

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАП ПРОЕКТІВ

*Рекомендовано Вченою радою
КПІ ім. Ігоря Сікорського
як підручник для студентів
технічних спеціальностей*

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2019

УДК 005.342:005.71-027.31](075.8)

М-50

Рекомендовано Вченою радою Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» як підручник для студентів технічних спеціальностей (Протокол Вченої ради №7 від 24.06.2019 р.)

Авторський колектив:

О. А. Гавриш, В. В. Дергачова, М. О. Кравченко, Н. І. Ситник, Ж. М. Жигалкевич,
К. О. Бояринова, О. В. Гук, Г. А. Мохонько, Є. В. Дергачов, К. О. Копішинська

Рецензенти: Федорченко А. В., д.е.н., професор,
завідувач кафедри маркетингу імені А. Ф. Павленка
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана;

Баюра Д. О., д.е.н., професор,
професор кафедри економіки підприємства
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка

Відповідальний редактор: Солнцев С. О., д.ф.-м.н., професор,
завідувач кафедри промислового маркетингу
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Менеджмент стартап проектів : підручник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти / О. А. Гавриш, В. В. Дергачова, М. О. Кравченко та ін.; Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2019. 337 с.

Підручник має на меті допомогти студентам оволодіти системою знань з управління стартап проектами на всіх етапах їх життєвого циклу – від виникнення інноваційної ідеї до створення успішного бізнесу. У підручнику розглянуті сучасні теоретичні підходи до менеджменту стартапів, висвітлений світовий та вітчизняний досвід розроблення стартап проектів. Засвоївши навчальні розділи підручника, студенти зможуть визначити доцільність реалізації того чи іншого стартап проекту, зважити його переваги та недоліки, побудувати життєздатну бізнес-модель, визначити шляхи маркетингового просування, оцінити інвестиційну привабливість та ефективність стартапу у заданих умовах, обрати шляхи інвестування проекту тощо. Набуті знання дозволять студентам сформувати навички інноваційного мислення, компетенції, потрібні для роботи в інноваційних підприємницьких структурах, зокрема у вже створених стартапах, або засновувати власні проекти.

Підручник розрахований на студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти, які вивчають дисципліни «Менеджмент стартап проектів» та «Розробка стартап проектів»

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| Вступ | 5 |
| Розділ 1. Стартап проект як форма інноваційної підприємницької діяльності | 8 |
| 1.1. Підприємницька діяльність в умовах неоіндустріальної економіки: нові виклики та тренди..... | 8 |
| 1.2. Сутність та особливості стартап проекту як форми підприємницької діяльності..... | 14 |
| 1.3. Загальна характеристика етапів розвитку стартап проекту..... | 25 |
| 1.4. Передумови ефективної реалізації стартап проекту..... | 37 |
| Контрольні питання до розділу 1..... | 43 |
| Практичні завдання до розділу 1..... | 44 |
| Розділ 2. Розроблення стартап проекту | 48 |
| 2.1. Інновації як основа реалізації стартап проекту..... | 48 |
| 2.2. Механізми, джерела та техніки генерування ідей стартапів..... | 60 |
| 2.3. Формування команди стартап проекту..... | 74 |
| 2.4. Бізнес-модельювання реалізації стартап проекту..... | 81 |
| 2.5. Бізнес-планування реалізації стартап проекту..... | 99 |
| Контрольні питання до розділу 2..... | 111 |
| Практичні завдання до розділу 2..... | 112 |
| Розділ 3. Юридично-правові засади реалізації стартап проекту | 123 |
| 3.1. Організаційно-правові форми реєстрації стартапів..... | 123 |
| 3.2. Вибір системи оподаткування для стартапу..... | 130 |
| 3.3. Захист прав інтелектуальної власності стартапу..... | 133 |
| 3.4. Загальні засади договірної роботи стартапу..... | 146 |
| Контрольні питання до розділу 3..... | 153 |
| Практичні завдання до розділу 3..... | 154 |

| | |
|---|------------|
| Розділ 4. Управління розвитком стартап проекту..... | 156 |
| 4.1. Вибір стратегії розвитку стартап проекту..... | 156 |
| 4.2. Маркетинг стартап проекту..... | 167 |
| 4.3. Формування попиту на продукцію та комунікація зі споживачами стартап проекту..... | 182 |
| 4.4. Півот стартап проекту..... | 193 |
| 4.5. Застосування методів та інструментів проектного управління у стартапах..... | 203 |
| 4.6. Інформаційні технології управління стартап проектами... | 212 |
| Контрольні питання до розділу 4..... | 216 |
| Практичні завдання до розділу 4..... | 217 |
| Розділ 5. Інвестиційне забезпечення стартап проекту..... | 222 |
| 5.1. Особливості венчурного інвестування..... | 222 |
| 5.2. Специфіка інвестування стартап проекту на різних етапах його розвитку..... | 229 |
| 5.3. Стратегії екзиту стартап проектів..... | 239 |
| 5.4. Оцінювання інвестиційної привабливості стартапу..... | 246 |
| Контрольні питання до розділу 5..... | 257 |
| Практичні завдання до розділу 5..... | 258 |
| Розділ 6. Екосистема стартапів як складова інноваційної екосистеми..... | 265 |
| 6.1. Загальна характеристика екосистеми стартап проектів..... | 265 |
| 6.2. Особливості розвитку вітчизняної екосистеми стартапів..... | 275 |
| 6.3. Краудфандинг як форма інвестування стартап проектів... | 281 |
| 6.4. Інфраструктурне забезпечення екосистеми стартапів..... | 290 |
| 6.5. Сучасний стан розвитку глобальної екосистеми стартапів..... | 302 |
| Контрольні питання до розділу 6..... | 315 |
| Практичні завдання до розділу 6..... | 316 |
| Перелік використаних джерел..... | 317 |

ВСТУП

В традиційній економіці зростання країн визначалося їх природними ресурсами та рівнем промислового виробництва. Рушійними силами сучасної економіки стали інтелект, знання та нові ідеї. Втілюючись в інноваціях, вони створюють додаткову цінність для споживачів, генерують додатковий дохід для компаній, змінюють економіку та рівень життя суспільства.

Реалії сучасного бізнес-середовища, які склалися в умовах інтелектуалізації світової економіки, вимагають перегляду класичних уявлень менеджменту щодо правил ведення підприємницької діяльності, конкуренцію та ринки.

Знаковою тенденцією сучасної економіки є стрімкий розвиток інноваційних підприємницьких структур, які будують свій бізнес на основі інновацій. Вони націлені на постійний пошук нових бізнес можливостей, генерування креативних ідей та їх комерційну реалізацію у вигляді інноваційних продуктів, технологій чи послуг. Роль інноваційних підприємницьких структур в забезпеченні стійкого економічного розвитку країн світу швидко зростає, що привертає до них все більшу увагу держави, суспільства та наукової спільноти.

До інноваційних підприємницьких структур належать стартап проекти, що набувають все більшої популярності у всьому світі, зокрема і в Україні. Без перебільшення, стартапи можна вважати майстернями по генерації нових бізнес-ідей та їх перетворенню в високотехнологічні інноваційні продукти. Значний інтелектуальний потенціал засновників – це та ключова риса, що дозволяє стартапам при обмеженості матеріальних і фінансових ресурсів на початкових етапах розвитку створювати гідну конкуренцію великим компаніям і завойовувати ринки. Завдяки значній інтелектуальній складовій у своїй продукції стартапи характеризуються низьким порогом виходу на ринок, гнучкістю та високою швидкістю зростання. Вони стають локомотивами інновацій, революціонізують галузі високих

технологій, демонструють надихаючі приклади створення успішного бізнесу «з нуля» шляхом комерціалізації бізнес-ідей.

Незважаючи на складну економічну ситуацію та відсутність державної підтримки, в останні роки в Україні інтенсивно формується ринок стартап проектів. Вітчизняна екосистема стартапів набуває досвіду, нарощує експертизу та обсяги венчурного фінансування, зміцнює міжнародні зв'язки і накопичує інтелектуальний капітал. Позитивними факторами, що сприяють цим процесам є традиційно високі стандарти професійної підготовки фахівців технічних спеціальностей та швидке зростання сектору інформаційних технологій, з яким тісно пов'язана переважна більшість стартапів.

Разом з тим, щоб перетворити цікаві технічні рішення в успішний бізнес, фахівцям з технічною освітою часто бракує знань з основ підприємницької діяльності та управління бізнес-аспектами розроблення та впровадження стартап проектів. Невипадково фахівці з менеджменту до найсуттєвіших причин провалів стартап проектів відносять низький рівень економічної обізнаності та нерозуміння закономірностей функціонування бізнесу їх засновниками.

Подальший розвиток вітчизняного ринку стартап проектів вимагає значного поглиблення знань стосовно теоретичних та прикладних аспектів управління стартап проектами.

Навчальні дисципліни «Менеджмент стартап проектів» та «Розробка стартап проектів», спрямовані на формування у студентів технічних спеціальностей компетентностей щодо створення, розвитку, маркетингового просування і фінансового обґрунтування стартап проекту шляхом використання сучасних інструментів управління за етапами життєвого циклу стартап проекту. Слід зазначити, що наразі в країні відчувається гостра нестача навчальної літератури з окреслених дисциплін, підготовленої українськими авторами з урахуванням специфіки вітчизняних умов господарювання, що робить дане видання особливо актуальним.

Підручник написаний у відповідності до навчальної програми дисципліни і розрахований на студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти. Він

має на меті допомогти студентам-випускникам оволодіти системою знань з управління стартап проектами на всіх етапах його життєвого циклу – від виникнення інноваційної ідеї до створення успішного бізнесу. Засвоївши навчальні розділи підручника, студенти зможуть визначити доцільність реалізації того чи іншого стартап проекту, зважити його переваги та недоліки, побудувати життєздатну бізнес-модель стартапу, визначити шляхи маркетингового просування проекту, оцінити його інвестиційну привабливість та ефективність у заданих умовах, обрати шляхи інвестування проекту, ознайомитися зі світовим та вітчизняним досвідом створення успішних стартапів. Набуті знання дозволять студентам сформувавши навички інноваційного мислення, сформувавши компетенції, потрібні для роботи в інноваційних підприємницьких структурах, зокрема у вже створених стартапах, або заснувати власні стартап проекти.

Підручник складається з шести розділів, в яких системно і послідовно досліджуються сутність, характерні риси, задачі, інструменти та проблеми управління стартап проектами на різних етапах їх життєвого циклу. Кожний розділ підручника завершується практикумом, що містить контрольні питання та практичні завдання, спрямовані на закріплення теоретичних знань, формування практичних навичок аналізу реальних бізнес ситуацій та прийняття відповідних управлінських рішень.

Підручник підготовлений колективом авторів Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»: деканом факультету менеджменту та маркетингу, д.т.н., професором О. А. Гавришем, завідувачем кафедри менеджменту, д.е.н., професором В. В. Дергачовою, доцентом кафедри менеджменту, д.е.н. М. О. Кравченко, доцентом кафедри менеджменту, к.б.н. Н. І. Ситник, доцентом кафедри менеджменту, к.е.н. Ж. М. Жигалкевич, доцентом кафедри менеджменту, к.е.н. К. О. Бояриновою, доцентом кафедри менеджменту, к.е.н. О. В. Гук, доцентом кафедри менеджменту, к.е.н. Г. А. Мохонько, к.ф.н. Є. В. Дергачовим, к.е.н. К. О. Копішинською.

РОЗДІЛ 1

СТАРТАП ПРОЕКТ ЯК ФОРМА ІННОВАЦІЙНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

§ 1.1 Підприємницька діяльність в умовах неоіндустріальної економіки: нові виклики та тренди

Неодмінною умовою функціонування та розвитку економічної системи країни є підприємницька діяльність, учасники якої – підприємці, організовують господарську діяльність за рахунок власних або позикових коштів, готові нести відповідальність з її результати та ризикувати своїм капіталом. Виділяються дві моделі підприємницької діяльності: класичну та інноваційну.

Перша модель – традиційна, репродуктивна підприємницька діяльність, за якої підприємець прагне організувати роботу з розрахунком на максимальну віддачу вкладених в неї ресурсів. Саме в рамках класичної моделі формуються концепції ефективного виробництва, управління зростанням виробництва, втілення яких передбачає його оптимізацію за рахунок реалізації функцій менеджменту та ефективного використання зовнішніх факторів і внутрішніх ресурсів підприємства.

Друга модель – інноваційна, новаторська підприємницька діяльність, що має на меті одержання прибутку шляхом створення і активного поширення інновацій в усіх сферах господарювання. На відміну від класичного підприємництва інноваційне повністю ґрунтується на пошуку та активному використанні нових ідей, нових рішень щодо задоволення потреб споживачів та нетривіальних підходів до розвитку підприємства [1]. В широкому сенсі під інноваційним підприємництвом розуміється процес створення та використання в комерційних цілях техніко-технологічних нововведень. Інноваційне підприємництво являє собою вищу стадію підприємницької діяльності, і є пріоритетним для розвитку в Україні. Причин на це, що мають макро- та мікроекономічний характер, є декілька.

1. *Інноваційна модель підприємництва відповідає об'єктивним вимогам сучасної економіки та довела свою ефективність у практиці господарювання економічно розвинених країн.* На сьогодні виділяють чотири стадії розвитку економіки, що відповідають специфіці її устрою та супроводжуються зміною характеру конкуренції – доіндустріальну, індустріальну, постіндустріальну та неоіндустріальну, яка активно формується протягом останніх десяти років. Постіндустріальний тип економіки передбачає, що основний прибуток генерує не матеріальне виробництво, а інформаційна сфера. Проте остання світова економічна криза дещо змінила уявлення про пріоритетність розвитку нематеріальної сфери. Осмислення того, що не стільки сама по собі інформаційна сфера, як промислові підприємства, що впроваджують наукоємне високотехнологічне матеріальне виробництво, є основою стійкості економіки, підтверджене досвідом країн, які найменше постраждали від кризи та продемонстрували найвищі темпи економічного зростання, знайшло своє відображення в активізації процесів реіндустріалізації та призвело до формування нового, неоіндустріального, типу економіки.

Обидва ці типи економіки є інноваційними по своїй суті, оскільки ґрунтуються на постійному потоці інновацій, на виробництві та експорті високотехнологічної продукції з високою доданою вартістю і самих технологій. При цьому основний прибуток формується за рахунок інтелекту новаторів і вчених, які генерують нові знання та інноваційні ідеї, та забезпечується швидкістю їх перетворення в інноваційні продукти. Остання умова забезпечується шляхом реалізації інноваційної підприємницької діяльності, тому можна стверджувати, що інноваційне підприємництво є драйвером сучасної економіки. Країни, яким вдалося налагодити постійний процес генерування нових знань та інноваційних ідей і їх перетворення на інноваційні продукти – до їх числа входять США, Німеччина, Японія, Швеція, Фінляндія, Ізраїль, Сінгапур, Китай та ін. – на сьогодні є найбільш ефективними, їм належить провідна роль у світовому господарстві.

2. *Інноваційне підприємництво являє собою найбільш швидкий спосіб забезпечення техніко-технологічного оновлення та модернізації структури промисловості України.* Для України проблема переходу на інноваційний шлях розвитку посилюється нагромадженням в економіці багатьох складних системних проблем, наявністю значних структурних та інституційних бар'єрів, суттєвим техніко-технологічним відставанням промисловості. Але в той час, коли перед країною стоїть завдання якомога швидкого подолання техніко-технологічного відставання, прискореного відновлення та модернізації структури промисловості, інвестиційні ресурси та інституційні можливості у більшості промислових підприємств для цього відсутні. За роки незалежності в країні не вдалося побудувати ефективну модель організації інноваційної діяльності підприємств.

Особливістю української «моделі» інноваційного розвитку є одночасна наявність інтелектуальних переваг та технологічна слабкість, коли вражаючі технологічні винаходи наштовхуються на нездатність розвинути їх в якості технологій та забезпечити виробництво інноваційних продуктів на їх основі. Інноваційна інфраструктура, яка покликана сприяти подоланню цього розриву, залишається недостатньо та непропорційно розвинутою та низько ефективною через відсутність організаційного механізму взаємодії всіх її елементів і брак фінансування. Все це зумовлюють високі трансакційні витрати для підприємств, пов'язані з пошуком інформації про інноваційні розробки та партнерів у сфері комерціалізації технологій і винаходів, захистом прав інтелектуальної власності, тощо. З цих причин, а також через те, що дуже важко поєднувати в межах однієї структури традиційні та інноваційні види діяльності, між ними є дуже багато перешкод, більшість спроб налагодження інноваційної діяльності безпосередньо на вже працюючих промислових підприємствах виявилися малоефективними. Наявність таких перешкод В. Полтерович назвав «інституційною пасткою інноваційного розвитку» [2].

Як свідчить досвід, малі інноваційні підприємницькі структури, зокрема стартапи, про які йтиметься далі, дозволяють ці перешкоди подолати – вони можуть виступити в якості проміжної «інституції». Звідси витікає найважливіша функція інноваційних підприємців щодо забезпечення інноваційного розвитку країни, яка полягає у посередництві між науково-технічною і виробничою сферами та подоланні розриву між ними. Інноваційні підприємницькі структури, зокрема стартапи, крім доведення продукту науково-технічної діяльності до стану, що дозволяє використовувати його у виробничій сфері, допомагають підприємствам налагодити оптимальний механізм трансферу технологій, розширити ринки збуту, забезпечити скорочення термінів впровадження інновацій, сформувати відповідну організаційну культуру, тощо. Незважаючи на те, що організаційні механізми придбання корпоративними підприємствами стартапів, зокрема механізм капіталізації, є набагато менш розвиненим порівняно із зарубіжними, але і для них, як буде розглянуто далі, придбання стартапу може стати відносно легким та швидким способом виведення на ринок нової продукції [3].

3. Інноваційне підприємництво забезпечує більш високий, порівняно з традиційним, рівень прибутковості бізнесу. Як зазначав Й. Шумпетер, «роль інноватора полягає в залученні в бізнес таких рішень, які дозволять йому отримати надприбуток в порівнянні з конкурентами» [4]. Підприємець, який вперше пропонує ринку новий продукт, дуже ризикує, але, з іншого боку, у разі успіху інновації на деякий час, поки конкуренти не навчилися виробляти аналогічний продукт, він стає монополістом на ринку та отримує надприбуток. Така монополія отримала назву «інноваційна монополія». Пізніше, коли інші учасники ринку почнуть пропонувати аналогічний продукт, він перестане приносити надприбуток – інновація здійснить свій цикл і стане традиційним товаром. Далі, для отримання надприбутку необхідно вивести на ринок наступну інновацію і т.д. Будь-який підприємець прагне бути монополістом та отримувати надприбуток, і

використання інновацій надає законний шанс це здійснити. Тобто привабливість інноваційного підприємництва з точки зору підприємця полягає в тому, щоб знайти можливість і право на деякий період стати монопольним продавцем на ринку, диктуючи ціну на свій унікальний товар в межах купівельної спроможності споживачів [5].

Необхідно підкреслити, що для інноваційного підприємця процес генерування та впровадження інновацій повинен стати безперервним. За рахунок безперервності інновацій забезпечується не лише максимізація прибутків, а й мінімізація збитків. Рівень ризикованості інноваційних підприємницьких проектів є дуже високим – за різними оцінками, від 70% до 99% первинних інноваційних бізнес-гіпотез не виправдовуються і стартапи виявляються нежиттєздатним. Якщо розглядати окремо взятий проект, то імовірність того, що він виявиться нежиттєздатним або недостатньо ефективним, є дуже високою. Але якщо підприємець не зупиниться у разі першої ж невдачі, а намагатиметься й далі розвивати свою ідею, адаптуючи інновації до потреб споживачів, рано чи пізно його чекатиме успіх, він матиме можливість отримання зазначеного надприбутку, який не лише покриє збитки, а й забезпечить можливості для подальшого розвитку. За деякими даними, з 10 проінвестованих стартапів 6 проектів банкрутують, 2 повертають вкладені гроші, а 2 «витягують» весь портфель попередніх вкладень та дають надприбутки, на які очікують їх ініціатори. За такого підходу помилки та ризики отримують зовсім інше значення – вони є обов'язковим елементом «механізму» успіху. Як зазначав в свій час Т. Едісон: «Я не терпів поразок, я просто знайшов десять тисяч способів, які не працюють» [6]. Таким чином, для інноваційного підприємця інновації виступають основним постійним специфічним інструментом розвитку [7].

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

розвиток нових ринків та сфер діяльності, яке в свою чергу забезпечується в разі, якщо є різноманітна надмірність – надмірність наукових відкриттів, винаходів, ідей. Така надмірність забезпечується шляхом високого рівня наукової та підприємницької активності. В результаті випереджаючого зростання пропозиції інновацій над їх попитом виникає висока конкуренція між інноваційними підприємцями. Цим обумовлюється провідна роль людського капіталу в сучасній економіці та забезпечується його випереджальний розвиток. Одночасно це призводить до значного розширення видів інноваційного підприємництва. Окремими сферами діяльності виступають ринок інтелектуальної власності, ринок посередницьких та консалтингових послуг, пов'язаних з просуванням інновацій, ринок нових організаційних форм для інноваційних структур, ринок інвестицій, тощо.

Наостанок слід зазначити, що інноваційна діяльність в Україні розвивається не лише неефективно, а й дуже суперечливо. Практично всі галузі промисловості активно закуповують зарубіжні ноу-хау, займаючись імітацією та освоєнням західних виробничих стандартів. В той час, коли більшість же розвинених країн зайняті формуванням нових наукоємних галузей на стику різних галузей знань, пред'являючи попит на інновації нетрадиційного типу, вітчизняна промисловість практично не пропонує нових технологій для виходу на світовий ринок. Багато власних досліджень і розробок ґрунтуються на напрацюваннях ще радянських часів, тому структурно не збігаються з попитом на світовому ринку і поширюються в основному на внутрішньому. Здійснити модернізацію вітчизняної промисловості та забезпечити її власними новітніми технологіями і розробками, що зроблять українську продукцію конкурентоспроможною на світовому ринку – єдиний шлях для України розвинути свою економіку.

З іншого боку, більшість українських стартапів, які б могли суттєво сприяти вирішенню цієї проблеми, отримують свій подальший розвиток за кордоном. За даними Української асоціації

венчурного та приватного капіталу, протягом останніх п'яти років у вітчизняні стартапи було вкладено понад 630 млн. дол. Але наразі переважна частка компаній, пілотування яких відбувалося в Україні, перебуває поза її юрисдикцією [8]. Можна і тут знайти безліч пояснень – недосконале нормативно-правове середовище, в тому числі щодо монетизації стартапів, високий рівень країнового ризику, недостатність внутрішніх інвестицій, тощо. Але якщо це не подолати це протиріччя Україна не зможе стати економічно ефективною та незалежною країною.

§ 1.2 Сутність та особливості стартап проекту як форми підприємницької діяльності

Протягом останніх десятиліть стартап став найбільш поширеною формою малого інноваційного підприємництва в світі. Єдиного загальноприйнятого трактування поняття стартапу наразі не існує. Назва «стартап» використовується як спільна назва для радикально нового проекту, започаткованого зовсім недавно, новоствореної або такої, що знаходяться в стадії заснування, компанії та використовується до тих пір, поки не сформовано та опрацьовано оптимальної бізнес моделі їх подальшого розвитку та масштабування. Стартап передбачає наявність певної амбітної інноваційної бізнес ідеї, яка поки не знайшла шляхів своєї реалізації та потребує організаційного оформлення, фінансування, розвитку та ринкової апробації.

Саме поняття стартапу виникло досить давно – в 1939 р., коли двоє випускників Стенфордського університету створили стартап компанію «Hewlett-Packard», яка згодом стала гігантом у сфері інформаційних технологій. Як офіційний термін «стартап» вперше був використаний в 1973 р. журналом «Forbes», згодом, у вересні 1977 р. – журналом «Businessweek» [9].

Для більш широкого розуміння поняття стартапу в *табл. 1.1* наведені деякі поширені його дефініції, надані різними авторами.

**Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття стартапу,
запропоновані різними авторами**

| <i>№ з/п</i> | <i>Автор(-и)</i> | <i>Визначення</i> |
|--------------|--|--|
| 1 | С. Бланк, Б. Дорф [10] | Тимчасова структура, яка займається пошуком прибуткової, відновлювальної та масштабованої бізнес-моделі |
| 2 | Н. Блюменталь [11] | Компанія, яка працює над вирішенням проблеми, де рішення не є очевидним, а успіх не є гарантованим |
| 3 | П. Грем [12] | Компанія, розрахована на швидке зростання |
| 4 | А. Євсейчев [13] | Процес реалізації нетипового проекту, що відрізняється новизною, за короткий термін і, як правило, при обмежених ресурсах |
| 5 | А. Пахва [14] | Бізнес-структура, заснована на руйнівних інноваціях, створена для вирішення проблем споживачів шляхом пропозиції нового продукту або послуги в умовах невизначеності |
| 6 | Д. Пономарьов [15] | Організаційна форма інноваційної діяльності; компанія з короткою історією операційної діяльності, що знаходиться на стадії розвитку чи дослідження ринків |
| 7 | Л. Рейнер та співавтори [16] | Компанія, що займається дизайном та впровадженням інноваційних процесів розвитку, валідизації та дослідження ключових ринків |
| 8 | Е. Рис [17] | Новостворена організація, призначена для розроблення нового продукту або послуги в умовах крайньої невизначеності |
| 9 | Робехмед Н. [18] | Культура та менталітет побудови бізнесу на основі інноваційної ідеї для вирішення критичних проблем споживачів |
| 10 | Стародубцева В. К., Айдаєв А. А. [19] | Щойно створена компанія, яка не обов'язково є юридичною особою, що знаходиться на стадії розвитку та будує свій бізнес на основі інноваційних ідей або технологій |

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

Батьківщиною цієї концепції бізнесу та країною, де стартап рух найбільш розвинений, є США (на сьогодні на долю цієї країни припадає понад 50% від загальної кількості зареєстрованих проектів).

У звіті фонду «Kauffman Foundation», присвяченому аналізу впливу стартапів на ринок праці, зазначається, що в період 1977-2015 рр. вони створили більше робочих місць, ніж традиційні компанії, і набагато більше робочих місць, ніж було закрито традиційними компаніями [20 ; 21]. Сьогодні стартап рух активно розвивається в усьому світі – станом на кінець 2017 р. у світі профінансовано 84 161 стартапів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Структура світового ринку стартапів у 2018 році [22]

| <i>Позиція країни</i> | <i>Країна</i> | <i>Кількість профінансованих стартапів</i> | <i>Питома вага від загальної кількості</i> |
|-----------------------|----------------|--|--|
| 1 | США | 45 097 | 53,6% |
| 2 | Індія | 5 245 | 6,2% |
| 3 | Великобританія | 4 708 | 5,6% |
| 4 | Канада | 2 311 | 2,7% |
| 5 | Німеччина | 1 908 | 2,3% |
| 6 | Індонезія | 1 812 | 2,2% |
| 7 | Франція | 1 348 | 1,6% |
| 8 | Австралія | 1 227 | 1,5% |
| 9 | Іспанія | 1 170 | 1,4% |
| 10 | Бразилія | 1 037 | 1,2% |
| ... | Інші | 18 298 | 21,7% |
| | <i>Усього</i> | <i>84 161</i> | <i>100,0%</i> |

Стартапи виникають та розвиваються у всіх сферах діяльності, однак найбільш поширеними та найбільш успішними залишаються у сфері інформаційних технологій (ІТ) (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Світовий рейтинг найбільш успішних стартапів у 2018 році [22]

| <i>Позиція стартапу</i> | <i>Назва стартапу</i> | <i>Стисла характеристика стартапу</i> | <i>Країна походження</i> |
|-------------------------|-----------------------|--|--------------------------|
| 1 | «Airbnb» | Онлайн-майданчик для розміщення, пошуку та оренди приватного житла в усьому світі | США |
| 2 | «Uber» | Мобільний додаток для пошуку, виклику, оплати таксі або приватних водіїв та доставки їжі | США |
| 3 | «Medium» | Платформа для безкоштовного оформлення електронних публікацій на професійному дизайнерському рівні | США |
| 4 | «Giphy» | Сервіс для онлайн пошук та створення GIF-файлів | США |
| 5 | «500px» | Соціальна мережа та ресурс фотохостингу | Канада |
| 6 | «Quora» | Середовище для обміну знаннями та досвідом | США |
| 7 | «Canva» | Онлайн сервіс для графічного дизайну | Австралія |
| 8 | «Slack» | Корпоративний месенджер, що забезпечує можливість оперативної спільної роботи та прийняття рішень | США |
| 9 | «Prezi» | Інструмент для створення інтерактивних презентацій в режимі онлайн, а також автономно | Угорщина |
| 10 | «WeTransfer» | Безкоштовна онлайн-служба відправки даних об'ємом до 2 ГБ будь-якій кількості одержувачів | Нідерланди |

Для України така концепція бізнесу є відносно новою, проте стартап рух стрімко набирає поширення. За даними Української асоціації венчурного та приватного капіталу на сьогодні в країні розвивається понад 3 000 таких проектів [8], але в наведеному в *табл. 1.2* міжнародному рейтингу ці дані не знайшли відображення. Не зважаючи на труднощі, високу непередбачуваність та ризикованість стартап підприємництва, практика свідчить, що створити та реалізувати в Україні стартап, який потенційно здатен стати глобальною компанією, можна. В *табл. 1.4* наведено десять найуспішніших та найвідоміших у світі українських стартапів, які стали всесвітньо відомими.

Таблиця 1.4 – Характеристика найбільш відомих та успішних стартапів, створених українцями [23; 24]

| <i>№ з/п</i> | <i>Назва стартапу</i> | <i>Стисла характеристика стартапу</i> | <i>Автор(-и)</i> |
|--------------|-----------------------|---|--|
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> |
| 1 | «Augmented Pixels» | Розробка технологій та додатків в області доповненої реальності, що дозволяють поєднати на екрані смартфона реальну картинку з камери з віртуальними елементами | В. Гончарук |
| 2 | «Petcube» | Виробництво гаджетів, що являють собою дистанційно керованого робота, який грає з домашніми тваринами у відсутності господарів | А. Нескін, Я. Ажнюк, А. Клен |
| 3 | «La Metric» | Настільний гаджет, здатний в режимі реального часу відображати актуальну інформацію – час, погоду, заходи з календаря, листи з пошти, котирування акцій та інше | Н. Білоус, І. Кіщак, Д.Баріський |
| 4 | «Grammarly» | Один з найвідоміших у світі сайтів з перевірки на грамотність текстів англійською мовою та корекції контекстних орфографічних помилок | О. Шевченко, М. Литвин |

Продовження таблиці 1.4

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|---------------|---|------------------------------------|
| 5 | «Kwambio» | Перший в світі інтернет-магазин 3D-моделей, з якого користувачі можуть завантажувати шаблони для друку на домашньому принтері | В. Усов |
| 6 | «Prometheus» | Платформа онлайн-курсів для дистанційної освіти | І. Примаченко, О. Молчановський |
| 7 | «TripMyDream» | Найкращий туристичний стартап, що дозволяє користувачам визначити кінцевий пункт призначення та підібрати варіанти авіаквитків в залежності від бюджету, пори року, бажаного типу відпочинку тощо | А. Буренок |
| 8 | «iBlazr» | Виробництво портативних спалахів для смартфонів та концептуальних бездротових навушників | В. Тисленко |
| 9 | «Delfast» | Виробництво гібридних електровелосипедів з найдовшим пробігом від однієї зарядки | Д. Тонкопий |
| 10 | «Ecois.me» | Виробництво цифрової системи домашнього енергоменеджменту, що приєднується до електроприладів в будинку та дозволяє оптимізувати споживання ресурсів | |

Прикро, що як правило, засновники та інвестори таких стартапів в подальшому реєструють бізнес за межами України, наприклад, в США, де їх права найкраще захищені законом. В результаті більшість компаній отримують розвиток за кордоном, а Україна залишається найбільшим гравцем на ринку аутсорсингу в сфері інформаційних технологій у Східній Європі.

Розвиток національної екосистеми стартапів багато в чому залежить від впровадження законодавчих змін, починаючи з оптимізації оподаткування, надання компаніям податкових пільг і

закінчуючи гарантіями захисту від незаконного втручання правоохоронців. Поки таких гарантій немає, внесок успішних стартапів в економіку країни виражається тільки в поліпшенні її міжнародного іміджу [25]. Певний прогрес в напрямі стимулювання стартап руху в Україні є. Зокрема, з'являються справжні, а не створені з метою оптимізації оподаткування, венчурні фонди та інвестиційні компанії, бізнес-інкубатори і акселератори, активізуються бізнес-янгели й серійні інноваційні підприємці. Поки їх небагато, але вони доволі активно підтримують стартап проекти в пріоритетних галузях. Такими галузями визнано промисловість, охорону здоров'я; розвиток біотехнологій, інформаційно-комп'ютерних технологій, мобільних технологій та телекомунікації; енергоефективність, альтернативну енергетику та захист навколишнього середовища; оптимізацію житлово-комунальних послуг [26].

Підсумовуючи, спробуємо узагальнити характеристики малого підприємницького проекту, за якими його можна ідентифікувати як стартап. Новизна покладеної в основу стартапу ідеї, інноваційність створюваного продукту або впроваджуваної технології є хоча і ключовою ознакою стартапу, проте недостатньою для його визначення. Тут слід звернутись до визначення, наданого одним з гуру стартап менеджменту С. Бланком, який визначав стартап як тимчасову структуру, що займається пошуком прибуткової, відновлювальної та масштабованої бізнес-моделі [10]. Тобто не менш, якщо не більш, важливою ознакою стартапу, ніж новизна ідеї, є його прибутковість, яка в свою чергу забезпечується цінністю для споживачів, та перспектива зростання, яка передбачає, що в міру розширення популярності продукту, кількість споживачів зростатиме. По мірі зростання та розвитку проекту змінюється його організаційна структура, організаційно-правова форма і фактично він перестає бути стартапом.

В цілому, характерні риси та ознаки стартапу, які є тісно взаємопов'язаними між собою, можуть бути узагальненими таким чином [10; 17; 27; 28]:

1. *Стартап базується на інноваційній бізнес-ідеї, передбачає створення нового продукту або впровадження нової технології.* Життя стартап проекту починається з формування і розвитку ідеї – нового, унікального знання, на основі якого розробляються інноваційні продукти, технології або істотно вдосконалюються існуючі. Цим стартапи складають серйозну конкуренцію корпораціям, які найчастіше орієнтуються на виробництво певного асортименту товарів і послуг з їх періодичною незначною модифікацією. За оцінками, майже 100% майбутньої вартості стартап проекту базується на його інтелектуальній власності.

2. *Характерною рисою стартапу є молодість та високий інтелектуальний потенціал команди ініціаторів.* Всі успішні стартапи були створені «свіжим мозком» – молодими людьми, зазвичай студентами. За статистикою, середній вік авторів стартапу – 25 років. Вони завжди надмірно захоплені своєю ідеєю, вірять в неї та готові докласти багато зусиль заради її реалізації. Така захопленість, на думку досвідчених венчурних капіталістів, є важливою передумовою майбутнього успіху проекту, тому при прийнятті рішення щодо інвестування певного проекту значна увага приділяється особистим якостям його ініціаторів.

3. *Стартап розвивається в умовах екстремальної невизначеності.* Стартапи реалізуються в принципово новому сегменті ринку. На початку розвитку проекту дуже важко навіть приблизно проаналізувати його потенційні ризики. Ніколи точно не відомо, що являє собою цільова група споживачів продукту або технології, чи будуть вони взагалі сприйняті ринком, не визначений спосіб монетизації, канали просування тощо. Перевірити та заздалегідь спрогнозувати успіх стартапу не дозволяє жодна з існуючих маркетингових технологій.

4. *Стартап є мобільною структурою, зорієнтованою на пошук оптимальної перспективної бізнес-моделі.* Через високу невизначеність, природний механізм розвитку стартапу

передбачає постійне внесення змін до концепції діяльності та способів монетизації на початкових етапах його розвитку, адаптуючись до потреб споживачів, вимог ринку, тощо. Це відбувається до тих пір, поки не буде знайдена найкраща з точки зору прибутковості проекту та повноти задоволення потреб споживачів бізнес-модель. Звідси витікають чотири наступні характерні ознаки стартапу.

5. *Стартап є тимчасовою організаційною структурою.* Метою будь-якого стартапу є спочатку оптимізація моделі, усунення всіх видів невизначеності, а вже потім – розширення масштабів діяльності, підвищення прибутковості, зростання капіталізації та інвестиційної привабливості. Тому перехід проекту зі стадії стартапу в стадію розвитку бізнесу та розширення ринку, яким би тривалим він не був залежно від кожного конкретного випадку, завжди має тимчасовий характер. Інакше це свідчить про те, що стартап не має перспектив для розвитку і він припиняє свою діяльність.

6. *Стартап доволі довго може реалізовуватись без юридичної реєстрації.* З огляду на новизну стартап діяльності, мобільність та подальшу обов'язкову його трансформацію, яка зазвичай супроводжується добором оптимальної організаційно-правової форми, тривалий час проект або компанія можуть працювати без юридичної реєстрації. Така ситуація може тривати до тих пір, поки не винайдено оптимальної бізнес-моделі реалізації стартапу та не сформовано коло його учасників.

7. *Стартап повинен бути масштабованим.* Масштабованість відображає здатність стартапу дуже швидко бути розвиненим до розмірів великої компанії при збереженні обраної моделі бізнесу, тобто забезпечити нелінійне зростання кількості споживачів по відношенню до створеної технологічної бази. Причому масштабування повинно відбуватися таким чином, щоб кожен новий споживач приносив більше доходу та прибутку. Стартапи часто називають «швидким бізнесом». Відомі підприємці та венчурні капіталісти П. Грем (засновник бізнес-акселератора «Y Combinator») та П. Тіль (співзасновник «PayPal», перший інвестор «Facebook») вважають, що швидкість зростання

є головною характеристикою будь-якого стартапу. Вона повинна складати не менше 4-7% щотижня за ключовим показником при середньому термін створення стартапу 3-4 місяці, а у випадку високотехнологічної компанії – до одного року [12; 29].

8. *Стартап повинен бути відтворювальним (повторювальним).* Ця ознака є тісно пов'язаною з попередньою та передбачає здатність стартапу заробляти на продажі свого продукту або технології багаторазово повторюючи без істотної зміни обрану бізнес-модель в різних географічних та часових межах.

9. *Характерною рисою стартапу є відсутність або недостатність капіталу для реалізації бізнес ідеї в тому масштабі, на який вона претендує.* Ключовим ресурсом для розвитку стартапу є інтелектуальний, тому на перших етапах існування стартапи можуть швидко зростати при обмежених фінансових інвестиціях та матеріальних ресурсах. Проте для масштабування стартапу дуже важливо забезпечити можливість в короткі терміни акумулювати необхідні фінансові ресурси. Тому визначальною передумовою відтворюваності та масштабованості проекту є залучення венчурних інвесторів.

Не зважаючи на те, що стартап являє собою принципово відмінний від традиційного малого підприємництва вид бізнесу, їх дуже часто плутають між собою навіть самі потенційні підприємці. За даними Української асоціації венчурного та приватного капіталу із загальної кількості проектів, які презентуються їх авторами як стартапи, 85% являють собою традиційні підприємницькі проекти з низьким ступенем інноваційності ідеї і лише 15% формально можуть вважатись стартапами. [8]. Традиційний підприємницький проект також може бути дуже успішним, перспективним та прибутковим, проте він розвивається переважно копіюючи вже існуючі ідеї та бізнес-моделі, тоді як стартап розвивається за рахунок їх інноваційності. Для уточнення ключових відмінностей між стартапами та іншими видами малих підприємницьких проектів в *табл. 1.5* наведена їх порівняльна характеристика.

**Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика
стартапів та традиційних проектів малого бізнесу [30]**

| <i>№ з/п</i> | <i>Ознака</i> | <i>Стартапи</i> | <i>Проекти малого бізнесу</i> |
|--------------|-------------------------------|---|---|
| 1 | Інноваційність | Заснований на реалізації нових ідей | Засновані як на реалізації нових ідей, так і на копіюванні вже існуючих |
| 2 | Сфера діяльності | інноваційні продукти, високі інформаційні технології | Послуги, дистрибуція, виробництво |
| 3 | Траєкторія успішного розвитку | Орієнтуються на коротко-строкове існування, успіх пов'язується з перетворенням на велику компанію, з продажом, злиттям чи публічним розміщенням акцій | Орієнтуються на довготермінове існування в майже незмінному вигляді, успіх не пов'язується з продажом чи злиттям |
| 4 | Швидкість зростання | Висока | Невисока |
| 5 | Масштабованість | Висока | Невисока |
| 6 | Вплив на ринок | Значний | Незначний |
| 7 | Інфраструктура | Бізнес-інкубатори, акселератори, каталізатори, школи стартапів, техно- та наукові парки | Бізнес-центри, бізнес-інкубатори, технопарки, лізингові центри, фонди підтримки підприємництва, інвестиційні, інноваційні фонди, інформаційно-консультативні установи |
| 8 | Джерела інвестування | Власні кошти, бізнес-яголи, венчурні фонди, seed-фонди, краудфандинг, краудінвестинг | Власні кошти, банківські кредити, бізнес-яголи |
| 9 | Масштаб діяльності | Міжнародний | Переважно локальний або регіональний |

Незважаючи на спільність ознак і обмеженість характеристик, що визначають стартап, вони не є цілком гомогенною групою та відрізняються між собою за багатьма ознаками. Формально, кожному окремому стартап проекту може бути присвоєний окремий класифікаційний вид, оскільки він є унікальним, неповторним, з притаманними лише йому рисами інноваційності. Тим не менш, види стартапів доцільно систематизувати та класифікувати, що сприятиме виявленню специфіки управління певною групою проектів, визначенню їх комерційного потенціалу, вибору бізнес-моделі та обґрунтуванню стратегії розвитку тощо. В *табл. 1.6* нами систематизовані види стартапів, що найчастіше виділяються фахівцями з точки зору особливостей управління та розвитку.

§ 1.3 Загальна характеристика етапів розвитку стартап проекту

Розвиток стартапу як підприємницького проекту повинен відбуватись екстремально швидко, що не є характерним для звичайного бізнесу. Тим не менш, всі стартапи в своєму розвитку проходять певну, в основному однакову, послідовність стадій, що утворюють їх життєвий цикл. Для того, щоб ефективно управляти та розширювати свій бізнес стартап підприємці повинні знати ці стадії, мати можливість визначати «контрольні точки» розвитку проекту та координувати свої дії. Існує декілька різних підходів щодо визначення стадій та етапів розвитку стартапу. Укрупнено стадії життєвого циклу стартап проекту можуть бути визначені таким чином [31]:

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

**Таблиця 1.6 – Класифікація стартап проектів
за різними ознаками [10; 32; 33]**

| <i>№ з/п</i> | <i>Класифікаційна ознака</i> | <i>Види стартап проектів</i> |
|--------------|---|---|
| 1 | Тип інновації | Стартапи, що розробляють нові продукти; нові технології; нові послуги; нові організаційні рішення |
| 2 | Ступінь новизни ідеї | Високотехнологічні стартапи, що «монетизують науку»; стартапи-клони успішних зарубіжних проектів |
| 3 | Ступінь новизни продукту | Стартапи, що розробляють радикальні інноваційні продукти або поліпшуючі інноваційні продукти |
| 4 | Галузь діяльності | Стартапи в галузі інформаційних технологій, електроніки, енергетики, телекомунікацій, комп'ютерної техніки, медицини і т.д. |
| 5 | Тип ринку | Стартапи, націлені на масовий ринок; націлені на нішовий ринок |
| 6 | Ступінь новизни ринку | Стартапи, націлені на новий ринок; на існуючий ринок, прагнучі змінити його та створити більш ефективний продукт; на існуючий ринок, прагнучі ресегментувати його |
| 7 | Споживачі | Стартапи, продукт яких призначений для споживчого використання (B2C); для промислового використання (B2B) |
| 8 | Проблема, на вирішення якої зорієнтований стартап | Стартапи, що вирішують проблему, яка до цього взагалі не була вирішеною («Painkiller»); що ефективно вирішують проблему, яка до цього вирішувалася складно та неефективно («Vitamin») |
| 9 | Зв'язок з існуючими компаніями | Незалежні стартапи; стартапи, що розвиваються в межах парасолькових структур; афілійовані стартап проекти |

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

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

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

Стадія 4. Розширення (англ. Expansion Stage). Стартап проект досягає цілей та критичних орієнтирів для розвитку, зазначених у бізнес-плані. Це дозволяє йому продовжувати просування продукту на нових ринках, передумовою чого є стабільний попит на продукцію, набутий статус компанії-розробника, стабільність доходу тощо.

