3. Ash Maurya. Running Lean, 2nd Edition
4. <https://leanstack.com/>
5. [canvanizer.com](https://canvanizer.com)
6. <https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>
7. <https://www.strategyzer.com/>

### Самостійна робота

Командам необхідно створити свою канву бізнес моделі (можна використовувати для зручності онлайн інструмент [canvanizer.com](https://canvanizer.com)). опрацювати блоки канви про проблему та ідею та заповнити відповідний воркшит з воркбука (воркшит №6).

## Тема 7. Канва бізнес моделі. Портрет клієнта, ціннісна пропозиція (тиждень 7)

**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:

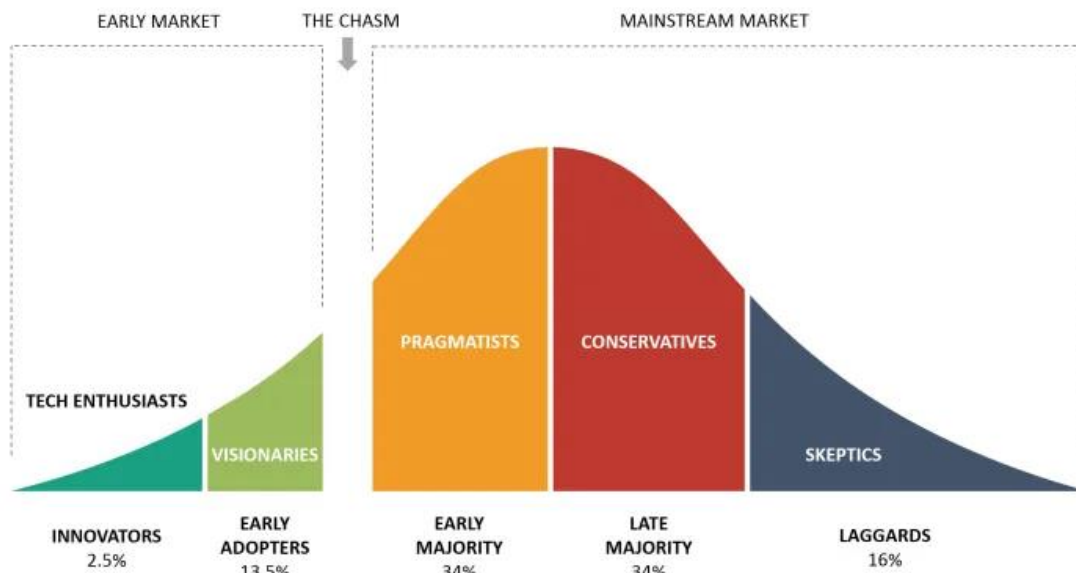


Рис.8. Крива адаптації продукту  
(<https://www.business-to-you.com/crossing-the-chasm-technology-adoption-life-cycle/>)

Приклад кривої адаптації продукту для Facebook:

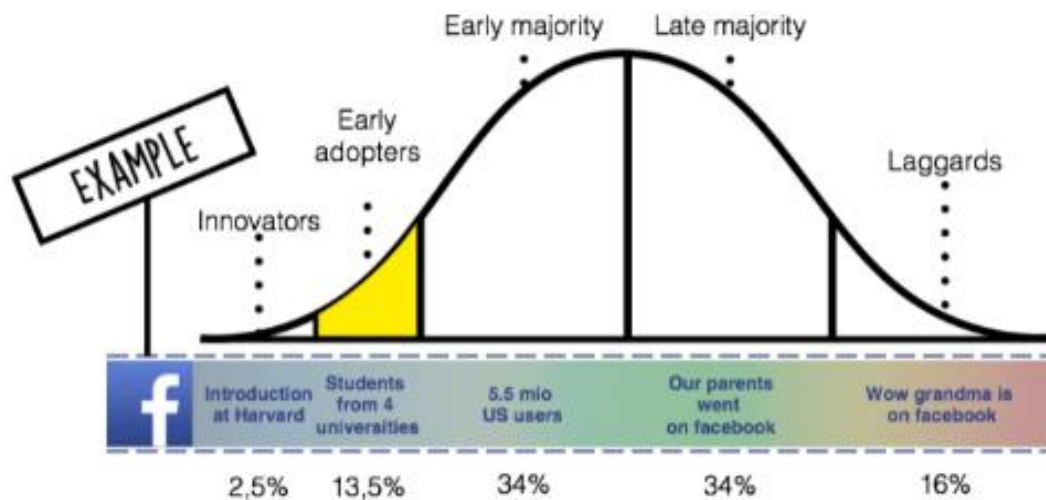


Рис.9. Product adoption curve - Facebook ([www.liberaldictionary.com/early-adopter/](http://www.liberaldictionary.com/early-adopter/))

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 високий соціальний статус, гарну освіту та фінансові ресурси; водночас вони розбірливіші, ніж новатори. Для залучення цієї групи необхідна вже перевірена новаторами інформація про переваги продукту, інструкції з експлуатації, перелік технічних характеристик тощо. Водночас ранніх послідовників не треба переконувати в необхідності постійних змін у їхньому житті – вони і так люблять пробувати все нове.

**Рання більшість.** Ці люди рідко є лідерами, але вони адаптують інновації раніше, ніж "середньостатистична людина". Вони мають контакт із ранніми послідовниками. Водночас їм потрібно бачити наочні свідчення

того, що інновація приносить користь, до ухвалення рішення щодо її адаптації. Стратегії просування інновації для цієї групи включають "історії успіху" та інші свідчення ефективності інновації.

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

Дж. Мур висунув думку про те, що між першими двома й іншими категоріями існує ущелина ("the chasm"), яку так і не вдається подолати багатьом стартапам. По суті, це етап перетворення технології для ентузіастів на технологію для прагматиків. Ентузіазму новаторів і ранніх послідовників іноді буває достатньо для просування інновації, але її остаточний успіх залежить від того, наскільки переконливими будуть для прагматиків свідчення корисності й ефективності нового продукту або технології.

Клієнтський блок в бізнес моделі є одним з найголовніших блоків. На початковій стадії розвитку стартапу засновникам критично важливо правильно визначити свої цільові аудиторії для того, щоб правильно побудувати стратегію перевірки гіпотез і виводу продукту на ринок. Цільових сегментів клієнтів/користувачів може бути декілька - це залежить від проблеми та продукту. Відповідно, для правильної побудови комунікації та ціннісної пропозиції, ці цільові аудиторії потрібно сегментувати, після чого працювати над валідацією кожного сегменту окремо.

Сегментувати цільові аудиторії можна за багатьма характеристиками в залежності від продукту та специфіки стартапу. Класичними характеристиками для сегментації можуть бути наступні:

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



Населення	статус Кар'єра		СТИМУЛЮВАТИ покупку?
-----------	-------------------	--	-------------------------

Після сегментації цільової аудиторії необхідно по кожному сегменту “намалювати” портрет реального живого представника - customer persona.

**Портрет клієнта** - це уособлена уявна людина, що є ідеальним типовим користувачем чи клієнтом. Таких портретів може бути декілька, в залежності від кількості сегментів потенційних користувачів. У портреті важливо розкрити особистість людини - чим вона живе кожного дня, бекграунд, хобі, страхи тощо - це допоможе потім побудувати ціннісну пропозицію.

### 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. 10. Портрет клієнта кав'ярні (<https://uxpressia.com/>)

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

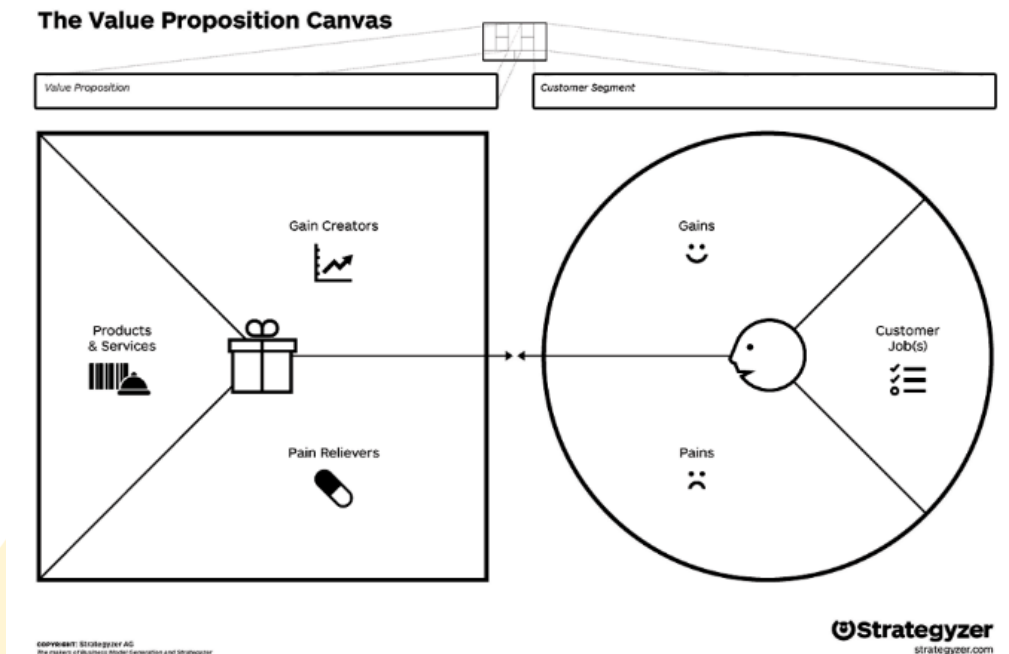


Рис. 11. Value Proposition Canvas (Strategyzer)

**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 3х 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** \_\_\_\_\_ (конкурентна ціннісна 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.

##### Додаткова інформація

1. Everett M. Rogers. Diffusion of Innovations
2. Geoffrey Moore. Crossing the Chasm

##### Самостійна робота

Команди досліджують цільові ринку та валідують сегментацію клієнтів. Необхідно продовжити створення портретів клієнтів для інших цільових сегментів. Створення канви ціннісної пропозиції стартапу. Заповнити всі результати у відповідні воркшити з воркбука (Воркшит №7).