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

Окреслені стадії є укрупненими, кожна з них передбачає реалізацію численних дій. Вони можуть бути поділеними на етапи [34; 35; 36; 37; 38]. На *рис. 1.1.* наведено графік стадій та етапів розвитку стартап проекту із зазначенням динаміки розвитку, обсягів інвестицій та ключових інвесторів на кожному з них.

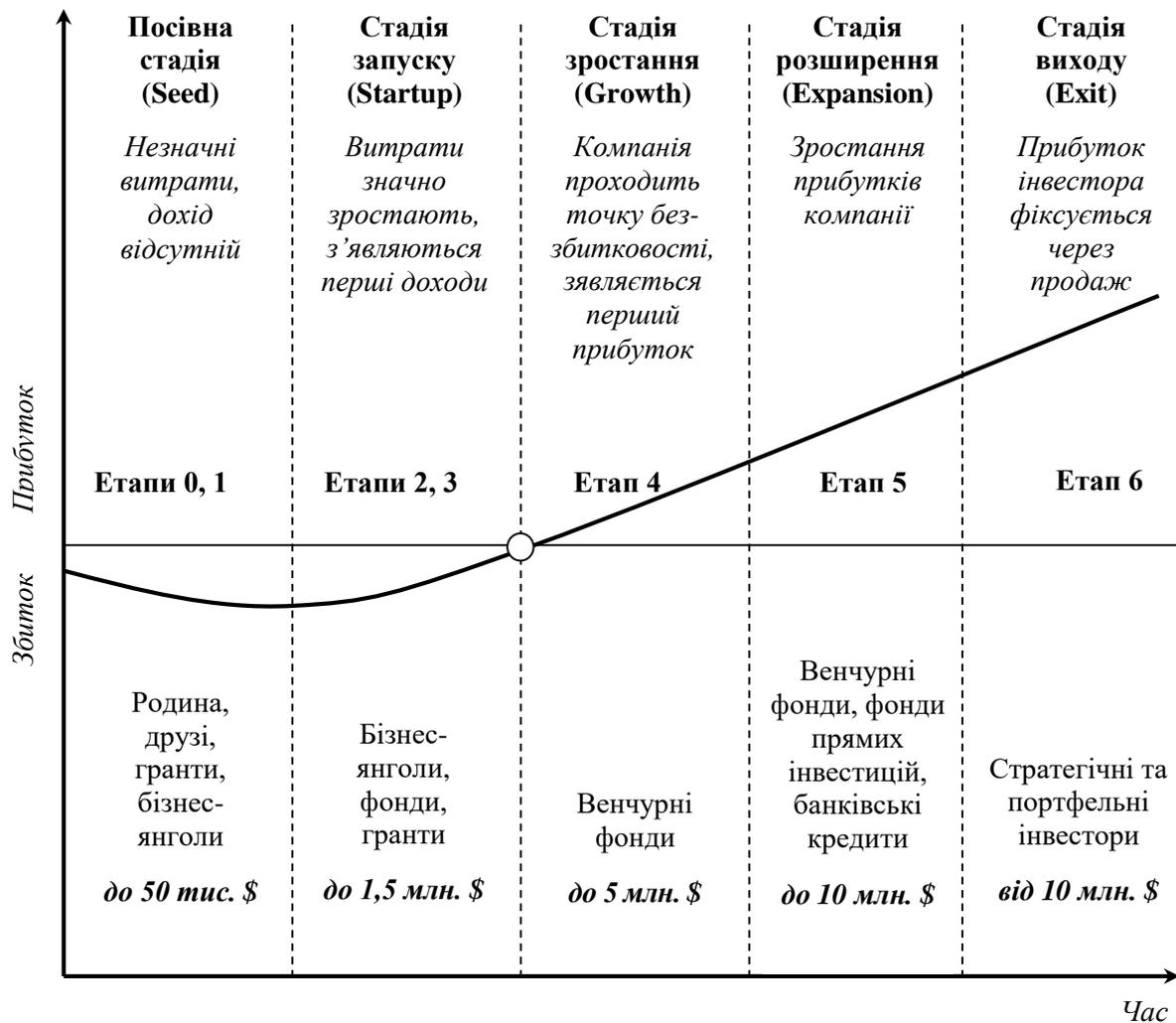


Рисунок 1.1 – Стадії та етапи розвитку стартап проекту, джерела та обсяги їх фінансування [34]

Узагальнивши підходи щодо структуризації життєвого циклу стартапу, його етапи можуть бути визначені таким чином (*табл. 1.7*):

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

**Таблиця 1.7 – Узагальнена характеристика етапів розвитку стартапу
(складено на основі [34; 35; 36; 37; 38])**

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

Продовження таблиці 1.7

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

До початку підготовки до реалізації ідеї та втілення її у готовий продукт, здійснюється робота з потенційними споживачами щодо виявлення потенційних потреб та побажань (модель співпраці зі споживачами «*Customer Development*», розроблена С Бланком, що заснована на розумінні їх потреб, буде докладно розглянута далі). В результаті визначається готовність споживачів купувати продукт. На цьому ж етапі уточнюються канали продажу, досліджується потенціал ринку та його прогнозована зміна протягом найближчих декількох років, аналізується поява можливих конкурентів. Прогнозуються перспективи зростання стартапу та його прибутковість. Формується мінімальна конфігурація продукту першої версії. Здійснюється пошук однодумців для того, щоб створити команду. Починається пошук потенційних інвесторів.

Результатами, які підтверджують, що даний етап пройдено, є: визначений план розвитку стартапу та продукту, оцінені ризики, сформоване загальне розуміння потреб споживачів, шляхів їх забезпечення, каналів просування та продажів продукту.

Етап 1. Розроблення мінімально життєздатного продукту
Мінімально життєздатний продукт (англ. *Minimum Viable Product, MVP*) являє собою продукт, що володіє мінімальними, але достатніми для задоволення перших споживачів функціями. Термін «мінімально життєздатний продукт» був запропонований Ф. Робінсоном [39] та популяризований С. Бланком та Е. Рисом [10; 40]. Ознака «мінімальний» означає що продукт є сфокусованим тільки на реалізації своїх основних функцій та не містить неактуальних доповнень; «життєздатний» – означає, що продукт в цілому є корисним та необхідним, таким, в якому зацікавлені споживачі (рис. 1.2).

Основне завдання створення мінімально життєздатного продукту – отримання зворотного зв'язку для формування гіпотез подальшого розвитку продукту. Продукт використовується для проведення попереднього аналізу ринку. Збір інформації на основі MVP відбувається набагато дешевше, ніж у випадку тестової

розробки продукту з великою кількістю функцій. Це дозволяє знизити витрати і ризики, якщо продукт не запрацює, наприклад, через нежиттєздатну ідею або невірні припущення.

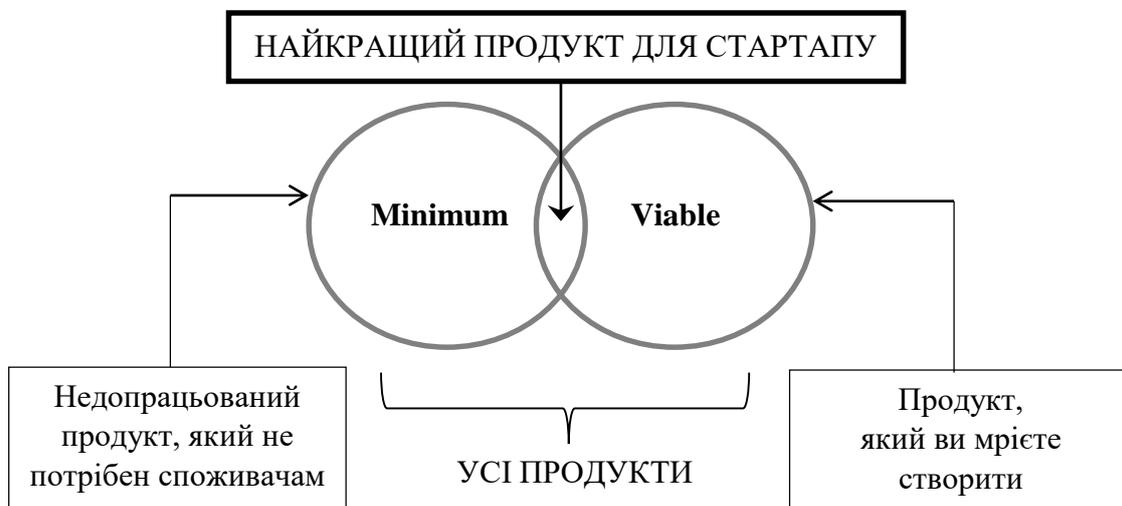


Рисунок 1.2 – Розробка продукту для стартапу на основі концепції мінімально життєздатного продукту (MVP) [36]

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

Продовжується пошук зовнішніх інвесторів, проте їх залучення в проект є передчасним. За оцінками американських експертів, обсяг інвестицій, необхідних для реалізації цього етапу,

є відносно невеликим та коливається в межах 10-50 тис. дол. Але з огляду на надзвичайну ризикованість неповернення інвестицій (за статистикою, ризик складає 99%), в основному стартапери починають бізнес за власні кошти або використовують родинні та особисті зв'язки – роблять запозичення у друзів та родичів або ж в обмін на інвестиції включають їх в число власників стартапу. Звідси виник сленговий вираз, що характеризує «вкладників» таких високоризикових інвестицій – сім'я, друзі та дурні (англ. *Family, Friends & Fools, 3F*) [35; 41].

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

Етап 2. Адаптація продукту стартапу до ринку. Етап адаптації продукту до ринку (англ. *Product-Market Fit, PMF*) передбачає ідентифікацію та перевірку основної гіпотези цінності продукту, яка лежить в основі того, чому споживач може використовувати ваш продукт. Гіпотеза цінності визначає функції, якими повинен володіти продукт, цільову аудиторію споживачів та бізнес-модель, найбільш доцільну для того, щоб спонукати їх купувати ваш продукт. На цьому етапі необхідно приділити увагу розробленню не тільки продукту, але і ринкової моделі його позиціонування, що передбачає пошук вузької ніші на ринку, опрацьовування маркетингової стратегії, формування первісної клієнтської бази тощо [42]. На даному етапі команда ініціаторів проекту може звернутись до послуг акселератора – спеціального інституту підтримки стартапів, що сприятиме пришвидшенню його розроблення та просування.

Етап характеризується повноцінним фінансуванням, що передбачає залучення інвесторів, зокрема бізнес-янголів. Надходження коштів для погашення поточних витрат, пов'язаних

з розробкою продукту та функціонуванням команди, здійснюється найчастіше траншами. Бізнес-янгели надають істотну підтримку стартапу та поштовх до його подальшого розвитку, в тому числі шляхом залучення інвесторів для наступних раундів фінансування [35].

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

Півот (від англ. *Pivot* – віраж, перелам) – зміна курсу руху стартапу з метою тестування нового напрямку розвитку. Півот може перевіряти нову гіпотезу цінності продукту, бізнес-модель або механізм зростання. Необхідність в ньому виникає у випадку, якщо стає зрозумілим, що початкова ідея стартапу з певних причин виявилися нежиттєздатною, в той же час вона має перспективи на успіх, але її необхідно змінити.

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

Етап 3. Забезпечення динаміки зростання. Етап характеризується зростанням обсягів продажів та розширенням ринків збуту продукції. Фахівці вважають, що перш ніж перейти до розширення ринків доцільно перевіряти постійність зростання

обсягів продажів протягом не менше шести місяців. У разі виходу стартапу на зовнішній ринок виникає необхідність у повторній реалізації дій попереднього етапу – адаптації продукту до нового ринку та, можливо, здійсненні півоту.

Зазвичай у фінансуванні даного етапу приймають участь декілька інвесторів, а також залучаються різні фонди [35]. Команда стартапу перетворюється на повноцінний функціональний персонал підприємства, що забезпечує виробництво, просування продукту та залучення клієнтів. Результатами, які свідчать про те, що даний етап пройдено, є: накопичений досвід, життєздатність стартапу та чітке розуміння того, як заробляти, відпрацьовані канали просування, представлення компанії на ключових цільових ринках, зріла сформована команда.

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

Велика увага повинна бути приділеною формуванню системи управління підприємством та розвитку команди. Виникає необхідність у делегуванні функцій управління, паралельній роботі декількох команд, відкритті нових офісів та філій за кордоном тощо. Для цього зазвичай необхідне істотне збільшення кількості співробітників [35].

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

Етап 5. Масштабування. Етап характеризується зміцненням позицій на внутрішньому та зовнішньому, ринках. Відбувається

укріплення позицій порівняно з конкурентами, відслідковується та випереджується поява можливих подібних продуктів.

Інвестування цього етапу може відбуватись в декілька раундів. Інвестиції використовуються для придбання технологій та конкурентів, швидкого масштабування та захоплення нових ринків. Результатами масштабування є міцна позиція компанії як лідера у своїй ніші на ринку або на декількох ринках, стабільно зростаючі показники. Компанія є готовою для продажу або публічного акціонування та повернення інвесторами їх вкладень [35].

Етап 6. Вихід зі стартапу або публічне акціонування компанії. Існує декілька стратегій виходу зі стартапу. Компанія, наприклад, може бути придбаною стратегічним інвестором або конкурентом, або ж вона може стати публічною через первинне розміщення акцій для залучення додаткового фінансування та повернення коштів інвесторам. В середньому, період від заснування компанії до цього моменту триває 7-10 років.

Первинна публічна емісія акцій (англ. *Initial Public Offering, IPO*) означає, що компанія в перший раз випускає свої акції та пропонує їх на біржі для того, щоб їх змогли придбати інвестори, до сих пір жодним чином з компанією не пов'язані. Після виходу на біржу змінюється статус компанії – з приватної, тобто такої, чії акції не може придбати будь-хто бажаючий, вона стає публічною, а її акції вільно торгуються на біржі та можуть бути придбані ким завгодно [41]. Більш докладно цей та інші способи виходу зі стартапу будуть розглянуті нижче.

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

§ 1.4 Передумови ефективної реалізації стартап проектів

Науково-методичні рекомендації щодо менеджменту стартап проектів на різних стадіях їх життєвого циклу проекту докладно будуть представлені в наступних розділах. Тут б ми хотіли виділити загальні чинники успішності розвитку стартапів, спрямовані на підвищення їх життєздатності та результативності їх інноваційної діяльності, які повинні стати орієнтирами для підприємців-початківців. Адже аналіз практики малого інноваційного підприємництва в Україні та за кордоном, свідчить, що банкрутство та ліквідація малих інноваційних проектів та підприємств майже у 80% обумовлені помилками в управлінні ними [43]. Більш докладно рейтинг причин, що найчастіше призводять до закриття стартапів, відображено на *рис. 1.3*.

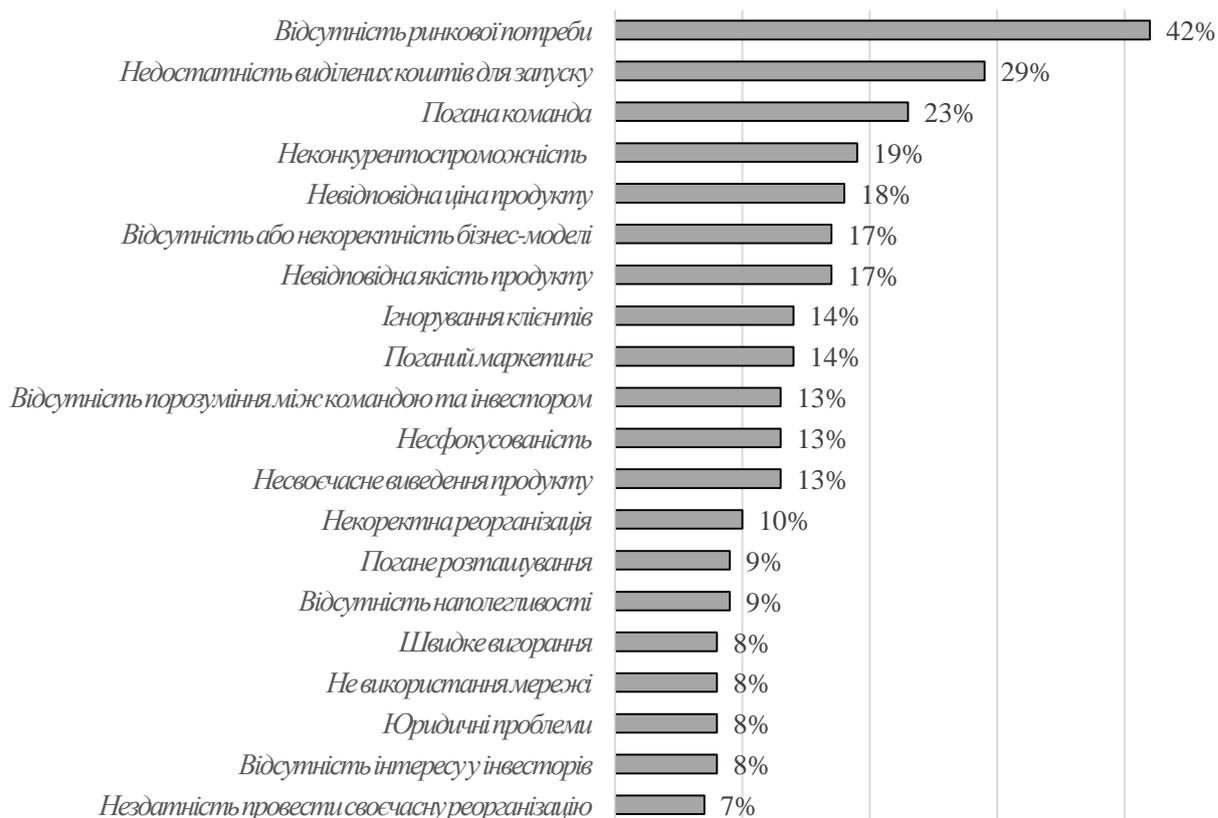


Рисунок 1.1 – Рейтинг причин, що призводять до збитковості та подальшої ліквідації започаткованих стартап проектів [43]

Фахівці та практики стартап менеджменту намагаються формалізувати чинники, які забезпечують життєздатність проекту. Інтернет переповнений різноманітними порадами для майбутніх стартапами, які часто суперечать одна одній. Загалом можна сказати, що за кожною з перерахованих вище ознак стартапу можна виділити чинники, які сприяють або, навпаки, перешкоджають його успіху. Основоположними складовими життєздатності стартапу є перспективність ідеї, особисті якості команди ініціаторів проекту, наявність ресурсного забезпечення та «влучність» ринкового позиціонування продукту або технології [44]:

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

Ідея може стати результатом цілеспрямованого пошуку, наслідком наукового відкриття або нового знання, але часто ідеї для успішних стартапів виникали випадково. Практика свідчить, що успішні стартапери завжди володіють підприємницьким хистом, вони здатні побачити загальну картину на ринку, помітити та ідентифікувати найменші зміни тенденцій технологічного розвитку галузей, до того ж вони досить креативні, тому будь-яка нестандартна ситуація здатна нашоувхнути їх на ідею для нового стартапу.

2. *Команда.* На важливості формування злагодженої команди, кожен з учасників якої буде вносити свій позитивний внесок як у створення продукту, так і налагодження системи управління проектом, наголошують всі успішні стартап підприємці. Серед якостей, які є найбільш важливими для успішної співпраці членів стартап команди, виділяють такі: комунікаційна сприйнятливість, гнучкість, переконливість та чітке розуміння своєї ролі в проекті, уміння вибудовувати довірчі відносини між собою, процесуальне мислення, професійні навички, позитивне мислення тощо. Гуру інноваційного бізнесу, спираючись на власний практичний досвід,

виділяють також такі фактори успіху формування команди стартапу [45]:

- засновників стартапу не повинно бути більше трьох осіб, між якими розподіляються практично всі основні обов'язки, тому вони повинні володіти знаннями в різних областях. При цьому один із засновників повинен бути готовий прийняти на себе відповідальність та обов'язки лідера, який приймає остаточні рішення, а інші повинні бути готові підкорятися та виконувати ці рішення;
- решта учасників формується з числа найманих кваліфікованих працівників, до підбору яких також потрібно підходити дуже ретельно. З огляду на дефіцит коштів, який завжди відсуває стартап на початку свого розвитку, слід дуже виважено визначати кількість найманих працівників;
- основне джерело пошуку однодумців та потенційних працівників – корисні зв'язки та знайомства. Наявність таких контактів забезпечить можливість швидкого розширення стартапу без болісних пошуків працівників в майбутньому;
- визначальне значення для успіху стартапу має вже зазначений підприємницький хист його лідера. Однак підприємництво та винахідництво принципово відрізняються один від одного: винахідник генерує ідею, а підприємець – бізнес-ідею. Тому дуже важливо в команді засновників стартапу коректно розмежувати відповідальність та функції винахідників та підприємців.

3. *Ресурси.* На важливості ресурсів для забезпечення життєздатності стартапу ми вже зазначали. За оцінками, до 90% всього часу, необхідного для впровадження проекту, витрачається на пошук інвестицій. При цьому варто зазначити, що на кожному етапі розвитку стартап проекту структура інвестицій та інвестиційна політика можуть змінюватись. Тому фахівці радять одразу виділити в команді проекту особу, яка буде відповідальною за її інвестиційне забезпечення [46].

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

4. *Маркетинг.* Успіх стартапу фактично означає успіх маркетингової компанії щодо просування інноваційного продукту на ринок. Вона одночасно передбачає розроблення ринкової концепції проекту, філософії бізнесу; виявлення можливостей подальшого розвитку; формування інструментів впливу на споживачів та цільовий ринок тощо. Але навіть за умови дотримання всіх перерахованих складових, комерційний успіх стартапу не є гарантованим.

Складність полягає в тому, що стартапи працюють в абсолютно новому ринковому полі, що, своєю чергою, зумовлює високі ризики щодо сприйняття їх продуктів ринком. Крім того, на ранніх стадіях розвитку таких проектів неявний комерційний потенціал ідеї та несформованість бізнес-моделі обмежують можливість застосування традиційних фінансово-економічних підходів до їх оцінки. В основному попередні та ранні оцінки стартапів спираються не тільки і не стільки на кількісні показники, як на якісні. У свою чергу, якісні оцінки приводять до необхідності залучення експертів та консультантів, які не завжди можуть об'єктивно, неупереджено та з повним розумінням підійти до оцінки перспектив розвитку стартапу. Аналогічні помилки часто допускаються інвесторами при прийнятті рішень щодо інвестування. Є багато прикладів того, як професійні експерти відхиляли ідеї інноваційного бізнесу, який в майбутньому став глобальною успішною компанією (наприклад, в свій час компанія «Hewlett-Packard» відмовилася від ідеї випуску персональних комп'ютерів, передавши права засновникам компанії «Apple») [45].

Вочевидь, що чітко та однозначно формалізувати всі фактори успішності стартапів не можливо. Тому неможливо скласти детальний перелік критеріїв для оцінки підприємницького потенціалу для всіх стартапів. Однак можна виділити універсальні найбільш важливі складові потенціалу, які необхідно враховувати при започаткуванні стартап проекту (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Характеристика складових підприємницького потенціалу стартапу, що визначають його життєздатність [45]

| <i>№ з/п</i> | <i>Складова</i> | <i>Характеристика аспекту</i> |
|--------------|--|--|
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>2</i> |
| 1 | Науково-технічний та технологічний потенціал | Відображає стан технологічних рішень, що лежать в основі ідеї стартапу, їх співвідношення з сучасними досягненнями науково-технічного прогресу. Визначає рівень новизни та зрілості технології. Формує технологічну перевагу над конкурентами. Впливає на ризик виникнення альтернативних технологічних рішень, наявність труднощів та обмежень в процесі виробництва, неготовність споживачів до використання нових продуктів та технологій («опір інноваціям») |
| 2 | Маркетинговий потенціал | Відображає можливість збуту продукту або технології на ринку на основі розробленої бізнес-моделі. Орієнтований на оцінку можливого обсягу продажів та грошового потоку виходячи з прогнозу ємності ринку, поведінки споживачів та підходу до стимулювання збуту. Найбільш складним завданням є визначення областей можливого застосування розробленого продукту або технології, їх відповідності існуючим або латентним потребам ринку. Маркетинговий потенціал стартапу також визначається знанням ринку ініціаторами стартапу, їх здатністю налагодити ринкову взаємодію та використати ефективні інструменти просування |

Продовження таблиці 1.7

| 1 | 2 | 2 |
|---|---------------------------|--|
| 3 | Промислово-виробнича база | Оскільки стартап не має власної промислово-виробничої бази, ця складова визначається можливістю доступу до необхідного технологічного устаткування, наявністю партнерських зв'язків з функціонуючими підприємствами, що мають необхідні виробничі потужності. Важливо також визначити, чи є взагалі принципова можливість реалізувати ідею, чи відповідає вона можливостям сучасного виробництва, чи може бути забезпеченою сировинними та енергетичними ресурсами тощо |
| 4 | Людський капітал | Характеризує рівень готовності ініціаторів стартапу та рівень компетентності персоналу підприємства. Як зазначалось, людський капітал є в кінцевому підсумку основною складовою потенціалу стартапу, від якого залежить можливість забезпечення всіх інших складових. При оцінці людського капіталу, поряд з формальними ознаками компетентності команди, повинні враховуватись неформальні ознаки – креативність мислення, критичність, самокритичність, наполегливість, цілеспрямованість, харизма тощо |
| 5 | Вартісний потенціал | Оцінюється на основі прогнозу результатів фінансово-господарської діяльності стартапу за стадіями життєвого циклу. Вартісний потенціал повинен відображати тривалість стадії неефективності стартапу («долини смерті»), прогнозний термін виходу на самокупність. Критерії прийняття рішень повинні бути диференційовані за стадіями життєвого циклу стартапу, вартісний потенціал повинен постійно переглядатися в процесі розвитку проекту. У вартість стартапу повинні включатися вартісні оцінки всіх вищенаведених складових його підприємницького потенціалу |

Контрольні питання до розділу 1

1. Чим відрізняються між собою традиційна та інноваційна моделі підприємницької діяльності?
2. Назвіть причини активізації стартап руху в сучасній економіці.
3. Яким чином інноваційне підприємництво може сприяти технологічному оновленню промисловості України?
4. За рахунок чого, при надзвичайно високому рівні ризикованості стартапів, інноваційні підприємці мають можливість отримання надприбутків?
5. Розкрийте сутність поняття стартапу. Визначте його ключові відмінності від інших підприємницьких проектів.
6. Назвіть основні характерні риси та ознаки стартап проекту. Розкрийте їх сутність.
7. Що відображають ознаки відтворюваності та масштабованості стартапу?
8. Опишіть життєвий цикл стартапу. Надайте характеристику його основних стадій
9. У вигляді якої послідовності етапів реалізується більшість стартап проектів? Яким чином ця послідовність залежить від специфіки та галузі реалізації стартапу?
10. Що таке мінімально життєздатний продукт (англ. *Minimum Viable Product, MVP*)? З якою метою він розробляється?
11. З якою метою проводиться класифікування стартапів?
12. Опишіть основні види стартап проектів за різними ознаками класифікації.
13. Які чинники визначають життєздатність стартапу? Надайте характеристику кожного з них.
14. З яких складових формується підприємницький потенціал стартап проекту?
15. Які складові підприємницького потенціалу стартапу найважче оцінити на початку його реалізації?

Практичні завдання до розділу 1

Завдання 1

Знайдіть в джерелах мережі інтернет опис успішно реалізованого стартап проекту (доцільно взяти будь-який проект з переліків, зазначених в *табл. 1.3* та *табл. 1.4*). Виконайте завдання та надайте відповіді на запитання:

- 1.1. Коротко опишіть сутність обраного проекту.
- 1.2. Визначте, яка головна ідея була покладеною в основу проекту.
- 1.3. Визначте, якими були напрями застосування окресленої ідеї на етапі запуску проекту. Чи змінились вони на сьогоднішній день? Якщо змінились, то яким чином?
- 1.4. Ідентифікуйте потреби споживачів, які задовольняє продукт проекту.
- 1.5. Визначте, хто є основними конкурентами стартапу.
- 1.6. Проаналізуйте, чим відрізняється продукт стартапу від існуючих аналогів та замінників, якщо такі є.
- 1.7. Здійсніть класифікацію стартапу за всіма ознаками, перерахованими в *табл. 1.6*.
- 1.8. Визначте ключові фактори успіху стартапу (як мінімум, три фактори).
- 1.9. Визначте, на якій стадії та етапі життєвого циклу знаходиться стартап на сьогоднішній день.
- 1.10. Проаналізуйте, які суми були інвестованими та хто виступав основними інвесторами стартапу на різних етапах життєвого циклу, які пройшов проект.

Завдання 2

Запропонуйте ідею для реалізації стартап проекту, який би використовував бренд та логотип Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». На задоволення яких потреб зорієнтований цей проект? Визначте основні переваги стартапу. Проаналізуйте технічні та технологічні можливості його реалізації.

Завдання 3

Запропонуйте ідею для реалізації стартап проекту, який би покращував освітній процес в КПІ ім. Ігоря Сікорського. На задоволення яких потреб зорієнтований цей проект? Визначте основні переваги стартапу. Проаналізуйте технічні та технологічні можливості його реалізації.

Завдання 4

Проаналізуйте приклад успішної реалізації українського стартапу на надajte відповіді на наведені нижче запитання [47]:

В Україні активно розвивається сфера відкритих державних даних. Все більше державних установ відкривають свої реєстри – це не тільки надає можливість людям отримати потрібну інформацію, а й дозволяє підприємцям запускати на їх основі нові продукти. Одним із прикладів таких підприємницьких проектів є стартап «Monitor.Estate», який надає дані про новобудови в зручному вигляді. Керівник компанії В. Копоть розповів, як до нього прийшла ідея створення сервісу, як розвивається проект та які у команди плани на майбутнє.

Ми почали роботу над «Monitor.Estate» в червні 2017 р. У нашій команді двоє людей – я, Володимир Копоть, та мій партнер Олександр Радзишевський. Я займаюся налагодженням зв'язків, просуванням сервісу, залученням партнерів, юридичним супроводом. Олександр несе відповідальність за технічну частину проекту.

***Стартап.** У багатьох стартапів ідеї приходять або спонтанно, або з практики. У випадку з «Monitor.Estate» було останнє. До старту проекту я був практикуючим юристом та партнером в юридичній фірмі «KopotLawyers». Я продовжую займати цю посаду, але зараз 80% часу приділяю стартапу. Останнім часом у моїй юридичній практиці стали надходити запити від клієнтів перевірити новобудову на предмет ризиків, надійності забудовника тощо. Бувало так, що запити щодо одного й того ж об'єкту надходили від різних людей, тоді все одно потрібно було повторно перевіряти дані. Звичайно, коли стільки часу йде на рутинну*

роботу, я почав замислюватися, як можна оптимізувати цей процес. Я знайшов однодумця з досвідом роботи в сфері інформаційних технологій, разом з яким ми розпочали реалізацію проекту.

Виклики. На початку нашим основним завданням став пошук джерел, в яких можуть зберігатися відкриті дані для сервісу. Оскільки зараз в Україні дуже активно розвивається напрямок відкритих даних, які можна збирати, аналізувати та будувати різні продукти, державні органи все частіше відкривають свої реєстри – зібрати такий список було нескладно.

Але виникла інша проблема. Виявилось, що формат цих даних не дуже зручний, тобто для роботи з даними їх потрібно було спочатку привести в зручний вигляд, адаптувати. Ми впоралися з цим завданням, але не врахували інший момент. Розпорядники таких даних можуть змінювати інформацію, переміщати її та навіть видаляти. Останнє – найгірше, оскільки в таких випадках повністю зникає історія щодо об'єкту. Проаналізувавши дані прийшли до висновку, що можемо зробити проект. Перед стартом ми вирішили перевірити гіпотезу необхідності такого сервісу, який автоматично збирає інформацію про забудовника та новобудови і виявляє потенційні ризики. Провели анкетування і ряд інтерв'ю. Результати були обнадійливими, вони показали, що проект потрібен та є актуальним, особливо зараз, в період будівельного буму.

Конкурс «Open Data Challenge». Під час нашої роботи над «Monitor.Estate» проходив конкурс «Open Data Challenge», в рамках якого відбирали проекти, що працюють з відкритими даними та можуть мати соціальний ефект. Ми вирішили подати свій проект на конкурс, оскільки він відповідав всім критеріям. В результаті ми потрапили до фіналу та пройшли інкубацію в «Open Data Incubator». Головне, що винесли з цього конкурсу – ідею необхідно запуснитися якомога швидше. Краще зробити це одразу та в процесі змінювати продукт або сам проект, аніж чекати. Власне, ми так і зробили: розробили MVP, який вже частково вирішував проблеми покупців та інвесторів, і запустили його.

Після перемоги в конкурсі ми отримали 500 тис. грн. Інвестицій. Ці кошти плануємо витратити на подальший розвиток проекту.

***Створення MVP і поточні можливості сервісу.** На створення першої версії сервісу ми витратили близько шести місяців та 2 тис. дол. «Monitor.Estate» оперативно надає інформацію потенційним покупцям та інвесторам у нерухомість щодо статусу новобудови. Ми автоматично агрегуємо дані з більш як восьми відкритих джерел, серед яких реєстр компаній, судовий реєстр, земельний кадастр, реєстр дозвільних документів та інші. Ми постійно здійснюємо моніторинг реєстрів, щоб відстежувати зміни в даних. Також зараз ведемо переговори з Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, щоб відкоригувати роботу реєстру. Крім цього, для пошуку іншої частини інформації ми співпрацюємо з сервісом моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів «Opendatabot».*

У результаті запиту користувач безкоштовно отримує попередню загальну оцінку об'єкту. Якщо користувач хоче дізнатися більше про забудовника, пов'язаних осіб, наявність дозвільної документації, він може придбати довідку, в якій буде надано юридичний аналіз з описом потенційних ризиків перед придбанням та роз'ясненням, що це означає для покупця. Така послуга коштує 450 грн.

Спочатку ми думали, що будемо надавати лише автоматичні послуги для клієнтів, однак виявилось, що часто люди хочуть ще перевірити договір і запросити юриста на підписання угоди. Дізнавшись про їхні потреби, ми додали офлайн-послугу – консультацію юриста та супровід угоди. Це коштує 1 900 грн.

4.1. Опишіть етапи розвитку стартап проекту.

4.2. Охарактеризуйте процес розроблення мінімально життєздатного продукту (MVP).

4.3. Визначте ролі засновників в команді стартап проекту

4.4. Проаналізуйте процес залучення інвестицій у проект.

4.5. Визначте ключові фактори успіху стартапу.

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБЛЕННЯ СТАРТАП ПРОЕКТУ

§ 2.1 Інновації як основа реалізації стартап проекту

Багато всесвітньовідомих компаній – «Microsoft», «Apple», «Hewlett-Packard», «Google», «Facebook», «YouTube», «Twitter», «Wikipedia», – починалися як стартапи. Розроблені ними інновації революціонізували галузь інформаційно-комунікативних технологій, змінили процеси управління, виробництва та дистрибуції, заклавши підвалини інформаційного суспільства.

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

Формування інформаційного суспільства ознаменувалося такими трансформаціями:

- глобалізацією всіх сфер соціально-економічної діяльності людини;
- роль інформаційних потреб людей стає визначальною;
- забезпечується вільний доступ кожної людини до глобальних інформаційних ресурсів;
- інформаційно-комунікативні технології прискорюють інноваційні процеси в усіх сферах людської діяльності.

Філософія існування стартапів полягає у створенні інновацій шляхом трансформації власних інтелектуальних ресурсів в продукти, затребувані ринком, в процесі ведення інноваційної діяльності. За рівнем інноваційності сучасні високотехнологічні стартапи складають гідну конкуренцію великим компаніям,

оскільки здатні при обмежених фінансових та матеріально-технічних та часових ресурсах створити успішний інноваційний продукт глобального рівня.

Нижче наведені визначення інноваційної діяльності та інновацій, передбачені Законом України «Про інноваційну діяльність» 40-IV від 05.12.2012 р. [48].

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

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

В науковій літературі інновацію також визначають як:

- процес перетворення можливостей у нові ідеї, які широко впроваджуються в практику [49, с. 10];
- остаточний результат інноваційної діяльності, що знайшов втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг [50, с. 54];
- нову продукцію (техніку), технологію, що можуть бути остаточним результатом науково-технічної діяльності, реалізації ідеї, винаходу; метод, що змінює середовище. [51].

За масштабом дії інновації поділяють на такі види:

- глобальні – мають глобальний характер, охоплюють більшість країн світу;

- національні – діють на рівні окремих країн;
- галузеві – є новими для певної галузі;
- локальні – стосуються окремих аспектів діяльності організацій, наприклад виробництва чи дистрибуції.

За сферою дії розрізняють такі інновації:

- техніко-технологічні – призводять до створення і виведення на ринок нових чи удосконалених промислових продуктів, обладнання і виробничих процесів;
- організаційно-економічні – стосуються змін у формах і методах організації та регламентації праці, організації виробничих процесів, обігу товарної продукції, цінового та фінансово-кредитного механізмів забезпечення економічної діяльності;
- управлінські – спрямовані на зміну форм і методів процесу управління;
- соціальні – знаходять прояв у впровадженні змін у соціальній сфері;
- екологічні – стосуються змін у способах використання природних ресурсів, і спрямовані на захист довкілля від негативних впливів, спричинених економічною діяльністю людей.

Змістовно близьким до поняття інновації є поняття інноваційного продукту [48].

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

Інноваційні продукти характеризуються новизною, вищим технологічним рівнем, новими споживчими якостями порівняно з існуючими ринковими аналогами і тому краще задовольняють певні потреби споживачів. Хоча інноваційні продукти можуть приймати різні форми – товарів, послуг, технологій, нових

управлінських рішень, – їх спільною рисою є надання додаткової цінності для потенційних споживачів.

У світовій практиці поширеною є класифікація інноваційних продуктів за ступенем новизни [52]:

1. Революційно новий продукт – це продукт, аналогів якого не існує.
2. Продукт наступного покоління, покращений продукт. У такого продукту з'являються характеристики, які значно перевершують результати попередника: діючи продуктивніше, з меншим вмістом калорій, із стійкішим ароматом, надійніший і т.д.
3. Новий продукт для виробника. Як правило, даний продукт виникає під впливом продуктів конкуруючої компанії. Один з конкурентів випустив новий продукт, який сподобався масам та набув успішності, інша компанія перейняла основні якості продукту та почала випускати схожий або такий самий, але пропонує споживачу деякі переваги (із меншою ціною, покращеною якістю і т.д.). Часто дана категорія має найменшу прибутковість серед альтернативних категорій нових продуктів. Це змушує компанію-послідовника витратити більше коштів на рекламу та маркетингові рішення для отримання прибутку співставного з першою компанією та завоювання більшої частини ринку.
4. Розширення товарної групи. Дана стратегія виводу наступного продукту на ринок є найпоширенішою і доступною, забезпечуючи досить високий рівень прибутковості.
5. Перепозиціонування продукту, нова упаковка. Метою перепозиціонування є спроби виробника подати покупцю існуючий на ринку продукт як кардинально новий лише за рахунок упаковки. Перепозиціонування використовують компанії, які мають за мету переорієнтацію на новий сегмент ринку і заповнення своєю продукцією нових потреб.

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

- стартап є новоствореною компанією, яка не має інших видів бізнес-діяльності і тому буде свій бізнес навколо одного інноваційного продукту;
- стартап зазвичай обмежений у фінансових і матеріальних ресурсах, а тому при розробці інноваційного продукту має покладатися, головним чином, на власний інтелектуальний ресурс;
- розроблення інноваційного продукту відбувається вже на перших стадіях життєвого циклу стартапу – посівній та стадії стартап проекту;
- часто інноваційним продуктом стартапу є нематеріальний актив, який не має матеріально-речової форми, тобто програмне забезпечення (мобільні застосунки, «хмарні» сервіси, інтернет-платформи, інтернет портали, тощо);
- доступ, просування і продаж інноваційного продукту стартапу зазвичай пов'язаний з використанням інфраструктури інтернету;
- питання комерційної успішності інноваційного продукту, без перебільшення, є питанням виживання стартапу.

За оцінками аналітиків найбільш перспективними напрямками розроблення ідей для стартапів є такі: [53]:

- інтернет речей – 74%;
- великі дані – 65%;
- програмне забезпечення – 65%;
- технологічні проекти щодо надання фінансових послуг – 64%;
- мобільні додатки – 63%;
- здоров'я – 62%;
- електронна комерція – 55%;
- освіта – 53%;
- хмарні сервіси – 50%;
- техніка, яку можна носити на собі (окуляри, годинники) – 46%;

- техніка вдосконалення хибних цілей для прориву протиракетної оборони – 35%;
- аналітика соціальних мереж – 33%;
- енергоефективність – 32%;
- дрони – 30%.

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

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

Розроблення ідеї, що буде покладена в основу розвитку інноваційного продукту, є початковим етапом інноваційного процесу, і його результат в значній мірі визначає успішність наступних етапів щодо обсягу задіяних ресурсів, швидкості реалізації інноваційного проекту, доданої вартості та ринкового потенціалу нового продукту. Розвиток ідеї відбувається на посівній стадії життєвого циклу стартапу і включає чотири етапи: визначення можливостей ринку, генерування масиву ідей, оцінку та відбір ідей, планування реалізації.

Стартап починається з наміру засновників, спираючись на власну експертизу в певній галузі знань, розробити привабливий для ринку інноваційний продукт. Для цього ініціюється пошук і визначення можливостей ринку, щоб виявити ті потреби споживачів, які не задовольняються гравцями ринку, або задовольняються не в повній мірі. Таке дослідження допомагає не тільки глибше зрозуміти потреби і поведінку споживачів, але і визначити перспективний ринок, рівень конкуренції на ньому, домінуючі тренди розвитку, а також обмеження. Останні пов'язані як із зовнішнім середовищем (наприклад, законодавчі акти), так і з особистими рисами засновників стартапу (система власних знань, досвіду, здібностей та інтересів). Для дослідження ринкових можливостей корисними є поглиблені інтерв'ю з

потенційними споживачами, зустрічі з експертами, менеджерами з продажів, аналіз відгуків споживачів у соціальних мережах і т.п. В результаті засновники стартапу починають краще розуміти ринок, точніше бачити проблеми споживачів та можливості, якими можна скористатися.