## Тема 8. Дослідження клієнтів. Попереднє дослідження ринку. Валідація ключових гіпотез (тиждень 8-9)

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 однакова і може бути представлена у вигляді такого циклу - Customer Development Cycle:

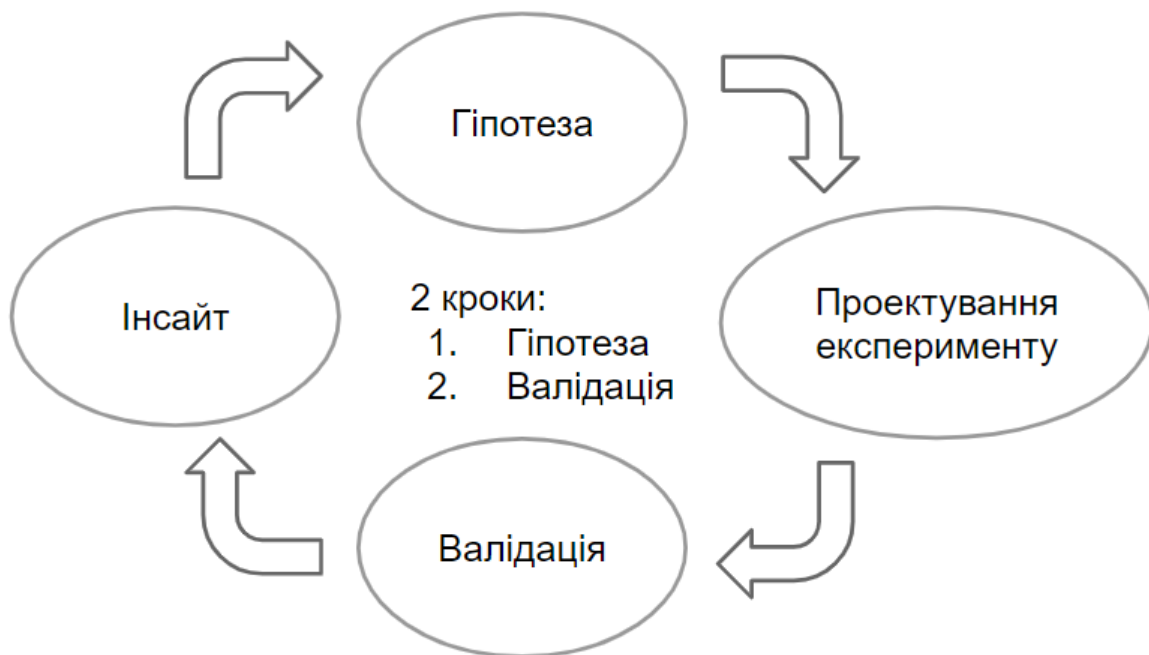


Рис.13. *Customer Development Cycle*

Цикл складається з 2-х етапів - Гіпотеза і Валідація. Тобто спочатку формуються різні припущення (гіпотези) щодо будь якої складової бізнес-моделі (проблема, хто потенційні клієнти, як має виглядати продукт тощо), а потім проводяться різні експерименти/тести (дослідження, опитування, тестування прототипу тощо) для пошуку підтверджуючих фактів (інсайт) 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.

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

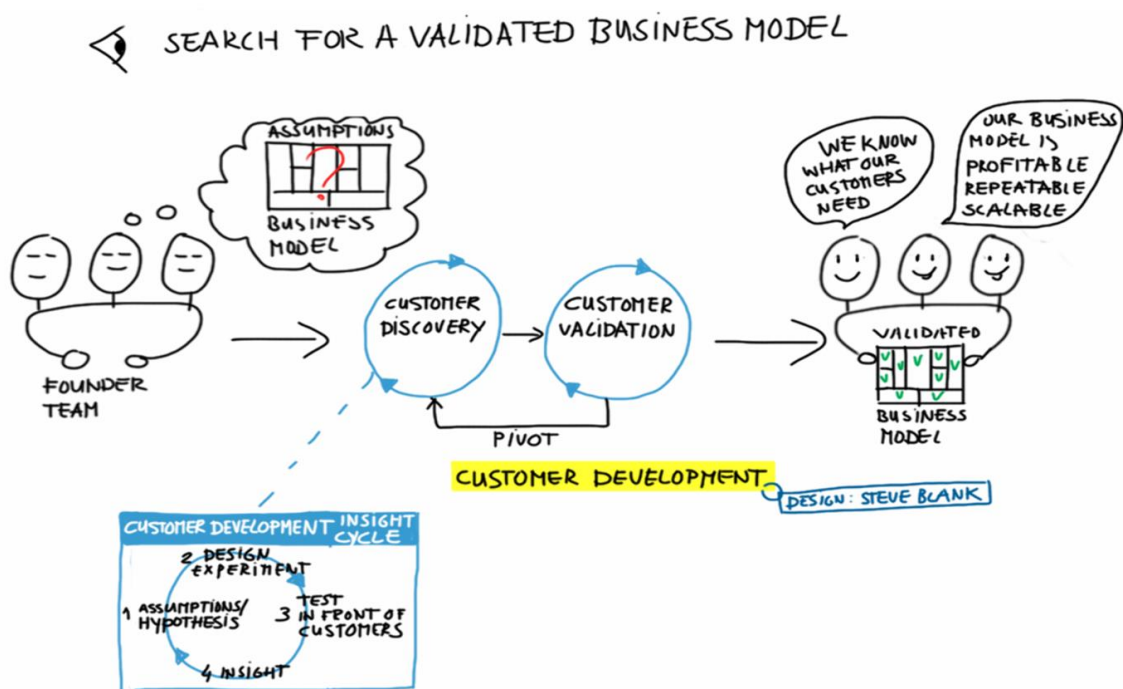


Рис. 14. Customer Development (steveblank.com)

### 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.

### **Додаткова інформація**

1. [steveblank.com](http://steveblank.com)
2. <https://www.youtube.com/watch?v=H1a1jzhan78>
3. Fitzpatrick, Rob. The Mom Test: How to Talk to Customers and Learn If Your Business is a Good Idea when Everyone is Lying to You

### **Самостійна робота (2 тижні)**

Формування ключових гіпотез щодо стартапу. Розробка та планування експериментів для підтвердження гіпотез. Підготовка питань і сценаріїв для інтерв'ю і опитувань. Проведення інтерв'ю та опитувань для валідації гіпотез. Аналіз результатів інтерв'ю. Заповнити результати у відповідний воркшит (воркшит №8)

уер!

## Тема 9. Презентації ідей стартапів (тиждень 10й)

Презентація (не обов'язково візуальна, можна презентувати у довільному форматі - на розсуд викладача) будується за наступною структурою:

- опис ідеї - короткий опис ідеї на 3-4 речення
- яку проблему вирішує стартап
- для кого вирішується проблема - ЦА
- аналіз альтернативних рішень
- як команда бачить варіанти монетизації
- команда та яких компетенцій не вистачає?

Крім того, команда має презентувати ці блоки з урахуванням результатів проведених досліджень (кастдеву), посилатися на результати цих досліджень та демонструвати факти валідації основних гіпотез.

уер!

## Модуль 2

### Валідація бізнес моделі. Customer Validation phase. Знайомство з основними інструментами для управління стартапами

#### Тема 10. Динаміка команди (тиждень 11)

Під час розвитку стартапу, кожна команда проходить наступні стадії (за Брюсом Такманом):

- формування (forming)
- конфліктування (storming)
- стабілізація (norming)
- продуктивність (performing)

**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 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 стабілізації** - пошук компромісів, прийняття один одного, перерозподіл задач. На цьому етапі треба максимально чітко розподілити зони відповідальності, налагодити структуру менеджменту.

**Етап продуктивності** - стадія максимальної продуктивності, взаємодопомоги та чітких пріоритетів. На цьому етапі інтереси команди стають на рівні з власними інтересами.



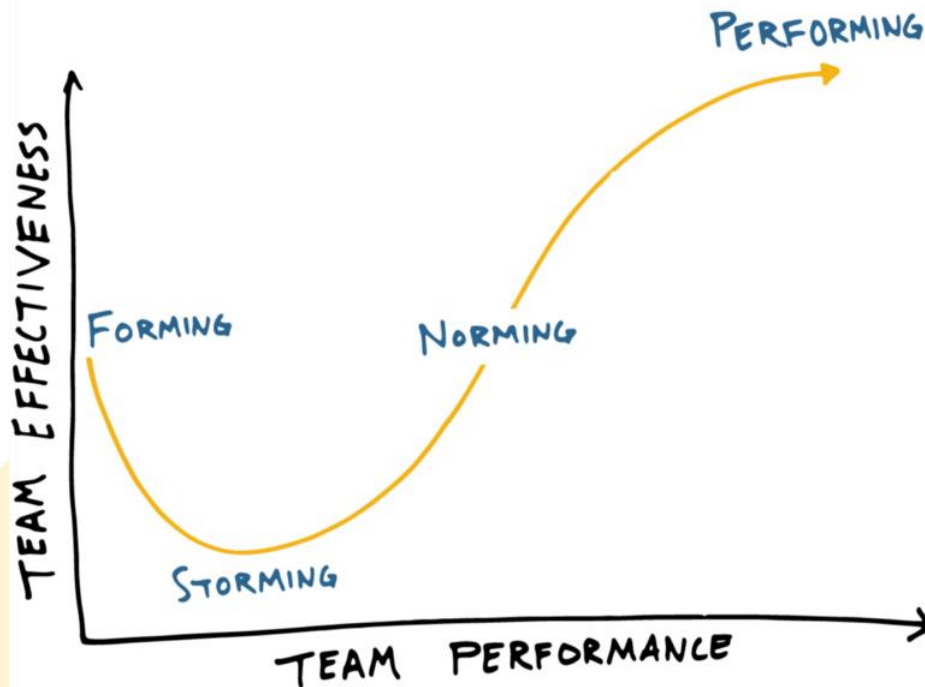


Рис. 15. Динаміка командоутворення (<https://medium.com/unexpected-leadership/forming-storming-norming-and-performing-5d06d021a969>)

	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. 16. Характеристики етапів командоутворення  
<https://ventureteambuilding.co.uk/forming-storming-norming-performing/>

Важливо: якщо в команді з'являються нові людина - весь процес з ними запускається з початку.

Ефективність роботи 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 регулярні стратегічні сесії з всією командою і “синхронізуватися”.

**Операційний менеджмент.** Операційним плануванням процесів, постановкою та виконанням завдань керує операційний директор (COO). Часто в стартапах на ранній 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. Допомогають 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, CRM 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.