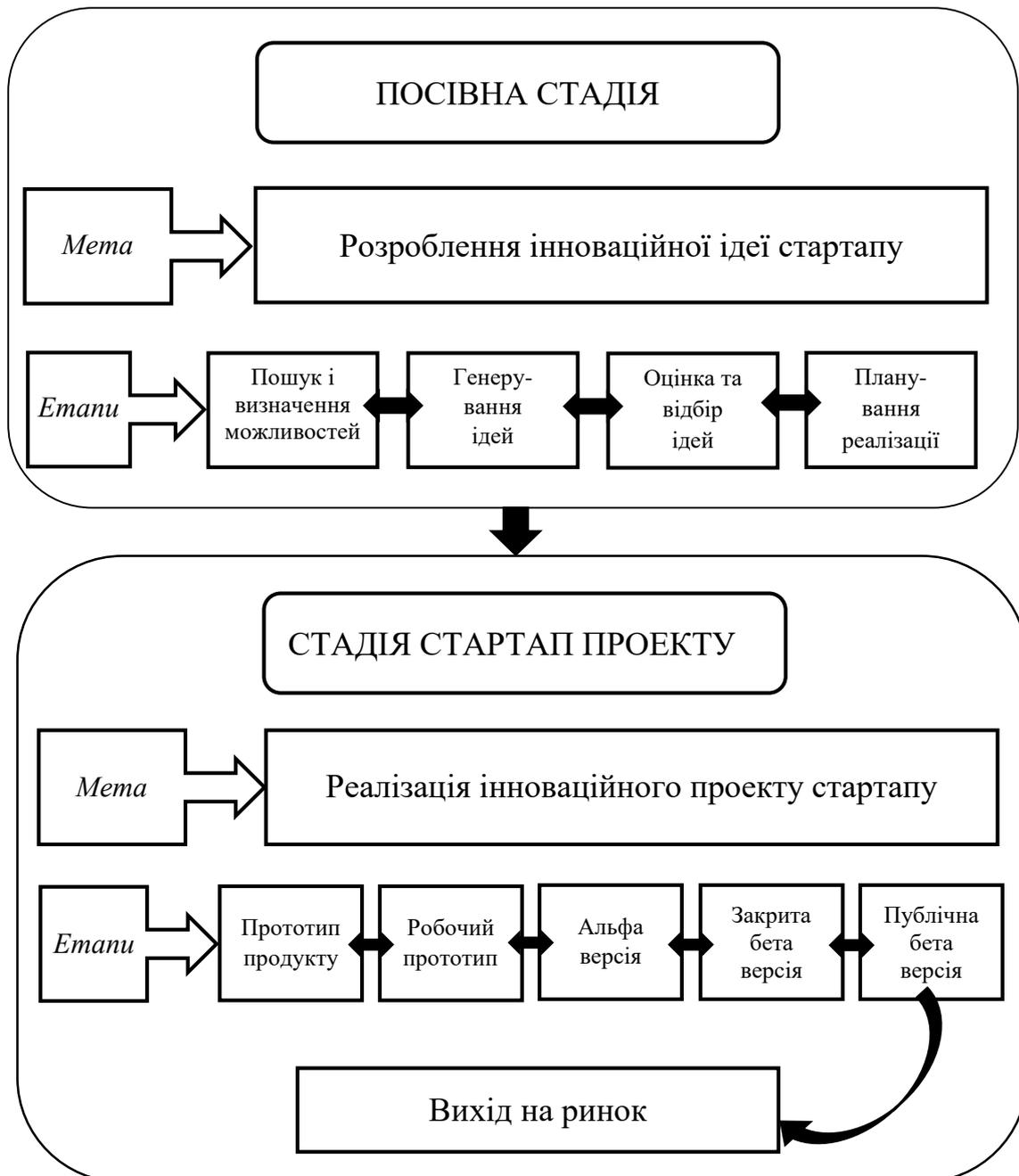


Рисунок 2.1 – Етапи розроблення стартапом інноваційного ІТ продукту у вигляді нематеріального об’єкта

Нерозуміння потреб ринку та ігнорування тенденцій його розвитку може дорого коштувати навіть великим успішним компаніям. Для прикладу варто згадати компанію «Kodak», яка вчасно не помітила можливостей цифрової фотографії та припинила існування, або «Nokia», яка протягом 2000-2012 рр. мала найбільшу частку ринку мобільних телефонів і не помічала зростання сектору сенсорних телефонів, а у 2013 р. була поглинена «Microsoft».

На етапі генерування ідей виробляються можливі рішення з приводу того, які інноваційні продукти стартап може запропонувати ринку для побудови успішної бізнес-моделі. Мета етапу – отримати максимальну кількість ідей, оскільки це підвищує вірогідність того, що серед них виявляться цінні. Генерування перспективної ідеї, що може бути реалізована в інноваційному продукті, є визначальним для стартапу. За її відсутності подальше існування стартапу втрачає сенс. На цьому етапі рекомендується утримуватися від критики і не давати оцінок новим ідеям, тому що це гальмує уяву і творчий пошук.

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

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

Перешкоди реалізації ідеї, як правило, відносяться до однієї з таких груп [54].

Сталі традиції в галузі. Революційні ідеї видаються потенційним інвесторам занадто ризикованими, щоб вкласти в них гроші, а отже стартап ризикує не знайти необхідного фінансування.

Регулювання і закони. Необхідно переконатися, що ідея відповідає існуючому законодавству, на створений інноваційний продукт можна буде отримати дозвільні документи, ліцензії на її реалізацію, тощо.

Споживачі. Перешкодою може бути нерозуміння споживачами своїх потреб і користі від нової продукції, необізнаність з перевагами нового, небажання експериментувати і відмовлятися від старих перевірених продуктів. Наприклад, випуск в 1985 р. нової «Кока-Коли» замість традиційної, яку споживачі вважали майже національним символом, ледь не призвів до катастрофи – через 3 місяці випуск старого бренду поновили під назвою «Кока-Кола класична»

Інші важливі перешкоди: відсутність налагоджених зв'язків з партнерами-виробниками, непередбачувані дії конкурентів, обмеженість фінансових та людських ресурсів, нездатність захистити ідею від копіювання теж потрібно ретельно аналізувати.

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

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

На стадії стартапу виконується комплекс взаємопов'язаних заходів, що забезпечують створення інноваційного продукту, готово На цій стадії ідея перетворюється на працюючий продукт, готовий до використання в умовах ринку: розробляється технічне завдання, створюється *прототип* майбутнього продукту,

здійснюється його тестування і підготовка до виходу на ринок. *прототип*. Прототип – це початкова модель, яка включає мінімальні характеристики продукту. Метою створення прототипу є отримати уявлення про реальну роботу проекту і його перспективності;

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

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

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

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

Публічна бета-версія продукту дозволяє оцінити його шляхом реальної взаємодії з цільовою аудиторією. Публічна бета-версія націлена на обробку даних більш широкої вибірки цільової аудиторії і отримання детальнішої інформації щодо проблем і недоліків використання продукту. Для тестування цієї версії залучається група користувачів, які усвідомили потребу в продукті

стартапу і готові надати зворотний зв'язок після його випробування. Часто цей етап відбувається через систему запрошень, які обмежуються кількістю користувачів (наприклад, 100 або 1 000). Зазвичай публічна бета-версія є фінальною, що допускає коригування за отриманими результатами тестування, хоча внесення незначних змін і прийняття екстрених рішень щодо напрямків комунікації, подачі інформації та ключових повідомлень може відбуватися і після виведення продукту на ринок. На цьому етапі підписуються повноцінні договори з першими клієнтами.

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

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

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

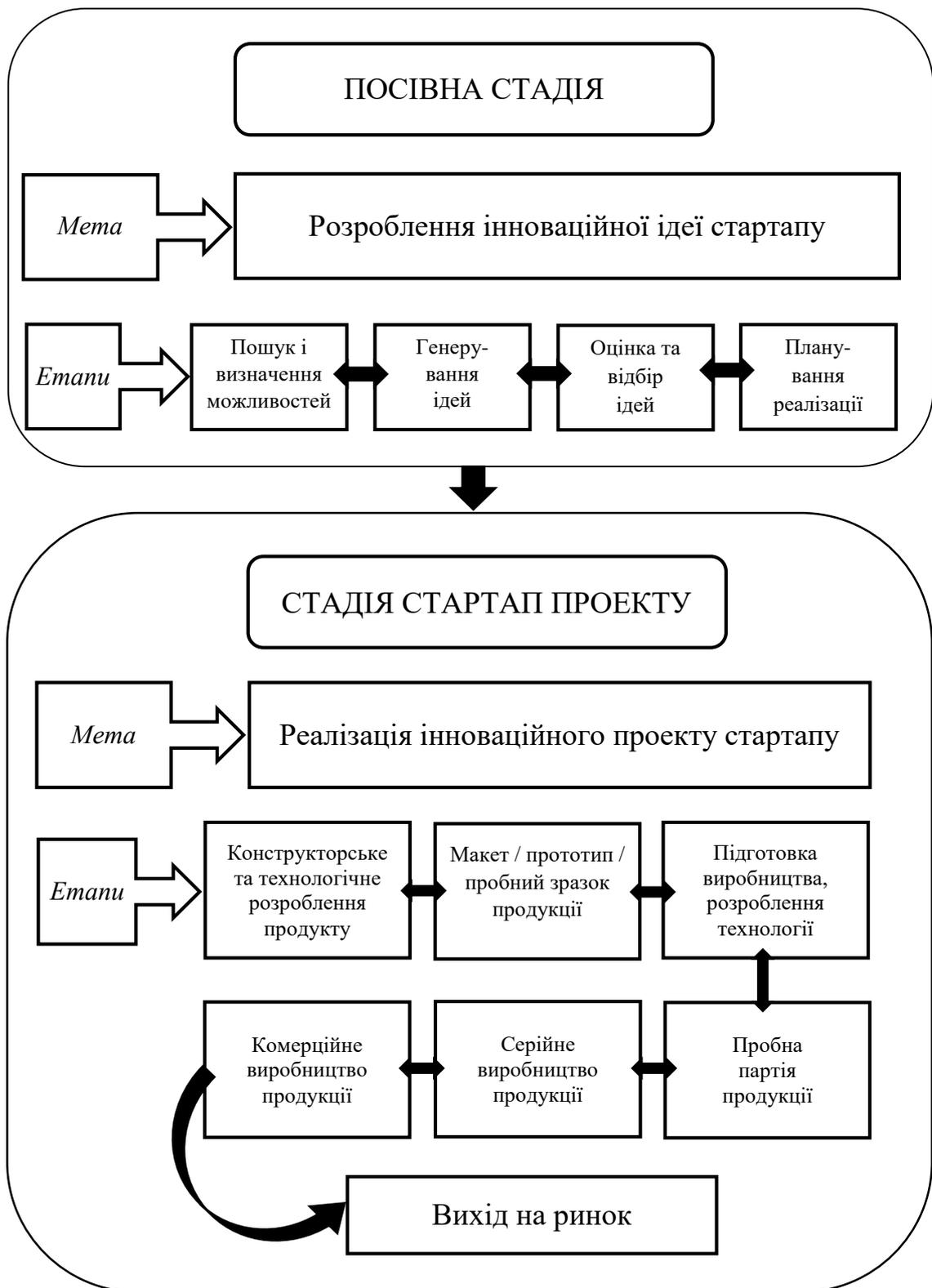


Рисунок 2.2 – Етапи розроблення стартапом інноваційного продукту у вигляді матеріального об'єкта

§ 2.2 Механізми, джерела та техніки генерування ідей стартапів

Ідея, що покладена в основу стартапу, формує властиві інноваційному продукту характеристики і, в значній мірі, визначає траєкторію подальшого розвитку стартапу. Невипадково інновації визначають як ідеї, що були розвинені і впроваджені [55]. Разом з тим, генерування ідей є малодослідженим, погано прогнозованим і неструктурованим процесом, результат якого важко передбачити і оцінити.

Інноваційна ідея – це нова оригінальна думка, що має цільову спрямованість та потенційну суспільно корисну цінність [56].

Інноваційні ідеї продукуються в усіх сферах людської діяльності, наприклад, в науці, мистецтві чи освіті. Однак, інноваційні ідеї в бізнесі відрізняються певними характеристиками, що витікають з їх цільової спрямованості: вони розробляються для створення інноваційного продукту, що матиме успіх на ринку і стане джерелом прибутку для компанії-розробника. Відзначимо особливості інноваційних ідей у бізнесі.

Новизна. Інноваційна ідея завжди має елементи новизни. Радикальні, проривні ідеї мають результатом створення інноваційного продукту з високим рівнем новизни і потенційно значним впливом на суспільну практику. Радикальні ідеї, що революціонізують ринок, виникають не часто. Частіше розробляються інкрементальні ідеї. Розроблені на їх основі інноваційні продукти мають помірну чи незначну новизну. Вони стосуються удосконалень вже існуючих товарів, послуг, технологій і є новими на рівні окремої галузі, регіону, групи підприємств чи навіть окремого підприємства. Відзначимо, що відмінність між радикальними та інкрементальними ідеями досить умовна, оскільки встановити об'єктивні критерії новизни досить складно.

Унікальність. Якщо розроблений на основі ідеї інноваційний продукт є неповторним, унікальним за своїми властивостями, то він стає фактором конкурентної переваги, який дозволяє компанії вирізнитися з поміж конкурентів. Унікальність продукту дозволяє компаніям створювати лояльних споживачів. Через жорстку конкуренцію компаніям важко утримувати цю конкурентну перевагу тривалий час, тому важливо максимально скористатися нею для формування бази лояльних клієнтів, збільшення ринкової частки, генерації додаткових прибутків та ін.

Задоволення суспільних потреб. Ця характеристика означає, що розроблений на основі ідеї інноваційний продукт має створювати додаткову цінність для споживачів, пропонувати рішення їхніх проблем, щоб користуватися попитом на ринку.

Відповідність духу часу. Створений інноваційний продукт повинен бути актуальним, тобто відповідати сучасним трендам розвитку певної галузі, рівню наукових знань і технологій. Наприклад, не може називатися інноваційною ідея щодо нової технології виробництва застарілої продукції.

Комерційна привабливість. Прибутковість залишається одним з найважливіших аспектів інноваційної ідеї в довготривалій перспективі і фактором успішності бізнесу. Впровадження інноваційного продукту повинно супроводжуватися позитивними соціально-економічними наслідками для компанії у вигляді зростаючого доходу, прибутку, ринкової вартості компанії, збільшення клієнтської бази, покращення іміджу та ін.

Практична доцільність. Інноваційні ідеї можуть бути реалізовані за наявного рівня розвитку суспільства, ринку, технологій та виробництва.

Розглянемо механізми генерування інноваційних ідей.

Генерування інноваційних ідей є актом творчості, що призводить до виникнення нового знання, яке потім реалізується в інноваціях. У найбільш загальному сенсі виникнення нових ідей можна пояснити створенням нових взаємозв'язків у вже існуючих знаннях [57]. Якщо говорити про основні когнітивні процеси, в які

залучені засновники стартапу на етапі генерування ідей, то вони включають схвачування, сприйняття, аналіз, синтез, реконструкцію, засвоєння, кодифікування й організацію нових знань. Своєрідність та неповторність цього процесу забезпечується, з одного боку, індивідуальними характеристиками засновників стартапу (цінності, установки, інтереси, особистий досвід, здібності та знання), а з іншого боку – комплексом ситуаційних та контекстуальних факторів, в яких відбувається генерування ідей. Такими факторами виступають тип вирішуваної задачі, взаємовідносини в групі і групова динаміка, перспективи винагороди, часові обмеження, тощо.

Традиційно генерування ідей вважалося прерогативою окремих обдарованих особистостей, наділених унікальними творчими здібностями. В наш час цей процес втрачає ореол містичності і представляється скоріше як навичка, яку можна опанувати і застосовувати для отримання творчого результату.

Теоретичною основою сучасних уявлень про генерування ідей є теорія колективного пізнання (англ. *Distributed Cognition*) Е. Хатчінса, яка наголошує на визначній ролі соціально-культурних процесів у вирішенні творчих завдань [58]. Згідно з її положеннями нові ідеї з'являються не самі по собі, а будуються на ідеях інших людей шляхом формування нових знаннєвих структур в результаті тісної співпраці та взаємодії в групі. Завдяки взаємодії в групі швидше формуються структури індивідуального знання. Учасники групи роблять свої інтелектуальні внески у спільну справу, і окремі індивідуальні частини інтегруються разом, щоб створити нове знання. Спільне використання інтелектуальних ресурсів розширює когнітивні можливості учасників групи настільки, що вони здатні вирішувати завдання, які б при автономній роботі були для них нездійсненними. Згідно з теорією колективного пізнання процес генерування ідей необхідно розглядати як частину більш широкого соціального процесу. Генерування ідей є процесом «глибоко соціальним, вкоріненим в соціальній групі колег і у внутрішньому розумінні людиною

творчої сфери» [59]. В залежності від того, як обробляються потоки інформації, що слугують основою нового знання, і яким є кінцевий результат творчої діяльності, вирізняють різні механізми генерування нових ідей. Дж. Девідсон відзначає три механізми генерування ідей [60]:

Селективне (вибіркове) кодування – розуміння того, що з наявної інформації має вирішальне значення. Селективне кодування базується на подоланні людиною власної функціональної фіксованості і здатності побачити нові властивості та функції у вже відомій інформації, об'єктах, явищах. За механізмом селективного кодування може відбуватися створення нових парадигм, концепцій і теорій в науці, коли переосмислюється значення наявних емпіричних даних і вони розглядаються під іншим кутом зору, отримуючи нове трактування. Проявом дії цього механізму в інноваційній діяльності є знаходження нових властивостей відомих продуктів, що змінює клієнтську базу, способи чи галузі їх використання. Наприклад, наручні годинники, які раніше слугували для вимірювання часу, тепер використовуються як стильний аксесуар, слугують підтвердженням статусу їх власників чи предметом іміджу.

Селективне комбінування – розуміння того, які фрагменти інформації і як потрібно з'єднати для отримання нового рішення. За цим механізмом було розроблено багато видів інноваційних продуктів і послуг, які свого часу революціонізували ринок. Наприклад, мобільний телефон є комбінацією телефону, фотоапарату калькулятора, альбому фотографій, записника та ін.).

Селективне порівняння – поєднання інформації про поточну проблему з певною інформацією про інші проблеми, або рішення за аналогією. Селективне порівняння ґрунтується на здатності людини швидко і легко переходити від одного класу явищ до іншого, далекого за змістом. При цьому чим віддаленіше між собою класи асоційованих явищ, тим більш креативним буде нове рішення. Це надзвичайно ефективний спосіб генерування ідей,

який призводить до багатьох винаходів і новацій в різних галузях науки та бізнесу. Наприклад: дисконтні картки супермаркетів виникли за аналогією з банківськими картками.

В науковій літературі серед інших механізмів генерування ідей називають такі:

Заповнення пробілу – креативне рішення дозволяє заповнити пробіл між вхідними даними і ціллю, щоб завершити побудову цілісної структури. Механізм використовується, коли потрібно розробити щось принципово нове, що не має прямих аналогів. До такого механізму, наприклад, звернулася компанія «Ікеа», коли в середині 20-го сторіччя першою започаткувала доставку меблів споживачам у розібраному вигляді. Це рішення дозволило їй вийти на нові, географічно віддалені ринки, зменшити показники браку продукції, спростити логістику.

Переформулювання проблеми – проблема розглядається під іншим кутом зору, що призводить до зміни вхідних даних або самої проблеми. В результаті знаходиться рішення іншої проблеми, ніж спочатку планувалося. Прикладом застосування цього механізму є історія створення популярного інтернет ресурсу «Wikipedia». Засновники проекту планували розробити її за зразком академічних енциклопедичних видань, тільки у цифровому форматі. Потім вони змінили своє уявлення про ресурс, оскільки редагування визнаними експертами матеріалу Вікіпедії розтягнулося б на роки. Замість цього право створення і редагування контенту «Wikipedia» було надано всім бажаючим. Вона втратила академічність, однак стала надзвичайно динамічним та мобільним продуктом, який швидко реагує на інформаційні потреби широкого кола споживачів.

Випадкове знаходження нового рішення – нові ідеї можуть виникати випадково, в результаті незапланованої рекомбінації відомих елементів, або при вирішенні зовсім іншої проблеми. Наприклад, випадково були відкриті властивості рентгенівського випромінювання засвічувати фотоплівку, або мікрохвильового випромінювання – нагрівати їжу.

Для творчої людини поштовхом до створення нових ідей може стати випадкова подія, стаття в інтернеті, розмова з другом, подорож чи фільм. Однак, дослідження показують, що поява інноваційних ідей майже в 50% випадків пов'язана з робочим середовищем і професійною діяльністю (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Структура джерел появи нових ідей [33]

На думку фахівців, «інновації виникають у складних соціальних системах з постійними комунікаціями, співробітництвом і обміном знаннями, що дозволяє одним ідеям стимулювати інші», [61, с. 118]. Організації, що змогли перетворити своє робоче середовище на таку соціальну систему, збільшують шанси на отримання інноваційних ідей від свого персоналу.

Другим за значенням джерелом інноваційних ідей з часткою у 27% є галузева інформація, дані з продажів, дані агентств з передачі технологій, дані венчурних компаній та ін.

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

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

Таблиця 2.1 – Джерела інноваційних ідей стартапів

| <i>№ n/n</i> | <i>Джерело</i> | <i>Значення для генерування інноваційних ідей</i> |
|------------------|---|---|
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> |
| 1 | Комунікації зі споживачами | Особисте спілкування з потенційними споживачами дозволяє краще зрозуміти потреби ринку, виявити проблеми використання існуючих товарів і послуг. Спостереження за поведінкою споживачів може показати нові способи використання існуючих товарів, які не були передбачені виробниками |
| 2 | Компанії, що працюють на ринку | Аналіз практик компаній, діючих в галузі, може показати приховані можливості для розвитку нових товарів чи послуг. Особлива увага приділяється інноваційній продукції, нещодавно виведеній на ринок. Корисним може бути аналіз інновацій в суміжних галузях, оскільки вони можуть бути застосовані за аналогією |
| 3 | Аналітичні галузеві огляди, статистичні дані, експертні думки | Інформація є корисною для дослідження соціально-економічних та технологічних змін у зовнішньому середовищі бізнесу. Вона дозволяє побачити основні напрями розвитку галузі, регіональні відмінності у продажах, уподобаннях та настроях споживачів |
| 4 | Бази патентів | Містять важливу інформацію про нові винаходи. Аналіз патентів дозволяє сформулювати уявлення про сфери діяльності, що швидко розвиваються, і виявити основні тренди в їх розвитку |
| 5 | Соціальні форуми, блоги | У соціальних мережах не складно знайти відгуки споживачів про їхній досвід використання тих чи інших товарів чи послуг. Часто споживачі висловлюють свої побажання стосовно того, яким би вони хотіли бачити удосконалений продукт. Аналіз та творче осмислення такої інформації може наштовхнути засновників стартапів на інноваційні ідеї |

Продовження таблиці 3.1

| 1 | 2 | 3 |
|---|--|--|
| 6 | Результати наукових досліджень та розробок | Ознайомлення з останніми досягненнями фундаментальної та прикладної науки розширює світогляд, знаннєву базу людини і дає поштовх до творчих пошуків. Результатом цього може стати виявлення нових можливостей для розвитку власних інноваційних ідей |
| 7 | Особистий досвід | Досвід особистого користування продуктами чи сервісами, що пропонуються на ринку, може наштовхнути на ідеї щодо їх удосконалення |
| 8 | Нові враження | Подорожі, знайомство з життям людей в інших країнах, відвідування художніх виставок, спілкування з цікавими особистостями збагачують новими враженнями, розширюють базу для асоціативних зв'язків і надихають до творчості |

Сучасні організації використовують широкий арсенал технік активізації творчого мислення – наразі їх кількість наближується до ста, хоча кожна окрема організація може використовувати лише декілька з них. Для засновників стартапів важливо вміти з існуючого розмаїття технік АТМ обрати ті, що найкраще відповідають поставленим завданням, їх компетенції і попередньому досвіду.

Цілі застосування технік АТМ полягають у такому:

- структурувати збір та оцінку інформації;
- збільшити вірогідність генерування нових ідей в порівнянні з методом «проб і помилок»;
- стимулювати генерацію великої кількості ідей, незалежно від їх корисності і прийнятності;
- сприяти вивільненню уяви;
- дозволити зосередитися на деталях ситуації чи проблеми;
- допомогти скомбінувати різнорідні елементи;

- консолідувати учасників групи;
- допомогти учасникам групи у вирішенні їх власних професійних проблем.
- сформувати навички співпраці і взаємодії в групі.

Слід відзначити загальну ваду технік активізації творчого мислення, яка полягає в їх порівняно низькій ефективності. Навіть найкращі з них (наприклад, мозковий штурм) лише збільшують кількість ідей чи альтернативних рішень, однак не підвищують їх якості та швидкості рішень. Це суттєвий недолік в сучасних умовах, що підтверджує необхідність подальшого наполегливого розвитку методології АТМ. Класифікація технік АТМ за етапами розроблення інноваційних ідей наведена у *табл. 2.2*.

Таблиця 2.2 – Техніки активізації творчого мислення (АТМ), що застосовуються на різних етапах розроблення інноваційних ідей для стартапів

| <i>Етап розроблення ідеї</i> | <i>Мета застосування технік АТМ</i> | <i>Техніки АТМ</i> |
|------------------------------------|---|--|
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> |
| 1. Пошук та визначення можливостей | Активізувати здібності до аналізу і пошуку нових рішень | Техніка «Чому?», техніка «5 Чому?», техніка «5W+H», діаграма Ісікави, спостереження за користувачами, контрольний список для аналізу результату, карти проблем, послідовні узагальнення, рефреймінг, конструктивна критика, когнітивні карти, «стрибок через кордон» |
| 2. Генерування ідей | Розробити якомога більшу кількість ідей | Класичний мозковий штурм, мозковий штурм у письмовій формі, колективний блокнот, контрольні списки: SCAMPER, контрольний список удосконалення продукту, техніка гірлянд випадковостей і асоціацій, синектика, техніка шести капелюхів, інноваційна гра, |

Продовження таблиці 3.2

| 1 | 2 | 3 |
|--------------------------|--|--|
| | | морфологічний аналіз, вартісно-функціональний аналіз, алгоритм розв'язання винахідницьких задач, метод номінальної групи, примусові взаємозв'язки, зворотний хід, метафори, парадоксальне мислення, творча візуалізація, діснеєвська креативна стратегія, рефреймінг, ментальні карти |
| 3. Оцінка та відбір ідей | Обрати ідею, яка слугуватиме основою для розроблення інноваційного продукту стартапу | Сітки критеріїв, блок-схеми, сітки зважених критеріїв, аналіз зацікавленості, матриці сумісності ідей, критичні чинники успіху, аналіз здійсненності і наслідків, краща п'ятірка, матриці переваг і недоліків, метод парного порівняння, метод балансового звіту |
| 4. Планування реалізації | Виявити фактори, що можуть вплинути на реалізацію ідеї та визначити шляхи мінімізації негативних факторів та використання позитивних | Конструктивна критика, аналіз силового поля, перевірка на міцність, аналіз зацікавлених сторін, схеми зацікавленості, контрольний список впровадження, аналіз потенційних проблем, пошук підтримки, метод бухгалтерського балансу, матриці плюсів та мінусів, діснеєвська креативна стратегія, аналіз критичного шляху |

При виборі технік АТМ потрібно враховувати такі фактори:

- етап розроблення інноваційних ідей;
- обізнаність учасників групи з технікою АТМ: кращі результати дають ті техніки, якими володіють всі учасники, деякі техніки досить складні і вимагають спеціальних навичок застосування;
- комунікативні компетенції учасників групи;
- відповідність техніки АТМ поставленому завданню.

З урахуванням цього розглянемо детальніше декілька технік АТМ, які, окрім мозкового штурму, доцільно використовувати засновникам стартапів.

Техніка «5W+H» (від англ. Who? What? Where? When? Why? How? - Хто? Що? Де? Коли? Чому? Як?). Техніка використовується на етапі пошуку і визначення можливостей. Вона дає основу для збору нової інформації і допомагає подивитися на проблему свіжим поглядом, розділивши її на окремі компоненти. Питання «Хто?», «Що?», «Де?», «Коли?», «Чому?» і «Як?» ставляться для того, щоб систематично досліджувати, що вже відомо і виявити що ще потрібно розглянути у зв'язку з певною проблемою чи можливістю. Техніка дозволяє розчленувати можливість на безліч складових, які потім заново інтегруються різними способами.

Застосовуючи техніку «5W+H», рекомендується спочатку сформулювати набір питань, а потім розширити поставлені питання, склавши до них списки додаткових питань, що стосуються загальної проблеми. Кожен з рівнів «5W+H» можна розширити будь-якою кількістю додаткових питань.

Ця техніка ефективна при аналізі раціональних проблем середньої складності. Вона відповідає потребам групи в структурованості, доступна і може застосовуватися при вирішенні проблем один на один, або в групі, коли потрібний високий рівень участі кожного. Однак, їх треба використовувати з обережністю, коли вирішувана проблема зачіпає сферу емоцій. У відповідь на безперервну атаку питаннями «Чому?» люди можуть зайняти оборонну позицію і почнуть ухилятися від співробітництва.

Когнітивна карта. Когнітивні карти особливо корисні при дослідженні складних і багатоаспектних проблем. Суть техніки полягає в тому, щоб:

- виявити факти, необхідні для визначення проблеми чи можливості;
- згрупувати факти у теми і дати назви створеним групам;
- проаналізувати теми, знайти між ними зв'язки;
- представити інформацію у вигляді схеми, вказавши ієрархію і зв'язки між темами;
- сформулювати проблему або можливість, щоб правильно обрати точку входу на етапі генерації ідей.

Когнітивне картування може використовуватися як на етапі визначення проблеми чи можливості, так і на етапі пошуку рішення. Часто сам процес розуміння і формулювання проблеми веде до появи нових ідей. Існує безліч варіантів цього підходу. Деякі з них більш структуровані, наприклад, діаграма причинно-наслідкових зв'язків, в інших ставка робиться на спонтанність, наприклад, при використанні схематичних малюнків.

Техніка підходить для аналізу складних завдань, як раціональних, так і емоційних. Акцент робиться на спонтанності і максимальній залученості учасників.

Контрольний список SCAMPER (від англ. Substitute, Combine, Adapt, Magnify / Minify, Put to other uses, Eliminate / Elaborate, Rearrange / Reverse). Техніка використовується на етапі генерування ідей. Контрольний список SCAMPER, як і інші контрольні списки, використовуються для стимулювання мислення за допомогою примусового поєднання проблеми/можливості з одним із пунктів списку. При застосуванні цієї техніки спочатку формулюється проблема або можливість, а потім з'ясовується, яким чином її можна вирішити. Для цього розглядаються альтернативні варіанти рішень:

- *substitute* – заміна окремих елементів в існуючому на ринку продукті;
- *combine* – комбінування існуючого продукту з іншими;
- *adapt* – адаптація відомого продукту під потреби нових груп споживачів чи нових ринків;
- *magnify/minify* – збільшення чи зменшення окремих елементів продукту;
- *put to other uses* – знаходження способів нового застосування продукту;
- *eliminate/elaborate* – виключення чи, навпаки, розвиток певних функцій продукту;
- *rearrange/reverse* – трансформування чи зміна на протилежне окремих елементів продукту.

Список SCAMPER забезпечує ретельне вивчення проблеми і краще всього працює при вирішенні питань середньої складності,

що вимагають безлічі свіжих ідей, хоча можлива його адаптація і до складніших ситуацій.

Попередній відбір ідей. Для попереднього відбору ідей рекомендується застосовувати сітку критеріїв, приклад якої наведений у *табл. 2.3*. Ідеї, згенеровані на попередньому етапі, порівнюються за визначеними засновниками стартапу критеріями в балах від 0 до 5. Це дозволяє відсіяти ідеї, що у сумі набрали меншу кількість балів і виявити найбільш перспективні, що перейдуть до фінального відбору ідей.

Таблиця 2.3 – Приклад сітки критеріїв для попереднього відбору ідей

| Ідея | Бальні оцінки | | | | | |
|-------|------------------------|-------------------------|--------------------------|----------------------|---------------|--------|
| | Ринкова життєздатність | Практичність реалізації | Здатність захистити ідею | Фінансова реалізація | Рівень ризику | Усього |
| 1 ... | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 11 |
| 2 ... | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 17 |
| 3 ... | 3 | 5 | 3 | 2 | 2 | 15 |
| 4 ... | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 19 |

Зверніть увагу, що серед обраних критеріїв перші чотири є стимуляторами, п'ятий (рівень ризику) – дестимулятором, тому при підрахунку суми балів за цим критерієм береться значення 5 – рівень ризику. За визначеними критеріями найкращою є ідея 4.

Сітка зважених критеріїв. Ідеї, що пройшли попередній відбір, рекомендується пропустити через більш тонкий фільтр оцінки, застосувавши сітку зважених критеріїв. Для цього потрібно визначити значимість обраних критеріїв, оцінити їх в балах і перевести у зважені бали (*табл. 2.4*).

Підсумок цього етапу – виявлення ідеї, що претендує на те, щоб дійти до завершального етапу, тобто до планування реалізації. У наведеному прикладі це ідея 3.

**Таблиця 2.4 – Приклад сітки зважених критеріїв
для остаточного відбору ідей**

| <i>Критерії</i> | <i>Вага</i> | <i>Ідея 1</i> | | <i>Ідея 2</i> | | <i>Ідея 3</i> | |
|--------------------------------|-------------|---------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------|---------------------|
| | | <i>Бали</i> | <i>Зважені бали</i> | <i>Бали</i> | <i>Зважені бали</i> | <i>Бали</i> | <i>Зважені бали</i> |
| Висока прибутковість | 30 | 4 | 120 | 5 | 150 | 7 | 70 |
| Низький ризик | 10 | 5 | 50 | 7 | 70 | 9 | 90 |
| Невеликі початкові інвестиції | 20 | 5 | 100 | 5 | 100 | 6 | 120 |
| Рівень конкуренції | 20 | 10 | 200 | 6 | 120 | 4 | 80 |
| Можливість захистити ідею | 10 | 7 | 70 | 6 | 60 | 4 | 40 |
| Швидкість окупності інвестицій | 10 | 6 | 60 | 4 | 40 | 5 | 50 |
| Усього | — | | 600 | | 540 | | 450 |

Аналіз силових полів. Цю техніку застосовують на етапі планування реалізації. Аналіз силових полів ґрунтується на розумінні, що при реалізації інноваційних ідей діють як позитивні (рушійні) сили, так і негативні (стримуючі) сили. Це дає основу для виявлення діючих сил, оцінки їх впливу і генерування ідей з подолання негативних сил при одночасному використанні на свою користь позитивних сил.

Рідко буває, що інновацію підтримують сили, які з самого початку діють на її користь. Тому метод допомагає визначити, як досягти кращого балансу рушійних і стримуючих сил. Головною позитивною силою має бути зростаюча потреба ринку, чи високий інтелектуальний капітал стартапу, тоді як негативними силами часто виступають брак фінансових ресурсів, можливість копіювання продукції конкурентами і юридичні обмеження.

§ 2.3 Формування команди стартап проекту

Більшість розробників стартап проектів вважають наявність оригінальної ідеї своїм ключовим фактором успіху. Проте, відсутність поруч людей, які здатні не лише повністю зрозуміти сутність ідеї автора, а й максимально ефективно реалізувати її, незважаючи на наявність різного роду перепон та несприятливих факторів, загрожує тим, що стартап проект взагалі не відбудеться. Команда стартапу на початкових етапах, зазвичай складається з друзів та однодумців, але з розвитком проекту та зростанням масштабів його реалізації постає потреба у залученні професіоналів у різних сферах (маркетинг, фінанси, продажі, операційна діяльність, залучення інвестицій тощо). Тому формування злагодженої команди є чи не найголовнішим питанням для успішного розвитку стартап проекту [62].

За даними аналітичної компанії «CB Insights» [63], яка проаналізувала 101 невдалий стартап проект та опублікувала звіт двадцяти причин загибелі стартапів [64], у 23% випадків причиною невдач стала недосвідченість та пробіли у навиках формування команди. Саме команда, яка складається із спеціалістів з різними навичками і вміннями, має вирішальне значення для успіху стартапу.

Створення команди, як новий метод розвитку організації, з'явився в кінці 80-х – на початку 90-х років в США та Західній Європі і швидко здобув популярність як по усьому світу, так і в сучасній Україні.

Команди відрізняються від інших типів груп тим, що їх члени орієнтовані на загальну мету, а використовуючи знання, вміння та навички своїх учасників, команда може створити якісно новий продукт. В організації команди є робочими групами, які створюються для вирішення певних завдань; їм надаються усі необхідні ресурси і повноваження для досягнення кінцевого результату, за який вони, відповідно, несуть повну відповідальність.

Робота в команді може сприяти покращенню продуктивності праці в організації, поліпшити якість як самої праці так і кінцевого товару, сприяти розвитку інновацій та творчості, забезпечити

капіталізацію технологічних досягнень та покращити мотивацію і самовіддачу працівників.

Загалом, є багато визначень поняття команди, зокрема:

- «невелика кількість людей з взаємодоповнюючими навичками, які прагнуть до спільної мети, виконують завдання та підходи, за які вони взаємно відповідальні» [65];
- «люди, що працюють разом на певному шляху для досягнення загальної мети або місії. Робота є взаємозалежною і члени команди розділяють відповідальність і вважають себе відповідальними за досягнення результатів» [66];
- «група людей, що працюють разом для досягнення спільної мети» [67; 68];
- «група, в якій члени інтенсивно працюють разом для досягнення спільної мети групи» [69].

Отже, узагальнюючи все вищезазначене, команду можна визначити як групу креативних людей згуртованих навколо одного лідера, що займаються спільною справою із задоволенням, сполучають свою особисту мету із загальною, і свідомо взаємодіють один з одним для її досягнення, а результатом їхньої справи є якісно новий продукт [70].

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

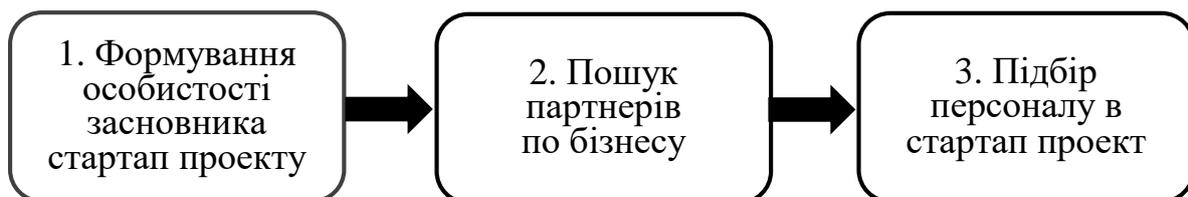


Рисунок 2.4 – Схема формування команди стартап проекту [71]

Розглянемо зміст кожного з окреслених етапів.

1. Формування особистості засновника стартапу. Стартапи організовуються в різних областях і сферах діяльності, відрізняються по країнам, континентах, регіонам і т.д., відрізняються вони і за характеристиками особистості свого засновника.

Існує думка, що система управління не залежить від того, хто є керівником, однак з цим можна посперечатися. Кожен керівник має свої риси характеру, які незалежно від його бажань будуть впливати на модель його поведінки, на прийняття рішень і т.д.

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

I. Адізес виділяє чотири типи особистості керівника: підприємець, адміністратор, виробник і інтегратор, для яких можна виділити основні відмінні риси при формуванні команди стартапу (*табл. 2.5*) [72, 73]. Але якщо формування команди стартапу розглядати з позиції його життєвого циклу, то відповідно до стадії розвитку може змінюватись і роль керівника, і сама команда.

Необхідно відзначити, що для успішної реалізації стартап проекту керівник повинен поєднувати в собі всі типи особистості. Однак, дана ситуація практично неможлива. У кожному з нас присутні ознаки кожного з цих типів. Домінування того чи іншого типу залежить від зовнішніх обставин і ситуації, в якій перебуває керівник.

Таким чином, з'являється необхідність пошуку партнера для ведення бізнесу, який би, в першу чергу, доповнював засновника стартапу та допомагав зекономити час.

2. Пошук партнерів по бізнесу. Партнером в стартап проєкті може виступати не тільки людина, яка бере безпосередню участь у формуванні, розвитку і управлінні (створює спільне підприємство). Це може бути інвестор (людина, яка вкладає ресурси в проєкт і бере участь в прийнятті рішень), імпортер (людина, яка бере участь в реалізації продукції), дистриб'ютор (людина, яка виступає сполучною ланкою між виробником і споживачем продукції компанії) або оптовий покупець (людина, яка скуповує великі партії продукції для подальшої реалізації).

Таблиця 2.5 – Вплив типу особистості керівника на особливості формування команди стартапу [71]

| <i>Тип особистості керівника</i> | <i>Опис</i> | <i>Роль у формуванні команди</i> | <i>Особливості використання у стартапі</i> |
|----------------------------------|---|---|---|
| Підприємець | Основне завдання полягає в постановці планів і продукуванні ідей. Він постійно орієнтований на майбутнє. Справжнє йому нецікаво | Роль підприємця полягає в ініціюванні змін | Націлений на стратегічне управління та довгостроковий результат |
| Адміністратор | Його роль в тому, щоб упорядкувати, систематизувати процес управління компанією, провести стандартизацію документообігу та процедур, мінімізувати використання ресурсів | Оптимізація використовуваних ресурсів. Забезпечує налагодженість робочих процесів | Націлений на оперативне управління і досягнення ефективності |
| Виробник | Тип особистості, націлений на результат. Результатом, до якого має прагнути будь-яка компанія, є якісне задоволення потреб клієнтів | Постійне задоволення потреб клієнтів в товарах і послугах | Націлений на оперативне управління і короткостроковий результат |
| Інтегратор | Лідер проекту, творець корпоративної культури, загальної системи цінностей, норм і принципів. Ця людина формує місію проекту і здатна вести за собою колектив | Створення корпоративної культури, цінностей, традицій і т.д. Відповідає за цілісність команди проекту | Націлений на стратегічне управління та довгострокову ефективність |

3. *Підбір персоналу в стартап проект.* Вимоги до підбору персоналу в проект визначаються специфікою роботи стартапу, висунутими компетентнісними характеристиками і тими цілями, які поставлені для даного стартап проекту. Стартап вимагає, як правило, більш активних, амбітних людей, з великим ентузіазмом.

Для підбору персоналу доцільно звернутися в спеціалізовані фірми, тому що при самостійному підборі можна допустити кілька принципових помилок. Наприклад, підібрати однотипних людей зі схожими характеристиками і особистісними якостями, з якими керівнику комфортно співпрацювати. З такою командою «зручно» працювати, однак практично неможливо добитися успіху в просуванні свого проекту.

О. Черняк виокремлює такі етапи формування команди стартапу [74]:

1. *Мінімальна команда (англ. Minimit Team):* $1+1=2$. Перша людина є автором продукту, друга – продюсером бізнес-ідеї.
2. *Мінімально життєздатна команда (англ. Minimit Viable Team):* $1+2=3$. Перша людина є автором продукту, друга – продюсером бізнес-ідеї, третя – відповідає за виробництво, продаж і логістику.
3. *Мінімальна ідеальна команда (англ. Minimit Ideal Team):* $2+3=5$. Така команда забезпечує управління, виробництво, продаж, логістику та фінанси.

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

О. Черняк розглядає процес формування команди стартапу, тобто зміну кількості учасників проекту на різних етапах, у відповідності до математичної послідовності Фібоначчі. Основні зміни в компанії відбуваються під час зміни кількості людей. З кожним новим етапом – 8, 13, 21, 34, 55 людей істотно змінюється структура, ускладнюються комунікації [74]:

- 2 особи – з'являються перші продажі і народжується команда;
- 3 особи – можна зробити перші 10-100 продажів, перевірити рішення і підготуватися до зростання;

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

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

Важливою рисою творчих груп є їх здатність до самоорганізації, що забезпечує автономність пошуку інформації, накопичення знань і прийняття рішень [75]. Кожна автономна структура організації контролює неперервні процеси змін, що постійно в ній відбуваються, і визначає свій розмір шляхом самовідтворення за принципом саморегуляції.

Завдяки органічному об’єднанню здібностей та інтелектуальних потенціалів окремих працівників творчі групи здатні досягати значного синергетичного ефекту. Головними *елементами успіху* команди стартап проекту є такі [76]:

1. Комунікаційна сприйнятливість, гнучкість і переконливість. У роботі над новим продуктом часто доведеться домовлятися і міняти правила взаємодії. Навички і уміння чути, слухати, аргументувати і міняти свої цілі у згоді з усіма і кожним учасником проекту обов'язкові.
2. Уміння вибудовувати довірчі стосунки з іншими членами команди, приймати і враховувати зовнішні обставини. Кожному членові команди корисно бути самостійним і мати здатність передбачати і мінімізувати ризики при будь-яких варіантах розвитку подій для себе і проекту.