## Додаткова інформація:

1. Donald B Egolf. Forming Storming Norming Performing: Successful Communications in Groups and Teams.
2. Bruce W. Tuckman, Mary Ann C. Jensen. Stages of Small-Group Development Revisited.
3. Роберт І. Саттон. Мудакам тут не місце.
4. Брайан Трейсі. Як керують найкращі
5. <https://dou.ua/lenta/articles/group-dynamics/>
6. [https://www.mindtools.com/pages/main/newMN\\_TMM.htm](https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TMM.htm)

## Самостійна робота

Рефлексія в команді за результатами спільної роботи над проектом. Есе на тему своїх відчуттів щодо етапів динаміки команди (**Воркшит №10**). Самостійне тестування інструментів для командної роботи. Завдання: Обрати 1 таск-менеджер для команди (Trello, Asana, Jira) і протестувати постановку задач та менеджмент. За необхідності внесення змін та доповнення в робочій зошит, воркшит 2, в блок Команда.

## Тема 11. Мінімальний життєздатний продукт - MVP (Minimum Viable Product) (тиждень 12)

**MVP - Minimum Viable Product** - це перша версія продукту/послуги. MVP немає 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.

На малюнку нижче представлена візуалізація двох різних підходів до створення продукту - автомобіль. Зазвичай на ранній стадії ресурси дуже обмежені, тому важко одразу побудувати готову машину. На малюнку зображені два варіанта:

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.

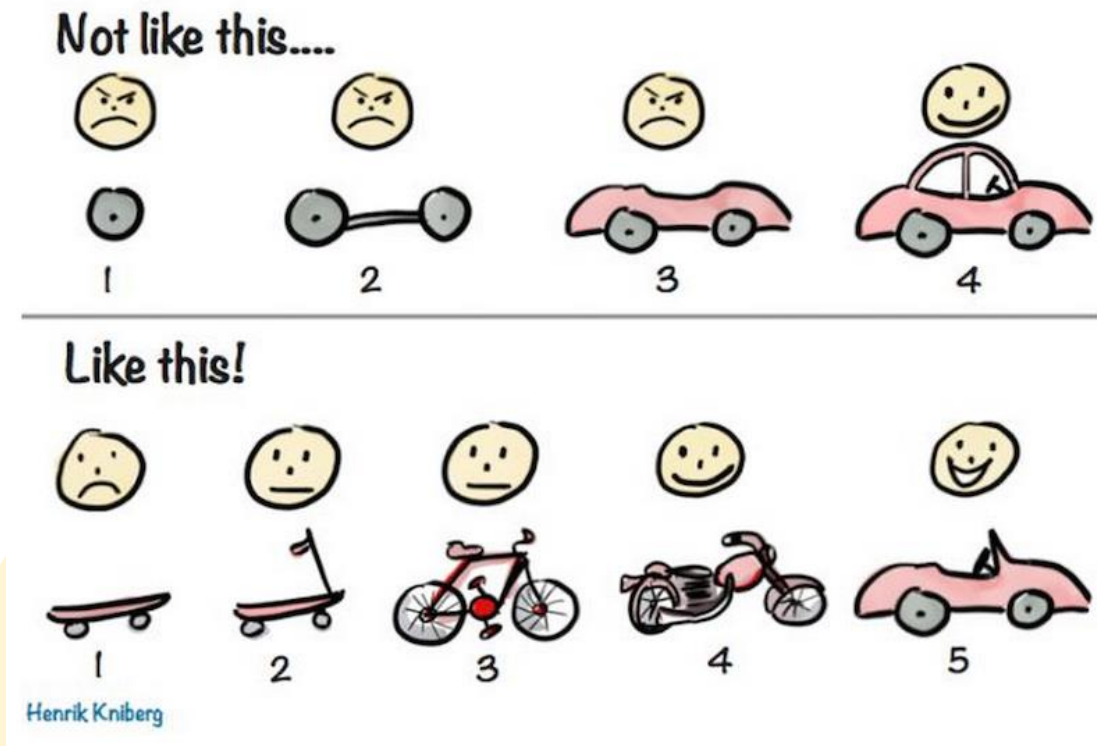


Рис.17. Development of MVP. (Henrik Kniberg. Lean from the Trenches)

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

1. **Швидкість** - MVP має створюватись швидко. Якщо продукт не є високотехнологічним чи наукоємним, перша версія продукту має бути створена за декілька тижнів.
2. **Мінімальний функціонал** - мають бути тільки мінімальні функції, які дозволять першому продукту базово вирішити проблему. На всі так звані “nice to have” речі не варто на цьому етапі витратити ресурс.
3. **Не ідеальний** - не потрібно намагатися зробити перший продукт ідеальним, краще робити швидше, а потім покращувати після фідбеків.

### Інструменти та стадії

Першим прототипом можуть бути, наприклад: лендинг або створення простого фізичного прототипу (навіть з паперу) - будь-що, що може дати можливість користувачу протестувати продукт (отримати перший досвід), а стартап може отримати зворотній зв'язок.

Створювати прототипи можна у Tilda.ws, Figma, Sketch. Під час створення додатків зазвичай спочатку малюють варфрейми (схематичні малюнки, як буде виглядати додаток), а вже потім розробляють дизайн і програмують.