3. Команда повинна мати ясні і чіткі (візуалізовані) цілі та здійснимі завдання для учасників. Кожному члену команди необхідно мати процесуальне мислення щодо реалізації своїх завдань та досягнення цілей команди.
4. Фокус на внутрішній співпраці. Кожен учасник групи повинен мати досвід «підхоплювати» і доповнювати ідеї та розробки один одного.
5. Професійні та управлінські навички. Суперечки професіоналів з різних областей, як і людей різної кваліфікації, недоречні. Кожному слід займати домінуючу позицію в рамках своєї компетенції. І усвідомлено управляти взаємодією за своїм напрямом в проекті.
6. Повага та використання відмінностей один від одного. Різноманітність точок зору, думок, позицій дає основу для привнесення додаткових якостей в розвиток стартапу та його продукту. Що постійно підвищує шанси створити нову працюючу бізнес-модель.
7. Позитивне мислення та ентузіазм. Життя в проекті повинно «горіти, а не тліти». Стартап – це короткий бізнес. Якщо команда не вкладається в терміни, доведеться постійно щось переробляти. Оптимістичне ставлення до світу і позитивне мислення підтримують діловий настрій для руху до мети.
8. Усвідомлений поділ функцій. Виконувати одні й ті ж ролі в стартапі – недозволена розкіш. У кожного учасника проекту має бути відчуття значущості та відповідальності за свою роботу.
9. Ясні зобов'язання і відповідальність за свою роль в команді. Правила та ролі повинні бути обумовлені, представлені і розподілені безпосередньо перед початком діяльності.

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

§ 2.4 Бізнес-моделювання реалізації стартап проекту

Ефективним та зручним інструментом планування та узгодження інтересів учасників стартап проекту виступає бізнес-модель, яка дає найбільш ймовірний прогноз розвитку стартапу та визначає його місце в ланцюжку створення цінності. Таким чином, бізнес-модель є своєрідним «скелетом» стартапу. В ході моделювання стартапер чітко усвідомлює для себе місію проекту та передає її команді. Надійна бізнес-модель викликає довіру інвесторів та сприяє отриманню інвестицій.

Бізнес-модель являє собою систему, що складається з таких компонентів бізнесу, як підприємництво, стратегія, економіка, фінанси, операції, конкурентні стратегії, маркетинг і стратегії розвитку компанії. Усі процеси всередині компанії описуються її бізнес-моделлю і підпорядковуються їй. На початковому етапі життєдіяльності компанії необхідно запуснути ці процеси та переконатись, що вони не конфліктують між собою, а ведуть компанію до отримання прибутку. Виникає потреба в деякому універсальному алгоритмі з перевірки бізнес-моделей, але для того, щоб бізнес-модель можна було швидко перевірити і описати, її необхідно шаблонізувати [77].

Поняття «бізнес-модель» хоча і є інтуїтивно зрозумілим, проте одним з найменш однозначно термінологічно визначених в сучасній науковій літературі [78]. Це обумовлене в першу чергу тим, що структура та інформаційне наповнення моделі підпорядковується меті, з якою вона розробляється. Бізнес-модель є планом реалізації стратегії стартапу, що може будуватись в рамках її внутрішніх структур, процесів та систем.

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

Деякі інші підходи до визначення поняття бізнес-моделі наведені в *табл. 2.6.*

Таблиця 2.6 – Підходи до визначення поняття бізнес-моделі, запропоновані різними авторами

| <i>№ з/п</i> | <i>Автор(-и)</i> | <i>Визначення</i> |
|--------------|--|---|
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> |
| 1 | Джансен В., Стінбекерс В., Джагерс Х. [79] | Бізнес-модель описується двома елементами: чим займається бізнес та як він заробляє гроші, здійснюючи цей бізнес |
| 2 | Касадес-Масанелл Р., Рікарт Дж. [80] | Логіка функціонування компанії, що відображає шлях до створення вартості для її акціонерів |
| 3 | М. Раппа [81] | Схема реалізації бізнесу, яка забезпечує підприємству прибуток. Бізнес-модель формально відображає процес заробляння грошей, детально визначає її диспозицію та роль в ланцюзі створення вартості |
| 4 | Дж. Рейрс, Робінсон Р. [82] | Управлінська концепція того, як саме сукупність стратегій організації має співпрацювати разом у системний спосіб, щоби дати змогу організації досягати цілей та здобути конкурентну перевагу |
| 5 | Остервальдер А., Піньє І. [73] | Уявлення про те, як організація робить (або має намір зробити) гроші. Бізнес-модель описує цінність, яку організація пропонує різним клієнтам, відображає здатності організації, перелік партнерів, необхідних для створення, просування та постачання цієї цінності клієнтам, відносини капіталу, необхідні для отримання потоків доходу |
| 6 | А. Соолятте [83] | Опис підприємства як складної системи із заданою точністю. В рамках бізнес-моделі відображаються всі об'єкти, процеси, правила виконання операцій, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи |

Продовження таблиці 3.6

| 1 | 2 | 3 |
|----|--------------------------------------|--|
| 7 | А. Сливоцький [84] | Схема того, як компанія вибирає споживача, формулює і розмежовує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання вона зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати фахівців зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток. Пропозиція продуктів, послуг або технологій компанії ґрунтується на комплексній системі дій та взаємин, представлених в бізнес-моделі |
| 8 | С.Степова, С. Марєєв, М. Блажко [85] | Метод здійснення бізнесу, завдяки якому компанія може забезпечити себе, тобто згенерувати дохід, виручку. Бізнес-модель роз'яснює, як компанія робить гроші, детально показуючи її місце розташування у ланцюгу виникнення вартості |
| 9 | П. Тіммерс [86] | Опис сукупності продуктів, послуг та потоків інформації, а також учасників бізнес-процесу, їх ролі в ланцюзі цінності, потенційних вигід із розшифрування джерел отримання доходу |
| 10 | Г. Чесбро [87] | Спосіб, який компанія використовує для створення цінності та отримання прибутку |

Бізнес-модель демонструє, як ланки бізнесу поєднуються між собою та інтегруються в єдину структуру. Існує два способи опису бізнес-процесів, які трансформуються у відповідні підходи до бізнес-моделювання [88]:

1. Представлення бізнес-процесу як потоку об'єктів (потік на вході – перетворення – потік на виході). В якості потоків можуть виступати інформація, документи, матеріальні та фінансові потоки. Такий опис відповідає на питання «що робимо?» і служить для розуміння і моделювання.

2. Представлення бізнес-процесів як алгоритмів здійснення діяльності, наприклад, блок-схем (стан входу – перетворення – стан виходу – логічні умови). Такий опис відповідає на питання «як робимо?» і служить для управління діяльністю та автоматизації. Основні бізнес-процеси створюють основний потік доходів для фірми і мають стратегічне значення. Вони можуть змінюватися в залежності від вимоги ринку і стратегії компанії.

Бізнес-модель не розглядається у відриві від стратегії, але не тотожна їй. Вона відрізняється від стратегії двома ключовими пунктами [89]:

- бізнес-модель фокусується на створенні цінності і отриманні прибутку, а стратегія створена під вироблення стійкої конкурентної переваги;
- розробка бізнес-моделі не вимагає значних знань бізнес-середовища (принаймні, на початкових етапах), а в питаннях стратегії без складного аналізу зовнішніх чинників не обійтися.

Зв'язок бізнес-моделі та стратегії можна формально показати за допомогою «рівняння цінності» [90]:

$$Val = M_{dl} * Str,$$

де *Val* – цінність; *M_{dl}* – бізнес-модель; *Str* – стратегія.

Така залежність передбачає, що організація повинна вибрати ефективну бізнес-модель для реалізації стратегії та на їх основі вирішити задачу створення цінності для клієнтів та акціонерів.

Оскільки життєвий цикл інноваційного продукту стартап компанії динамічний та скорочений порівняно з традиційним продуктом, особливо на стадії зрілості, необхідні прискорена розробка та впровадження рішень, що забезпечують його перевагу перед конкурентами і продуктами-аналогами. Вирішення цих проблем забезпечується швидким і коректним вибором виду бізнес-моделі та її зручним та наочним відображенням. Тому існуючі на сьогодні підходи до бізнес-моделювання є шаблонізованими.

Існує багато видів бізнес-моделей та шаблонів їх відображення. Одним з найбільш зручних і відповідно найбільш розповсюджених

шаблонів є модель «Canvas», запропонована О. Остервальдером та І. Пінье, яка дозволяє зробити опис стартап проєкту позицій ефективності та можливостей розвитку [73]. Шаблон складається з дев'яти структурних блоків, які умовно розділені на дві частини: ліва частина характеризує діяльність, передбачену стартапом, права – споживчу цінність, яку він генерує. Зміст та структура шаблону «Canvas» наочно проілюстрована на *рис. 2.5*. Схема взаємозв'язків та взаємодії між компонентами кожного з його блоків відображена на *рис. 2.6*. Докладна характеристика змістовного наповнення блоків представлена в *табл. 2.7*.



| | | | | | | |
|------------|----|----|-----|----|----|----------|
| Діяльність | КП | КД | Ц П | ВК | СС | Цінність |
| | | КР | | КЗ | | |
| | СВ | | | ПД | | |

Рисунок 2.5 – Структурні блоки шаблону бізнес-моделі «Canvas» [73]

Таблиця 2.7 – Характеристика змісту структурних блоків шаблону «Canvas» [73; 77]

| <i>Блок</i> | <i>Характеристика</i> | <i>Елементи</i> | <i>Основні питання</i> |
|-------------------------------------|--|---|---|
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> |
| <i>Ключові партнери (КП)</i> | Блок описує ймовірних постачальників та партнерів, без яких реалізація стартапу неможлива | <p><i>Основні типи партнерських відносин:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – співпраця з неконкуруючі компаніями, – стратегічне партнерство з конкурентом, – спільне підприємство для запуску проекту, – відносини постачальників та виробників. <p><i>Цілі організації партнерських відносин:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – оптимізація виробництва, – зниження ризику та невизначеності, – постачання ресурсів і спільна діяльність | <p>Хто ваші ключові партнери?</p> <p>Хто ваші основні постачальники?</p> <p>Які ключові ресурси ви купуєте у партнерів?</p> <p>Які основні дії провадять ваші партнери?</p> |
| <i>Ключові види діяльності (КД)</i> | Блок описує дії, які необхідно здійснити для реалізації бізнес-моделі стартапу | <p><i>Основні види діяльності:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – виробництво, – вирішення проблем (консалтинг), – формування мережі / платформи тощо | <p>Які дії потрібні для розкриття цінності пропозиції?</p> <p>Які ваші канали продажів?</p> <p>Які взаємини з клієнтами?</p> <p>Звідки отримуються доходи?</p> |
| <i>Ключові ресурси (КР)</i> | Блок визначає найважливіші активи, необхідні для функціонування бізнес-моделі стартапу, а також ресурси, які допомагають просувати продукт | <p><i>Основні види ресурсів:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – матеріальні ресурси, – інтелектуальні ресурси, – персонал, – фінанси тощо | <p>Яких ресурсів вимагає ваша ціннісна пропозиція?</p> <p>Які джерела та канали отримання ресурсів?</p> |

Продовження таблиці 3.7

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|--|---|
| <i>Ціннісні пропозиції (ПЦ)</i> | Блок є одним з ключових в процесі вибору моделі. Необхідно дуже чітко визначити цінність вашого продукту для споживачів та його переваги порівняно з продуктами конкурентів | <i>Цінність продукту визначається складовими:</i> новизна, продуктивність, індивідуальність, покращення умов праці, дизайн, статус, ціна, зниження витрат, зниження ризику, доступність раніше недоступних речей, зручність тощо | Яку проблему споживача допомагаєте вирішити? Які потреби задовольняєте? Яку цінність пропонуєте? Які пакети продуктів ви пропонуєте кожному сегменту споживачів? |
| <i>Споживчі сегменти (СС)</i> | Блок визначає споживачів, для яких розробляється продукт. Також є одним з ключових блоків бізнес-моделі. Від вибору цільової аудиторії споживачів залежить зміст більшості інших блоків | <i>Виділяють такі споживчі сегменти:</i> – масовий ринок, – нішовий ринок, – дробове сегментування, – багатопрофільне підприємство, – багатосторонні платформи тощо. Часто цільовий сегмент споживачів важко визначити відразу, в деяких випадках робити це навіть недоречно | Для кого ви створюєте цінність? Хто є найважливішими споживачами продукту? Хто є потенційними споживачами продукту? |
| <i>Взаємовідносини з клієнтами (ВК)</i> | Блок описує типи відносин, що встановлюються з окремими сегментами споживачів. Також відображається ступінь відповідності продукту стартапу очікуванням споживачів | <i>Типи взаємовідносин зі споживачами:</i> – персональна підтримка, – VIP персональна підтримка, – самообслуговування, – автоматизоване обслуговування, – спільноти, – спільне створення цінності тощо | Які відносини потрібно вибудувати з кожним сегментом споживачів? Чого можна чекати від споживачів? |

Продовження таблиці 3.7

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------------------------|---|---|--|
| <p><i>Канали збуту (КЗ)</i></p> | <p>Блок описує схему донесення до споживачів ціннісної пропозиції продукту, визначає, як відбуватиметься прямий та зворотний зв'язок з ними</p> | <p><i>Види каналів збуту:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – прямі (безпосередній продаж, продаж через мережу Інтернет тощо), – непрямі (однорівневі, дворівневі та трирівневі) | <p>За якими каналами відбуватиметься взаємодія зі споживачами?</p> <p>Як ці канали інтегровані в бізнес-модель?</p> <p>Які з каналів є найефективнішими?</p> <p>Які канали вимагають найменших витрат?</p> |
| <p><i>Структура витрат (СВ)</i></p> | <p>Блок описує витрати, необхідні для функціонування бізнес-моделі стартапу</p> | <p><i>Типи бізнес-моделей залежно від структури витрат:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – моделі, сфокусовані на мінімізації витрат, – моделі, сфокусовані на максимізації цінності для споживчих сегментів. <p><i>Складові структури витрат:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – постійні витрати – їх величина не залежить від обсягу випуску продукції, – змінні витрати – їх величина змінюється залежно від обсягу випуску продукції | <p>Які основні витрати необхідні для запровадження бізнес-моделі стартапу?</p> <p>Які ключові ресурси є найдорожчими?</p> <p>Які основні активності є найдорожчими?</p> |

Продовження таблиці 3.7

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|--|
| <p><i>Потоки надходження доходів (ПД)</i></p> | <p>Блок описує характер та спосіб надходження потоків доходів</p> | <p><i>Характер формування потоків доходів:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – дохід від разових угод, – регулярний дохід від періодичних платежів. <p><i>Способи надходження потоків доходів:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – продаж продукту споживачам, – плата за використання продукту, – передплата, – оренда / рента / лізинг, – продаж ліцензії, – продаж продукту посередникам та отримання від них комісійних відсотків, – реклама, коли споживачі платять за створення та показ своєї реклами на продукті стартапу тощо | <p>Яку ціну споживачі готові заплатити?</p> <p>В який спосіб доцільно отримувати оплату?</p> <p>Який внесок кожного окремого напряму діяльності в загальній структурі доходів?</p> |

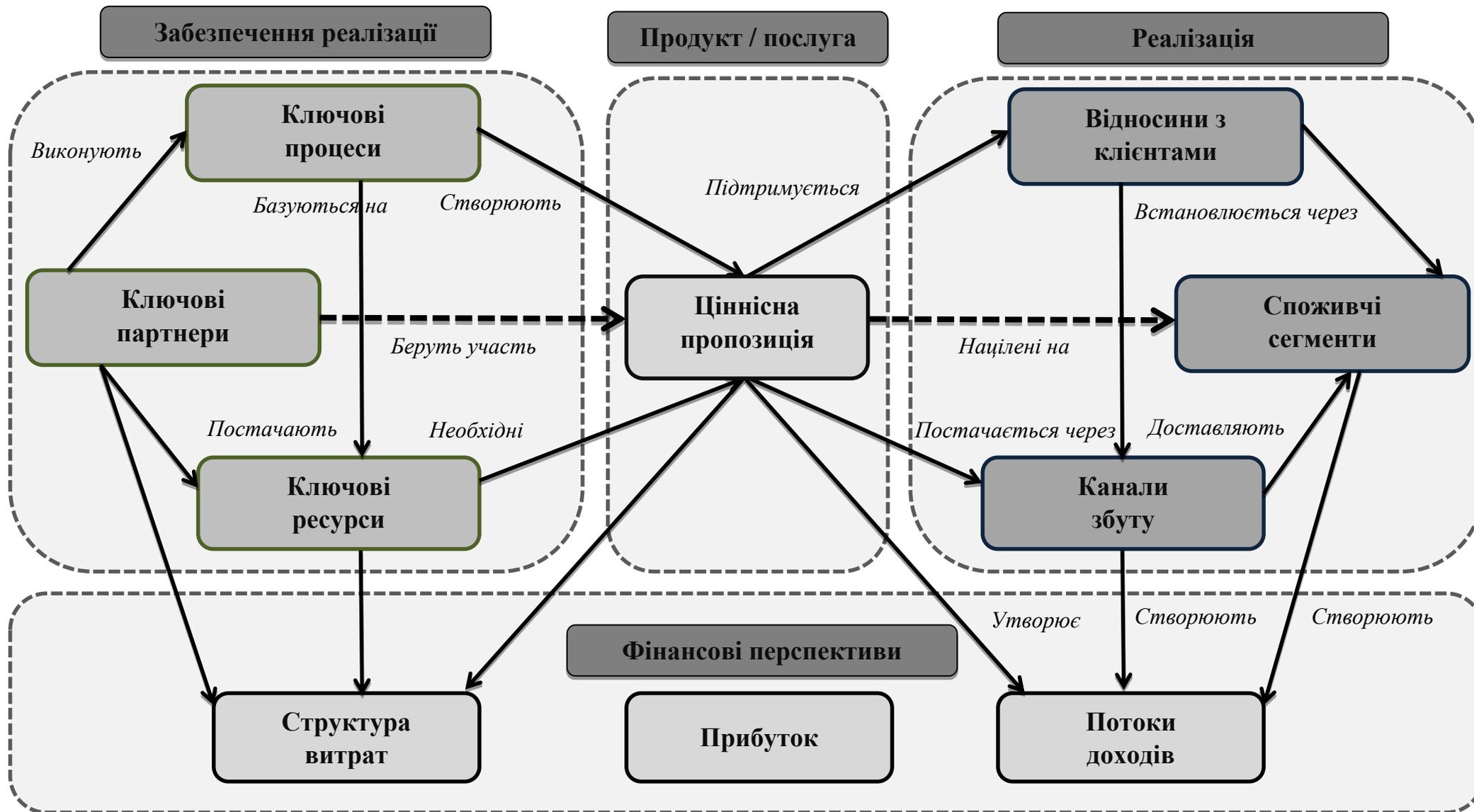


Рисунок 2.6 – Взаємозв'язок та взаємодія компонентів шаблону бізнес-моделі [73]

На сьогодні більшість стартапів ґрунтуються у своєму розвитку на електронній комерції. Перша спроба класифікувати бізнес-моделі електронної комерції представлена П. Тіммерсом [86]. Дана класифікація включає такі види:

- інтернет-магазин (англ. *E-Shop*);
- інтернет-постачання (англ. *E-Procurement*);
- інтернет-аукціон (англ. *E-Auction*);
- інтернет-торговий центр (англ. *E-Mall*);
- непрямий ринок (третья сторона) (англ. *Third Party Marketplace*);
- віртуальна система (англ. *Virtual Community*);
- надання послуг ланцюжка створення вартості (англ. *Value Chain Service Provider*);
- інтегратор ланцюжка створення вартості (англ. *Value Chain Integrator*);
- платформа співпраці (англ. *Collaboration Platform*);
- інформаційне посередництво (англ. *Information Brokerage*);
- служби якості (англ. *Trust Services*).

Найбільш актуальною на сьогодні є категоризація бізнес-моделей електронної комерції, представлена професором М. Раппа. Він виділив дев'ять основних концепцій, які в свою чергу поділяються на 41 модифікацію [91]:

1. *Посередницька* (англ. *Brokerage*). Організації отримують відсоток або гонорар за угоди, найчастіше в сегментах (від англ. *Business-to-Business*), B2C (від англ. *Business-to-Consumer*) або C2C (від англ. *Consumer-to-Consumer*). Сюди можна віднести різноманітні біржі, торгове посередництво, а також платіжні системи, які отримують відсоток від транзакцій.
2. *Рекламна* (англ. *Advertising*). Організації отримують дохід від демонстрації реклами або переходів користувачів на сайти рекламодавців; функціонал сайту частіше служить для залучення масової аудиторії або таргетингу реклами.
3. *Інформаційна* (англ. *Infomediary*). Дохід формується за рахунок продажу інформації, наприклад даних про аудиторію. Сюди відноситься метапосередники між продавцями і покупцями та інші.

4. *Торгова* (англ. *Merchant*). Передбачає безпосередній продаж товарів та послуг.
5. *Виробнича* (англ. *Manufacturer / Direct*). Виробник продукту отримує вигоду завдяки скороченню «відстані» між ним та споживачем його продукції шляхом використання мережі інтернет.
6. *Партнерська* (англ. *Affiliate*). Різновид рекламної моделі, коли дохід надходить від власників сайтів-партнерів у обмін на покупців, що приходять (відвідувачів).
7. *Спільнота* (англ. *Community*). Назва класу моделей характеризує середовище, де генерується дохід, який може надходити від продажу платних послуг, реклами або пожертвувань.
8. *Підписка* (англ. *Subscription*). Дохід надходить від користувачів, що оформлюють підписку на певні сервіси.
9. *За споживанням* (англ. *Utility*). «Антипод» моделі підписки, де клієнту також надається певний сервіс, але форма оплати базується на спожитому трафіку, отриманій інформації або іншому кількісному показнику, але не на використаному часі, як у випадку з «класичною» підпискою.

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

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

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

При такому підході основними параметрами, що описують бізнес-модель, будуть розмір інвестицій і цінові характеристики продукту [92].

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

1. Виявлення ризиків. На цьому етапі головною метою є детальне обґрунтування всіх робіт зі створення продукту, можливих витрат та аналіз ризиків, які можуть супроводжувати виконання цих робіт.
2. Виявлення потреб в товарі чи послугі. На цьому етапі необхідно засновувати свої стратегічні висновки на глибокому розумінні своїх споживачів.
3. Створення прототипу, при цьому немає необхідності виконувати його таким, яким він буде виглядати в остаточному результаті. На цьому етапі необхідно показати які функції він зможе виконувати.
4. Розробка критеріїв оцінювання. На цьому етапі потрібен прототип (MVP), використовуючи який можна буде збирати відгуки та тим самим отримувати актуальні відомості по ключовим показникам діяльності.
5. Створення та налагодження механізмів управління. Останнім обов'язковим етапом є аналіз результатів, для того щоб приймати рішення щодо подальших дій.

Узагальнюючи, слід зазначити, що в різних бізнес-моделях можна виділити подібні характеристики, подібну структуру або подібний алгоритм дій. На думку О. Остервальдера, в основі виділення типів моделей лежать ідеї поділу бізнесу, «довгого хвоста», багатосторонніх платформ, безкоштовних та відкритих бізнес-моделей [73]:

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

- бізнес, орієнтований на клієнтів. Сенс діяльності, орієнтованої на клієнтів, полягає в пошуку споживача і побудові відносин з ним;
- бізнес, орієнтований на інновації. Сенс інноваційної діяльності – розробка нових товарів і послуг;

– бізнес, орієнтований на інфраструктуру. Сенс діяльності – побудова та управління платформами для виконання масштабних завдань, що повторюються.

У компанії ці види діяльності повинні бути розділеними (рис. 2.7), основну увагу необхідно приділити одному з них. Оскільки кожен з цих видів керується абсолютно різними факторами, в організації вони можуть вступати один з одним в конфлікт або небажаним чином впливати один на одного (табл. 2.8).

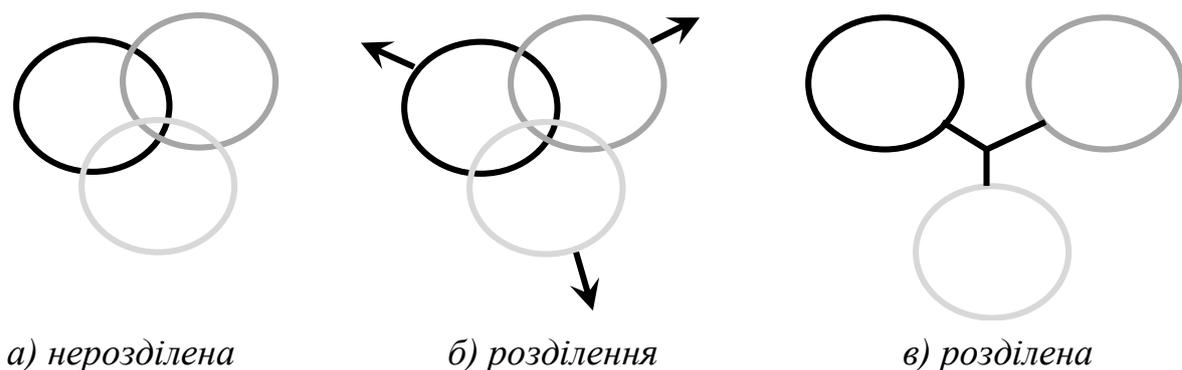


Рисунок 2.7 – Способи комбінації видів бізнесу в одній бізнес-моделі [73]

2. «Довгий хвіст» – це продаж багатьох товарів в невеликій кількості: пропозиція великої кількості нішевих товарів, кожен з яких продається відносно нечасто. Комплексні продажі нішевих товарів можуть бути настільки ж прибутковими, як і традиційна модель, коли основний дохід приносить продаж обмеженої кількості бестселерів. Такі бізнес-моделі вимагають невеликих складських витрат та міцної платформи для швидкої доставки покупцям продукції, що їх цікавить.

3. Багатосторонні платформи об'єднують дві або більше різних, певним чином пов'язаних, груп споживачів. Такі платформи цінні для однієї групи споживачів тільки в тому випадку, якщо присутня і інша група. Платформа створює цінність, сприяючи взаємодії між групами. Цінність багатосторонньої платформи зростає до тих пір, поки вона привертає все більшу кількість споживачів (таке явище називається мережевим ефектом).

Таблиця 2.8 – Три основні форми бізнесу

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

4. *Безкоштовна бізнес-модель* (англ. *Freemium*) передбачає, що принаймні один значимий споживчий сегмент протягом тривалого часу може отримувати вигоду на основі безкоштовної пропозиції. Безкоштовна пропозиція існує в бізнес-моделях різних стилів. Фінансування таких споживачів здійснюється за рахунок іншої частини бізнес-моделі або іншого споживчого сегменту.

5. *Відкриті бізнес-моделі* можуть бути використані для створення та збереження цінності за рахунок співпраці із зовнішніми партнерами. Це може здійснюватися «ззовні» – за допомогою використання зовнішніх ідей або ж «зсередини» – шляхом надання стороннім партнерам ідей або активів, які не затребовані фірмою.

Крім найбільш популярного шаблону бізнес-моделювання «Canvas» існує також велика кількість інших способів дизайну та

графічного представлення бізнес-моделей. Зокрема, деякі з них представлені на *рис. 2.8-3.13*.



Рисунок 2.8 – Канва бізнес-моделі «клієнторозвиваючого» стартапу Н. Гульчевської [93]



Рисунок 2.9 – Канва бізнес-моделі «племінного» стартапу К. Б'юмонт [93]



Рисунок 2.10 – Канва бізнес-моделі «валідаційного» стартапу Д. Тільарда [93]



Рисунок 2.11 – Канва бізнес-моделі «мишоловного» стартапу Т. Палмера [93]



Рисунок 2.12 – Канва бізнес-моделі «ощадливого» стартапу Е. Мур'я [93]



Формула прибутку

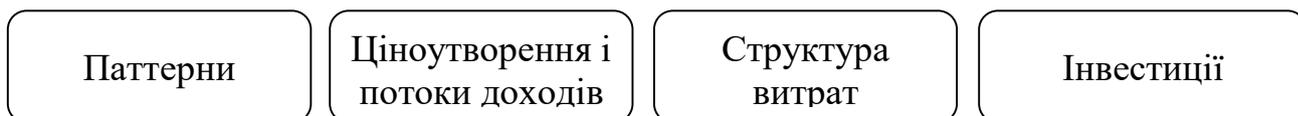


Рисунок 2.13 – Канва «генетичної» бізнес-моделі Б. Доля [93]

§ 2.5 Бізнес-планування реалізації стартап проекту

Бізнес-планування – наступний етап розробки стартапу, який поглиблює та деталізує зміст його бізнес-моделі. Стартап підприємці часто недооцінюють та нехтують процесом бізнес-планування, вважаючи його занадто «громіздким» для цілей розробки стартапу в умовах жорстких часових обмежень. Проте бізнес-план може допомогти власникам інноваційної ідеї у вирішенні багатьох проблем, включаючи визначення кількісних орієнтирів розвитку стартапу, виявлення потенційних проблем та ризиків, модифікацію або адаптацію його моделі відповідно до умов постійно мінливого ринку.

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

Певних спеціальних вимог до структури бізнес-плану стартапу не існує. Відповідно до стандартів Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку (англ. *United Nations Industrial Development Organization, UNIDO*), загальна структура бізнес-плану інноваційного проекту повинна мати такі розділи [94]:

1. *Резюме.*

2. *Ідея (сутність) запропонованого проекту:*

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

3. *Маркетинговий план:*

- цілі маркетингу,

- стратегія маркетингу,
- фінансове забезпечення плану маркетингу.

4. Виробничий план:

- виробник нового товару,
- наявність необхідних потужностей виробництва,
- матеріальні фактори виробництва,
- опис виробничого процесу.

5. Організаційний план:

- організаційно-правова форма власності,
- організаційна структура,
- розподіл обов'язків,
- відомості про партнерів,
- опис зовнішнього середовища бізнесу,
- трудові ресурси,
- відомості про членів керівного складу.

6. Фінансовий план:

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

7. Додатки.

Структура бізнес-плану для стартапу може мати спрощений та скорочений вигляд, адже стартап, зазвичай, передбачає створення нової компанії (на основі запропонованої ідеї), нового сегменту ринку, часто може не мати конкурентів, тому опис деяких розділів може бути дещо спрощеним [95].

Нижче наведена стисла характеристика розділів бізнес-плану.

1. Резюме. Це перший та вирішальний розділ бізнес-плану. Формується він після того, як бізнес-план повністю підготовлено, всі його розділи прочитані, а його автори та залучені консультанти досягли повної ясності у всіх деталях проекту. Резюме повинне

бути коротким, зазвичай вся інформація міститься на одній сторінці. Прочитавши резюме потенційні інвестори повинні зрозуміти базові ідеї та перспективи стартап проекту та швидко вирішити – чи варто витратити додатковий час на читання бізнес-плану. Орієнтовний зміст резюме стартапу наведена у *табл. 2.9*. Проте він може змінюватись залежно від того, на якому етапі розроблення та правового оформлення знаходиться стартап проект.

Таблиця 2.9 – Структура резюме бізнес-плану стартапу [96]

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

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

Опис підприємства. Обґрунтовується вибір організаційно-правової форми, особистий досвід та професійні досягнення засновників, сфера діяльності, масштаби підприємницького проекту тощо. Може бути наведено життєвий (або діловий) цикл функціонування підприємства протягом реалізації проекту та після нього. Йдеться, в тому числі, про розширення підприємства, нарощення обсягів його господарської діяльності, підвищення рівня конкурентоспроможності та життєздатності [97].

Здійснюючи опис підприємства, можна вказати види діяльності, якими підприємство фактично займається або буде займатись протягом реалізації проекту, визначити переваги та недоліки місця розташування підприємства з урахуванням таких факторів, як рівень заробітної плати, доступність трудових ресурсів; близькість до постачальників, особливості систем оподаткування та державного регулювання тощо [97].

Опис ідеї (продукту). Розробка цього розділу потребує особливої чіткості. Він повинен висвітлювати характеристики продукту, його відмінність від продуктів конкурентів, тривалість життєвого циклу, технологічні особливості випуску тощо (*табл. 2.10*).

3. *Маркетинговий план.* Маркетинговий план включає аналіз макросередовища реалізації стартап проекту та аналіз ринку самого проекту. Часто для аналізу макросередовища використовується методика STEP- або PEST- аналізу, що ґрунтується на вивченні соціальних, технологічних, економічних і політичних чинників (англ. *Society, Technology, Economy, Policy, STEP, або Policy, Economy, Society, Technology, PEST*). Варіант STEP-аналізу використовується для країн з розвинутою економікою та стабільною політичною системою, де пріоритетними є урахування соціальних та технологічних чинників. Для аналізу в тих країнах, де економіка знаходиться в перехідному періоді, застосовують форму PEST-аналізу, де пріоритетними є урахування політичних та економічних чинників.

**Таблиця 2.10 – Ключові показники нового продукту
(складено на основі [98])**

| <i>№ з/п.</i> | <i>Показник</i> | <i>Характеристика</i> |
|---------------|--|--|
| 1 | Характеристика запланованої продукції (послуг) | <p>Перелік основних видів продуктів або послуг</p> <p>Призначення продуктів або послуг з точки зору задоволення певних потреб споживачів</p> <p>Споживчі якості продукції: основні види сировини, з якої виготовляється продукція, властивості, естетика зовнішнього вигляду, показники якості тощо</p> <p>Унікальність та цінність продукту чи послуги визначається будь-якою з її властивостей порівняно з продукцією (послугами), що реалізується іншими підприємствами</p> |
| 2 | Тривалість життєвого циклу продукції | <p>Залежить від динаміки науково-технічного прогресу в сфері реалізації проекту, рівня доходів населення, технології виробництва, культури реалізації і споживання тощо.</p> <p>Необхідно передбачити:</p> <ul style="list-style-type: none"> – час, необхідний для доведення продукту до перших продажів, до максимального обсягу продажів, до закінчення продажів; – час, необхідний для модифікації продуктів та їх адаптації до нових ринків |
| 3 | Технологічні особливості випуску продукції (надання послуг); визначення продукції (послуг), призначеної для продажу на зовнішньому ринку | <p>Необхідно враховувати технічні стандарти країн тих ринків, на яких планується реалізація продукції або надання послуг та визначити перспективи їх модифікації</p> |

Таким чином, при виборі першого або другого варіанту аналізу (STEP або PEST) критерієм виступає пріоритетність обліку певних груп чинників макросередовища з погляду сили їх впливу на розвиток проекту. Самі ж чинники залишаються незмінними [99]:

- політичні (англ. *Policy*) – перспективи проведення виборів, змін у законодавстві, державне галузеве регулювання тощо;
- економічні (англ. *Economy*) – загальна характеристика розвитку економіки, рівень інфляції, експортно-імпортна політика, динаміка курсу валюти тощо;
- соціальні (англ. *Society*) – зміни в базових цінностях, в рівні та стилі життя, в структурі доходів, демографічні зміни тощо;
- технологічні (англ. *Technology*) – державна технологічна політика, тенденції НДДКР, нові патенти, нові продукти, технологічні зміни тощо.

При проведенні PEST-аналізу окреслені групи чинників поділяють на три категорії [99]:

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

Для аналізу маркетингового середовища та перспектив розвитку стартапу часто використовується SWOT-аналіз (*буде розглянуто в § 4.2*).

Як підсумок даного розділу може бути сформована матриця оцінки факторів впливу зовнішнього середовища (*табл. 2.11*).

План збуту та маркетингу. Тут в систематизованому вигляді доцільно представити зміст кожної зі складових комплексу маркетингу – товарної, цінової, збутової та комунікаційної [97]:

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

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

Таблиця 2.11 – Матриця оцінки факторів впливу зовнішнього середовища на реалізацію стартап проекту [97]

| Групи факторів | Фактори | Оцінка впливу факторів* | | | | | Можли-вості | Загрози |
|---|--|-------------------------|---|---|---|---|-------------|---------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Макроеко-номічні фактори | Посилення інфляції | | | | | | | |
| | Зростання доходів населення та підвищення купівельної спроможності | | | | | | | |
| | Посилення диференціації доходів | | | | | | | |
| | Зниження ставок кредитування | | | | | | | |
| | Нестабільність економічної ситуації | | | | | | | |
| | Зростання економіки і розширення місткості ринку | | | | | | | |
| Елементи конку-рентного середовища | Ринкові фактори | | | | | | | |
| | Вплив конкурентів | | | | | | | |
| | Вплив споживачів | | | | | | | |
| | Вплив постачальників | | | | | | | |
| Соціально-демографічні фактори | Зміни смаків споживачів | | | | | | | |
| | Посилення диференціації споживчих запитів | | | | | | | |
| | Поява нових сегментів тощо | | | | | | | |
| Зміни в системі державного регулю-вання | Зміни в оподаткуванні | | | | | | | |
| | Запровадження ліцензування та обов'язкової стандартизації | | | | | | | |
| | Посилення державного контролю | | | | | | | |
| | Посилення корупції | | | | | | | |
| | Регулювання ціноутворення | | | | | | | |
| | Зміни в державних замовленнях | | | | | | | |
| Галузеві фактори | Посилення конкуренції | | | | | | | |
| | Ускладнення доступу до ресурсів | | | | | | | |
| | Ускладнення доступу до споживачів | | | | | | | |
| | Поява товарів-замінників | | | | | | | |
| | Зміна рівня цін | | | | | | | |
| Політичні | | | | | | | | |
| Науково-технічні | | | | | | | | |
| Природні | | | | | | | | |
| Ментальні | | | | | | | | |

* 1 – мінімальна залежність; 5 – максимальна залежність

На ціну продукту має вплив значна сукупність факторів: витрати на виробництво та реалізацію, умови конкуренції, економічна ситуація, місце розташування підприємства, сезонні коливання попиту, психологія споживача тощо. В першу чергу, встановлюючи ціну, доцільно враховувати такі фактори [97]:

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

Якщо рівень ціни та якості відобразити за трирівневою шкалою, залежно від їх поєднання можна виділити дев'ять варіантів цінової стратегії (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Види цінових стратегій залежно від рівнів ціни та якості продукції [97]

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

Після визначення цінової стратегії необхідно побудувати орієнтовний прогноз продажів продукту або послуги (табл. 2.13).

При описі каналів розподілу продукції підприємства необхідно навести інформацію про необхідність залучення посередників у процесі просування продукції на ринок, канали збуту, які планується використовувати для продажу продукції. Слід також описати механізми підбору торгових агентів, часові рамки представлення продукції підприємства на ринку, сферу їх дії тощо.

Таблиця 2.13 – Прогнозний план продажів продукції [126]

| Показник | Одиниця виміру | Періоди (по місяцях) | | | | | | | | | | | | Всього за рік |
|------------------------------------|----------------|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| <i>Продукт А</i> | | | | | | | | | | | | | | |
| обсяг продажів | од. | | | | | | | | | | | | | |
| ціна за одиницю | тис. грн. | | | | | | | | | | | | | |
| виручка | тис. грн. | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Продукт В</i> | | | | | | | | | | | | | | |
| обсяг продажів | од. | | | | | | | | | | | | | |
| ціна за одиницю | тис. грн. | | | | | | | | | | | | | |
| виручка | тис. грн. | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Всього виручка від продажів</i> | тис. грн. | | | | | | | | | | | | | |

4. *Виробничий план.* Виробничий план не є обов'язковим розділом для бізнес-плану стартап проекту, якщо він не передбачає виробництво готової продукції, або передбачає надання послуг.

5. *Організаційний план.* Цілями складання цього розділу є [97]:
- визначити організаційно-правову форму підприємства;
 - визначити засновників стартапу та основні умови статутної угоди;
 - навести склад та обґрунтувати розподіл обов'язків членів команди стартапу;
 - обґрунтувати необхідність залучення консультантів (звернення до бізнес-акселераторів, інкубаторів тощо);
 - охарактеризувати кадрову політику підприємства;
 - навести структуру управління стартапом;
 - представити функції ключових підрозділів, їх організаційні взаємозв'язки з основним підприємством;

- зазначити як буде здійснюватися координація та взаємодія служб і підрозділів підприємства;
- представити основні етапи робіт, які необхідно здійснити до початку реалізації проекту, терміни та вартість їх реалізації;
- обґрунтувати правове забезпечення реалізації стартапу.

За підсумками даного розділу складається план-графік реалізації проекту (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Календарний план-графік реалізації проекту [97]

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

Затіненням у таблиці відображено період, в якому повинен бути реалізований певний етап. Представлення інформації у такій або подібній формі є досить зручним, оскільки дозволяє передбачити усі необхідні роботи, без яких неможливо реалізувати проект, наочно відобразити черговість їх виконання; спланувати час, необхідний для підготовки проекту; передбачити загальну вартість робіт та розбити необхідні капіталовкладення за етапами [97].

6. *Фінансовий план.* Є одним з найбільш важливих для інвестора розділ бізнес-плану. Повинен містити прогнозу інформацію щодо фінансових показників стартапу, необхідних обсягів інвестицій, економічне обґрунтування доцільності реалізації проекту (термін окупності, внутрішня норма рентабельності, ефективність інвестицій тощо). Шаблон для планування загальних інвестицій стартап проекту представлено в табл. 2.15. Основні фінансово-економічні показники, які доцільно обчислити за проектом, наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.15 – Планування загальних інвестицій в проект [97]

| <i>Група та вид інвестицій</i> | <i>Сума, грн.</i> |
|--|-------------------|
| 1. Першопочаткові інвестиції, в тому числі: | |
| 1.1. Витрати на основні фонди та нематеріальні активи, в т.ч.: | |
| ... | |
| 1.2. Витрати на оборотний капітал, в т.ч.: | |
| ... | |
| 2. Інвестиції на стадії підготовки реалізації проекту, в т.ч.: | |
| ... | |
| 3. Виробничі витрати, в т.ч.: | |
| ... | |
| 4. Витрати на збут, в т.ч.: | |
| ... | |
| <i>Всього інвестицій</i> | |

Таблиця 2.16 – Формування чистого прибутку за проектом [97]

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

—

У даному розділі також може проводитись *оцінка ризиків* проекту. Традиційно аналізуються такі ризики [96]:

- ринковий ризик (чи буде в майбутньому існувати ринок; чи буде він зростати такими темпами, які будуть сприяти бізнесу підприємства тощо);
- ризик конкурентних технологій (чи зможе конкурент розробити кращу технологію; чи може певна прогнозована нова технологія перешкодити розвитку проекту тощо);
- зовнішній ризик (яка вірогідність того, що виникнення певних перешкод зупинить або уповільнить розвиток проекту; які є пропозиції щодо їх вирішення);
- внутрішній ризик (чи достатньо внутрішніх умов та ресурсів, щоб проект було здатним нормально розвиватись);
- ресурсний ризик (чи буде мате місце достатня кількість клієнтів, матеріалів або продукції впродовж періоду, суттєво перевищуючого терміни погашення витрат; чи достатньо у партнерів фінансів та ресурсів для завершення проекту тощо);
- ризик капітальних вкладень (чи зможе інфляція, зміна валютних курсів або політика уряду суттєво вплинути на вартість інвестицій; яка вірогідність того, що в результаті цих змін унеможливиться розвиток проекту тощо).

Доцільно також наводити у бізнес-плані орієнтовний перелік заходів щодо реагування та упередження ризиків. Способами зниження рівня ризику реалізації підприємницьких проектів є [97]:

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

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

Контрольні питання до розділу 2

1. Які види інновацій є найбільш перспективними для розроблення у стартапах? Відповідь обґрунтуйте.
2. В чому полягають особливості розроблення інноваційних продуктів в стартапах?
3. Якими є етапи розроблення інноваційних ідей у стартапах?
4. За якими механізмами відбувається генерування ідей у стартапах? Назвіть їх і наведіть приклади.
5. Якими є основні техніки активізації творчого мислення на різних етапах розроблення ідей?
6. Що таке команда та як можна визначити її роль у реалізації стартап проекту?
7. Охарактеризуйте етапи формування команди стартап проекту.
8. Що таке «мінімально життєздатна команда стартапу»?
9. Розкрийте вплив типу особистості керівника на формування команди стартапу.
10. Поясніть сутність поняття «бізнес-модель» та різні підходи до його визначення.
11. Розкрийте класифікацію бізнес-моделей, запропоновану М. Раппою.
12. У чому полягають відмінності бізнес-моделей стартапу та зрілої компанії?
13. Охарактеризуйте зміст шаблону бізнес-моделі «Canvas», запропонованого О. Остервальдером та І. Піньє.
14. Визначте роль бізнес-плану в процесі реалізації стартапу.
15. Якою є загальна структура бізнес-плану за стандартами Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку?
16. Якими є особливості бізнес-планування стартап проекту?
17. Охарактеризуйте структуру бізнес-плану стартап проекту.
18. Що включає в себе опис продукту стартапу в бізнес-плані?
19. Розкрийте зміст маркетингового плану проекту.
20. Розкрийте зміст організаційного плану проекту.
21. Які основні показники визначають у фінансовому плані проекту?
22. Назвіть ключові показники ефективної реалізації проекту.
23. Охарактеризуйте основні групи ризиків стартап проекту.

Практичні завдання до розділу 2

Завдання 1

Визначте за якими механізмами були створені такі інновації:

1.1. *Індійський фінансист М. Юнус став автором ідеї мікрокредитування. Він першим почав надавати мікрокредити селянам, яких всі банки вважали неплатоспроможними. М. Юнус створив успішний «Грамін Банк» і в 2006 р. отримав Нобелівську премію за боротьбу із бідністю.*

1.2. *Г. Хед запропонував виготовляти лижі не з дерева, а з металу, за технологією, що застосовувалася у літакобудуванні. Це зробило гірськолижний спорт більш безпечним і доступним для аматорів.*

1.3. *Компанія «Міллер» запропонувала йогурт у комплекті з фруктовим джемом, що заливався в окремий контейнер.*

1.4. *Один із засновників компанії «Nike» Б. Боуверман якось побачив, як його дружина готує вафлі. Він зрозумів, що «вафельна» подошва кросівок може значно покращити зчеплення і виготовив перший зразок, заливши у вафельницю розтоплену гуму.*

1.5. *Автомобіль-амфібія був розроблений як транспортний засіб, що має риси вантажівки і човна.*

1.6. *Компанія «Walt Disney» з успіхом застосувала концепцію каліфорнійського «Диснейленду» при створенні розважальних парків у Флориді та Токіо.*

Завдання 2

Розгляньте ситуацію та виконайте завдання.

М. Блумберг замислився над створенням онлайнової служби фінансової інформації на початку 1980-х років. На той час на ринку панували системи «Reuters» і «Telerate». Від них інвестори та аналітики дізнавалися новини і ціни в режимі реального часу. М. Блумберг виявив, що ІТ-індустрія традиційно була націлена на продаж продукту ІТ-менеджерам, для яких головним критерієм

була стандартизація. Реальні потреби кінцевих користувачів, – аналітиків і трейдерів, – мали другорядне значення. Він спроектував систему, що відповідає потребам трейдерів: з багатьма моніторами, щоб не доводилося постійно відкривати і закривати незліченні вікна, легкими у використанні терміналами і аналітичними опціями, завдяки яким не потрібно проводити обчислення поза системою. Подальше вивчення потреб користувачів показало, що у них є не лише професійні, але й особисті цілі. Блумберг включив в систему інформаційні послуги та можливості здійснювати покупки, щоб трейдери могли займатися особистими справами, не залишаючи робоче місце.

2.1. Проаналізуйте наведену ситуацію за методом «5W+H».

2.2. Сформулюйте не менше 10 питань, що могли б привести М. Блумберга до ідеї створення онлайнної служби фінансової інформації для трейдерів.

2.2. Визначте, які механізми генерування ідей були задіяні М. Блумбергом при створенні даного продукту.

Завдання 3

Розгляньте ситуацію та надайте відповіді на запитання.

«Energy Storage» (ES) що є підрозділом «General Electric» (GE) став одним з найбільш інноваційних стартапів, який зайняв шосте місце в списку «Fortune-500». Їх винахід, напрієвий промисловий акумулятор, є революційним нововведенням, але націлений на ринок, кінцеві користувачі якого невідомі. Цей підрозділ більше був схожий на стартап з багатомільйонним бюджетом та звичайною для такого підприємства невизначеністю. Тільки при цьому знаходився він всередині величезної компанії, орієнтованої на керованість і передбачуваність процесів виробництва. Йому потрібна була структура, яка допомогла б команді впоратися з «порожнім» ринком і застосувати принципи розвитку споживачів в компанії. ES купувала основне обладнання, розбивала територію під великий завод та робила комерційні

пропозиції по телефону, тобто працювала в режимі, в якому працює більшість великих компаній, ґрунтуючись на ретельному виконанні запланованих процесів, думці зовнішніх консультантів про можливості для бізнесу, але недостатньо поспілкувавшись особисто з кінцевими користувачами.

Команда з розвитку розпочала складати план розвитку споживачів. Вони зосередилися на проблемах споживачів (термін придатності акумулятора, більш широкий спектр робочих температур і т.д.) і знали, як впровадити свою випробовану в лабораторних умовах інновацію в виробництво, але одне питання залишалося відкритим. Хто буде купувати акумулятори в великих кількостях і чому? За два дні мозкового штурму на тему розвитку споживачів команда вирішила, що новий акумулятор GE повинен обслуговувати десятки сегментів ринку, а не два раніше обраних: системи резервного живлення для веж стільникового зв'язку і центрів обробки даних.

Менеджери по продукту проводили занадто багато часу в штаб-квартирі, де не було ні споживачів, ні відповідей на питання. Споживачі перебували за межами офісу. У той же час, враховуючи існуючу глобальну базу клієнтів, у GE був широкий доступ до потенційних споживачів. Пізніше команда стартапу вирушила в подорож по США, Азії, Африці та Близькому Сходу, щоб особисто зустрітися з десятками потенційних споживачів і осіб, що впливають на прийняття рішень, і досліджувати безліч потенційних нових ринків та варіантів застосування свого продукту. Вони проводили відкриті дискусії без заготовлених промов з різними споживачами. Один з керівників команди з розвитку навіть переїхав жити в Індію, яка є одним з цільових ринків. Через деякий час він повернувся з контрактом, дізнавшись багато корисного про те, як споживачі його цільового сегмента можуть використовувати акумулятор і, що більш важливо, як вони його оцінюють та за якою ціною вони б його купили. Розмовляючи з найрізноманітнішими споживачами, члени команди незабаром виявили нові сегменти ринку. Зараз, хоча бізнес

не досяг гігантських розмірів, він виглядає багатообіцяючим. Адже унікальні можливості продукту відкривають додаткову цінність для користувачів певних сегментів. Наприклад, завдяки своїм невеликим розмірам і екологічності новий акумулятор став набагато більш привабливим варіантом для систем резервного живлення комп'ютерів в висотних офісних будівлях – приміщення там дорогі, а перекриття не витримують ваги масивних свинцево-кислотних батарей. Одного разу вони зустріли архітектора, який сказав: «Неважливо, скільки вони коштують, вони мені потрібні».

Тим не менш, наразі робота команди стартапу ще не отримала однозначної оцінки. Компанії ще рано планувати величезні доходи [10; 100].

3.1. Які помилки були допущені командою проекту на початковій стадії?

3.2. Яких заходів вжили розробники продукту для визначення його основних функціональних характеристик?

3.3. Що є запорукою успішних продажів «Energy Storage»?

Завдання 4

У табл. 3.17 наведено розширену класифікацію бізнес-моделей залежно від способу монетизації продукту або послуги проекту. Ознайомтеся з наведеними моделями та опишіть, як кожна з них могла б бути використаною щодо однієї із запропонованих до розгляду ідей, якби Ви особисто ініціювали реалізацію стартап проекту на її основі. Виберіть оптимальну на Ваш погляд бізнес-модель для реалізації свого стартапу (вона може виглядати як комбінація декількох представлених типів).

Ідеї для стартапів:

1. Видання універсального посібника-довідника для студентів технічних спеціальностей Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського».

2. Надання послуг репетиторства та допомоги у виконанні контрольних і випускних робіт для студентів КПІ ім. Ігоря Сікорського.
3. Відкриття мережі автоматизованих багатофункціональних принтерів для надання поліграфічних послуг студентам КПІ ім. Ігоря Сікорського та розроблення програмного забезпечення для онлайн управління друком.
4. Відкриття об'єкту громадського харчування для студентів та викладачів на території КПІ ім. Ігоря Сікорського.

Таблиця 2.17 – Класифікація бізнес-моделей залежно від способу монетизації продукту (складено на основі [101])

| <i>№ з./п.</i> | <i>Характеристика бізнес-моделі</i> | <i>Результат застосування моделі до свого старту</i> |
|----------------|---|--|
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> |
| 1 | Основний або базовий продукт є недорогим, але до нього пропонується багато різних модулів, з яких формується пропозиція для кожного конкретного споживача | |
| 2 | Лідогенерація та отримання прибутку у вигляді відсотків від продажів інших | |
| 3 | Застосування підходів та технологій, які наразі не в тренді («гра на протитренді») | |
| 4 | Організація аукціону на найбільш затребуваний продукт, де покупці змагаються між собою | |
| 5 | Прямий обмін без участі грошей (наприклад, оплата, «лайками», часом тощо) | |
| 6 | Продаж за оплатою наперед, можливо з відстроченням часу | |
| 7 | Крос-продаж – два неконкуруючих продавця зі схожою аудиторією продають продукти та рекламують один на одного | |

Продовження таблиці 2.17

| 1 | 2 | 3 |
|----|--|---|
| 8 | Краудсорсинг – проблема споживача вирішується колективно, за рахунок спільноти | |
| 9 | Додаткова прив'язка споживача до продукту (послуги) за рахунок програм лояльності, знижок тощо | |
| 10 | Оцифровка фізичного товару з метою прискорення його дистрибуції та масштабування проекту | |
| 11 | Прямі продажі споживачу, минаючи посередників (в тому числі магазини) | |
| 12 | Використання Інтернету, як основного каналу продажів споживачам | |
| 13 | Підвищення цінності за рахунок емоційної складової – продаж не тільки продукту, а й пов'язаних з ним вражень, історій тощо | |
| 14 | Фіксована єдина ціна на всі види продуктів (послуг) | |
| 15 | Спільне володіння активом за певними правилами або по черзі | |
| 16 | Бренд та базовий продукт продаються централізовано, а окремі операції передаються партнерам, що купують у вас ліцензію | |
| 17 | Базова версія продукту (послуги) надається безкоштовно, всі доповнення та додаткові функції до них є платними | |
| 18 | Базова версія продукту (послуги) є необґрунтовано дешевою, а доповнення та додаткові функції – необґрунтовано дорогими | |
| 19 | Необхідний продукт (послуга) за запитом завжди є в наявності в необмеженій кількості | |

Продовження таблиці 2.17

| 1 | 2 | 3 |
|----|---|---|
| 20 | Продукт (послуга) надаються безкоштовно, при цьому платять рекламодавці | |
| 21 | При виробництві продукту (послуги) використовуються технології та/або комплектуючі інших (часто конкуруючих) виробників, що зарекомендували себе на ринку | |
| 22 | При виробництві продукту (наданні послуги) відбувається вертикальна інтеграція всіх процесів від постачальника до споживача | |
| 23 | Спеціалізація лише на певному рівні у процесі виробництва продукції (надання послуги) | |
| 24 | Додаткова цінність продукту (послуги) забезпечується за рахунок збору даних про споживачів | |
| 25 | Продаж аналітики, таргетованої реклами тощо | |
| 26 | Створення продуктів, їх ліцензування та продаж ліцензій іншим | |
| 27 | Споживач попадає в залежність від продавця, оскільки перехід на продукцію конкурента з певних причин є не вигідним | |
| 28 | Концентрація не на «бестселерах», а на нішевих товарах, які продаються одиницями, але сукупно дають більшу виручку і прибуток | |
| 29 | Ресурси компанії, які використовуються для виробництва своїх продуктів (послуг), продаються також й іншим компаніям | |
| 30 | Масові продукти адаптуються під індивідуальні потреби споживача за рахунок незначної фінальної кастомізації та збірки | |

Продовження таблиці 2.17

| 1 | 2 | 3 |
|----|---|---|
| 31 | Фокусування на головному факторі продукту (послуги), економія в усьому іншому | |
| 32 | Відкрита бізнес-модель, яка передбачає максимальну прозорість в усьому та залучення споживачів до її оптимізації | |
| 33 | Фокусування на одній ключовій компетенції, все інше по можливості передається на аутсорсинг | |
| 34 | Оплата здійснюється тільки за користування продуктом (продукт надається в оренду) | |
| 35 | Оплата здійснюється по можливості – хто скільки може або вважає за потрібне | |
| 36 | Компанія надає безкоштовний майданчик для обміну продуктами (послугами) інших | |
| 37 | Ціна заснована не на вартості продукту (послуги), а на їх цінності для споживача | |
| 38 | Рівномірний розподіл прибутку між групою учасників (наприклад, один залучає споживачів, другий виробляє, третій продає, а прибуток між ними розподіляється порівну) | |
| 39 | Копіювання продукту (послуги) конкурента, при цьому він вкладає великі інвестиції в дослідження, а ви просто копіюєте | |
| 40 | Продукт (послуга), що для більшості продається відносно дорого, для бідних продається за низькою ціною або надається безкоштовно, що створює позитивний образ компанії | |
| 41 | Реалізація частини процесів перекладається на споживачів, що дозволяє знизити собівартість продукту (послуги) та підвищити цінність для споживачів, які вклали свою працю | |

Продовження таблиці 2.17

| 1 | 2 | 3 |
|----|--|---|
| 42 | Продаж продукту (послуги) здійснюється на базі відомих мереж | |
| 43 | Створення мережі за рахунок повного покриття ніші продуктів (послуг) однієї тематики | |
| 44 | Всі подібні продукти продаються в одному місці, що забезпечує асортимент для покупця | |
| 45 | Продаж продуктів (послуг) здійснюється на основі регулярної підписки | |
| 45 | Орієнтир на найбільш бідніших, при цьому за рахунок встановлення найнижчих цін здійснюється витіснення конкурентів з ринку | |
| 46 | Орієнтир на найбагатших, продаж продуктів люксової категорії за високими цінами | |
| 47 | Посередництво між виробниками та споживачами продукту (послуги) | |
| 48 | Користувач сам обирає модифікацію та дизайн продукту (спосіб отримання послуги) | |
| 49 | Модель, за якої споживач може покращити, доопрацювати ваш продукт та перепродавати його потім від свого імені | |

Завдання 4

Сформулюйте будь-яку власну ідею, що могла б стати основою для реалізації стартап проекту. Сформулюйте бізнес-модель цього стартапу, використовуючи модель «Lean Canvas» [102].

Модель «Canvas» в концепції ощадливого стартапу була взята за основу як один з найбільш наочних візуальних шаблонів, що дозволяє оцінити проблемні місця будь-якого потенційного бізнесу. Канва ощадливого стартапу (англ. *Lean Canvas*) – це модель «Canvas», адаптована для стартапу, який знаходиться на

ранньому етапі розвитку. Це перший варіант бізнес-моделі стартапу, який потім буде постійно змінюватися. Він є корисним для засновників бізнесу, потенційних інвесторів і партнерів. «Lean Canvas» та базова модель «Canvas» схожі, але між ними є відмінності.

Мета. Підхід «Lean Canvas», крім витрат та грошових потоків, описує способи вирішення проблеми, а базова модель «Canvas» описує інфраструктуру.

Конкурентні переваги. В «Lean Canvas» увага фокусується на так званій «нечесній (несправедливій) перевазі», що дозволяє завоювати ринок, а в базовій версії «Canvas» – фокус на кількісних і якісних характеристиках ціннісної пропозиції.

Споживачі. У базовій моделі «Canvas» значний акцент робиться на споживчі сегменти, канали зв'язків та відносини, а в моделі «Lean Canvas» цим складовим приділяється менше уваги, оскільки нерідко у стартапу ще немає реального продукту, який можна перевірити по всіх аспектах.

Мета «Lean Canvas» – визначити гіпотезу для MVP. Коли ідея і концепція придумані, мета будь-якого проекту – сформулювати вимоги до MVP, зрозуміти, як буде виглядати продукт на початковому рівні, на чому заробляти тощо. Правильний процес розвитку ощадливого стартапу заснований на постійному зворотному зв'язку. Крок за кроком стартапер будує продукт, а потім його ускладнює. «Lean Canvas» відображає філософію, коли не робиться нічого зайвого, а робиться лише мінімально необхідне. Шаблон бізнес-моделі «Lean Canvas» відображено на *рис. 2.14*. Заповнювати блоки шаблону потрібно в такій послідовності:

- споживачі та проблеми,
- унікальна торгова пропозиція,
- рішення,
- канали збуту,
- фінансова частина – структура витрат та джерела доходу,
- ключові метрики,
- прихована перевага.

| | | | | |
|--|--|---|---|---------------------------------|
| 1. Проблема Топ 3 проблеми | 4. Рішення Топ 3 рішень | 3. Унікальна торгова пропозиція Чітка, цікава, зрозуміла, пропозиція, яка пояснює чому клієнт купуватиме продукт | 9. Прихована перевага Неможливо скопіювати | 2. Споживачі Цільові клієнти |
| | 5. Ключові метрики Вимірювані показники | | 6. Канали збуту Шлях до користувачів | |
| 7. Структура витрат Вартість залучення споживача; вартість реалізації; хостинг; заробітна плата співробітників тощо | | 8. Потіки доходів Спосіб монетизації; дохід від одного споживача; виручка; валовий прибуток | | |

Рисунок 2.14 – Шаблон бізнес-моделі «Lean Canvas» [102]

З урахуванням цього для опрацювання нового проекту рекомендується розмістити в шаблоні наступні дані:

1. *Проблема*. Коротко сформулювати 1-3 реальні, а не гіпотетичні, проблеми споживачів, які планується вирішити.
2. *Споживчі сегменти*. Визначаються цільові групи споживачів. Якщо їх декілька, то під кожен створюється окремий шаблон.
3. *Унікальна торгова пропозиція*. Визначається те, що відрізняє ваш бізнес від аналогічних. Має бути визначено перевагу, яка пояснить, чому купувати продукт потрібно саме у вас.
4. *Рішення*. Прості рішення, які продемонструють мінімально життєздатний продукт.
5. *Ключові метрики*. Описуються дії користувачів, що впливають на дохід. Метрики повинні бути чіткими.
6. *Канали збуту*. Перераховуються платні та безкоштовні канали залучення покупців.
7. *Витрати*. Передбачаються всі види витрат.
8. *Потіки доходів*. Визначаються формати генерування доходів.
9. *Прихована перевага* (англ. *Unfair Advantage*). Неповторна перевага, що може відразу виділити бізнес з числа інших.

РОЗДІЛ 3 ЮРИДИЧНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАП ПРОЕКТІВ

§ 3.1 Організаційно-правові форми реєстрації стартапів

Як зазначалось, стартап проект може певний час розвиватись без реєстрації юридичної особи. Однак по мірі того, як інноваційна ідея стартапу перетворюється у певний бізнес-проект, виникає необхідність юридичного оформлення цього бізнесу. Реєстрація юридичної особи є обов'язковою передумовою закріплення права власності, в тому числі інтелектуальної, визначення часток та умов партнерства між учасниками, залучення інвестицій, отримання спеціалізованих ліцензій тощо.

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

1. Вибір виду та реєстрація бізнесу (вибір організаційно-правової форми, належного оформлення документів, визначення та розподіл часток, відповідальність учасників стартапу, вибір системи оподаткування тощо).
2. Захист прав інтелектуальної власності (оформлення авторських прав, отримання патенту на винахід, корисну модель або промисловий зразок, реєстрація торговельної марки).
3. Налагодження договірної роботи з підприємцями та інвесторами (порядок укладення, виконання договорів, стратегічно важливі умови правочинів).

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

Пропонуємо вам розпочати з першого та основного кроку від формування ідеї, її візуалізації до формальної легалізації стартапу у вигляді створення суб'єкта господарювання.

Створення суб'єкта господарювання – це сукупність юридично значущих та послідовних дій щодо прийняття рішення про створення господарської організації, завершення яких призводить до державної реєстрації [103].

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

Тому, в першу чергу, необхідно визначити, скільки у вас партнерів – співвласників майбутнього бізнесу. Якщо таких немає і ви є єдиним учасником стартапу, то доцільним буде зареєструватись в якості фізичної особи-підприємця та реалізовувати ідеї особисто.

Якщо співвласників декілька, то найбільш ефективною організаційно-правовою формою виступатиме найпопулярніший тип юридичних осіб приватного права – товариство з обмеженою відповідальністю. Звичайно, є й інші форми підприємницької діяльності юридичних осіб – акціонерне товариство, товариство з додатковою відповідальністю, повне та командитне товариства, фермерське господарство тощо – але вони або ж належать до вузьких сфер діяльності, або ж не є достатньо ефективними в управлінні стартапом. Або можна кожному учаснику стартапу зареєструватись в якості фізичної особи-підприємця та укласти всім разом договір про спільну діяльність. Але така форма взаємодії не є стабільною через окрему незалежність кожного співвласника, що може негативно виражатись у одноособовому виході з бізнесу або ж його блокуванні. Крім того, проблемним

питанням постане розподіл прав інтелектуальної власності та майбутнє розпорядження ними.

Отже, варто визначити особливості обраних організаційно-правових форм стартапу задля більшого розуміння придатної форми в кожному конкретному випадку.

Розпочнемо з фізичної особи-підприємця (далі – ФОП). Право на здійснення підприємницької діяльності, яку не заборонено законом, має фізична особа з повною цивільною дієздатністю. Фізична особа здійснює своє право на підприємницьку діяльність за умови її державної реєстрації. За загальним правилом, фізична особа – підприємець відповідає за зобов'язаннями, пов'язаними з підприємницькою діяльністю, усім своїм майном [104]. Тобто, якщо підприємець, зареєстрований як ФОП, умовно візьме декілька кредитів та не зможе їх віддати, борг можна буде стягнути з особистого цінного майна людини, навіть якщо вона не використовувала його в підприємницькій діяльності.

Товариством з обмеженою відповідальністю (далі – ТОВ) є господарське товариство, що має статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном [105]. Статутний капітал розподіляється між учасниками на частки, розмір яких залежить від внесків (вкладів) співвласників бізнесу. Учасники товариства несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, у межах своїх вкладів. Тобто, якщо особа внесла в стартап 10 тис. грн., то у випадку невдачі ця особа втратить лише ці вкладені 10 тис. грн. Власним майном, на відміну від фізичної особи-підприємця, учасник ТОВ відповідальності не несе. Вкладом учасника товариства можуть бути гроші, цінні папери, інше майно, якщо інше не встановлено законом. При цьому кількість учасників товариства з обмеженою відповідальністю не обмежується.

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

У статуті товариства зазначаються відомості про: повне та скорочене (за наявності) найменування товариства; органи управління товариством, їх компетенцію, порядок прийняття ними рішень; порядок вступу до товариства та виходу з нього [106]. Крім зазначеного, статут товариства може містити й інші відомості, що не суперечать закону.

Найменування товариства має містити інформацію про його організаційно-правову форму, тобто «товариство з обмеженою відповідальністю» та власну назву.

У найменуванні забороняється використовувати:

- повне чи скорочене найменування державних органів або органів місцевого самоврядування, або похідні від цих найменувань, або історичні державні найменування, перелік яких установлює Кабінет Міністрів України;
- символіку комуністичного та/або націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів, заборона використання яких встановлена Законом України «Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів в Україні та заборону пропаганди їхньої символіки»;
- терміни, абрєвіатури, похідні терміни, заборона використання яких передбачена законом.

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

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

Виконавчим органом товариства з обмеженою відповідальністю є дирекція (колегіальний орган) на чолі з генеральним директором чи директор (одноособовий орган). Членами виконавчого органу окрім співвласників стартапу також можуть бути особи, які не належать до учасників товариства. До

компетенції виконавчого органу товариства належить вирішення всіх питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів учасників.

Отже, перед вибором форми бізнесу варто зважити всі переваги та недоліки кожної з них, обрати найбільш сприятливу у кожному конкретному випадку та розпочинати формальне створення стартапу. Дуже часто молоді підприємці звертаються до відповідних спеціалістів для виконання реєстрації бізнесу. Але цей процес не такий складний та при бажанні зареєструвати стартап можливо й самостійно. Розглянемо стадії створення ТОВ (адже створення ФОП передбачає лише третю стадію – його державну реєстрацію):

1. Стадія волевиявлення (приймається рішення про створення ТОВ, яке фіналізується у вигляді протоколу загальних зборів учасників про створення юридичної особи);
2. Організаційна стадія, що має на меті створення ТОВ і прийняття статуту, а також формування органів управління підприємства;
3. Стадія державної реєстрації товариства (юридична особа, як і ФОП, вважається створеною з дня її державної реєстрації);
4. Відкриття банківського рахунку, виготовлення печатки (на сьогодні не є обов'язковим), постановлення на облік в податкових органах, управлінні статистики, відділенні Пенсійного фонду.

Якщо перші дві стадії майбутні співвласники можуть виконати самостійно, скласти та підписати протокол та статут, з обов'язковим нотаріальним посвідченням власних підписів під цими документами, то для реалізації третьої стадії необхідним є звернення до державного реєстратора – особи, яка має повноваження внесення даних в Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

Державна реєстрація створення суб'єктів господарювання є засвідченням факту створення юридичної особи або факту набуття

статусу підприємця фізичною особою шляхом внесення відповідних записів до Єдиного державного реєстру. Таку реєстрацію здійснює спеціальна уповноважена особа – державний реєстратор. Державний реєстратор – особа, яка перебуває у трудових відносинах з суб'єктом державної реєстрації – центром надання адміністративних послуг; нотаріус; виконавчі органи сільських, селищних та міських рад, Київська та Севастопольська міські, районні, районні у містах Києві та Севастополі державні адміністрації. Саме в ці органи необхідно звертатись за державною реєстрацією ФОП або ТОВ. В результаті звернення особа отримує виписку з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань – документ, який містить відомості про юридичну особу або фізичну особу-підприємця.

Важливим є те, що документи для державної реєстрації можуть подаватися у паперовій або електронній формі. Для подання документів в електронній формі необхідною є наявність електронного цифрового підпису кожного із співвласників та представника, якщо реєстрація відбувається за довіреністю. У паперовій формі документи подаються особисто заявником, довіреною особою або поштовим відправленням. Членами виконавчого органу окрім співвласників стартапу також можуть бути особи, які не належать до учасників товариства. До компетенції виконавчого органу товариства належить вирішення всіх питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів учасників.

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

- заяву про державну реєстрацію створення юридичної особи;
- заява про обрання спрощеної системи оподаткування та / або реєстраційна заява про добровільну реєстрацію як платника податку на додану вартість, та/або заява про включення до Реєстру неприбуткових установ та організацій;

- установчі документи юридичної особи – протокол загальних зборів та статут (які учасники склали та підписали на перших двох стадіях створення товариства).

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

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

Під час будь-якого виду реєстрації, у разі подання документів представником-спеціалістом, необхідно подати нотаріально завірених довіреності від кожного учасника (співвласника).

Строк державної реєстрації товариства з обмеженою відповідальністю та фізичної особи-підприємця не повинен перевищувати 24 години з дати подання або надходження документів для проведення державної реєстрації [107].

Після внесення в реєстр інформацію про новостворений стартап, державний реєстратор не пізніше наступного робочого дня з дати державної реєстрації зобов'язаний передати відповідним органам статистики, державної податкової служби, Пенсійного фонду України, фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності, фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України, фонду загальнообов'язкового державного страхування України на випадок безробіття повідомлення про проведення державної реєстрації юридичної особи із зазначенням номера та дати внесення відповідного запису до Єдиного державного реєстру та відомості з реєстраційної картки на проведення державної реєстрації юридичної особи. Як ми бачимо, обов'язок повідомлення всіх необхідних органів про реєстрацію бізнесу державою покладено на державного реєстратора.

Таким чином, підприємцю залишається тільки відкрити рахунок в банку та, за бажанням, виготовити печатку, оскільки на сьогоднішній день це не є обов'язковим.

§ 3.2 Вибір системи оподаткування для стартапу

Наступним важливим етапом, який потрібно проходити фактично одночасно із реєстрацією стартапу, є вибір системи оподаткування. Оплата державі податків є конституційним обов'язком як фізичних, так і юридичних осіб. Тому, в залежності від напрямку майбутнього бізнесу, необхідно обрати найбільш оптимальну систему оподаткування. На сьогодні в Україні існує дві системи оподаткування: загальна та спрощена (єдиний податок).

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

Таблиця 3.1 – Податки суб'єктів, які перебувають на загальній системі оподаткування

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

Спрощена система оподаткування передбачає чотири групи платників єдиного податку в залежності від видів діяльності, обсягу доходу та кількості найманих працівників. Умови перебування суб'єктів господарювання на спрощеній системі оподаткування за кожною групою наведені в *табл. 3.2*.

Таблиця 3.2 – Умови перебування суб'єктів господарювання на спрощеній системі оподаткування за групами [108] ¹

| <i>Платники податку</i> | | <i>Критерії для платників єдиного податку</i> | <i>Особливості діяльності</i> | <i>Основна ставка податку</i> | <i>Додаткова ставка податку</i> |
|-------------------------|----------|---|---|--|--|
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> |
| ФОП | 1 група | <ul style="list-style-type: none"> – працюють без найманих осіб; – річний обсяг доходу не повинен перевищувати 300 000 грн. | Здійснюють виключно роздрібний продаж товарів з торговельних місць на ринках та/або провадять господарську діяльність з надання побутових послуг населенню | До 10,0% прожиткового мінімуму для працездатних осіб у розрахунку на календарний місяць. Максимальна сума – 192,10 грн. | 15,0% від: 1. Суми перевищення граничного обсягу доходу, який дає право застосовувати спрощену систему. 2. Доходу, отриманого від провадження діяльності, не зазначеної у свідоцтві платника єдиного податку I або II групи. |
| | 2 група | <ul style="list-style-type: none"> – кількість найманих працівників – не більше 10 осіб; – річний обсяг доходу не повинен перевищувати 1 500 000 грн. | Здійснюють господарську діяльність з надання послуг платникам єдиного податку та/або населенню, виробництво та/або продаж товарів, діяльність у сфері ресторанного господарства | До 20,0% мінімальної заробітної плати у розрахунку на місяць. Максимальна сума – 834,60 грн. | |

Продовження таблиці 3.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|------------|---------|--|---|---|--|
| ФОП та ТОВ | 3 група | <ul style="list-style-type: none"> – кількість найманих працівників – без обмежень; – річний обсяг доходу не повинен перевищувати 5 000 000 грн. | Здійснюють будь-які види діяльності, крім тих, які заборонені платникам єдиного податку | 3,0% від доходу для платників ПДВ; 5% від доходу для неплатників ПДВ | 3. Доходу, отриманого при застосуванні іншого способу розрахунків, ніж грошовий. |
| | 4 група | – частка сільськогосподарського товарного виробництва за попередній звітний рік дорівнює або перевищує 75% | Сільськогосподарські товаровиробники | Встановлюється з 1 га сільськогосподарських угідь та/або земель водного фонду залежно від категорії земель, їх розташування | 4. Доходу, отриманого від здійснення видів діяльності, які не дають права застосовувати спрощену систему оподаткування |

¹ З 01.01.2019 р. прожитковий мінімум для працездатних осіб складає 1921,0 грн., мінімальна заробітна плата – 4173,0 грн.

Всі суб'єкти господарювання, в тому числі фізичні особи-підприємці та товариства з обмеженою відповідальністю, сплачують за всіх найманих працівників єдиний соціальний внесок (ЄСВ) – обов'язковий платіж до системи загальнообов'язкового державного соціального страхування, що справляється з метою забезпечення страхових виплат за поточними видами загальнообов'язкового державного соціального страхування. Ставка ЄСВ складає 22,0% мінімальної заробітної плати (з 01.01.2019 р. – 918,06 грн.). Крім того, вже з нарахованої заробітної плати сплачується податок на доходи фізичних осіб (18,0% від суми заробітної плати) та військовий збір (1,5 % від суми заробітної плати) [109].

§ 3.3 Захист прав інтелектуальної власності стартапу

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

Торговельною маркою (синонім – знак для товарів і послуг) може бути будь-яка комбінація позначень, які придатні для вирізнення товарів (послуг), що їх виробляє (надає) одна особа, від товарів (послуг), що їх виробляють (надають) інші особи. Реєстрація торговельної марки захищає логотип, бренд майбутнього бізнесу, щоб під ним тільки ви могли випускати та продавати той продукт, який виробляєте. Право власності на знак засвідчується свідоцтвом. Строк дії свідоцтва становить 10 років від дати подання заявки до Установи і продовжується Установою за клопотанням власника свідоцтва щоразу на 10 років, за умови сплати відповідного збору.

Об'єктом знаку може бути будь-яке позначення або будь-яка комбінація позначень. Такими позначеннями можуть бути, зокрема, слова, у тому числі власні імена, літери, цифри, зображувальні елементи, кольори та комбінації кольорів, а також будь-яка комбінація таких позначень. Об'єктом знаку не можуть бути імена або псевдоніми осіб, які обіймали керівні посади у комуністичній партії (посаду секретаря районного комітету і вище), вищих органах влади та управління СРСР, УРСР (УСРР), інших союзних або автономних радянських республік (крім випадків, пов'язаних з розвитком української науки та культури), працювали у радянських органах державної безпеки, назви СРСР, УРСР (УСРР), інших союзних радянських республік та похідні від них, назви, пов'язані з діяльністю комуністичної партії, встановленням радянської влади на території України або в окремих адміністративно-територіальних одиницях, переслідуванням учасників боротьби за незалежність України у 20-му сторіччі [110].

Будь-яка фізична або юридична особа може набути право на торговельну марку. Торговельна марка може належати кільком особам. При цьому кожний із власників має право використовувати торговельну марку, але будь-які дії щодо розпорядження торговельною маркою можливі лише у разі згоди усіх власників. Ми ж рекомендуємо реєструвати торговельну марку саме на фізичну особу, оскільки навіть при зміні форми бізнесу або партнерів, або ж ліквідації підприємства, логотип залишається у власності людини, й у подальшому може бути використаний у майбутніх стартапах.

Право на марку, яка належить кільком особам, засвідчують одним свідоцтвом, а взаємовідносини власників при користуванні маркою визначає угода між ними. У разі відсутності такої угоди кожний із власників свідоцтва може користуватися і розпоряджатися маркою на свій розсуд, але жоден із них не має права давати дозвіл (видавати ліцензію) на використання марки та передавати право власності на марку іншій особі без згоди інших власників свідоцтва.

Для отримання свідоцтва на торговельну марку необхідна формалізація, яка називається реєстрацією знаку для товарів та послуг. Реєстрація торговельної марки – це офіційний акт внесення торговельної марки до реєстру торговельних марок, який супроводжується опублікуванням зареєстрованих відомостей в офіційному бюлетені.

Як було зазначено, реєстрація марки має визначений законодавством строк дії (10 років), після закінчення якого реєстрацію можна поновлювати на цей самий строк необмежену кількість разів.

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

- заяву, у якій зазначені найменування заявника, його юридична адреса й адреса для листування;
- зображення позначення, що заявляється;
- перелік товарів і послуг, для яких передбачено реєстрацію марки [110].

Особа, яка є власником торговельної марки має право її використовувати, дозволяти використання іншим особам та забороняти неправомірне використання. Тобто, ключовою правомочністю тут є використання знаку, що означає можливість:

- нанесення її на будь-який товар, для якого марку зареєстровано, упаковку, у якій міститься такий товар, вивіску, етикетку, нашивку, бирку чи інший прикріплений до товару предмет, зберігання такого товару із зазначеним нанесенням марки з метою пропонування його для продажу, продаж, імпорт (ввезення) та експорт (вивезення);
- застосування її під час пропонування та надання будь-якої послуги, для якої марку зареєстровано;
- застосування її в діловій документації чи в рекламі та в мережі Інтернету у тому числі в доменних іменах [110].

Таким чином, особа, яка володіє торговельною маркою, може вільно її використовувати (продавати продукт під нею,

рекламувати тощо), а також має можливість передати право на таке використання.

Передання майнових прав можна здійснювати як на оплатній, так і на безоплатній основі і реалізовувати на підставі цивільно-правового договору – ліцензійного. За ліцензійним договором відбувається надання ліцензіату права на використання торговельної марки на обумовлений договором строк. При цьому сам власник (ліцензіар) зберігає право на марку і має всі обов'язки її власника.

Наступним об'єктом інтелектуальної власності, які варто оформити при реалізації стартапу, є твір науки, літератури чи мистецтва (об'єкт авторського права), виражений у будь-якій об'єктивній формі. Звичайно, якщо стартап пов'язаний з творами. Окремим об'єктом авторського права, який прирівнюється до твору, є комп'ютерна програма – розповсюджений об'єкт сучасних стартапів, який також захищається як об'єкт інтелектуальної власності.

Об'єктом авторського права може бути лише твір, який є результатом творчої праці автора та обов'язково виражений в об'єктивній формі. Не вважається об'єктом авторського права суто технічна робота (наприклад, передрукування на друкарській машинці чужого твору або навіть його літературна обробка – редагування, коректура тощо).

Твір може бути виражений у будь-якій об'єктивній формі, але обов'язково придатній для відтворення, сприймання. Сама об'єктивна форма може бути усною, письмовою (ноти, креслення, схеми, запис на платівку, магнітну плівку, фотографії тощо). Задум письменника чи композитора, який у свідомості автора вже склався у закінчену форму, образ, певне поєднання звуків, але не виражений зовні у будь-якій формі, не визнається об'єктом авторського права.

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

- літературні письмові твори белетристичного, публіцистичного, наукового, технічного або іншого характеру (книги, брошури, статті тощо);
- виступи, лекції, промови, проповіді та інші усні твори;
- комп'ютерні програми;
- бази даних;
- музичні твори з текстом і без тексту;
- драматичні, музично-драматичні твори, пантоміми, хореографічні та інші твори, створені для сценічного показу, та їх постановки;
- аудіовізуальні твори;
- твори образотворчого мистецтва;
- твори архітектури, містобудування і садово-паркового мистецтва;
- фотографічні твори, у тому числі твори, виконані способами, подібними до фотографії;
- твори ужиткового мистецтва, у тому числі твори декоративного ткацтва, кераміки, різьблення, ливарства, з художнього скла, ювелірні вироби тощо;
- ілюстрації, карти, плани, креслення, ескізи, пластичні твори, що стосуються географії, геології, топографії, техніки, архітектури та інших сфер діяльності;
- сценічні обробки творів, обробки фольклору, придатні для сценічного показу;
- похідні твори;
- збірники творів, збірники обробок фольклору, енциклопедії та антології, збірники звичайних даних, інші складені твори за умови, що вони є результатом творчої праці за добором, координацією або упорядкуванням змісту без порушення авторських прав на твори, що входять до них як складові частини;

- тексти перекладів для дублювання, озвучення, субтитрування українською та іншими мовами іноземних аудіовізуальних творів;
- інші твори [111].

Доцільно ще раз акцентувати увагу на тому, що правова охорона поширюється тільки на форму вираження твору та не поширюється на будь-які ідеї, теорії, принципи, методи, процедури, процеси, системи, способи, концепції, відкриття, навіть якщо вони виражені, описані, пояснені, проілюстровані у творі.

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

Для виникнення і здійснення авторських прав не вимагається виконання будь-яких формальностей. Особа, яка має авторське право, для сповіщення про свої права може використати знак охорони авторського права, який вміщується на кожному примірнику твору і складається з трьох частин:

- латинської літери С, вписаної у коло – ©;
- особи, яка має авторське право;
- року першої публікації твору.

Авторське право на твір виникає внаслідок факту його створення. Для виникнення і здійснення авторського права не вимагається реєстрація твору чи будь-яке інше спеціальне його оформлення, а також виконання будь-яких інших формальностей.

Особа, яка має авторське право або будь-яку виключну правомочність на твір, може його зареєструвати в офіційних державних реєстрах протягом строку охорони авторського права.

Державну реєстрацію здійснює Українське агентство з авторських і суміжних прав в установленому порядку. Про реєстрацію прав автора видається свідоцтво. При виникненні

спору державна реєстрація визнається судом як юридична презумпція авторства, тобто вважається дійсною, якщо в судовому порядку не буде доведено інше.

Авторські права поділяються на два види: особисті немайнові та майнові.

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

Особисті немайнові права включають в себе:

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

Передусім автору чи іншій особі, що має авторське право, належить майнове право у вигляді виключного права на використання твору в будь-якій формі і будь-яким способом. Виключне право – право, коли жодна особа, крім тієї, якій належить авторське право або суміжні права, не може використовувати твір, не маючи на те відповідного дозволу (ліцензії).

Розібравши майнові та особисті немайнові права автора та інших суб'єктів авторського права, варто зазначити строк їхньої дії. Особисті немайнові права (в першу чергу право на визнання

особи автором, творцем) діють безстроково, в той же час строк дії майнових авторських прав діє протягом усього життя автора і 70 років після його смерті. Проте із загального правила передбачено винятки:

- строк охорони творів, створених у співавторстві, діє протягом усього життя і 70 років після смерті останнього співавтора;
- строк охорони творів помертвості реабілітованих авторів діє протягом 70 років після їх реабілітації;
- твір, який уперше було опубліковано після смерті автора, але в межах 30 років після смерті, діє протягом 70 років від дати опублікування твору;
- для творів, які були обнародовані анонімно або під псевдонімом, авторське право діє протягом 70 років від дати обнародування.

В усіх зазначених випадках чинність авторського права починається з 1 січня року, наступного за роком, в якому мали місце зазначені юридичні факти [104].

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

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

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

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

Наступною сферою інтелектуальної власності, якій варто приділити увагу – це об'єкти технології та художнього конструювання, права та які посвідчуються патентом – винахід, корисну модель і промисловий зразок.

Коли є потреба захистити технічну суть об'єкта, то це можна зробити за допомогою винаходу чи корисної моделі, а коли зовнішній вигляд – промислового зразка. Тому винахід та корисна модель – це результат інтелектуальної діяльності людини у будь-якій сфері технології, а промисловий зразок – у галузі художнього конструювання.

Варто зазначити, що патенти, видані на один об'єкт у різних країнах, є незалежними. Тобто, видача патенту в одній країні не зобов'язує інші країни видавати патенти на той самий об'єкт. Припинення дії патенту в одній країні не тягне за собою припинення дії патенту на цей об'єкт в іншій країні. Патент завжди має територіальний характер, тобто видається і діє відповідно до вимог національного законодавства. Але існує й можливість отримання міжнародного патенту, який буде захищати права винахідника майже у всіх країнах світу. Такий патент є значно дорожчим за національний та отримувати його варто тільки у разі винайдення якогось супер унікального пристрою з метою його розповсюдження по всьому світі, а не лише в межах країни або певного регіону.

Отже, правова охорона надається об'єктам патентного права, які не суперечать публічному порядку, принципам гуманності й моралі та відповідають умовам патентоздатності [112].

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

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

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

Отже, винахід і корисна модель відрізняються лише тим, що до винаходу висувається додаткова вимога – наявність винахідницького рівня.

Винахід і корисна модель визнаються новими, якщо вони не є частиною рівня техніки, який включає до себе всі відомості, що стали загальнодоступними у світі, а також зміст будь-якої заявки на видачу патенту в Україні (у тому числі міжнародної заявки, в якій зазначена Україна) у тій редакції, в якій цю заявку було подано спочатку.

Винахідницький рівень свідчить про творчий характер і є якісною оцінкою лише винаходу. Винахід має винахідницький рівень, якщо для фахівця у цій сфері він не є очевидним, тобто не впливає явно із рівня техніки. Мається на увазі об'єкт, який розв'язує існуюче завдання, яке інші спеціалісти у цій сфері не змогли вирішити відомими шляхами. На відміну від визначення рівня техніки при оцінці винахідницького рівня до уваги беруться лише всі відомості, що стали загальнодоступними у світі, а зміст заявок не враховується [113].

Промислова придатність має місце у випадку, коли винахід чи корисна модель можуть бути використані у будь-якій сфері діяльності – промисловості, торгівлі, медицині, сільському господарстві тощо [112].

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

Промисловий зразок визнається новим, якщо сукупність його суттєвих ознак не стала загальнодоступною у світі й не зазначена у раніше одержаних Держслужбою заявках, за винятком тих, що на зазначену дату вважаються відкликаними, відкликані або за ними прийняті рішення про відмову у видачі патентів і вичерпані можливості оскарження таких рішень.

Що ж може бути винаходом, корисною моделлю або ж промисловим зразком?

Об'єктом винаходу чи корисної моделі може бути продукт (пристрій, речовина тощо) чи процес (спосіб). *Продукт* – це будь-який штучно створений предмет. *Пристрій* – це система розташованих у просторі елементів, певним чином взаємодіючих один з одним. *Речовина* – штучно створене матеріальне утворення, що є сукупністю взаємозалежних елементів. *Процес (спосіб)* – сукупність прийомів, виконаних у певній послідовності чи з дотриманням певних правил [112].