### **Приклади MVP:**

1. Сервіс доставки їжі Sprig. Цей сервіс з доставки здорової їжі, коли запускався, не сам готував їжу, а замовляв в іншому ресторані і розвозив її, щоб зрозуміти попит. Лише коли попит підтвердився, вони почали своє виробництво.
2. Dropbox. Ще не маючи налагодженого готового продукту, його розробники випустили відеоролик про те, як буде працювати сервіс і що він дасть користувачам. Кількість їх передплатників за одну ніч збільшилася з п'яти тисяч до сімдесяти п'яти тисяч чоловік, що показало гарні перспективи сервісу і забезпечило його розвиток.
3. Airbnb, сервіс для короткострокової оренди нерухомості. У 2007 році його творці вирішили здати в оренду свою квартиру в Сан-Франциско, зробили максимально простий сайт для прийому замовлень і швидко знайшли перших гостей. Таким чином засновники підтвердили свої перші гіпотези, після чого почали розробку повноцінного продукту.

### **Додаткова інформація:**

1. Frank Robinson, A Proven Methodology to Maximize Return on Risk.
2. Henrik Kniberg. Lean from the Trenches.
3. Стів Бланк. Священна книга стартапера.

### **Самостійна робота**

1. Закінчити розробку концепту MVP, описати базовий функціонал та завершити план створення прототипу.
2. Візуалізувати прототип - студенти можуть його намалювати, зробити своїми руками, розробити в Tilda, Figma, зняти відео чи написати код. Головне, щоб було зрозуміло, як те, що вони зробили, буде вирішувати проблему людей
3. Розпочати роботу на створенням MVP

Заповнити інформацію у Воркшит №11.

## Тема 12. Оцінка ринку. Аналіз конкурентів. Нечесні конкуренти переваги (тиждень 13)

Об'єм ринку - це один з компонентів аналізу ринку, що націлений на розрахунок потенційного обсягу ринку, який може охопити ваш 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.

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.

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.

## IDENTIFYING YOUR MARKET

# TAM, SAM, & SOM

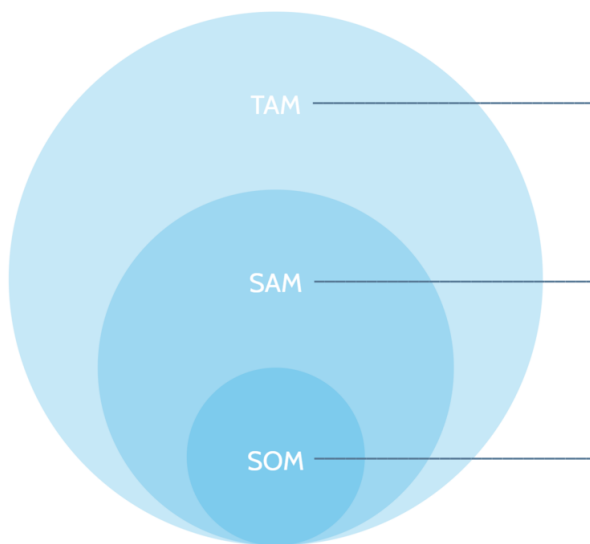
## Markets, defined



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 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.18. TAM, SAM, SOM

([www.checkitedit.com/blog/2016/12/30/identifying-your-market-tam-sam-and-som-by-erin-k-rothman](http://www.checkitedit.com/blog/2016/12/30/identifying-your-market-tam-sam-and-som-by-erin-k-rothman))



**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 стартап створює маркетплейс товарів здорового харчування, то TAM - це не весь ринок маркетплейсів, а ринок здорового харчування онлайн.

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. Розраховується як % від TAM, враховуючи портрети ЦА.

**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.

**Зростання ринку** - показник, на основі якого ви можете зрозуміти динаміку ринку і на скільки щорічно він зростає. Дані щодо зростання ринку можна знайти в статистиці чи аналітичних звітах, або розрахувати, знаючи обсяги ринку в різні роки. Тобто за формулою - об'єм ринку на кінець поточного періоду - об'єм ринку на кінець попереднього періоду)/об'єм ринку на кінець попереднього періоду.

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

Конкуренти бувають прямі і непрямі:

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

Шукати конкурентів можна за допомогою сервісу sruflu.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) Позичування
- 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** - 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.

**Додаткові матеріали:**

1. Конкурентні переваги <http://ask.leanstack.com/en/articles/904720-what-is-an-unfair-advantage#:~:text=A%20real%20unfair%20advantage%20is,keywords%20for%20search%20engine%20marketing>.
2. Конкурентний аналіз: <https://vc.ru/marketing/69023-5-sil-portera-primer-analiza-s-poshagovoy-instrukciy-i-tablicey>
3. Аналіз ринку: <https://rb.ru/opinion/market-capacity/>
4. [https://www.thebusinessplanshop.com/blog/en/entry/tam\\_sam\\_som](https://www.thebusinessplanshop.com/blog/en/entry/tam_sam_som)
5. <https://startup-course.com/ru/startup-school/6-Competitors-Market-TAM-SAM-SOM-ru.html>
6. <http://fbsventures.ru/marketvaluation>

**Самостійна робота**

1. Провести аналіз ринку в командах стартапів.
2. Обчислення TAM, SAM, SOM.
3. Дослідити темпи зростання ринку.
4. Провести аналіз конкурентів.
5. Дослідити конкурентні переваги стартапу.
6. Заповнити таблицю порівняння з конкурентами.