Об'єктом промислового зразка може бути форма, малюнок чи розфарбування або їх поєднання, які визначають зовнішній вигляд промислового виробу і призначені для задоволення естетичних та ергономічних потреб [114].

Потенційно усі речі, які нас оточують і мають певну форму та колір, можуть бути об'єктами промислового зразка. Так, значна кількість використовуваних на ринках упаковок, пляшок та етикеток захищена як промислові зразки.

Варто звернути увагу на процедуру оформлення патентних прав. Оформлення прав та патенту на кожний вид об'єкта має свої особливості, зумовлені його специфікою.

Зазначена процедура здійснюється у три етапи:

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

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

- заяву на видачу патенту на винахід, корисну модель (містить відомості про винахід, корисну модель, промисловий зразок, а також про осіб, зазначених у заявці, зокрема заявника, винахідника або автора промислового зразка (коли заявник і винахідник або автор промислового зразка не одна й та сама особа) і представника заявника;
- опис винаходу, корисної моделі (розкриває суть винаходу, включає такі пункти, як: назва винаходу в класі міжнародної класифікації винаходів; галузь техніки, до якої належить винахід, і переважна сфера його використання; характеристика прототипу, обраного заявником; критика прототипу; завдання, яке розв'язує винахід; суть винаходу; перелік креслень (якщо вони необхідні); приклади конкретного використання винаходу);
- формулу винаходу, корисної моделі (стисла вичерпна словесна характеристика винаходу, що містить сукупність усіх його суттєвих ознак і визначає обсяг правової охорони винаходу. Формула складається за встановленими правилами та безпосередньо пов'язана з описом винаходу);
- креслення (креслення або інші графічні матеріали), якщо на них є посилання в описі;
- реферат (скорочене викладання змісту опису винаходу (корисної моделі), яке включає назву винаходу (корисної моделі), характеристику галузі техніки, до якої належить винахід (корисна модель), і (або) галузь його застосування, характеристику суті винаходу (корисної моделі) із зазначенням технічного результату, якого мають досягти) [112].

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

- заяву на видачу патенту на промисловий зразок;
- комплект зображень винаходу (власне виріб чи його макет), що дають повне уявлення про його зовнішній вигляд;

- опис промислового зразка (включає такі пункти: назва промислового зразка; призначення та галузь застосування промислового зразка; опис аналога та порівняння з ним промислового зразка, на який подано заявку; перелік фотографій, креслень, схем; суть та істотні ознаки виробу, на який подано заявку; застосовність промислового зразка для використання у промисловості або в іншій сфері діяльності);
- креслення, схему, карту (до заявки за необхідності можуть входити креслення загального вигляду виробу або схема, карта. Зазначені документи мають містити додаткову інформацію про заявлене художньо-конструкторське рішення, яка відсутня у фотографіях [114].

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

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

1. Виготовлення продукту із застосуванням запатентованого винаходу (корисної моделі), застосування такого продукту, пропонування для продажу, в тому числі через Інтернет, продаж, імпорт (ввезення) та інше введення його в цивільний оборот або зберігання такого продукту в зазначених цілях.
2. Застосування процесу, що охороняється патентом, або пропонування його для застосування в Україні, якщо особа, яка пропонує цей процес, знає про те, що його застосування забороняється без згоди власника патенту або, виходячи з обставин, це і так є очевидним [114].

Тому, наголошуємо, поряд зі створенням суб'єкта бізнесу під час реалізації стартап проекту важливо приділити значну увагу об'єктам інтелектуальної власності, зареєструвавши в першу чергу торговельну марку, а в разі наявності інших об'єктів у стартапі – оформити їх відповідним чином. Адже у разі нехтування цим, велика ймовірність, при успішності стартапу, викрадення ідеї, технології або ж твору (наприклад комп'ютерної програми або фотографії, музики й навіть книги) з боку конкурентів.

§ 3.4 Загальні засади договірної роботи стартапу

Приблизно 70% діяльності новоствореного стартапу полягає в пошуку контрагентів, тобто інших суб'єктів для продажу власного продукту (товару, послуги, роботи тощо). Фіналізується такий пошук в укладенні договорів з покупцями та їхньому виконанні. Покупцем – оплатою, продавцем – передачею продукту. Розглянемо детальніше, що ж таке договір, з чого він складається та як укладається. Договір є однією з підстав виникнення зобов'язання. Він забезпечує зв'язки між суб'єктами бізнесу, а також між ними та іншими учасниками відносин. Договором є домовленість двох або більше сторін, спрямована на встановлення, зміну або припинення цивільних прав та обов'язків.

Поділ договорів на певні види можна здійснити за різними критеріями. Але більшість з них є суто теоретичними, тому розглянемо лиш деякі класифікації, необхідні в практичній діяльності стартапу:

1. *За сукупністю критеріїв* (економічним змістом та юридичними ознаками) господарські договори можна поділити на такі групи:

- договори на реалізацію майна (купівлі-продажу, поставки, міни/бартеру, контрактації сільськогосподарської продукції, забезпечення електроенергією, газом, водою тощо);
- договори на передачу майна в користування (безоплатне

- користування майном, оренда, лізинг);
- підрядні договори (підряд на капітальне будівництво, підряд на виконання проектно-вишукувальних, дослідно-конструкторських та інших робіт);
 - транспортні договори (перевезення вантажів, буксирування, тайм-чартеру, подачі та забирання вагонів, експлуатації залізничної під'їзної колії та ін.);
 - договори на надання послуг (фінансових, консалтингових, щодо охорони об'єктів, зберігання майна та ін.);
 - договори про спільну діяльність (договори про кооперацію, про спільну інвестиційну діяльність, про заснування господарської організації корпоративного типу, що діє на підставі статуту (акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з додатковою відповідальністю, статутне господарське об'єднання) та ін.);
 - засновницькі договори (договори, що виконують роль установчого документа господарської організації корпоративного типу – повного товариства, командитного товариства, договірних господарських об'єднань – асоціації, корпорації).

2. За ступенем складності розрізняють такі види договорів:

- прості договори, що містять ознаки договору одного виду. До них належить більшість традиційних договорів, у тому числі купівлі-продажу, перевезення, підряду, майнового найму;
- комплексні (складні) договори передбачають наявність ознак кількох вищезгаданих договорів (договір факторингу, договір підряду на капітальне будівництво, договір лізингу, концесійний договір та ін.). Наприклад, у договорі підряду на капітальне будівництво поєднуються елементи поставки, підряду, майнового найму.

3. Залежно від ролі у встановленні господарських зв'язків розрізняють такі види:

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

комерційної концесії);

- субдоговори укладаються на підставі генеральних договорів (договори субпідряду) або рамочних контрактів (наприклад, договір комерційної субконцесії) [115].

4. За способом оферти і визначення змісту розрізняють:

- договори приєднання. Це господарські договори, у яких одна сторона наперед встановлює умови майбутнього договору у формулярах або інших стандартних формах. Другій стороні залишається або прийняти їх у цілому, або не вступати в договір (перевезення вантажів, страхування тощо). Друга сторона не може запропонувати свої умови договору [104];
- взаємоузгоджені договори. При укладенні взаємоузгодженого договору його умови встановлюються (розробляються) усіма його сторонами.

5. За регулятивними функціями розрізняють такі види договорів:

- попередній договір. Тут фіксується намір та обов'язок сторін укласти договір у майбутньому на умовах, передбачених попереднім договором. Попередній договір містить умови, що дозволяють визначити предмет, інші істотні умови основного договору, а також відповідальність сторін за ухилення від укладення основного договору. Угода сторін про наміри (протокол про наміри тощо) не визнається попереднім договором і не породжує юридичних наслідків [104];
- основний договір укладається на умовах та у термін, визначений у попередньому договорі.

Після вивчення загальних умов та особливостей договірної роботи в стартапі, варто звернути увагу на безпосередньо порядок укладення (зміни чи розірвання) будь-якого договору.

Існують чотири формати укладення договорів, які базуються на основі:

1. *Вільного волевиявлення*, коли сторони мають право погоджувати на свій розсуд будь-які умови договору, що не суперечать законодавству;
2. *Примірного договору*, рекомендованого органом управління

суб'єктам господарювання для використання при укладенні ними договорів, коли сторони мають право за взаємною згодою змінювати окремі умови, передбачені примірним договором, або доповнювати його зміст;

3. *Типового договору*, затвердженого державним органом, коли сторони не можуть відступати від змісту типового договору, але мають право конкретизувати його умови;
4. *Договору приєднання*, запропонованого однією стороною для інших можливих суб'єктів, коли ці суб'єкти у разі вступу в договір не мають права наполягати на зміні його змісту.

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

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

Серед неконкурентних способів укладення господарських договорів розрізняють два основні:

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

- розробка та надсилання пропозиції укласти договір (оферта). У разі якщо проект договору викладено як єдиний документ, він надається другій стороні у двох примірниках. Пропозиція укласти договір має містити істотні умови договору і виражати намір особи, яка її зробила, вважати себе зобов'язаною у разі її прийняття;
- прийняття пропозиції укласти договір (акцепт). Якщо у потенційного контрагента виникли розбіжності з проектом договору, то й одночасне складання протоколу розбіжностей та відправлення разом з підписаним договором автору проекту впродовж 20 днів з моменту отримання проекту договору.

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

У разі досягнення сторонами згоди щодо всіх або окремих умов, зазначених у протоколі розбіжностей, така згода повинна бути підтверджена у письмовій формі (протоколом узгодження розбіжностей, листами, телеграмами тощо) [105].

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

- підписанням попереднього договору (протоколу про наміри) з фіксацією у ньому обов'язків сторін щодо укладення основного договору у майбутньому після виконання сторонами підготовчих дій;
- підписанням основного договору, якщо його укладення не потребує попередньої підготовки і сторони дійшли згоди щодо всіх умов договору [115].

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

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

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

Істотними є умови, визнані такими за законом чи необхідні для договорів цього виду, а також умови, щодо яких на вимогу однієї зі сторін повинна бути досягнута згода. Відповідно чинного законодавства України істотними (тобто такими, які сторони

зобов'язані погодити у будь-якому разі та включити у договір) є предмет, ціна та строк дії договору.

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

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

Строком дії господарського договору є час, упродовж якого існують господарські зобов'язання сторін, що виникли на основі цього договору. На зобов'язання, що виникли у сторін до укладення ними господарського договору, не поширюються умови укладеного договору, якщо договором не передбачено інше. Крім строку дії договору (як загального строку), розрізняють проміжні договірні строки (строки виконання окремих етапів робіт, поставки продукції тощо) [105].

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

- предмету договору, його кількісних та якісних характеристик;
- строку дії договору та строків його виконання;
- суми договору та ціни одиниці виміру (тони, літра, метра, штуки тощо);
- порядку виконання та порядку передачі-приймання виконання (акт приймання-передачі);
- порядку та форми платежів;
- відповідальності за невиконання (неналежне виконання) сторонами договірних зобов'язань;

- обставин, що виключають відповідальність сторін за невиконання (неналежне виконання) сторонами договірних зобов'язань (форс-мажор);
- способів забезпечення належного виконання договірних зобов'язань (застава, гарантія тощо);
- порядку розгляду спорів, що впливають із господарського договору, в тому числі визначення юрисдикційного органу, а щодо зовнішньоекономічних контрактів – країни, законодавство якої застосовуватиметься під час розгляду спору.

Як правило, договори між суб'єктами бізнесу укладаються у письмовій формі. Розрізняють кілька модифікацій письмової форми, що застосовуються при укладанні договорів:

- повна письмова форма господарського договору – єдиний документ, підписаний сторонами, до якого додаються супроводжуючі процес його укладання документи: підписаний сторонами текст договору з усіма додатками, протокол розбіжностей (якщо він мав місце), протокол узгодження розбіжностей (якщо розбіжності узгоджувалися і між сторонами було досягнуто компромісу щодо спірних умов договору), судові рішення (якщо спір передавався на розгляд суду);
- скорочена письмова форма у вигляді комплекту листів, телеграм, факсограм та інших документів, якими сторони обмінювалися в процесі встановлення договірної зв'язку, якщо зміст цих документів свідчить про наміри сторін встановити договірний зв'язок та істотні умови договору;
- письмова нотаріально посвідчена. Застосовується у передбачених законом випадках або за домовленістю сторін [115].

Контрольні питання до розділу 3

1. Назвіть основні напрями правового регулювання підприємницької стартап діяльності.
2. Які організаційно-правові форми доцільно використовувати при юридичній реєстрації стартапу?
3. З яких стадій складається процес реєстрації стартапу у вигляді юридичної особи?
4. Які документи подаються для реєстрації товариства з обмеженою відповідальністю?
5. Надайте характеристику існуючих систем оподаткування для фізичних осіб-підприємців.
6. Що може реєструватись в якості торговельної марки?
7. Які документи подаються для отримання патенту на винахід?
8. Які ви знаєте істотні умови договору?
9. Яку форму для реєстрації стартапу варто обрати, якщо команда ініціаторів складається з п'яти осіб, які не готові ризикувати великими сумами грошових коштів?
10. Які податки сплачуються при обранні спрощеної системи оподаткування?
11. До якої групи відноситься фізична особа-підприємець, що реалізує стартап у сфері інформаційних технологій, за умови обрання спрощеної системи оподаткування? Які податки при цьому повинна сплачувати?
12. Який об'єкт інтелектуальної власності потрібно зареєструвати для захисту зовнішнього вигляду вашої розробки?
13. Який строк охорони майнових прав на корисну модель?
14. Чим попередній договір відрізняється від протоколу про наміри?
15. Які форми укладання договору передбачені законодавством?
16. Який спосіб укладання договору відповідає прямим переговорам уповноважених представників сторін?

Практичні завдання до розділу 3

Завдання 1

Розгляньте ситуацію та надайте відповіді на запитання.

Троє громадян для реалізації своїх підприємницьких ініціатив вирішили створити господарське товариство, яке б характеризувалося:

- *можливістю залучення коштів інших осіб (не засновників) з метою створення значного за розмірами капіталу;*
- *незначним ризиком для учасників товариства у разі негараздів у його діяльності;*
- *незначним рівнем публічності діяльності товариства;*
- *можливістю формування виконавчого органу не лише з учасників товариства, а й з найманих працівників.*

1.1. Якому виду господарських товариств відповідають ці ознаки?

1.2. Які дії мають виконати засновники для реалізації задуму?

Завдання 2

Розгляньте ситуацію та надайте відповіді на запитання.

Студент третього курсу КПІ ім. Ігоря Сікорського, який проживає у м. Фастові, звернувся до державного реєстратора з заявою про реєстрацію його як підприємця для реалізації свого стартапу. Через 10 днів йому було відмовлено у державній реєстрації. У відмові було зазначено, що:

- *у Фастові вже існують подібні фірми, тому займатися цим видом діяльності вбачається недоцільним;*
- *для зайняття обраним видом діяльності необхідне отримання ліцензії;*
- *заявник не має власного приміщення, де мала б здійснюватися діяльність.*

2.1. Чи є підстави для відмови в державній реєстрації?

2.2. Назвіть причини, що можуть стати підставами для відмови в державній реєстрації?

Завдання 3

Розгляньте ситуацію та виконайте завдання.

ТОВ «ХХХ» знаходиться на спрощеній системі оподаткування третьої групи з ПДВ. Протягом року товариством було отримано дохід у розмірі 200 тис. грн. та 130 тис. грн., з яких 20 тис. грн. кредиту, 40 тис. грн. страхових виплат та 70 тис. грн. в результаті здійснення господарської діяльності. Витрачено було 110 тис. грн. з ПДВ та 30 000 грн. без ПДВ. Крім того, було виплачено заробітної плати працівникам на суму 25 000 грн.

Розрахуйте загальну суму податкових витрат, яку понесе зазначене товариство в цьому році.

Завдання 4

Розгляньте ситуацію та надайте відповідь на запитання.

Працівники технологічної лабораторії Науково-дослідного сільського господарства А. Іванченко та О. Артем'єв у встановленому законом порядку були визнані авторами винаходу – нового засобу одержання отрутохімікатів, що був розроблений під час роботи в лабораторії.

До суду надійшли позови від завідувача лабораторії Б. Колесника та співробітника цієї ж лабораторії М. Ворони, які ставили питання про включення їх до числа співавторів винаходу. В позовній заяві Б. Колесника зазначалось, що ним, як завідувачем лабораторії, здійснювалось загальне керівництво всіма дослідженнями, які завершилися створенням нової технології одержання отрутохімікатів. У позові М. Ворони зазначалось, що саме він підказав А. Іванченку та О. Артем'єву головну ідею нової технології, а також провів велику роботу з пошуку й аналізу аналогів винаходу, результати якої він передав відповідачам.

Чи підлягають задоволенню заявлені позовні вимоги?

РОЗДІЛ 4 УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СТАРТАП ПРОЕКТУ

§ 4.1 Вибір стратегії розвитку стартап проекту

Вибір стратегії стартапу є важливим етапом його розвитку. Від правильності обраної стратегії залежить успішне майбутнє як стартапу, так і його партнерів. Стратегія – це план дій на визначений період часу із зазначенням виконавців та способів реалізації. Для стартап проекту стратегія може змінюватись у процесі його розвитку досить швидко, проте це не спростовує той факт, що до її вибору необхідно підходити достатньо ретельно.

Розроблення стратегії стартапу має певні специфічні особливості та передбачає [116]:

- формування бачення, тобто бажаного стану внутрішнього і зовнішнього середовища стартапу;
- формулювання місії, де закріплюється сенс існування стартапу: його сутність та сфера застосування, для кого призначений, яку користь приносить;
- усвідомлення ключових принципів, що виражають цінності команди стартапу;
- уточнення цілей стартапу, тобто загальних довгострокових орієнтирів, що визначають виконання місії компанії;
- деталізацію завдань, що закріплюють цільові значення ресурсів стартапу та формують його мету;
- визначення ключових факторів успіху як основних умов, необхідних для досягнення однієї або декількох цілей стартапу;
- окреслення бар'єрів – існуючих або потенційних проблем, які можуть перешкодити досягненню стратегічних цілей стартапу;
- визначення шляхів досягнення за кожною ціллю, тобто напрямів дій для досягнення даної мети;
- конкретизацію плану дій, що закріплює перелік необхідних заходів, відповідальних осіб і терміни виконання.

Працюючи над формуванням стратегії, розробники стартапу аналізують усі можливі варіанти розвитку подій у зовнішньому середовищі, його сильні і слабкі сторони, шляхом обговорення для складання найбільш раціонального плану дій, який закріплюється в стратегії. Таким чином, хоча б у середньостроковій перспективі знімаються питання на пряму розвитку стартапу, працівники мають можливість сконцентруватися на поточних завданнях, вирішення яких забезпечує операційну ефективність діяльності [117]. До вибору стратегії розвитку стартапу можна підходити з різних позицій.

З одного боку, як стратегіями для стартапу можна скористатись трьома базовими конкурентними стратегіями М. Портера: лідерство за витратами; диференціація та фокусування. Основними перевагами використання цих стратегій є [118]:

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

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

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

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

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

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



Рисунок 4.1 – Стратегічні переваги та стратегічні цілі базових стратегій розвитку стартапу [118]

З іншого боку, враховуючи, що в основі стартапу закладено інноваційну ідею, обираючи стратегію розвитку стартапу можна розглядати і стратегії інноваційної поведінки компаній на ринку.

У практиці управління найбільш поширеними є типи інноваційної поведінки, виділені міжнародною компанією «Бостонська консалтингова група» (англ. *Boston Consulting Group, BCG*) (табл. 4.1). BCG виокремлює шість основних інноваційних стратегій компанії [119]:

- «творці» – високо інноваційні компанії, як правило, на чолі з сильним лідером, що формують основні інноваційні ринки, ретельно захищаючи свою інтелектуальну власність;
- «розробники рішень» – компанії, що шукають свій ринок, спираючись на спостереження, глибоке розуміння пріоритетів клієнтів та шляхів вирішення їх проблем;
- «максимізатори вигоди» – компанії, що створюють успішну бізнес-модель, а потім використовують її для підтримки свого лідерства в галузі;
- «розширювачі бізнесу» – компанії, що шукають можливості щодо нових способів опанування суміжних ринків та стимулювання зростання;

- «захисники» – компанії, які, як правило, є лідерами у зрілих або повільно мінливих галузях, а також захищають інновації, щоб захистити свої переваги. Оскільки технологія перетворює все більше і більше галузей промисловості, дотримання цієї моделі стає все більш ризикованим;
- «швидкі послідовники» – компанії, що оптимізують свої можливості у всіх вимірах, щоб швидко реагувати на інновації та часто покращувати їх.

Консультанти з VCG наголошують, що вибір інноваційної стратегії, що підходить кожній конкретній компанії – це питання контексту її використання. Контекст промисловості є важливим, оскільки лише невелика кількість стратегій можуть досягти успіху в більшості галузей.

За класифікацією Л. Р. Раменського відповідно до рівня конкурентоспроможності та інноваційної активності під час завоювання нових сегментів ринку виділяється чотири типи поведінки організацій на ринку і аналогічні їм стратегії [120]:

- *віоленти* (від англ. *violent* – інтенсивний) – великі фірми, що здійснюють масове виробництво власних або придбаних товарів (послуг) і випереджає конкурентів за допомогою серійності виробництва або ефекту масштабу;
- *патієнти* (від англ. *patient* – той, що очікує) – вузько спрямовані (нішеві) фірми, що випускають спеціалізовану нову або модернізовану продукцію з унікальними властивостями для певного ринкового сегмента;
- *комутанти* (від англ. *commute* – замінювати) – дрібні фірми з відсутністю спеціалізації, часто функціонують на регіональному рівні, пристосовуючись до умов місцевого ринку і заповнюючи ніші, по тим або іншим причинам не зайняті віолентами і патієнтами;
- *експлеренти* (від англ. *explorative* – той, що досліджує) – фірми, що спеціалізуються на перетворенні старих і створенні нових ринків за допомогою кардинальних нововведень.

Таблиця 4.1 – Характеристика стратегій інноваційної поведінки компаній за підходом VCG [119]

| <i>Стратегія</i> | <i>«Творець»</i> | <i>«Розробник рішень»</i> | <i>«Максимізатор вигоди»</i> | <i>«Розширювач бізнесу»</i> | <i>«Захисник»</i> | <i>«Швидкий послідовник»</i> |
|---|--|--|--|--|---|--|
| <i>Умовне гасло</i> | «Ми знаємо краще» | «Ми слухаємо вас» | «Ми робимо це найкраще» | «Шукаємо нішу, щоб опанувати» | «Захищаємо нашу територію» | «Готовий реагувати» |
| <i>Ключові характеристики</i> | Закритий інноваційний підхід; поміркований менеджмент протягом життєвого циклу; обмежена кількість інноваційних товарів, на які робиться велика ставка | Відмінне бачення потреб споживачів; фокусування на повному аналізі процесу придбання; централізоване управління, зорієнтоване на утримання споживача | Концентрація на інноваціях, що можуть прискорити поширення даної стратегії; фокусування на постійному покращенні базової стратегії; акцентування на передаванні досвіду та спадкоємності персоналу | Орієнтація на зростання; фокусування на одній або двох відмінних можливостях; постійне експериментування в межах ринку; формування відкритої інноваційної культури | Постійне вдосконалення для утримання поточного обсягу ринку; ретельний моніторинг з метою захисту від потенційних збоїв; Використання злиття, поглинання та партнерства для утримання темпів розвитку | Фокусування на відчутті та прискоренні для покращення конкурентних інновацій та зниження ризиків; інвестування в досконалість переходу на ринок; пласка організація для прийняття швидких рішень |
| <i>Приклади компаній, що застосовують</i> | «Apple», «Tesla», «Netflix» | «Nike», «Starbucks», «Under Armor» | «Zara», «Toyota Motor», «Costco» | «Amazon», «Gilead», «Danaher» | «AIG», «Pfizer» | «JPMorgan», «Chase», «Tencent» |

Дослідники з «Harvard Business Review» розробили власний підхід до вибору стратегії стартапу – так званий «Компас підприємницьких стратегій». В основі цього підходу лежить визнання того, що стратегія переходу до ринку для будь-якого нововведення включає вибір щодо того, на яких клієнтів потрібно спрямовувати зусилля, які технології застосовувати, які організаційні ідентичності припускати, і як позиціонувати компанію, проти якої конкурують. Щоб ускладнити питання, рішення взаємозалежні – вибір клієнтів впливає на організаційну ідентичність компанії та її технологічні варіанти. Підприємці можуть відчувати себе переповненими величезною кількістю виборів, з якими вони стикаються, навіть якщо деякі шляхи можуть бути відхилені як непрактичні. Проте, чотири категорії компаса роблять процес керуванням, залучаючи стартапи до швидких стратегій переходу на ринок та визначаючи припущення, які вказують на вибір [121].

Отже, стратегічні можливості для стартапів пропонується класифікувати за двома вимірами: ставлення до діючих осіб («співпрацювати або конкурувати?») і ставлення до інновацій («побудувати рів або штурмувати пагорб?»). Це дає чотири стратегії, які будуть керуватися рішеннями компанії щодо клієнтів, технологій, ідентичності та конкурентного простору (рис. 4.2) [121].

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

- уточнення поведінки щодо співпраці чи конкурування;
- визначення способу та швидкості виходу на ринок з інноваційним продуктом.

Стосовно прийняття рішення *співпрацювати чи конкурувати у просуванні стартапу* слід розуміти, що співпраця з відомими гравцями ринку забезпечує доступ до ресурсів і ланцюжків постачання, які дозволяють стартапу більш швидко вступати на більший і більш розвинений ринок. З іншого боку, підприємство може зіштовхнутись зі значними затримками через бюрократичну природу великих організацій, а також може захопити меншу частку цього потенційно великого ринку. У разі конкурування з

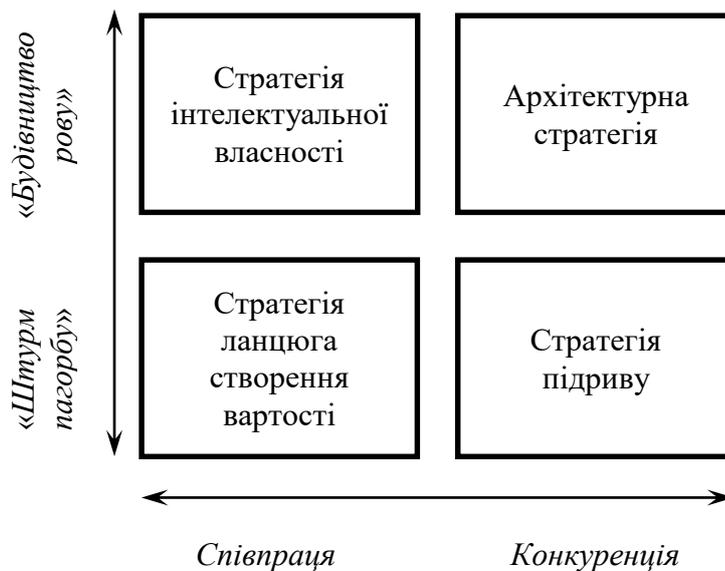
відомими гравцями в галузі це означає, що стартап має більше свободи, щоб будувати ланцюжок вартості для роботи з клієнтами, які, можливо, не помічали його на ринку, і внести на ринок інновації, які підвищують цінність для клієнтів, витісняючи інші продукти. Однак, це означає прийняття виклику від конкурентів, які мають краще фінансове забезпечення та усталену інфраструктуру [121].

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

Наприклад, «Dolby» – це глобальний законодавець стандартів для звукових технологій; вона видає ліцензії на власні технології «Sony», «Bose», «Apple» та ін.

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

Наприклад, «OpenTable» розробила власну платформу, яка дозволяє відвідувачам здійснювати бронювання більш ефективно, і таким чином встановлюється вплив на потік клієнтів до ресторанів.



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

Наприклад, «Rearod» стала лідируючим у США інтернет-бакалійником, за рахунок пристосування (та покращення) до галузі.

Конкуренція безпосередньо з працівниками. Варто застати їх зненацька швидкою реалізацією.

Наприклад, «Rent the Runway» зробила виклик висококласним ритейлерам, запропонувавши жінкам, які прагнуть бути модними, можливість орендувати, а не купувати дизайнерський одяг.

Рисунок 4.2 – Компас підприємницьких стратегій для стартап проектів [121]

Далі необхідно визначити *спосіб та швидкість виходу на ринок з інноваційним продуктом*. Відповідно до підходу «Компас підприємницьких стратегій» така діяльність носить назву «Побудувати рів» або «штурмувати пагорб». Деякі компанії вважають, що вони отримують більшу вигоду від жорсткого контролю над продуктом або технологією, тому вони інвестують у захист інтелектуальної власності. Формальний захист інтелектуальної власності хоч і є дорогим, може дозволити технологічному стартапу виключити інших учасників з кола прямих конкурентів або отримати значну перевагу у переговорах з партнером у ланцюгу постачання. Але визначення пріоритетів контролю підвищує трансакційні витрати та виклики для приведення інновацій на ринок та роботи з клієнтами та партнерами [121]. Навпаки, концентрація на швидкому виході на ринок прискорює комерціалізацію та розвиток, що зазвичай відбувається в тісній співпраці з партнерами та клієнтами. Стартапи, які вирішили продовжити цей маршрут, встановлюють пріоритети щодо можливості експериментувати та переглядати свої ідеї безпосередньо на ринку. Тоді як стратегія, побудована на контролі, може затримати вихід на ринок, стартапи, орієнтовані на досягнення ринкової конкуренції, використовують свою спритність для швидкого реагування на виникнення конкурентних загроз.

Процес вибору з подальшою реалізацією стратегії відбувається за ключовими етапами [121]:

1. Заповнення якомога більшої кількості квадрантів компаса стратегічними варіантами. Це передбачає збирання додаткової інформації та здійснення експериментів. Деякі альтернативи можуть бути відхилені через відсутність доцільності або невідповідність можливостям засновників.
2. Визначення клієнтів, на яких потрібно орієнтуватись, на якій технології зосередитися, яку ідентичність припустити, та з ким конкурувати для кожного квадранту компаса.

Головними стратегіями стартапу згідно компасу стратегій є стратегія інтелектуальної власності, стратегія підриву, стратегія ланцюга створення вартості, архітектурна стратегія (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Характеристика підприємницьких стратегій для стартап проектів (складено на основі [121])

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

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

Ідентичність стартапу – як свого роду фабрики ідей – буде відображена в його спроможності щодо розвитку інновацій, що можуть бути виведені на ринок через обраних на той час керівників. Ретельно продумані патенти та торгові марки, управління якими відбувається в поєднанні з відповідними

дослідженнями та розробками, можуть створити потужні засоби захисту протягом тривалого періоду часу.

Стратегія інтелектуальної власності виявилася потужною не тільки у локальних ситуаціях, таких як «Dolby», але й у цілих галузях, таких як біотехнологія; з провідними гравцями технологічної платформи, включаючи «Qualcomm»; і для ринкових посередників, таких як «Getty Images» [121].

Стратегія підризу. Ця стратегія є протилежністю стратегії інтелектуальної власності. Вона акцентує увагу на комерціалізації ідеї та швидкому зростанні частки ринку, а не на контролі над розвитком ідеї. Стратегія зорієнтована на випередження конкурентів і можливих подібних стартапів. Мета стратегії – швидке розбудовування можливості, отримання ресурсів та лояльності клієнтів, для значного випередження імітаторів. З цієї причини, первинний вибір клієнтів зазвичай є нішовим сегментом, який, як правило, погано обслуговується. Це дає змогу заснувати авторитет і дослідити (перш ніж хтось помітить) нові технології, які можуть мати початкові недоліки, але міцні перспективи для значного поліпшення. Стартапери зазвичай молоді та амбіційні, які не бояться конкурентної боротьби і прагнуть швидко отримати результат. Стартап повинен бути осядливим, швидко реагувати та орієнтуватись на інтенсивне зростання [121].

Стратегія ланцюга створення вартості. За використання даної стратегії, стартап інвестує у комерціалізацію та щоденну конкурентоспроможність, а не у контроль над новим продуктом та встановлення бар'єрів для входу, його акцент робиться на пристосуванні до існуючого ланцюга цінності, а не на його вдосконаленні. У жодній іншій стратегії розвитку стартапу команда засновників не відіграє таку значну роль як в стратегії ланцюга створення цінності. Вона орієнтована на використання праці не тільки осіб, що просувають стартап або інженерів, які можуть покращити технічне функціонування продукту, але й залучення новаторів, лідерів розвитку бізнесу та партнерів у

ланцюжку поставок. Можливості стартапів повинні перетворитися на розширення диференціації або перевагу у витратах для визначених компаній. І навіть якщо інновація підвищить конкурентоспроможність загального ланцюга створення вартості, нове підприємство може переважати, лише якщо інші гравці в ланцюгу не в змозі відтворити створену ним цінність [121].

Архітектурна стратегія. Ця стратегія дозволяє стартапам одночасно конкурувати і досягати контролю, але це недосяжно для багатьох, якщо не більшості ідей, і неймовірно ризиковано, у випадку реалізації. Підприємці, які дотримуються архітектурної стратегії, розробляють цілком новий ланцюг створення цінності, а потім контролюють ключові вузькі місця в ньому. Вони, можливо, не є основоположниками інновацій – пошукові системи існували до «Google» і соціальні мережі до «Facebook» – але вони приводять його до масового ринку шляхом ретельного узгодження вибору клієнтів, технологій та ідентичності. В кожному випадку використовувалися півоти. Ризики для архітектурних підприємців випливають з того факту, що вони можуть мати лише одну можливість «вистрілити». Архітектори-підприємці часто намагаються будувати платформи, а не продукти. Хоча платформи можуть бути комерціалізовані за допомогою інших стратегій, якщо ядро платформи закрито, підприємець може мати можливість контролювати новий ланцюг створення вартості [121].

Таким чином, вибір стратегії розвитку стартап проекту відіграє вирішальну роль у досягненні ним успіху та вимагає від його засновників підходити до цього процесу відповідально та виважено, що передбачає формулювання різних варіантів поведінки на ринку відповідно до запропонованої інноваційної ідеї, ретельну підготовку команди, аналіз власних сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз, що можуть виникнути у зовнішньому середовищі та істотно вплинути на проект тощо .

§ 4.2 Маркетинг стартап проекту

Просування стартапу, успішна його реалізація та розвиток залежать від маркетингу. Від ефективного застосування його ключових інструментів, адаптованих до процесу стартапування, залежить і вибір ніші ринку, і стимулювання майбутніх споживачів продукції, і розгортання стартапу в повноцінний бізнес.

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

Маркетинг стартапу є багатограним та передбачає використання різних маркетингових моделей на кожній з його стадій життєвого циклу (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Використання маркетингових моделей на різних стадіях стартапу [122]

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

Відповідно до наведених моделей на кожній зі стадій маркетинг виконує певні функції [122]:

- на передпосівній стадії маркетинг вивчає ринок і оцінює ринкові можливості продукту.
- на посівній стадії здійснюється процес вивчення майбутнього споживача, і буде ґрунтуватись на моделі Лаутерборна 4С (від англ. *Consumer, Cost, Communication, Convenience* – 4С), яка передбачає, вивчення споживача на основі його характеристики (англ. *Consumer*), витрат споживача на купівлю та використання продукту (англ. *Cost*), форми спілкування з споживачем (англ. *Communication*), умов вибору, купівлі та користування продуктом (англ. *Convenience*);
- на стадії стартап проекту відбувається розроблення окремих елементів комплексу маркетингу продукту 4Р (від англ. *Product* – продукт, *Price* – ціна, *Place* – місце, *Promotion* – просування, 4Р);
- на стадії зростання необхідними стають інструменти маркетингу щодо залучення нових споживачів;
- на стадії експансії слід використовувати модель 4Р + стратегічна, в якій до основних 4Р додаються ще 4Р (від англ. *People* – люди, *Processes* – процеси, *Programs* – програми та плани, *Performance* – їх виконання, 4Р).

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

Початкова діагностика ринку містить такі процедури [123]:

- складається список сфер, де може застосовуватись продукт стартапу;
- визначається готовність та спроможність клієнтів оплачувати вирішення проблеми шляхом застосування продукту;
- складається портрет середньостатистичного клієнта та описується клієнтський сегмент (табл. 4.4).

**Таблиця 4.4 – Опис клієнтського сегменту
у загальних характеристиках [123]**

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

Оцінювання потенційного ринку є наступним кроком маркетингу стартапу. Виділяють такі основні методи оцінювання потенційного ринку стартапу [124]:

1. Оцінювання ринку зверху. Це найпоширеніший спосіб, проте за такого способу розрахунку мають місце перебільшення або применшення через суб'єктивність оцінки.
2. Оцінювання ринку знизу. Даний метод дає більш скромні і обґрунтовані цифрами результати і базується на принципі від часткового до загального (здатність залучення замовлень одним співробітників, або вартість залучення клієнта).
3. Оцінювання ринку через порівняння з конкурентами. Даний метод полягає в прогнозування власних показників через результати найбільш схожих конкурентів. Оскільки прямими конкурентами стартапів нечасто бувають публічні компанії, викладають свою звітність, то проблема даного методу в пошуку актуальної інформації.

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

З огляду інвесторів, такі різноспрямовані методи оцінювання ринку мають різний ступінь довіри, тому їх необхідно використовувати залежно від призначення – для власного користування чи для розроблення стартап проекту для інвесторів (табл. 4.5).

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

Першим етапом проведення SWOT- аналізу стартап проекту є визначення сильних та слабких сторін продукту, що передбачає здійснення його порівняння з конкурентами (табл. 4.6):

Сильні сторони (англ. *Strengths, S*) – такі внутрішні характеристики продукту, які забезпечують конкурентну перевагу на ринку або більш вигідне становище порівняно з конкурентами [125]. Сильні сторони – це усі характеристики, які можуть сприяти швидкому просуванню ідеї на ринок та зростанню стартапу в цілому (наявність досвіду роботи засновників у потенційній сфері його діяльності, можливість швидкого залучення інвестицій, злагоджена робота команди проекту тощо).

Слабкі сторони (англ. *Weaknesses, W*) або недоліки продукту або послуги – такі внутрішні характеристики компанії, які ускладнюють зростання бізнесу, заважають товару лідирувати на ринку, є неконкурентоспроможними на ринку [125]. До слабких сторін стартапу можна віднести всі характеристики, які можуть гальмувати його розвиток та сповільнювати процес виходу на ринок нового продукту (відсутність можливості щодо проведення попереднього аналізу ринку, відсутність досвіду у розробників проекту, небажання розробників витратити час на проект тощо).

Таблиця 4.5 – Порівняльна таблиця методів оцінки та реакції на них інвестора [124]

| <i>Метод</i> | <i>Оцінка ступеня довіри**</i> | <i>Ставлення інвестора</i> |
|---------------------------------------|---|--|
| Оцінка ринку зверху вниз | Гіпотетична. Прогноз будується на непідтверджених цифрах і фактах. Використовується для опису бажаної частки ринку і теоретичної виручки (Оцінка: 3) | <i>Скептичне.</i> Ключова проблема в непідтверджених даних і припущеннях. Використання результатів сторонніх агентств дозволить знизити недовіру інвестора |
| Оцінка ринку знизу вниз | Будується на найбільш перевірених даних. Власна статистика, або загально-прийняті показники конверсії. Існує загроза відхилення цифр від запланованих (Оцінка: 1) | <i>Високий рівень довіри.</i> Інвестору зрозумілий механізм оцінки. Але показники взяті за базові при необхідно треба бути готовим підтвердити |
| Порівняння з конкурентами | У разі знаходження актуальної інформації по прямим конкурентам обґрунтованість цифр велика. Підтверджені реальністю цифри (Оцінка: 2) | <i>Найвищий рівень довіри.</i> Бізнес модель і ставлення ринку до продукту підтверджені фінансовим результатом. |
| Оцінка ринку на основі його зростання | Чи не найнадійніший метод, прогнози можуть сильно відрізнятись. Різні джерела можуть по-різному оцінювати драйвери зростання одного і того ж ринку (Оцінка: 4) | <i>Інвестору даний метод дає розуміння стадії зрілості конкретного ринку, а отже актуальності проекту і потенційного зростання.</i> Для прогнозування обсягу виручки підходить лише як додатковий метод |

** від 1 до 4, де 1 – найбільш вірогідний

Таблиця 4.6 – Приклад аналізу сильних та слабких сторін продукту при проведенні SWOT-аналізу стартапу [125]

| <i>Ключові чинники успіху продукту (до 6)</i> | <i>Сильна сторона (у чому продукт кращий за конкурентів)</i> | <i>Слабка сторона (у чому продукт слабший за конкурентів)</i> |
|---|--|---|
| Чинник 1 | | |
| Чинник 2 | | |
| ... | | |

У разі опрацювання стартап проекту доцільно перевірити сильні та слабкі сторони продукту, які підвищують чи знижують його конкурентоспроможність (табл. 4.7).

Таблиця 4.7 – Приклад перевірки сильних та слабких сторін продукту при проведенні SWOT-аналізу стартапу [125]

| <i>Опис сильних сторін</i> | <i>Як сильна сторона підвищує задоволеність споживача</i> | <i>Як сильна сторона впливає на відмінність продукту від наявних?</i> |
|----------------------------|---|---|
| Сильна сторона 1 | | |
| ... | | |
| <i>Опис слабких сторін</i> | <i>Як слабка сторона підвищує задоволеність споживача</i> | <i>Як слабка сторона впливає на відмінність продукту від наявних?</i> |
| Слабка сторона 1 | | |
| ... | | |

Другий етап передбачає визначення можливостей та загроз для зростання стартапу як бізнесу [125]:

Можливості компанії (англ. *Opportunities, O*) – фактори зовнішнього середовища, які дозволять збільшити обсяг продажів або наростити прибуток. Як приклад: погіршення позицій конкурентів, різке зростання попиту, появу нових технологій виробництва продукції, зростання рівня доходів населення тощо. Слід зазначити, що можливостями з погляду SWOT-аналізу є не всі можливості, які існують на ринку, а тільки ті, які можна використовувати.

Загрози компанії (Threats, T) – фактори зовнішнього середовища, які можуть знизити обсяг продажів або рівень прибутку в майбутньому. До них належать вихід на ринок нових конкурентів, зростання податків, зміна вподобань покупців, зниження народжуваності й т. п.

Аналізу підлягають і визначені можливості та загрози з точки зору підвищення задоволеності майбутніх клієнтів та впливу на прибутковість (табл. 4.8).

Таблиця 4.8 – Приклад перевірки можливостей та загроз стартапу при проведенні SWOT-аналізу [125]

| | | |
|-------------------------|--|--|
| <i>Опис можливостей</i> | <i>Як можливість може підвищити задоволеність споживача, підвищити прибутковість бізнесу</i> | <i>Можливий термін реалізації можливості</i> |
| Можливість 1 | | |
| ... | | |
| <i>Опис загроз</i> | <i>Як загроза може знизити задоволеність споживача, зменшити прибутковість бізнесу</i> | <i>Можливий термін виникнення можливості</i> |
| Загроза 1 | | |
| ... | | |

Наприкінці у загальному вигляді формується матриця SWOT-аналізу (табл. 4.9).

Перевірка продукту, його цінності та перспективності для споживачів є провідним напрямом у реалізації маркетингу стартап проекту. В основі стартапу лежить бачення – будь-то бачення нового продукту або послуги, або бачення того, як саме продукт знайде свого споживача. Для втілення бачення в реальність стартапу доведеться ретельно перевірити всі гіпотези, щоб з'ясувати, які з них правильні. Первинні гіпотези про ринок і споживачів потрібно протестувати і релевантні перетворити в

факти, для цього потрібно «вийти» до споживача. Тільки після цього кроку буде зрозуміло, чи дійсно у засновників є справжнє бачення, або це гіпотези, які пов'язані з реальністю. Всі правила, які чудово працюють для маркетингу великих компаній, при такому підході мають бути змінені [77].

Таблиця 4.9 – Матриця SWOT-аналізу стартап проекту [126]

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

Зазначені зміни щодо вивчення споживача та його потреб проявляються у ряді відмінностей [77]:

- стартапер не має розуміти потреби і бажання всіх споживачів;
- недоцільно складати список всіх властивостей продукту, які споживачі хочуть бачити, перш ніж прийняти рішення про покупку;
- не слід передавати розробникам список властивостей, які хочуть бачити у продукті споживачі;
- не слід створювати фокус-групи і тестувати споживачів, щоб побачити їх реакцію і зрозуміти, чи купуватимуть вони продукт.

Замість цього, команді потрібно розробити продукт для конкретних споживачів, а не для масового вжитку. Крім цього слід розуміти, що продукт створюється розробником, і може взагалі не існувати на ринку, і не розумітись споживачами.

Для маркетингу стартап проекту доцільно скористатись методологією розвитку споживачів (англ. *Customer Development Methodology, CDM*), сутність якої полягає у тому, щоб якомога

раніше і якомога частіше перевіряти всі свої ідеї та припущення про майбутнє продукту на майбутніх клієнтах. Ця модель складається з чотирьох стадій розвитку (рис. 4.3) [77]:

1. Виявлення споживача (англ. *Customer discovery*).
2. Верифікація споживачів (англ. *Customer validation*).
3. Формування попиту у споживачів (англ. *Customer creation*).
4. Побудова компанії (англ. *Company building*).

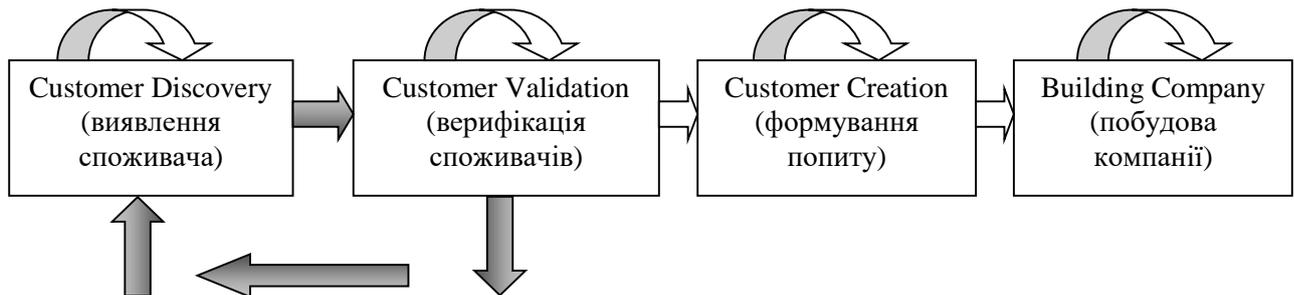


Рисунок 4.3 – Загальна схема реалізації CDM [77]

Кожна з зазначених стадій містить відповідні дії [77]:

1. *Виявлення споживача* (англ. *Customer discovery*). Цей етап є ітеративним і складається з 4-х послідовних фаз або процесів:

Фаза 1. Постановка гіпотез. Поставника гіпотез ґрунтується на послідовному проробленні стартапу за складовими та напрямками (табл. 4.10)

Фаза 2. Тестування гіпотез. На цій фазі тестуються та кваліфікуються гіпотези з фази 1. Після отримання зворотного зв'язку від споживачів гіпотези залишаються в незмінному вигляді в дуже рідкісних випадках. Тому припущення постійно перевіряються та змінюються.

Фаза 3. Тестування концепції продукту. У третій фазі здійснюється тестування гіпотез на потенційних споживачах з метою не продажу продукту, а отримання зворотного зв'язку. Властивості продукту рейтинуються у порядку зменшення їх важливості для споживачів. У табл. 4.10 наведені гіпотези, які потрібно перевірити у цій фазі.

**Таблиця 4.10 – Постановка гіпотез
для реалізації маркетингу стартапу [77]**

| <i>Напря́м</i> | <i>Складові гіпотези</i> |
|----------------------------------|---|
| Продукт | Властивості. Дата готовності продукту (шлях від першого релізу до фінальної версії). Вартість володіння продуктом для споживача (заміни обладнання, необхідність додаткового навчання та ін.) |
| Споживач та його проблема | Портрет споживача: вік, стать, рівень доходу і т.д. Хто приймає рішення про покупку і хто є кінцевим користувачем. Карта організації та схема проходження операції з продажу (хто бере участь в угоді, кого треба переконувати) |
| Канал продажів і цінова політика | Прямі продажі або необхідні посередники Чи потрібні партнери? Які канали дистрибуції? Скільки готовий заплатити споживач? |
| Створення попиту | Як покупець дізнається про вас? |
| Тип ринку | <i>У разі виходу на існуючий ринок.</i> Чи існує вже сформований ринок з великою кількістю споживачів, на якому ви могли б працювати? На відміну від конкурентів ваш продукт щось покращує? <i>У разі ресегментування ринку.</i> Чи існує вже сформований ринок з великою кількістю споживачів, на якому ви могли б працювати, але з більш низькою вартістю продукту, <i>У разі створення ринку.</i> Чи має ваш продукт має унікальні відмінні властивості? |
| Конкуренція | Хто ваші конкуренти? Які саме властивості вашого продукту змусять споживачів відмовитися від тих продуктів конкурентів, які вони зараз використовують? |

Тестування концепції продукту дозволяє отримати оцінки респондентів про саму ідею продукту, про його призначення, про те, чи справді він необхідний і наскільки він задовольняє потреби людей. На цьому етапі важливо оцінити реакцію респондента на концепцію продукту, його очікування, пов'язані з продуктом, важливо і те, наскільки повно ідея продукту реалізована в самому продукті. В результаті такого виду тестування відбувається оцінка і відбір найбільш оптимальної концепції продукту [127].

Фаза 4. Верифікація. Фаза призначена для підведення підсумків спілкування зі споживачами. Слід узагальнювати отримані дані та виявляти ті проблеми, які ще не вирішені.

Верифікація продукту відбувається через проведення паралелі між найважливішими проблемами споживачів найважливішими властивостями продукту. Слід дотримуватись їх відповідності, щоб плани розвитку продукту співвідносяться з потребами ринку [77]. У разі наявних значних невідповідностей проводиться верифікація бізнес-моделі.

Продаж продукту старту можна прирівняти до дифузії інновації. Дифузія є комунікаційним процесом, протягом якого нова ідея або новий продукт приймається ринком [128]. Основними моделями дифузії інновацій вважаються: дифузійна модель Е. Роджерса та дифузійна модель Ф. Басса.

Е. Роджерс у своїй роботі «Дифузія інновацій» досліджував рівні прийняття різних інновацій. Він виявив, що більша частина графіків прийняття інновацій членами суспільства нагадує стандартну криву нормального розподілу, розділену на 5 частин (рис. 4.4).

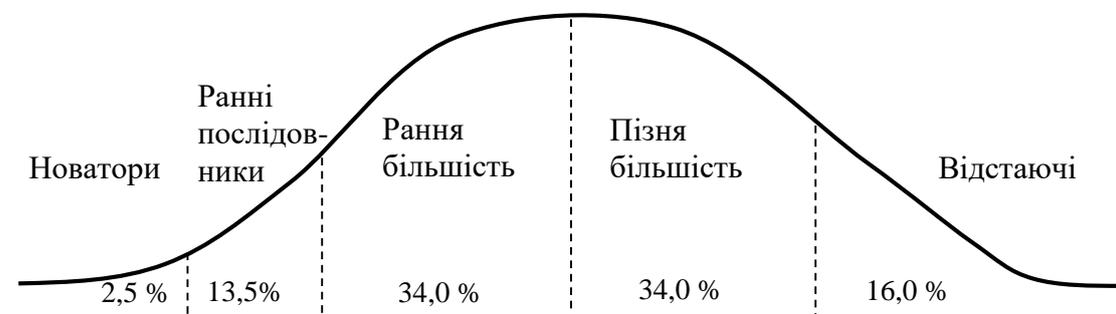


Рисунок 4.4 – Дифузійна модель Е. Роджерса [128]

Е. Роджерс дав назву кожному сегменту, ґрунтуючись на стандартних девіаціях, і приблизну оцінку для кожної з них [128]:

- *новатори* (2,5%) – здатні на ризик, відкриті всьому новому індивіди. У своїх соціальних відносинах вони більш космополітичні, ніж члени інших категорій. Такі люди схильні утворювати між собою своєрідні кліки, встановлюючи зв'язок один з одним, незважаючи на географічні відстані;
- *ранні послідовники* (13,5%) – джерело інформації про нововведення, з їхньою думкою рахуються. Індивіди, що належать до цієї категорії, користуються авторитетом у інших членів спільноти через свою успішність і готовності прийняття інновацій;
- *рання більшість* (34%) – категорія людей, які не бажають приймати нові ідеї або технології першими. Рання більшість вважає за краще спочатку обдумати всі «за» і «проти», на що часом іде досить багато часу, а потім приймати інновацію. Дана категорія виконує важливу функцію легалізації нововведення, демонструючи решті спільноти, що інновація корисна і її прийняття бажане;
- *пізня більшість* (34,0%) – скептично і недовірливо ставляться до переваг нововведення. Вони не роблять ніяких дій і вичікують до тих пір, поки більша частина спільноти не випробує і не прийме інновацію. Іноді мотивуючим фактором для пізньої більшості служить тиск соціальної групи. В інших випадках прийняття інновації обумовлюється економічною необхідністю;
- *відстаючі* (16,0%) – члени соціуму, прив'язані до минулого, до традицій і неохоче приймають нове. Вони вважають за краще спілкуватися з людьми того ж складу розуму. На той час, коли відстаючі нарешті приймають інновацію, «інновація» вже застаріє.

Дифузна модель Ф. Басса представлена на *рис. 4.5*. Сутність моделі Басса полягає в тому, що зростання кількості споживачів інноваційного продукту пояснюється двома ефектами [129]:

- ефект реклами. На початковому етапі життєвого циклу продукту переважає цей ефект, тому що майже ніхто не знає про продукт і, відповідно, не може його купити;

- ефект міжособистісної комунікації. У міру зростання кількості споживачів ефективність реклами знижується, але зростає ефект міжособистісного спілкування.

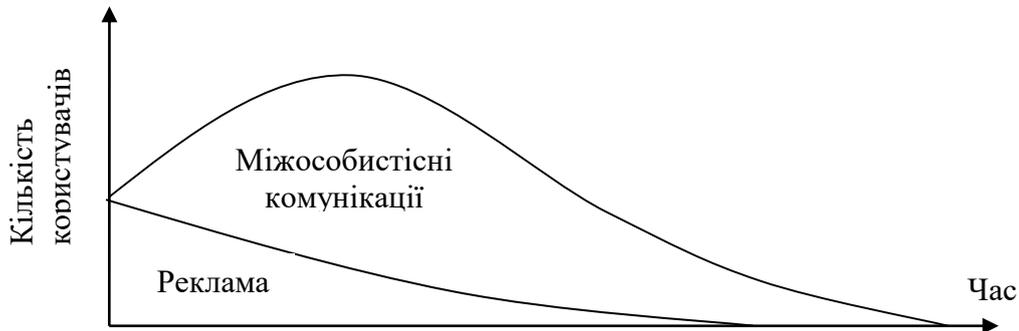


Рисунок 4.5 – Дифузна модель Ф. Басса [129]

У разі позитивних результатів процесу дифузії інноваційної ідеї стартап зможе залучити нових інвесторів, споживачів, зайняти чільне місце на ринку зі своїм продуктом.

У цілому для ринкового пророблення та просування стартап проекту формується *маркетинговий план*. Його структура включає ряд розділів [130]:

Розділ 1. Цілі та завдання на найближчий рік. Доцільно деталізовано визначитись з цілями та їх завданнями, серед яких можуть бути нижчезазначені:

1. Вхід на ринок або створення власного ринку.
2. Запуск нового проекту або продукту.
3. Залучення споживачів, в тому числі тих, які дотепер користувались продуктами конкурентів.
4. Просування продукції.

Розділ 2. Місія та цінності. Слід визначити, в чому стартап має переваги, чим відрізняється від конкурентів та надати відповіді на запитання:

1. До якого ринку належить стартап?
2. Яку вигоду надає клієнтам (низькі ціни, висока якість, ручна робота, ексклюзивний сервіс)?
3. Що хочете довести іншим учасникам ринку, конкурентам?
4. Якою є основна філософія команди стартапу?

5. Які продукти / послуги він пропонує?
6. У чому важливість продукту стартапу?
7. Які унікальні якості має стартап?

Розділ 3. Цільова аудиторія. Слід визначити здійснення виходу на весь ринок чи на його нішу. Конкретизувати цільову аудиторію: вік, стать, місце проживання, дохід, купівельна спроможність, сімейний стан, хобі, улюблені книги, музика, телепередачі і т.д.

Розділ 4. Аналіз ситуації. У розділі подається інформація про продукт: головні функції, головні переваги, чим відрізняється від товару конкурентів; ціна закупівлі, роздробу; знижки і бонуси; поширення: канали поширення і доставки; просування: стратегії просування, реклама, продажу, продавці, промоутери. Наводиться план щодо перед- і післяпродажного сервісу.

Слід чітко прописати всі канали та мережу розповсюдження, за якими поширюється (або буде поширюватися) продукт. Під час аналізу конкурентів слід застосувати SWOT-аналіз. Доцільно отримати відповіді на ряд запитань:

1. Який цільовий ринок ви ділите?
2. Які властивості має продукт стартапу порівняно з існуючими чи заміниками?
3. Яка цінова політика буде застосована?

Потрібно оцінити загальні продажі на ринку, продажі конкурентів в декількох зрізах: на усьому ринку, на вашому сегменті продукту стартапу, за каналами поширення, в регіоні поширення.

Завершити розділ аналізу ситуації слід аналізом прибутковості, визначивши як прямі і непрямі витрати, що впливатимуть на продаж, які канали, регіони і ринки є перспективними.

Розділ 5. Ціни та стратегія позиціонування. У розділі наводяться не тільки можливі ціни на продукт стартапу, але й розрахунки щодо перспективи обсягів продажу та їх зростання.

Розділ 6. План просування. Напишіть загальний план просування з урахуванням існуючих і планових каналів. Оцініть,

як нові канали будуть впливати на продажі. Порахуйте часову та грошову складову кожного каналу просування, як вони впливають на продаж.

У кожного каналу є свої особливості. Стартаперам часто здається, що просуванням займатися легко, і вони впораються з цим самостійно. Однак, це не так, для досягнення високих результатів доведеться найняти фахівців [130].

Розділ 7. Маркетингові активи. У розділ включаються інструменти, за допомогою яких продукт стартапу буде просуватись.

Розділ 8. Конверсійна стратегія. Конкретизується, яким чином відбуватиметься реалізація процесу безперервного тестування ідей та гіпотез.

Розділ 9. Спільне підприємство та партнерство. Доцільно здійснити опрацювання продуктів та товарів, які будуть супутніми для вашого продукту зі стартапу. Можливо в процесі розвитку стартапу укладати угоди з виробниками даних продуктів.

Розділ 10. План збільшення продажів. Слід продумати яким чином можливе збільшення продажів – запропонувати безкоштовну доставку для VIP-клієнтів, підписку на навчання або щось інше.

Розділ 11. План залучення рефералів. Для реалізації стартапів є цікавим використання реферальних програм, тобто програм із залучення вашими клієнтами інших (друзів, знайомих тощо).

Розділ 12. Фінансові прогнози. Необхідно прорахувати усі майбутні витрати, проаналізувати чи достатньо ресурсів, які обсяги інвестування потрібні.

Отже, маркетинг стартап проекту покликаний допомогти розробникам визначити особливості ринку, на якому стартап буде працювати, цільову аудиторію, на яку буде спрямовано продукт/послуга, особливості взаємодії з потенційними клієнтами, а також ринкові можливості та загрози, що разом із сильними та слабкими сторонами стартапу істотно впливають на розвиток проекту та його кінцевий результат.

§ 4.3 Формування попиту на продукт та комунікація зі споживачами стартап проекту

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

Існує дві основні маркетингові стратегії інноваційної компанії в залежності від того, що вона буде здійснювати у першу чергу: проведення маркетингових досліджень або проведення НДДКР [131]:

1. *Technology-push* – стратегія, за якої компанія спершу проводить НДДКР, потім формує потребу на основі створеної технології;
2. *Technology-pull* – компанія проводить маркетингові дослідження в пошуку незадоволених потреб, після чого проводить НДДКР з метою створення продукту для обраної ринкової ніші.

У будь-якому разі успішний стартап залежить від сформованого або наявного попиту на пропонований продукт. Шляхом вибору цільових груп споживачів компанія розробляє найбільш підходящі позиції позиціонування та цільову маркетингову програму. Виділяють декілька стратегій охоплення ринку залежно від процесу сегментування. Зупинимось детальніше на даних стратегіях (*табл. 4.11*), щоб виділити ті, які є більш доцільними для стартапів [131]:

1. *Масовий маркетинг* – підприємство випускає усереднений товар для всіх споживачів. Масову стратегію недоцільно використовувати в інноваційній сфері, оскільки в ній переважає здебільшого нецінова конкуренція. На сьогоднішній день стартапи орієнтовані на конкретні цільові групи, іноді і на індивідуального покупця, і запропонувати інноваційний товар для декількох сегментів без істотних доробок неможливо.

2. *Концентрований маркетинг* – підприємство розробляє продукт для одного сегменту. Це є найбільш поширеною стратегією для стартапів. Вийти на існуючі ринки стартапам складно в наслідок жорсткої конкуренції (високі витрати і менше інформації порівняно з конкурентами). Таким чином, продукція стартапів часто формує ринкову нішу, на якій конкурентів або немає, але вони незабаром з'являться, або конкуренти не будуть заважати через малу ємність сегменту. Дана стратегія дуже поширена через брак фінансових коштів у стартапів, тому що, зі складністю залучення додаткових коштів, вони не можуть диференціювати свою продукцію.
3. *Товарно-диференційований маркетинг* – підприємство пропонує для кожного сегмента спеціально розроблений для них товар. Стратегія характерна для середніх та великих інноваційних компаній. Таким чином, компанії диверсифікують свої ризики і розраховують захопити істотну частку ринку в кожному сегменті. Однак при цьому компанія несе великі витрати, оскільки втрачається економія від масштабів виробництва. Дана стратегія не підходить для стартапів через брак фінансових коштів і обмеженого доступу інформації по конкурентах в нових сегментах.
4. *Індивідуальний маркетинг* – підприємство розглядає кожного покупця як окремих сегмент, тобто враховує індивідуальні переваги кожного і намагається врахувати їх у своєму товарі. Сама відповідна стратегія для стартапу, яка дозволить подолати бар'єри входу на ринок, так як індивідуальний підхід – це додаткова конкурентна перевага, в той же час, складно реалізовується. Продукція стартапу повинна легко адаптуватися під запити споживачів без серйозного збитку бюджету проекту.

Формування попиту є процесом, який охоплює маркетингові стратегії, спрямовані на підвищення пізнаваності бренду і інтересу до його продукції.

**Таблиця 4.11 – Стратегії охоплення ринку для стартапів
(складено на основі [131; 132])**

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

Формування попиту на продукт стартап проекту реалізується двома ключовими шляхами [133]:

1. *Підвищення пізнаваності.* Така діяльність передбачає розповсюдження інформації про те, що компанія і продукт

існують. Це можна зробити за допомогою контент-маркетингу та SEO, соціальних медіа, партнерського маркетингу тощо.

2. *Підвищення інтересу.* Як тільки люди дізналися про існування стартапу, приводиться в дію алгоритм з трансляції цим людям цінностей компанії, цінності продукту. Підвищувати інтерес можна за допомогою всіх каналів, згаданих вище, але в цей список додаються e-mail-маркетинг і утримання клієнтів.

Формування попиту на продукт стартапу охоплює ряд етапів [133]:

- збір потенційної аудиторії і залучення її в тематику бізнесу;
- повідомлення аудиторії про новий товар за допомогою статей, публікацій та ін.;
- відстеження поведінки аудиторії на кожному етапі. Щоб аудиторія захотіла знайомитися з продуктом, необхідно підвищити її залученість. Для цього запускаються активації, де від аудиторії потрібні дії, наприклад, опитування;
- забезпечення постійності перебування у полі зору «освіченої» аудиторії, присутність у всіх можливих джерелах розповсюдження інформації про стартап. З цією метою використовується ретаргетинг, контекстна реклама, робота з репутацією, залучення аудиторії в соціальні мережі, мотивування на підписку – головне залишитися в пам'яті. У разі, коли аудиторія регулярно стикається з пропозицією компанії, то вже сама пам'ятає про продукт, сама його шукає;
- мотивування купівлі, відстеження, готової до покупки, аудиторії і мотивування її на купівлю. На даному етапі використовується таргетована, контекстна, медійна реклама, яка закликає безпосередньо до дії – до здійснення купівлі.

Залучення потенційних споживачів та підтримання з ними комунікаційних зв'язків взаємозалежними процесами, адже через різні комунікаційні канали розробники інноваційної ідеї можуть залучати і нових споживачів. Найефективніші канали просування та комунікації з потенційними споживачами стартапу представлені в *табл. 4.12.*

**Таблиця 4.12 – Способи залучення та комунікації
з потенційними споживачами стартапу [134, 135, 136]**

| <i>Спосіб</i> | <i>Характеристика</i> | <i>Умови застосування</i> |
|---|--|--|
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> |
| Контент-маркетинг | Створення і поширення контенту з цінністю для цільової аудиторії. Для того, щоб здобути прихильність потенційного споживача, необхідно: <ul style="list-style-type: none"> – зацікавити його; – надати зрозумілі пояснення щодо способів користування продуктом | Універсальний. Може використовуватись навіть без розрахунку звичайних параметрів (глибина каналу, вартість відвідувача, конверсія) |
| Розсилка електронною поштою (E-mail-маркетинг) | Автоматична серія листів, яку отримує новий користувач після реєстрації в сервісі або тригерні розсилки. Крім того, цей метод дозволяє тим, хто отримав листа, відповісти відправнику та надати свій відгук | Розсилку листів бажано здійснювати від певної особи, а не автоматично. Тема листа повинна зацікавити потенційного споживача. Важливо у листі розміщувати посилання на сторінку, яка містить корисну інформацію |
| Пошукова оптимізація сайту (англ. <i>Search Engine Optimization – SEO</i>) | Має домінуючу роль у стратегії цифрової реклами, оскільки впливає на розташування цифрових каналів, доступних для компанії, таких як: веб-сайти, блоги, облікові записи в соціальній мережі тощо. За допомогою SEO веб-сторінки можна оптимізувати, щоб вони стали найбільш привабливим для пошукових систем, бути першим відображеним під час пошуку, що виконується за допомогою браузерів | SEO включає в себе використання найпопулярніших ключових слів користувачів та ідентифікаторів, використовуючи інструмент «Google Analytics». |

Продовження таблиці 4.12

| 1 | 2 | 3 |
|---|--|---|
| Публікації | Інформаційні повідомлення про інноваційну ідею або стартап-компанію, що привертають увагу, підвищують пізнаваність, забезпечують необхідний рівень комунікації з ринком і споживачем, є найважливішим елементом SEO, створюють експертний рівень бренду тощо | Якісна публікація в рамках контент-маркетингу – це вміння писати без реклами, розуміти загальну задачу і добре розбиратися в специфіці продукту |
| Блоги | Сайти, на яких регулярно розміщуються статті, інформація про події та мультимедіаконтент. Статті, опубліковані в блозі компанії, відіграють важливу роль у формуванні іміджу компанії | Якісний контент на тему, що представляє інтерес для клієнтів, збільшує рівень довіри та лояльності до компанії. Якщо вміст є неналежним і неефективним, це позначиться на іміджі компанії, яка виявиться непрофесійною у спілкуванні з клієнтами |
| Просування за допомогою соціальних медіа (англ. <i>Social Media Marketing – SMM</i>) | Використання соціальних мереж для просуванні ідеї інноваційного продукту спроможне істотно підвищити пізнаваність стартапу та поінформованість потенційних споживачів. Контент, який розповсюджується в соцмережах через популярних користувачів з тисячами передплатників здатний збільшувати трафік на сайт компанії | Найпопулярнішими соціальними мережами на сьогодні є «Facebook», «LinkedIn», «Google+», «Twitter», «Reddit», «Tumblr», «Instagram», «Pinterest». Для розміщення контенту в цих соціальних мережах необхідно враховувати особливості їх функціонування та інтереси користувачів |

Визначення ідеї та теми рекламного звернення зумовлює всі наступні етапи планування рекламної діяльності. Тому цей етап є основним для професіоналів – творчих працівників рекламних агенцій чи рекламних підрозділів підприємств. Один із класиків рекламного бізнесу Д. Огілві радить ретельно вивчити те, що необхідно рекламувати: «Отримавши завдання на рекламування автомобіля «Роллс-Ройс», я витратив три тижні на вивчення цієї моделі. І тоді народилася ідея, яка втілилась у рекламному зверненні: на швидкості 60 миль за годину найголосніший звук, який можна почути в машині, – цокання годинника» [137].

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

Важко переоцінити роль соціальних медіа в просуванні будь-якого бізнесу. Контент, який розповсюджується в соцмережах через популярних користувачів з тисячами передплатників здатний створювати величезний приплив трафіку на сайт компанії. Дві часті помилки, які допускаються при використанні соціальних мереж в маркетинговій стратегії [135]:

- спроби «осягнути неосяжне». Присутність компанії та її продукту на всіх доступних соціальних майданчиках є неефективною;
- робота з певними мережами лише тому, що там є конкуренти, що зовсім не означає, що це буде ефективним і для стартапу.

Найпопулярніші на сьогодні соціальні мережі вирізняються певними особливостями, врахування яких допоможе визначити, які з них забезпечать найкраще охоплення цільової аудиторії [135]:

- «Facebook» характеризується наявністю користувачів, яким подобається візуальний контент;
- «Twitter» містить значну кількість реакцій на посилання;

- «LinkedIn» створений для ділового спілкування в середовищі професіоналів;
- «Tumblr» інтегрував молодь, яка любить жарти і невимушене спілкування;
- «Reddit» краще за інших захищений від спаму, але не дає можливості планувати час публікацій, а також вимогливий до якості контенту.

В умовах обмежених ресурсів стартапу варто виділити ключові технології просування, які здатний буде покрити його бюджет. При цьому варто виділити рекламу, як особливий інструмент просування. Його особливість полягає в різноманітті каналів просування та їх постійному розвитку (*табл. 4.13*).

Істотну роль у просуванні наукомісткої продукції відіграють нетрадиційні канали, такі як виставки, ярмарки і конкурси [138]:

- *виставка* – це публічна демонстрація досягнень у визначеній галузі економіки, техніки, науки, культури, призначених для задоволення потреб людини. Виставка – це комплексний захід, який доповнюється обміном досвіду компаній, пошуком нових ідей тощо;
- *ярмарок* – це періодично діючий ринок, що дає змогу його учасникам-експонентам виставити зразки свого виробництва, продемонструвати нові досягнення і технічні удосконалення з метою укладання прямих торговельних угод. На ярмарку компанією представляються споживачеві товари і послуги, з метою поширити про себе інформацію і, можливо, укласти угоди купівлі / продажу;
- *конкурс* – це захід, на якому стартапи представляють свою технологію або продукцію, з метою виявити кращий товар. Для стартапу ж основною метою участі в конкурсах є можливість заявити про себе, з метою залучення спонсорів, потенційних покупців та інших зацікавлених осіб.

Просування продукту на ринок передбачає проходження ним шляху від розробника до споживача. Залежно від обраного каналу збуту шлях може бути коротшим або довшим.

Таблиця 4.13 – Характеристика ключових технологій просування продукту стартапу на ринку [137]

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

Рівень каналу дистрибуції визначається кількістю типів посередників, що беруть участь в розподілі продукту до споживача.

Глибина каналу дистрибуції – кількість посередників, які безпосередньо беруть участь в розподілі продукту.

Ширина каналу дистрибуції – кількістю посередників на певному рівні [140].

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

- *канал нульового рівня* (канал прямого маркетингу) складається з виробника, що безпосередньо продає товар клієнту. При цьому продавець використовує такі способи прямого продажу, як торгівля через магазини, що належать виробнику, поштова торгівля, торгівля в роздріб тощо [139]:
- *канал одного рівня* включає в себе ще одного посередника, зазвичай це роздрібні торговці.
- *дворівневий канал* включає в себе роздрібних та оптових торговців.
- *трирівневий канал* складається з трьох посередників: гуртовий, дрібногуртовий та роздрібний продавець.

Існують наступні *власні засоби продажу* [139]:

- продаж за допомогою торгових агентів (службовці фірми, що оплачуються фіксованим окладом, до якого, залежно від продажу додаються комісійні);
- продажі за допомогою збутових філіалів підприємства. Перевагами такого способу продажу є те, що філіали можуть забезпечити потрібний рівень сервісного обслуговування, консультаційні послуги і є економічно залежними від головної фірми.

Зовнішні засоби продажу поділяють на [139]:

- договірних збутовиків, які, як правило, самі забезпечують складське господарство і технічне обслуговування продукції;
- торгових представників. Вони надають посередницькі послуги при укладанні угод, але не купують прав власності на товар.

Як правило, посередники представляють тільки одну компанію. Якщо ж посередник представляє декілька компаній, то їх продукти конкурують між собою, та, по можливості, доповнюють один одного. Завдяки асортиментній комбінації виробів забезпечується поліпшення збуту. Особливо велике значення цей фактор набуває для компаній, що вперше виходять з продуктом на ринок [139].

Канали розподілу виконують ряд функцій [140]:

- встановлення контактів із споживачами та підтримання їх;
- формування попиту та стимулювання збуту;
- організація руху продукту;
- розробка та реалізація програм з підтримки лояльності клієнтів;
- дослідницька робота зі збору маркетингової інформації;
- доробка продукту, виходячи з потреб конкретного покупця;
- фінансування (у тому числі лізинг, відстрочка платежів, платежі частинами);
- прийняття на себе ризику.

До завдань каналів розподілу можна віднести: зниження кількості необхідних контактів для збуту продукції; зменшення витрат у процесі збуту продукції; максимізація відчуття споживачем корисності від товару.

На початкових етапах розвитку стартапу його фінансові можливості обмежені, тому значних витрат на маркетингові заходи, зазвичай, підприємець дозволити собі не може. Саме тому використання засобів цифрового маркетингу допомагає зекономити розробникам стартапів. Браком коштів обумовлена і відсутність окремого маркетингового підрозділу. Тому просуванням переважно займається один з членів команди або сам розробник стартапу. Варто зазначити, що маркетинг стартапів спрямований не лише на споживачів, а й на інвесторів, тому маркетингова стратегія на різних етапах розвитку стартапу може змінюватись.

§ 4.4 Півот стартап проекту

Будь-який стартап проект рано чи пізно може опинитись у ситуації, коли попередня бізнес-модель перестає бути ефективною. Це може бути наслідком впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Стартап, як відкрита система, є динамічним, тобто може постійно змінюватись, що, в тому числі, може спричинити необхідність у структурних змінах не лише бізнес-моделі, а й концепції продукту в цілому, внаслідок необхідності адаптуватись під умови ринку. У таких випадках засновникам стартапу варто застосувати півот.

Півот (від англ. Pivot – вираж, перелам) – зміна курсу розвитку стартап проекту з метою тестування нових напрямів. Півот може перевіряти фундаментальну гіпотезу, продукт, бізнес-модель, сферу діяльності або механізми зростання стартапу.

Цей термін ввів у обіг американський підприємець Е. Рис у своїй книзі «Бізнес з нуля. Метод Lean Startup для швидкого тестування ідей та вибору бізнес-моделі» [17].

Якщо автори проекту не змогли залучити цільову аудиторію споживачів свого продукту, вони постають перед вибором – або здатися та ліквідувати проект, або обрати півот. Кут такого «розвороту» проекту може бути різним – від невеликих коректив до радикальної зміни концепції. Можна виділити кілька типових ситуацій, коли стартапу варто активно починати шукати іншу бізнес-модель [141]:

1. *Відсутність мотивації.* Найбільш складна ситуація, адже необхідність у зміні проекту обумовлена відсутністю мотивації команди. Якщо розробник проекту усвідомлює, що мотивація команди поступово сходить нанівець, проект не має чітко виражених перспектив, то це вдалий час для запровадження певних змін.

2. *Нестача необхідних знань та навичок.* Типовою є ситуація, коли в команді не вистачає знань, необхідних для успішної роботи в обраній ніші. Якщо розробник займається тим, на чому не розуміється – варто негайно припинити. Бізнес потрібно будувати на своїх сильних компетенціях.
3. *Невірний або невчасний прогноз.* Розробник проекту разом з партнерами може почати займатись розробленням продукту без попереднього оцінювання ринку. Це може призвести до того, що очікувані та реальні доходи будуть суттєво відрізнятись, а продукт буде нерентабельним. У такій ситуації варто переглянути і концепцію продукту, і, розпочати пошук іншого ринку.
4. *Відсутність інтересу клієнтів до продукту.* Найчастіше півот використовують в ситуації, коли на ринку відсутній інтерес до продукту. У даній ситуації існує два варіанти дій. Перший (неправильний): придумати нову ідею, реалізувати її, знову відсутній інтерес до продукту, придумати таку ідею, реалізувати її і далі здійснювати нові ітерації. Другий варіант – правильний. Необхідно поспілкуватись з клієнтами, дізнатись, що їх турбує, придумати рішення, запропонувати новий продукт та продати його. Зробити декілька ітерацій, потім масштабувати. Таким чином, може вийти хороший півот.

Передумовою для півоту стартапу є невизначеність. Вона виникає на кожному етапі розвитку стартапу: від ідеї (неможливо точно визначити, чи буде запропонована ідея успішною) до прийняття рішення про публічне розміщення акцій стартапу (адже навіть зріла компанія за несприятливої зовнішньої кон'юнктури та впливу інших факторів може отримати на цьому етапі не той результат, на який очікувала). Фахівці виділяють такі типи невизначеності для розвитку стартапів [142]:

- технічна невизначеність – стосується розуміння технологічних драйверів, цінності та економічної доцільності;
- ринкова невизначеність – стосується вивчення ринкових факторів, створення вартості та життєздатності бізнесу;

- ресурсна невизначеність – передбачає доступ до фінансів, кадрів та можливостей проекту, як внутрішніх, так і зовнішніх;
- організаційна невизначеність – стосується отримання та підтримка організаційної легітимності проектів, які відповідають вимогам бізнес-підрозділів, але на більш тривалий час, або проектів, у яких відсутня чітка організація.

Якщо розглядати етапи розвитку стартапу більш укрупнено, зокрема як генерація ідеї (відкриття), розвиток стартапу (інкубація) та зростання стартапу (акселерація), можна ідентифікувати для кожного з них ключові напрями півоту, розробити повноцінну карту викликів проекту та визначити стратегічні перспективи. У табл. 4.14 наведено зони фокусування керівників стартап проекту на різних етапах його розвитку для зменшення рівня невизначеності відповідно до її типів.

Півот передбачає роботу над помилками. Розробники стартапу у процесі розвитку проекту постійно навчаються, у тому числі і на власних помилках. Деякі помилки виникають внаслідок невизначеності, деякі – внаслідок неправильних дій, проте ідентифікація помилки та її аналіз допомагають розробникам навчитись та здобути нові знання.

Методологія півоту стартапу (англ. Pivot Startup) є основою, яку підприємці можуть використовувати для зменшення невизначеності, що оточує їх стартапи. «Pivot Startup» допомагає підприємцям згенерувати знання швидше і краще, щоб їм не доводилось визначати шлях до запуску продукту навмання. Методологія «Pivot Startup» зосереджена на припущеннях, які призводять до запуску продукту. Її структурований підхід спрямований на те, щоб підприємці мали змогу отримати знання, які допоможуть їм вийти з туману невизначеності щодо запуску. Вона передбачає зменшення рівня невизначеності за допомогою: визначення припущень, визначення ринків, визначення закликів до дії, визначення продукту та способів аналізу (рис. 4.6) [142].

**Таблиця 4.14 – Зони фокусування для зменшення рівня невизначеності стартапу
відповідно до її типів (складено на основі [142])**

| | Відкриття <i>Результат концептуалізації = концепція можливостей</i> | Інкубація <i>Результат експериментування = концептуальна пропозиція</i> | Акселерація <i>Результат комерціалізації = бізнес-план</i> |
|---|--|---|--|
| <i>Технічна невизначеність</i> | Технічні здійсненність та можливості, визначення масштабів інтелектуальної власності | Прототипи технологій, моделювання, стратегія інтелектуальної власності і виконання плану, специфікація продукту або рішення | План розвитку продукту |
| <i>Ринкова невизначеність</i> | Можливості застосування, пропозиція цінності, бізнес- потенціал, параметри бізнес- моделі | Досвід раннього прийняття продукту, ринкове навчання, бізнес-модель і стратегія виходу на ринок | План розвитку ринку та продажів |
| <i>Ресурсна невизначеність</i> | Наявність фінансування та відповідних кадрів, виявлення прогалин у компетенціях під час роботи з партнерами | Інновації та розвиток партнерства | Формування команди в бізнес-середовищі та партнерства, призначеного для комерціалізації бізнесу |
| <i>Організаційна невизначеність</i> | Потенціал для інновацій, відповідність стратегічним намірам та зобов'язання вищого рівня | Структура та процес підтримки мислення D-I-A (англ. <i>Discovery, Incubation, and Acceleration</i> – відкриття, інкубація, акселерація) та ефективного переходу до концепцій чи проектів | Організаційні зобов'язання, перехід і остаточна вибудова |

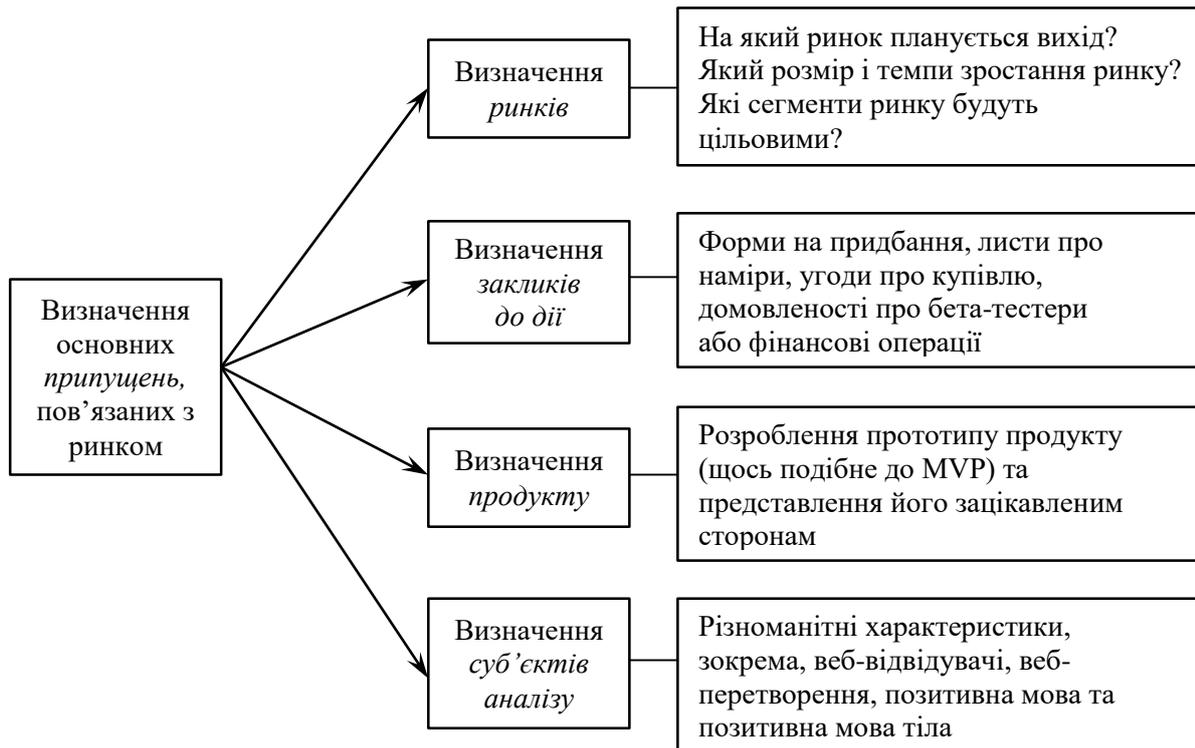


Рисунок 4.6 – Ключові метрики методології «Pivot Startup» (складено на основі [142])

Методологія «Pivot Startup» передбачає надання значення для кожного припущення за шкалою від 1 до 10 (10 – критично важливе). Якщо припущення з важливістю 10 не може бути перевірено, то стартап буде змушений здійснювати півот. Методологія підкреслює важливість експериментів для визначення реакції ринку після повного запуску продукту або послуги. Тестування відмінностей між поведінкою ринкових груп буде вказувати, на що варто спрямовувати зусилля. Заклики до дії вимагають від потенційних клієнтів зробити щось або прокоментувати щось, що вкаже на поведінкове узгодження з продуктом і виявить активний інтерес до продукту або послуги. Визначення продукту – це рання репрезентація продукту або послуги, яку підприємець представляє зацікавленим сторонам, щось на кшталт MVP. Щоб запустити будь-який бізнес-експеримент, необхідно розробити цей тип раннього представлення. Бізнес-експеримент має на меті надати команді стартапу глибоке розуміння того, як ринок буде реагувати, коли вони в кінцевому підсумку запустять свій продукт або

послугу. Він не реалізується за допомогою традиційних маркетингових досліджень і фокус-груп, які намагаються отримати відповіді на гіпотетичні питання про гіпотетичні продукти. Його необхідно здійснювати, імітуючи ціннісні пропозиції через бізнес-експерименти.

Що стосується суб'єктів аналізу, то існує багато різних параметрів, які можна виміряти під час проведення бізнес-експериментів, включаючи, але не обмежуючись, веб-відвідувачами, веб-конверсією, позитивною мовою та позитивною мовою тіла. Стартап може використовувати десятки параметрів бізнес-аналітики, які будуть вимірюватися під час виконання експериментів [142].

Для реалізації півоту Е. Рис пропонує використовувати декілька моделей – підібрати підходящий інструмент можна в залежності від потреб компанії і проблемного сегмента бізнес-моделі. Основні моделі півоту представлені у *табл. 4.15*.

Існують певні особливості та застереження щодо використання півотів. Адже помилкове рішення може завадити функціонуванню бізнесу, який, можливо, поки що просто не набрав сили, або навпаки занадто відтермінувати півот, та не встигнути врятувати стартап від невдачі. Нижче описано ключові особливості застосування півоту [144].

Занадто пізно. Розробникам стартапу варто реалістично будувати прогнози прибутковості. Зазвичай засновники довго не наважуються щось змінювати через побоювання зруйнувати вже створене або через очікування, що все ще може налагодитись. Оскільки з прийняттям рішення щодо здійснення півоту часто затягують, іноді воно може бути прийняте вже занадто пізно. Як правило, це відбувається в той момент, коли перші інвестиційні кошти або стартовий капітал закінчуються, платити людям нічим, а безкоштовно працювати над продуктом команда не має можливості. Потрібно вчасно розпізнати, що прийшов час для розвороту. Якщо коштів залишилося на три місяці роботи або менше, потрібно терміново переключатись на пошук нового ринку, оптимізацію продукту і його продаж тим, хто готовий платити. Тут ключовим повинно бути питання: запропоновано правильний продукт для «не того» ринку або неправильний продукт для «того самого» ринку?