Заповнити всі результати роботи команд у воркшит №12



уєр!

**Тема 13. Основи маркетингу для стартапів (тиждень 14, для скороченого семестру тема не викладається)**

**МАТЕРІАЛИ ТЕМИ В РОЗРОБЦІ**

**Тема 14. Основи про інвестиції, фінанси та юридичні особливості стартапів (тиждень 14, для скороченого семестру тема не викладається)**

**МАТЕРІАЛИ ТЕМИ В РОЗРОБЦІ**

**уер!**

## Тема 15. Презентація стартапу. Пітч-дек. (тиждень 16, для скороченого семестру - тиждень 14)

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, Prezy 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 пітчингу:

**1. Public speaking** - техніка виступу (рухи, жести, голос, емоції тощо).

Останні дослідження показують, що до 90% успіху пітчу може залежати 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 презентації, які 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.

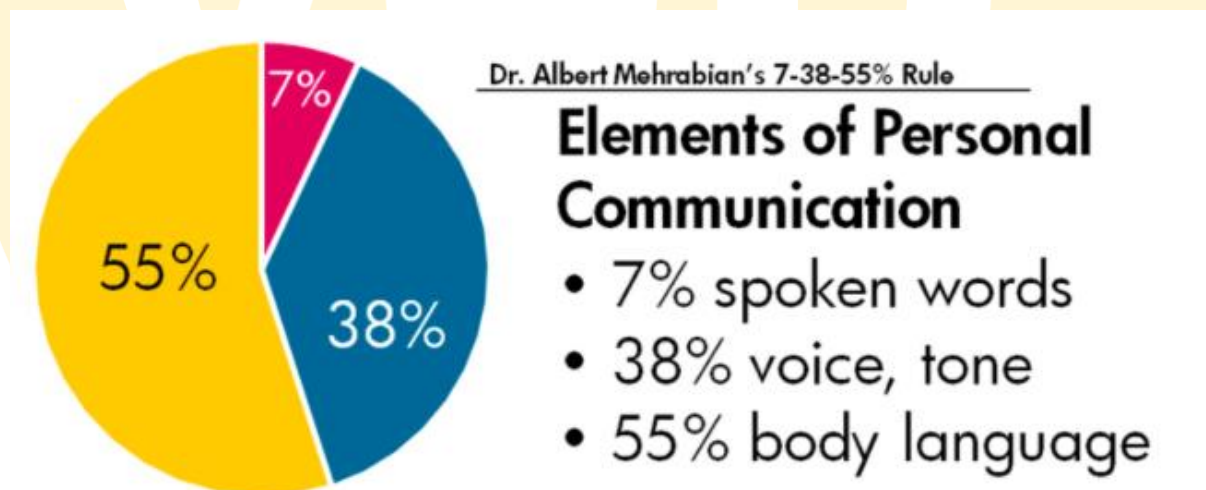


Рис.23. Albert Mehrabian. 3 Elements of Communication ([rightattitudes.com](http://rightattitudes.com))

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 пітчингу, і їй потрібно приділяти не меншу увагу, ніж самому контенту презентації.

## Рекомендації:

- темп голосу має бути помірний, не зашвидкий, але динамічний, щоб було не нудно слухати, але інформація сприймалася адекватно і в повній мірі. Орієнтовно, для 3-4 хвилинного пітчінгу необхідно підготувати текст з 300-400 слів.
- рухи - не варто стояти на місці, можна ходити, жестикулювати, повертаючи увагу до певних моментів. Але занадто багато жестів це погано - збиватиме з толку слухачів і відволікатиме.
- голос - не варто голосом брати надто високу чи низьку тональність, “пищати” чи “басити” - необхідно вчитися маніпулювати голосом, щоб його було приємно слухати, без різких перепадів
- якщо спікер не встигає у визначений час - не варто починати “бігти” по всіх слайдах, які залишилися, адже є великий ризик збитися на сумбур і не донести контент взагалі. Тому варто краще грамотно завершити останню думку і коротко підвести підсумки
- щоб вкластися в час, необхідно відпрацьовувати пітч завчасно, тренуватися декілька разів перед дзеркалом, не імпровізувати і мати чітко прописаний текст. При цьому не обов’язково вивчати текст напам’ять - варто запам’ятати основні тези, на яких ви хочете наголосити.

## 2. Презентація - слайди, контент, візуалізація.

Зазвичай для презентацій стартапів, як правило, використовується стандартизована структура пітч-деку.

Рекомендуємо, щоб слайди містили наступні контент і структуру:

**1-й блок. Інтро** - назва стартапу, логотип, слоган або короткий тизер (3-5 слів).

**2-й блок. Проблема** - підтвердження існування проблеми: результати емпатії, дослідження, аналітика, сторі телінг тощо. Важливо також показати масштаб проблеми, підтвердивши це статистикою або посиланням на аналітику чи медіа.

**3-й блок. Рішення** - як вирішення проблеми пропонує команда стартапу. Необхідно дати визначення - “що є продуктом”, як саме продукт вирішує проблему та надати опис механіки. На цьому слайді/слайдах можна показати скріншоти або демо продукту.

**4-й блок. Розмір ринку** - показати розмір ринку: TAM, SAM, SOM; динаміку його зростання, тренди тощо.

**5-й блок. Конкуренція** - аналіз конкурентів, порівняльний аналіз по продукту і його характеристикам, нечесні конкурентні переваги. Важливо показати, за рахунок яких переваг, стартап збирається конкурувати та завойовувати свою долю на ринку.

**6-й блок. Монетизація** - моделі монетизації; хто, як і скільки буде платити за продукт; додаткові джерела монетизації та плани щодо прибутків від продажу.

**7-й блок. Дорожня карта** - досягнення стартапу, заплановані майлстоуни на найближче майбутнє (6-12 місяців), стратегія виходу на ринок. Приклад слайду з дорожньою картою стартапу Elomia:



Рис.24. 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).



## Самостійна робота

Кожна команда має підготувати пітч і презентацію за структурою, наданою під час лекції. Презентації готуються у форматі PowerPoint. Пітч з розрахунку тривалості 4-5 хв.

Студентам потрібно підготуватися до пітчінгу під час іспиту/заліку/підсумкового оцінювання.



уер!

## СПИСОК ДОДАТКОВОЇ ЛІТЕРАТУРИ І МАТЕРІАЛІВ

1. <http://www.yepworld.org/>
2. <https://business.diaa.gov.ua/>
3. <https://usf.com.ua/>
4. Майбутнє університетів  
<https://uifuture.org/publications/majbutnye-universitetiv/>
5. Український університет нового покоління  
<https://readymag.com/u3729875872/1838490/>
6. Бас Бекман, Рубен Ньювенхаус. Місто стартапів
7. Ден Сенор, Сол Сингер. Країна стартапів. Історія ізраїльського економічного дива.
8. Бен Горовіц. Безжальна правда про нещадний бізнес. Розбудова бізнесу в умовах невизначеності.
9. Dave Gray. Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers Paperback.
10. Боб Дорф, Стів Бленк. Священна книга стартапера. Як збудувати успішну компанію.
11. Автор Олександр Остервальдер, Ів Піньє. Створюємо бізнес-модель.
12. Ash Maurya. Running Lean, 2nd Edition
13. Everett M. Rogers. Diffusion of Innovations
14. Geoffrey Moore. Crossing the Chasm
15. Fitzpatrick, Rob. The Mom Test: How to Talk to Customers and Learn If Your Business is a Good Idea when Everyone is Lying to You.
16. Donald B Egolf. Forming Storming Norming Performing: Successful Communications in Groups and Teams.
17. Bruce W. Tuckman, Mary Ann C. Jensen. Stages of Small-Group Development Revisited.
18. Роберт І. Саттон. Мудакам тут не місце
19. Брайан Трейсі. Як керують найкращі
20. Frank Robinson, A Proven Methodology to Maximize Return on Risk
21. Henrik Kniberg. Lean from the Trenches
22. Ерік Райз. Стартап без помилок. Посібник зі створення успішного бізнесу з нуля
23. Джейсон Фрайд, Девід Хейнмейер Ханссон. Rework. Ця книжка змінить Ваш погляд на бізнес
24. Тоні Шей. Доставка щастя
25. Джим Колінз. Від хорошого до величного
26. Пітер Тіль. Від нуля до одиниці
27. Саймон Сінек. Почни з чому

28. Даніель Канеман. Мислення швидке й повільне
29. Тимур Ворона. Стартап на мільйон: як українці заробляють статки на технологіях
30. Лей Галлагер. Історія Airbnb: Як троє звичайних хлопців підірвали готельну індустрію
31. Стартап-екосистема України: [Tech ecosystem guide](https://techukraine.org/ecosystem-map/) i [techukraine.org/ecosystem-map/](https://techukraine.org/ecosystem-map/)
32. Більше про стартапи: [Як розпочати стартап](#)
33. Olivier Serrat. The Five Whys Technique (<https://www.adb.org/sites/default/files/publication/27641/five-whys-technique.pdf>)
34. <https://www.designkit.org/methods/3>
35. <https://medium.com/nyc-design/how-to-solve-problems-the-design-thinking-way-64edc64ba242>
36. <https://dschool.stanford.edu/resources>
37. <https://tilda.education/courses/web-design/designthinking/>
38. <https://prometheus.org.ua/designthinking/>
39. [https://www.researchgate.net/publication/329310644\\_Handbook\\_of\\_Design\\_Thinking/link/5c3d987b299bf12be3c8b626/download](https://www.researchgate.net/publication/329310644_Handbook_of_Design_Thinking/link/5c3d987b299bf12be3c8b626/download)
40. <https://leanstack.com/>
41. [canvanizer.com](https://canvanizer.com)
42. <https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>
43. <https://www.strategyzer.com/>
44. [steveblank.com](https://steveblank.com)
45. <https://www.youtube.com/watch?v=Hla1jzhan78>
46. <https://dou.ua/lenta/articles/group-dynamics/>
47. [https://www.mindtools.com/pages/main/newMN\\_TMM.htm](https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TMM.htm)
48. <https://app.slack.com/>