Таблиця 4.15 – Основні моделі півоту [17, 143, 144]

| № з./п. | Модель півоту | Характеристика моделі |
|---------|--|---|
| 1 | Півот збільшення масштабу (наближення) (англ. <i>Zoom-In Pivot</i>) | За даної моделі, та частина продукту (модифікація, пакет, опція, послуга), яка показує найкращі фінансові результати, стає основним продуктом. Усі зусилля команда спрямовує на те, що генерує дохід. Це підкреслює цінність «фокусу» і мінімально життєздатного продукту (MVP), що поставляється швидко й ефективно |
| 2 | Півот зменшення масштабу (віддалення) (англ. <i>Zoom-Out Pivot</i>) | Спочатку відбувалось фокусування на одному продукті або сегменті користувачів, але з'ясувалось, що існує потреба в різноманітності пропозицій і форматів, щоб користувачі різних рівнів платоспроможності могли заплатити стільки, скільки готові. За цієї моделі півоту те, що вважалося цілим продуктом, стає єдиною особливістю набагато більшого продукту |
| 3 | Півот споживчого сегменту (англ. <i>Customer Segment Pivot</i>) | Продукт може бути привабливим для аудиторії, але не тієї, на яку розраховували спочатку. У такому випадку продукт можна перепрофілювати з B2C на B2B або навпаки. Таким чином, продукт вирішує справжню проблему, але повинен бути позиціонований для більш сегмента, що краще його сприймає й оптимізований для цього сегмента |
| 4 | Півот споживчої потреби (англ. <i>Customer Need Pivot</i>) | Перші користувачі свідчать, що проблема, яку вирішує продукт, не надто значима, або вони просто не готові платити (стільки) за продукт. Постає питання, чи дійсно було знайдено проблему, яка варта того, щоб зробити її рішення основою бізнесу? Варіантом півоту є репозиціонування або абсолютно новий продукт, щоб знайти проблему, яку варто вирішити. |
| 5 | Півот бізнес-архітектури (англ. <i>Business Architecture Pivot</i>) | Дж. Мур, фахівець із маркетингу і венчурний інвестор, зазначає, що існують дві основні бізнес-архітектури: «висока маржа – малі обсяги» (модель складних систем) або «низька маржа – великі обсяги» (модель операцій з обсягами). Не можна працювати одночасно з обома. |

Продовження таблиці 4.15

| 1 | 2 | 3 |
|----|--|---|
| 6 | Півот платформи (англ. <i>Platform Pivot</i>) | Така модель передбачає зміну застосування на платформу, і навпаки. Зазвичай, засновники розглядають свій продукт як платформу для різних майбутніх продуктів, але при цьому у них відсутнє те, що називається «killer application» (найбільш привабливе застосування, за яке споживачі готові платити). Більшість споживачів платять за рішення проблеми, а не за платформу |
| 7 | Півот монетизації цінності (англ. <i>Value Capture Pivot</i>) | Це стосується моделі монетизації або доходу. Зміни у способі, у який стартап фіксує значення, можуть мати далекосяжні наслідки для бізнесу, продукту та маркетингових стратегій. «Вільна» модель не охоплює великої цінності. Якщо продукт безкоштовний, він швидше набирає користувачів, але повинен заробляти опосередковано, а це складно |
| 8 | Півот рушійної сили зростання (англ. <i>Engine Of Growth Pivot</i>) | Більшість стартапів використовують одну з трьох моделей зростання: віральну (viral), «липку» (sticky) і платне залучення нових споживачів (paid). Від того, чи правильно обрано рушійну силу, залежить швидкість і прибутковість зростання. Вибір правильної моделі може різко вплинути на швидкість і прибутковість зростання |
| 9 | Півот каналу (англ. <i>Channel Pivot</i>) | У термінології продажів механізм, яким компанія поставляє продукт клієнтам, називається каналом продажів або каналом збуту. Повороти каналів зазвичай потребують унікальних коригувань ціни, функції та конкурентного позиціонування |
| 10 | Технологічний півот (англ. <i>Technology Pivot</i>) | Іноді стартап виявляє спосіб досягти такого ж рішення, використовуючи зовсім іншу технологію. Це є найбільш актуальним, якщо нова технологія може забезпечити високу ціну та/або продуктивність для поліпшення конкурентної позиції |

Відсутність необхідності. Півот – це завжди великий ризик, допустимий тільки за наявності гострої потреби. Він необхідний у тому випадку, коли засновники, ментори й інвестори приходять до висновку, що обрано неправильний напрямок і стартап точно йде на дно. Поки є час на маневр, необхідно не просто без втрат, а виграшно змінити якісь підходи.

«Закапсульованість» команди. Необхідні сигнали можуть дати споживачі, причому не обов'язково лише та цільова аудиторія, на яку орієнтується стартап. Варто спілкуватись з представниками обраного сегмента і з представниками сегментів, які поки що не є споживачами продукції стартапу. Можливо, ставка робиться не на тих: споживачам з тієї групи, на якій сфокусувався стартап, подобається запропонований продукт, але вони не збираються платити, їм просто подобається отримувати його безкоштовно. Необхідно визначити, в якому випадку вони реально заплатять за нього і скільки грошей реально готові віддавати?

Постійні запитання. Варто ставити споживачам багато питань, записувати їх ідеї і щотижня аналізувати цей список силами команди або разом з менторами. Нерідко команда фокусується на одному напрямку, а ідеї «складає в ящик». Необхідно постійно здійснювати моніторинг ринку, не відкидати нові ідеї і бути готовими переключитися на те, що можуть купити. Постійний аналіз, розрахунки і паралельна робота над розвитком супутнього продукту створюють для стартапу запасний аеродром, «план Б»;

Нерозуміння свого ціноутворення. Чому продукт коштує стільки? Яка його собівартість і що допоможе її знизити? Скільки він коштує у конкурентів і за якими моделям працюють вони?

Ігнорування досвіду конкурентів. Ймовірно, у конкурентів уже є ефективні рішення, які можна застосувати у себе – і в сукупності з перевагами продукту вони дадуть кращий результат. Може бути, що розробники «винаходять велосипед»?

Невірний діагноз і відсутність чіткого плану. Моделей півоту – як мінімум, 10, а стартапів – мільйони, і у кожного є специфіка. Не варто забувати правило «працює – не чіпай». Одиниці серед стартапів «злітають» швидко, а невдалий півот може зруйнувати напрацювання і збити зі шляху доречних, але

нешвидких рішень. Не можливо просто почати щось змінювати, не уявляючи собі чітку мету, структуру змін і передбачуваний ефект. Якщо розробники зіткнулися з необхідністю серйозного півоту, час вільної перевірки гіпотез закінчився, необхідно зосередитися. Крім того, півот зазвичай вимагає переробки продукту (наприклад, під корпоративного клієнта), а це витрати. Необхідно діяти обмірковано, поетапно перевіряючи затребуваність нового або оптимізованого продукту. Варто проаналізувати, чи є цей напрям правильнішим.

«Цинічний» півот. Одне з емпіричних правил півоту – в новому втіленні не можна суперечити тій місії, за якої залучалися користувачі з самого початку. Змістовна послідовність повинна зберігатися.

Відсутність «життєвих рішень». Трапляється так, що стартап з високими цілями виживає за рахунок побічного бізнесу, що приносить стабільний «підтримуючий» прибуток – наприклад, виробництво якогось тривіального товару народного споживання. Якщо у стартапу немає нових інвестицій і гідних уваги ідей, але є продукт з потенціалом і команда однодумців, життєві рішення грошової проблеми дадуть час.

Небажання визнати, що подібних сервісів вже занадто багато. Мета серйозного півоту – використовувати накопичені знання, факти, досвід і розуміння ринку, щоб знайти дуже зручне рішення реальної проблеми якоїсь платоспроможної частини аудиторії. Можливо, цей ринок перенасичений пропозиціями, і не відомо чи потрібен користувачам навіть один сервіс з вашого сегмента?

Часті радикальні півоти. Неможливо постійно здійснювати розвороти стартапу – так втрачається фокус. Невеликі півоти відбуваються в такій специфічній організації постійно, але радикальні зміни повинні бути рідкісними, по-справжньому необхідними і добре спланованими.

Таким чином, застосування півоту може істотно змінити напрям розвитку стартапу за наявності певних проблем у бізнес-моделі, концепції продукту, за наявності невизначеності будь-якого типу тощо. Проте, до застосування півоту потрібно підходити виважено, ретельно прораховувати очікувані результати та постійно дослухатись до відгуків споживачів, вивчати їх потреби та вподобання.

§ 4.5 Застосування методів та інструментів проектного управління у стартапах

Створення чогось нового завжди передбачає вибір методів та інструментів досягнення поставленої мети. Так і при створенні «стартапів» головним питанням на самому початку стає вибір інструментарію для подальшого розвитку і просування проекту.

Стартапи грають ключову роль в технологічному прогресі, однак вони відрізняються вкрай низькою ймовірністю успіху. Безліч досліджень було присвячено пошукам способів поліпшити цей показник. Застосування проектного управління, його методів та інструментів може бути одним з цих способів.

Останнім часом стали розрізняти поняття «проект» і «стартап», тому що на ряду зі схожими ознаками, існують і відмінності.

Проект – сукупність неповторюваних дій, за допомогою яких в певний проміжок часу досягаються певні цілі. Стартап, в свою чергу можна охарактеризувати як «створення нового бізнесу». Стартап можна порівнювати з операційною діяльністю, яка триває як повторюваний процес у часі. А проект – засіб реалізації та організації операцій, які не можуть бути проведені в рамках операційної діяльності. Можна відзначити, що проект виступає і як засіб реалізації стратегічного плану організації [145].

Вище наведені визначення показали відмінності проекту від стартапу. Але їх схожість призвела до того, що в останній час все частіше при створенні стартапу стали використовувати методичну та інструментальну базу управління проектами.

Головна схожість проектів та стартапів – життєвий цикл створення та розвитку, однак при досягненні цілей проекту він завершується, а стартап продовжує існувати як самостійний бізнес. Даний ланцюжок може виглядати так, як показано на *рис. 4.7*.

Процеси управління проектом включають такі компоненти:

- ініціація – прийняття рішення про початок виконання проекту;
- планування – визначення цілей і критеріїв та розробка шляхів їх досягнення;

- виконання – координація людей і інших ресурсів для виконання плану;
- аналіз – визначення відповідності поставленим цілям і критеріям;
- управління – застосування коригувальних впливів;
- завершення – формалізація упорядкованого фіналу виконання проекту [146].

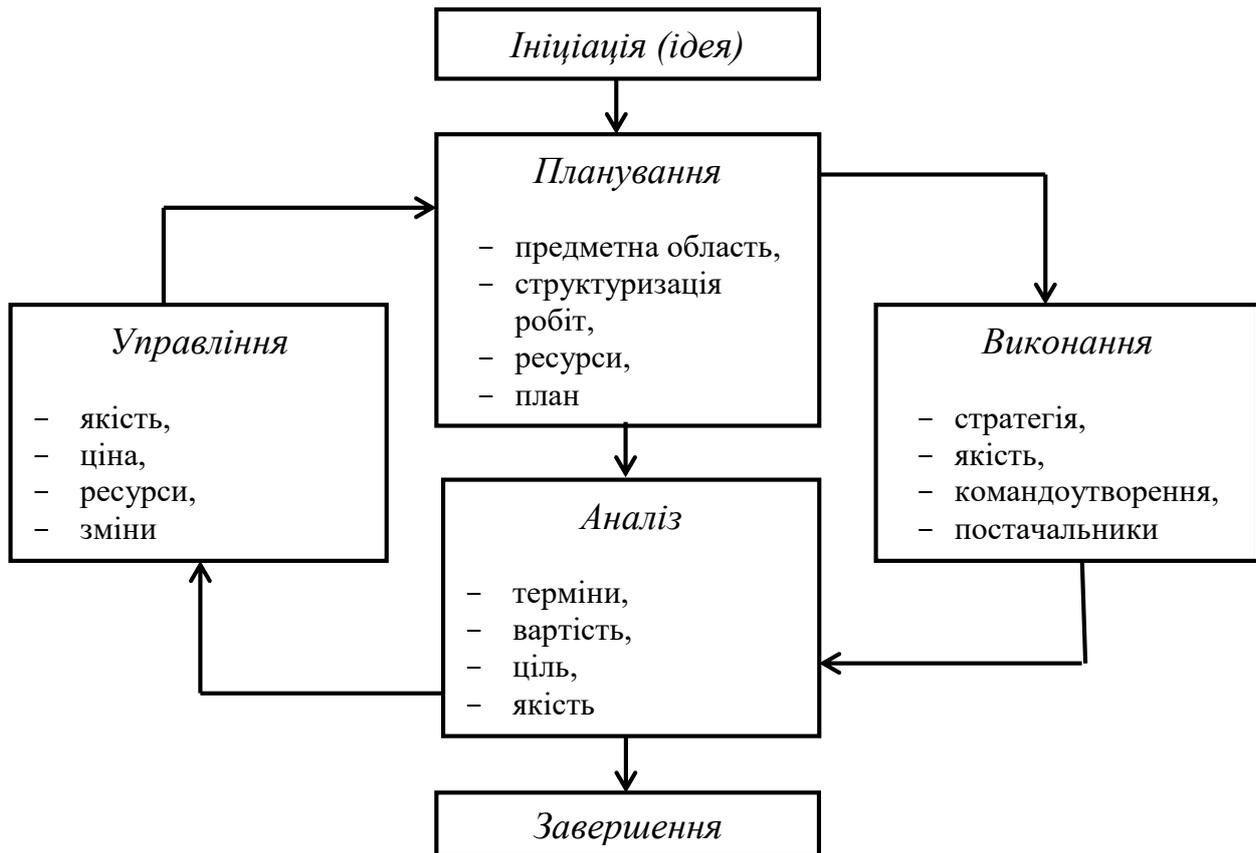


Рисунок 4.7 – Схема управління стартапом як проектом [145]

В загальному сенсі *методологія управління проектами* – це чітко визначена та науково доведена комбінація логічно пов'язаних практик та методів, які дозволяють ефективно планувати, реалізовувати, здійснювати моніторинг та контроль, а також доводити проект до успішного завершення [147]. Мета проектної методології – дозволити управляти певним проектом за допомогою прийняття ефективних управлінських рішень.

Зазвичай, методологія забезпечує засади виконання кожного етапу реалізації проекту таким чином, щоб проектний менеджер знав, що робити для здійснення кожної роботи згідно з графіком, бюджетом і вимогами замовників [148].

Методологія проектного управління дає змогу [149]: визначити мету проекту та обґрунтувати його; виявити структуру проекту (основні етапи завдань, які належить виконати); визначити обсяги та джерела фінансування; підібрати виконавців через процедури тендерів і конкурсів; підготувати та укласти контракти; визначити терміни виконання проекту, скласти графік його реалізації, розрахувати ресурси; розрахувати кошторис і бюджет проекту; планувати і враховувати ризики; забезпечити контроль за ходом виконання проекту тощо.

Методів управління проектами існує безліч – вони можуть використовуватися тільки в одній компанії, бувають глобальними; бувають у вигляді інструментів (типу «Agile»), або у вигляді великої книги з набором цих інструментів, наприклад, «Project Management Body of Knowledge» (PMBoK) [150].

«*Project Management Body of Knowledge*» (PMBoK) – це фреймворк, що містить опис приблизно двохсот інструментів, які команда може використовувати протягом життєвого циклу стартап проекту. PMBoK розроблений Інститутом управління проектами (англ. *Project Management Institute, PMI*) зі США – всесвітній некомерційної професійною організацією з управління проектами. Ця організація не тільки випускає стандарти в області проектного управління, а й організовує сертифікацію фахівців з управління проектами, видаючи їм сертифікат (англ. *Project Management Professional, PMP*).

Усі методи управління проектами можна розподілити за двома підходами: *традиційні* (каскадні, водоспадні) та *гнучкі* (адаптивні) [151].

Традиційні методи управління проектами доволі широко використовуються у всіх галузях і за всіма видами проектів. Їх сутність полягає у поступовому виконанні чітко визначених етапів

життєвого циклу проекту: визначення вимог; проектування; реалізація; тестування; інсталяція; підтримка (експлуатація, супроводження). Перехід до кожного наступного етапу здійснюється лише після того, як замовником підтверджене завершення попереднього етапу. Застосування цих підходів має сенс у проектах, результатом виконання яких є матеріальний продукт, і для якісної реалізації котрих необхідна чітка послідовність дій. Вироблені таким чином шаблони рішень можна використовувати для інших проектів підприємства.

Однак, традиційні методи потребують суттєвих інвестицій у планування і тривалого часу виконання перших двох етапів (20-40% від всього часу виконання проекту). Слід зазначити, що більшість методів управління проектами використовують саме традиційний підхід.

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

Основною перевагою гнучкого підходу є можливість визначення укрупнених характеристик майбутнього результату проекту вже на початковому етапі (на етапі концептуального проекту) [148]. Далі поступово здійснюється деталізація характеристик результату проекту за узгодженням із замовником. Роботи проекту не мають жорсткого розподілу за фазами, можуть виконуватися паралельно, або мати наскрізний характер (виконуватися у багатьох фазах проекту). Кожна робота ініціюється й виконується за необхідністю, яка може бути виявлена на будь-якому етапі реалізації проекту. Звідси можна виокремити й основний недолік гнучкої методології управління

проектами – розпливчатість меж фаз і процесів, неможливість завчасного планування робіт і параметрів їх виконання.

Управління стартап проектами є необхідною зброєю для виживання і отримання конкурентних переваг на ринку. При відсутності певної концепції управління стартапи, особливо великі, рідко завершуються вчасно і в межах прийнятної вартості. Правильно підібраний метод веде групу розробників через керований набір дій і інструментів, спрямованих на досягнення бажаних результатів [152].

На кожній стадії життєвого циклу стартапу повинен підбиратися такий набір інструментів і методів, за допомогою яких досягаються встановлені на кожній з них цілі.

Розглянемо найпопулярніші нейтральні, збалансовані методи створення і управління стартапами. Одним з таких методів є *PRINCE-2* (від англ. *Projects In Controlled Environments*) [145]. Він є методом структурованого управління проектами, який був схвалений в Англії як стандарт з управління проектами. Метод *PRINCE-2* включає в себе інструменти по організації і контролю стартапами і проектами. У схемі роботи за цим методом всі процеси поділяються на такі етапи [153]:

- початок проекту,
- ініціація,
- управління проектом,
- контроль проекту,
- реалізація проекту,
- управління обмеженнями,
- завершення проекту.

Даний метод підходить для проектів будь-якої сфери, оскільки не має предметної області. Істотним недоліком методу *PRINCE-2* є відсутність будь-якого регламенту з боку управління поставками та іншими контрактами, які були виключені.

Метод «Scrum», на відміну від *PRINCE-2*, орієнтований тільки на проекти у сфері інформаційних технологій. «Scrum» дозволяє вирішувати такі проблеми, як відсутність злагодженої

роботи всередині команди, невиконання планів, дублювання завдань всередині підрозділів. Орієнтація на клієнта в даному аспекті ставиться на перше місце, так само, як і взаємодія з користувачем під час планування і виконання проекту. Відмінною рисою даного підходу є оперативність реагування на зміни вимог і швидка адаптація до них. Процес «Scrum» покроково відображений на *рис. 4.8*.



Рисунок 4.8 – Схема процесу «Scrum» [154]

Під спринтом мається на увазі обробка даних, які повторюються багаторазово на різних етапах, припускаючи, що за допомогою подальшого спринту команда буде отримувати більш ефективний результат. Такий підхід дозволяє групі розробників швидко виявляти і аналізувати свої помилки, приймаючи на наступному етапі більш точне рішення, засноване на помилковому досвіді. Метод «Scrum» розроблений для швидкого досягнення чітких цілей і не допускає порушення правил [154].

У порівнянні зі «Scrum», метод «Kanban», який був розроблений в Японії ще в 1953 р., більш м'яко підходить до обмеження в часі спринтів, так само в ній відсутні ролі, крім власника проекту. Він дозволяє вести відразу кілька завдань, тим самим виділяючи ті, які стоять в пріоритеті проекту. «Kanban» – метод управління розробкою, який реалізує принцип «точно в строк» і сприяє рівномірному розподілу навантаження між

розробниками. Така концепція управління добре працює в стартапах, у яких немає чіткого плану. Коли запускається новий продукт, виникають різні проблеми. Дошка Kanban дозволяє відстежувати впроваджені характеристики та елементи для виділення основних показників.

Метод ощадливого стартапу (англ. Lean Startup), розроблений Е. Рисом, про який вже ішлося раніше, став справжнім проривом в сфері інноваційних розробок. В основі його лежить бережливе виробництво, суть якого полягає в максимальному запобіганні ризиків і адаптації маркетингової стратегії шляхом попереднього виходу на ринок для постійного поліпшення продукту [17]. Завдання цієї методології полягає в тому, щоб допомогти менеджерам стартапу уникнути величезних фінансових витрат і робочого часу, створюючи продукт, який не знайде свого споживача. Виходячи з того, що швидкість є єдиною перевагою стартапу, методика генерує головну ідею – якомога швидше інтегрувати свої гіпотези, так як все, що відбувається під час розробки – це експерименти. У цьому методі при розробці проекту проведення досліджень переважає над детальним плануванням, зворотний зв'язок зі споживачем – над інтуїцією, ітеративна розробка – над традиційним великим попередніми проектуванням [155]. Метод ощадливого стартапу базується на таких принципах [145].

По-перше, багато стартаперів вважають, що замість того, щоб витратити багато часу на численні дослідження і написання бізнес-планів, слід брати до уваги весь набір неперевірених гіпотез і хороших здогадок. В принципі, це схема створення цінності для майбутніх споживачів.

По-друге, ощадливі стартапи використовують як метод дослідження здогадок щодо розвитку клієнта. Він полягає в проведенні опитувань покупців з приводу характеристики продуктів, цінової політики тощо. Це дозволяє створити мінімальний життєздатний продукт. Після створення такого продукту згідно з даним методом знову проводяться опитування. І

вже після повторних опитувань, враховуючи рекомендації споживачів, процес повторюється заново. Такий підхід до виходу на ринок є ідеальним варіантом для будь-якого стартапу, оскільки він сприяє коригуванню ідей і мінімізації часу на різні дослідження (перший принцип підходу ощадливого стартапу).

Порівняльна характеристика окреслених методів управління проектами наведена у *табл. 4.16*.

Таблиця 4.16 – Порівняльна характеристика проектних методів [153]

| <i>Метод</i> | <i>Основні етапи</i> | <i>Переваги</i> | <i>Недоліки</i> |
|--------------|---|---|---|
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> |
| PRINCE-2 | <ul style="list-style-type: none"> – початок проекту; – ініціація проекту; – управління проектом; – контроль проекту; – реалізація проекту; – управління; – завершення проекту | <ul style="list-style-type: none"> – поділ проекту на етапи; – жорсткий контроль проекту | <ul style="list-style-type: none"> – відсутність регламентування до управління контрактами поставок |
| «Scrum» | <ul style="list-style-type: none"> – упорядкований беклог; – планування спринту; – щоденні летючки; – підведення підсумків спринту; – ретроспектива спринту | <ul style="list-style-type: none"> – оперативність реагування на зміни вимог і адаптація до них; – швидкий запуск проекту з мінімальним бюджетом | <ul style="list-style-type: none"> – складнощі при укладанні договорів; – велика кількість винятків |
| «Kanban» | <ul style="list-style-type: none"> – картки; – безперервний потік; – постійне поліпшення | <ul style="list-style-type: none"> – відсутність чітко встановлених дедлайнів; – правильна розстановка обмежень; – висока якість продукції на всіх стадіях | <ul style="list-style-type: none"> – не підходить для жорстких дедлайнів |

Продовження таблиці 4.16

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------------------------|--|--|---|
| P2M | <ul style="list-style-type: none"> – визначення; – зміна; – дослідження; – розробка; – контроль | <ul style="list-style-type: none"> – орієнтація на кінцевий фінансовий результат. – інтеграція процесного підходу; – підвищення рентабельності за рахунок скорочення витрат | <ul style="list-style-type: none"> – не припускає зміни культури організації та стилю управління; – висока вартість навчання корпоративного клієнта |
| Метод ощадливого стартапу | <ul style="list-style-type: none"> – ідея; – визначення; – експерименти; – стрибок; – тестування; – оцінка; – віраж; – зріст; – адаптація | <ul style="list-style-type: none"> – створення MVP; – швидкі інтеграції; – інструменти з відкритим вихідним кодом. | <ul style="list-style-type: none"> – робота тільки над функціями, а не над продуктом у цілому; – безперервне інтегрування сприяє спаду результативності команди |

Заслужують на увагу також, так звані, відокремлені методи, які застосовують в управлінні стартап проектами [156]:

«*Microsoft Solutions Framework*» (MSF) – методологія з впровадження та супроводу рішень, побудованих на основі технологій «Microsoft» – організація робіт по впровадженню системи проектного управління. MSF спирається на практичний досвід «Microsoft» і описує управління людьми і робочими процесами в процесі розробки рішення. Методологія MSF, була придумана і введена в роботу в 1994 р. «Microsoft». Вона особлива тим, що розроблялася безпосередньо під розробку програмного забезпечення, а не адаптувалася, як, наприклад, РМВоК.

«*Microsoft Dynamics Marketing*» – інтегроване рішення для планування, реалізації та аналізу маркетингових операцій, а також управління ними в рамках будь-яких каналів, включаючи традиційні, цифрові і соціальні.

При розробці стартапу кожна команда розробників повинна вибрати для себе найбільш прийнятний метод, який максимально підходить під заплановану бізнес-ідею. Всі перераховані методи є класичними, що використовуються як при управлінні проектами, так і при створенні стартапів, але вони пов'язані з певними ризиками при використанні. Ефективне застосування методів та інструментів управління проектами дозволяє успішно реалізовувати стартапи відповідно до високих стандартів якості, щоб досягнути в термін поставлених цілей, заощадити час і зменшити ризик.

§ 4.6 Інформаційні технології управління стартап проектами

На сьогоднішній день важливим є питання використання інформаційних технологій для забезпечення ефективного процесу управління проектами. Виходячи з аналізу провідних компаній та на основі опитування провідних експертів різних галузей управління стартап проектами, пропонуємо розглянути такі популярні на сьогодні інструменти управління: «Slack», «Asana», «Jira», «MindMeister», «Teamgantt», «Omniplan».

«Slack» – це сервіс, призначений для організації командної роботи, представляє собою гібрид месенджера, планувальника і поштового клієнта. «Slack» був розроблений С. Баттерфілдом [157]. Сервіс інтегрує в один інформаційний канал безліч додатків і сервісів, зазвичай ті, що використовуються для роботи, наприклад «Dropbox», сервіси «Google», всі соціальні мережі та файлообмінники. «Slack» дозволяє користувачам відстежувати прогрес в різних проектах за допомогою однієї програми і звести до мінімуму інформаційне перевантаження, яке виникає за необхідності спілкування з великою кількістю людей в різних

месенджерах і поштових клієнтах. «Slack» доступний у веб-версії, в варіанті для «Windows і MAC OS, а також у вигляді додатків для «iPhone» та «Android».

Всі повідомлення також можна прив'язувати до робочих чатів, таким чином, щоб чат дизайнерів дізнавався про нові зображення у файлообміннику, а чат верстальників – про процес готовності шаблонів. Сервіс працює за моделлю «Freemium», коли певний набір функцій доступний безкоштовно, але, для використання у великих командах, доведеться заплатити певну суму за доступ до додаткових функцій [157].

«Asana» – це ціла система інструментів, які допомагають замінити майже будь-який додаток з управління завданнями, взаємовідносинами з клієнтами, проектами тощо. Це додаток для невеликих компаній та індивідуального використання, який володіє необхідним набором можливостей для успішного ведення невеликих проектів. Основний акцент розробники сервісу роблять на тому, що тепер управляти проектами можливо без використання електронної пошти [158].

Концепція роботи з додатком «Asana» є простою та схожою на більшість систем подібного призначення. Кожна команда може створити для себе зручний робочий простір. Кожний робочий простір може включати в себе безліч проектів, а кожен проект, в свою чергу, безліч завдань. Користувачі, які мають повноваження, можуть доповнювати завдання, додавати коментарі і теги, прикріплювати до задачі файли. Також «Asana» дає користувачам можливість підписатися на цікаві завдання.

Згодом «Asana» запустила розділ «Організації», призначений для великих корпоративних замовників. «Організації» додали до «Asana» можливість командного онлайн перегляду та редагування завдань, автоматичного включення нових співробітників до складу команд, а також широкі адміністративні повноваження, призначені для розмежування прав співробітників [158].

«Jira» – універсальна система управління проектами, що дозволяє вирішувати велику кількість не пов'язаних на перший

погляд завдань. Система постійно розширюється за рахунок розробки додаткових плагінів – додатків, незалежно скомпільованих програмних модулів, що підключаються до основної програми [159].

Головними елементами управління в «Jira» є проблема (англ. *issue*) та робочий процес (англ. *workflow*). Проблема описує роботу яка має бути виконана. В залежності від виду проблеми можуть змінюватись її атрибути. Важливим атрибутом є статус, який показує на якому етапі проводиться робота над проблемою. Статус міняється згідно робочого процесу створеного для цієї проблеми при роботі над нею. Робочий процес – це набір дій, які можуть проводитись над проблемою для її вирішення (або зміни). Будь-які зміни в проблемі записуються в журнал активності [159].

У компаніях, які використовують «Jira» як інструмент управління проектами, систему, як правило, адмініструє декілька осіб [160]. Адміністратори «Jira» відповідають за надання доступу для користувачів в залежності від їх ролі в організації. Система дозволяє працювати з декількома проектами одночасно. Для кожного з проектів система створює схеми безпеки та схеми сповіщення, а також має можливість показувати теперішній стан роботи над проектом і збирати статистику [159]. Завдяки великій кількості додатків «Jira» може синхронізуватись з багатьма популярними сервісами для керування версіями, моніторингу, управління часом тощо.

«MindMeister» – колаборативне програмне забезпечення для створення карт думок, яке дозволяє користувачам візуалізувати їх у хмарі. «MindMeister» пропонує нескінченні можливості карт, які роблять його ідеальною заміною традиційним додаткам співпраці. Це надійний інструмент, який використовується підприємствами для співпраці, управління зустрічами та стратегічного планування. Програма також використовується в навчальних закладах для візуалізації складних проблем, кращого залучення в аудиторії в лекційних залах, ведення записів та обміну рішеннями [161]. Одним з його основних можливостей є онлайн редактор карти пам'яті, що дозволяє користувачам створювати, обмінюватися та

представляти вміст безпосередньо в веб-переглядачі. Завантажувати програмне забезпечення не потрібно, його вміст надійно архівується в хмарі та є доступним з будь-якого пристрою за умови підключення до Інтернету [161].

Методики мозкового штурму, пропонувані «MindMeister», сприяють інноваційній та творчій активності користувачів – дозволяють розробляти завдання, призначати їх учасникам, встановлювати терміни виконання, додавати пріоритети, а також виконувати їх за допомогою віджета завдань. Перевагою «MindMeister» є те, що платформа є дуже інтуїтивною.

«TeamGantt» – онлайн-система для управління проектами на основі діаграми Ганта. За допомогою неї можна здійснювати календарне планування та координацію робіт за проектом. Можливості «TeamGantt» [162]:

- побудова діаграми Ганта для планування проекту;
- відображення декількох проектів в одній діаграмі;
- фільтр проектів та робіт за ресурсами;
- перегляд завантаження кожного співробітника;
- повне відстеження кожного завдання;
- залучення інших учасників до проектів;
- коментарі до завдань;
- вкладення файлів;
- перевірка відповідності роботи графіку;
- порівняння планів та актуального стану проекту;
- експорт даних в CSV і PDF тощо.

«OmniPlan» – сервіс для візуалізації, підтримки та спрощення управління проектами. За допомогою нього можна розбити завдання, оптимізувати необхідні ресурси і контролювати весь план проекту. Можна співпрацювати з іншими учасниками проекту, оновлювати дані, приймати або відхиляти зміни тощо [163].

«OmniPlan» забезпечує доступ до таких функцій, як побудова діаграм Ганта, графіків ресурсів, віх та інших, необхідних для того, щоб управляти всією діяльністю за проектом. «OmniPlan» надає можливість керувати проектами незалежно від рівня їх складності.

Контрольні питання до розділу 4

1. Назвіть базові стратегії розвитку стартап проекту.
2. Які особливості має процес формування стратегії розвитку стартап проекту?
3. Які стратегії розроблення та впровадження нововведень пропонує використовувати компанія «Boston Consulting Group» (BCG)?
4. Назвіть стратегії поведінки компанії на ринку залежно від рівня конкурентоспроможності та інноваційної активності при завоюванні нових сегментів ринку (за класифікацією Л. Раменського)?
5. Розкрийте сутність підходу «Компас підприємницьких стратегій» до вибору стратегії розвитку стартапу.
6. У чому полягає сутність та функції маркетингу стартапу?
7. Охарактеризуйте специфіку та переваги клієнт-орієнтованої методології розвитку стартапу (Customer Development Methodology).
8. Надайте характеристику основних методів оцінювання ринку стартап проекту.
9. Розкрийте сутність дифузних моделей Е. Роджерса та Ф. Басса.
10. Охарактеризуйте основні розділи маркетингового плану стартапу.
11. Які існують стратегії позиціонування продукту стартапу?
12. Опишіть процес формування попиту на продукт стартапу.
13. Які інструменти просування продукту можуть використовуватись у стартапах?
14. Що таке канал збуту? Охарактеризуйте основні видів каналів збуту.
15. Що таке півот стартапу? За яких умов він застосовується?
16. Визначте основні ситуації, в яких рекомендоване проведення півоту.
17. Визначте основні моделі півоту стартап проекту.
18. Охарактеризуйте методологію управління проектами PRINCE-2.
19. Розкрийте сутність гнучкого підходу до управління проектами.
20. В чому переваги та недоліки застосування методології «Scrum» у стартап проекті?
21. Які програмні продукти можуть бути використаними для полегшення процесу управління стартапом?

Практичні завдання до розділу 4

Завдання 1

Проаналізуйте приклад реалізації проекту «Divan.TV» [164].
Визначте його стратегію відповідно до:

- підходу компанія «Boston Consulting Group»;
- підходу «Компас підприємницьких стратегій».

Відповідь обґрунтуйте.

Ще на початку нульових типовий український малий бізнес являв собою в кращому випадку магазин, невелике виробництво або фірму з надання простих послуг. Нове покоління бізнесменів є набагато більш технологічним і вважає за краще вибудовувати екосистему інтернет-сервісів таким чином, щоб згодом її можна було масштабувати. Прикладом такого проекту є «Divan.TV» – міжнародний провайдер інтернет-телебачення, що транслює понад 200 каналів, забезпечує широкий вибір фільмів і радіостанцій.

Ідея створення онлайн-кінотеатру «Divan.TV» прийшла А. Колодюку, керуючому партнеру «AVentures Capital», ще у 2008-2009 рр. «Я розумів, що рано чи пізно хтось зробить «AppStore» на телевізорі, і люди зможуть користуватися ним так само, як тоді починали користуватися смартфонами. У той час, коли я вже почав працювати над створенням «Divan.TV», «Netflix», якого зараз знають за серіалами та фільмами власного виробництва, ще був компанією з доставки DVD-дисків поштою», – розповідає він.

А. Колодюк якимось дивився інтерв'ю зі С. Джобсом, який говорив про проблему укладання контрактів на контент. Підприємець розумів, що американський ринок консервативний, але революція в світі дистрибуції відео неминуха. І вирішив спробувати почати її у нас, в Україні. Бізнесмен прийняв рішення зосередити зусилля на всій україно- та російськомовній аудиторії. Вона досить велика і становить близько 300 млн. осіб в усьому світі. «Коли я жив в Штатах, то розумів, наскільки сильно наші співвітчизники потребують такого контенту», – згадує А. Колодюк.

А. Колодюк не був новачком у бізнесі. На момент презентації першої версії «Divan.TV» у 2011 р. за плечима у нього була участь в одному з найбільших українських ритейл-проектів – мережі магазинів «City.com». Але бізнес з продажу електроніки явно дуже

відрізнявся від бізнесу з продажу контенту. Подібний сервіс в ті часи був чимось нереальним. Основною складністю для інвестора став пошук та формування технологічної команди.

Друга складність – безпосередньо сам контент та джерела його отримання. Потрібно було пояснити на ринку, що технологія OTT (від англ. Over-the-Top) є по суті окремою сервісною контент-платформою в хмарі, яка відрізняється від класичного інтернет-телебачення, що нагадує за принципом своєї роботи лінійне телебачення. Але телевізійники тільки почали звикати до останнього, а тут знову інновації. Команду Divan.TV чекали складні і тривалі переговори з українськими правовласниками. Найбільші медіа-групи звинуватили стартап в порушенні авторських прав. Почалися судові розгляди, які тривали не один рік.

Зараз вже практично всі OTT-провайдери в Україні прагнуть працювати з медіа-групою. «Ми уклали договори на трансляцію 150 каналів, і нам вдалося пояснити, що майбутнє за технологією OTT. Ми були першими, хто підключив ряд каналів на території всієї Східної Європи», – зазначає А. Колодюк. За його словами, «Divan.TV» почав платити за контент, в тому числі і за повністю безкоштовні телеканали, за які ніхто ніколи не платив.

Коли ситуація з контент-контрактами була врегульованою, команда стала розвивати ринки. «З 2016 ми працюємо в 200 країнах світу, присутні на 15 найбільших платформах у світі», – розповідає засновник. Вплинуло на попит до сервісу і прискорення українського інтернету, у тому числі мобільного – після запуску 3G-мережі в країні «Divan.TV» підписав угоди з декількома операторами зв'язку. Після того, як вони започаткували тарифи з безлімітним трафіком, користування потоковими сервісами виросло.

На самому початку шляху розробкою «Divan.TV» займалося близько 10 осіб. Зараз в команді майже 60 фахівців, що обслуговують понад 2 млн. зареєстрованих користувачів з усього світу. Доходи А. Колодюк не розкриває, але уточнює, що вони ростуть на 30% в рік. У проект, за словами засновника, було вкладено на порядок менше, ніж в аналогічні проекти, – близько 5 млн. дол. З минулого року «Divan.TV» вийшов на точку беззбитковості.

На перший погляд, у «Divan.TV» наразі бізнес налагоджений. Але насправді минулі шість років були всього лише підготовкою до

цього бізнесу – великого єдиного ринку відеоконтенту під назвою «PayTV». В Україні він перебуває на етапі зародження. Переважна більшість домогосподарств дивилась ефірне та супутникове телебачення безкоштовно, лише близько 4,5 млн. домогосподарств звикли платити за кабельне телебачення. Це менше третини ринку.

В інтернеті все ще складніше. Аж до кінця минулого року контент-бізнес в Україні в принципі будувати було практично неможливо, оскільки більшість громадян безкоштовно дивилися фільми і передачі на файлообмінниках EX.ua і FS.to. Після їх закриття у легальних гравців з'явилося трохи більше шансів. В інтернеті у «Divan.TV» багато місцевих і іноземних конкурентів. Це такі сервіси, як «MEGOGO.net», «Netflix» та інші. Заважають і недобросовісні конкуренти – дрібні пірати, яких поки безліч. Як розповідає медіаексперт О. Глущенко, створити найпростішу піратську OTT-платформу відносно легко. Для цього умільці можуть орендувати в хмарі сервер за 20-50 дол. на місяць, скачати в інтернеті безкоштовну версію софту для побудови платформи та дістати відеопотоки телеканалів. Їх можна отримати, наприклад, в спеціальних закритих групах на сайтах, де здійснюється обмін піратськими потоками, або вкрасти зі зламаних абонентських роутерів. Нелегально купити потоки теж нескладно – один телеканал коштує 1,5-2,0 євро. «Таким чином, пірати можуть стартувати з бюджетом в кілька сотень доларів. Правда, і заробіток в розрахунку на одного абонента буде невеликий – 2-4 дол. на місяць», – розповідає О. Глущенко.

Наразі ринок «PayTV» в Україні трохи «подорослішав», що забезпечило OTT-платформам можливість для збільшення кількості платних підписок на контент. Великі медіагрупи кодують свої телеканали, в державі здійснено перехід на цифрове ефірне телебачення та відключено аналогове. Тому майже 2/3 українських глядачів, які звикли дивитися канали безкоштовно, шукають альтернативу, якою може стати інтернет.

Сьогодні компанія продовжує розвиватися технологічно, постійно працює над функціоналом. Наразі вона сфокусована на україно- та російськомовній аудиторії, яка мешкає в Північній Америці, Європі та країнах СНД.

Завдання 5

Ознайомтесь з прикладами успішних компаній, які здійснювали півот в процесі свого розвитку, та надайте відповіді на запитання.

1. «Groupon». Спочатку було створено сайт «The Point» для збору коштів на різноманітні соціальні проекти. Е. Мейсон створив «Groupon» як додатковий проект на «The Point» для локальних угод: якщо набиралася мінімально достатня кількість учасників, вони отримували знижку. Колективні знижки стали всесвітньо популярними, а побічний проект «Groupon» затмарив основний «The Point».

2. «Instagram». «Instagram» починався як сервіс «Burbn», за допомогою якого К. Сістром хотів вчитися програмуванню. Він планував з'єднати в мобільному додатку елементи «Foursquare» і «Mafia Wars». Після того, як проект отримав інвестиції, в компанію прийшов М. Крігер. У якийсь момент співзасновники вирішили зосередитися на головній можливості продукту – розвивати безкоштовний додаток для обміну фото та відео з фільтрами і соціальним поширенням. У квітні 2012 р. «Facebook» придбав «Instagram» за 300 млн. дол. грошовими коштами і 23 млн. дол. акціями.

3. «Twitter». «Twitter» з'явився в 2006 р. як науково-дослідний проект компанії «Odeo», створений для внутрішнього використання: Д. Дорсі запропонував індивідуальне використання SMS-сервісу для спілкування всередині невеликої групи. Спочатку це було потрібно для того, щоб фокусувати команду. Кожен учасник відповідав на одне питання: «Що ти робиш зараз?». Потім з'явилася ідея відображати повідомлення на сторінці і показувати їх передплатникам. У 2007 р. на фестивалі «South by Southwest» кількість твітів за день збільшилася з 20 тис. до 60 тис., після чого почалося поширення «Twitter» по всьому світу. Зараз компанію оцінюють, за різними даними, в 7-10 млрд. дол.

4. «Yelp». Сервіс «Yelp» спочатку був автоматизованою системою для розсилки рекомендаційних запитів. Це сприймалось як щось дивне, і користувачам виявилось не особливо цікавим. Але з'ясувалося, що людям подобається для розваги писати на «Yelp» огляди місцевих бізнесів і читати чужі. Д. Стопплман і Р. Сіммонс вирішили змінити курс і зосередитися на соціальному пошуку кращих місцевих бізнесів. Інвестиції в 1 млн. дол. на розвиток проекту

дала компанія «PayPal», яка і сама колись пройшла півот. Ідея виявилася успішною, і наразі сервіс щомісячно має 50 млн. користувачів.

«Paypal». Компанія спочатку спеціалізувалася на обслуговуванні електронних аукціонів, але в якийсь момент стало зрозуміло, що її технологія здатна вирішувати більш значиму проблему – здійснювати онлайн-переказ грошей. Коли на частку цієї платіжної системи стало припадати 40% транзакцій «eBay», в 2002 р. гігант викупив «PayPal» за 1,5 млрд. дол.

«Flickr». Стартап «Ludicorp» розробляв «Flickr» як онлайн-гру, але в якийсь момент К. Фейк та С. Баттерфілд зрозуміли, що їх технологія вирішує більш масштабну проблему – вони призупинили розроблення гри і розгорнули сервіс в напрям фотосервісу. Гру так ніколи і не було опубліковано, а «Flickr» в 2005 р. придбала компанія «Yahoo!». Сума угоди не розголошується.

«YouTube». «YouTube» починав як відеодейтинг «Tune In Hook Up». У 2005 р. ця ідея не дуже зацікавила користувачів, і було прийнято рішення порушити заповідь стартапу «починати з нішевого ринку». Так з'явився сервіс, що пропонує рішення глобальної потреби – онлайн-поширення відео. Модель типу «Freemium» монетизується за рахунок рекламодавців. «Google» придбав «YouTube» за 1,65 млрд. дол.

- 2.1. Наскільки вчасно, на вашу думку, зазначені компанії вдалися до здійснення півоту?
- 2.2. Чи можна було уникнути півоту та розвивати компанію у тому напрямі, що був визначений з самого початку?
- 2.3. Які інші варіанти півоту можна було б запропонувати зазначеним компаніям?

Завдання 3

Наведіть приклад застосування методології «Scrum» у стартап проекті, виконайте неведені завдання та надайте відповіді на питання:

- 3.1. Наведіть коротку характеристику стартап проекту.
- 3.2. Опишіть команду стартап проекту, ключові ролі її членів.
- 3.3. наведіть алгоритм процесу «Scrum».
- 3.4. Опишіть інструменти «Scrum», які були використані.
- 3.5. Які проблеми виникли у процесі впровадження «Scrum»?
- 3.6. Який ефект від впровадження «Scrum» отримав стартапер?

РОЗДІЛ 5 ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАРТАП ПРОЕКТУ

§ 5.1 Особливості венчурного інвестування

Венчурне інвестування є драйвером розвитку стартап проектів. У свій час воно відіграло важливу роль в процесі реалізації багатьох радикальних інновацій в області мікроелектроніки, автоматизації промислового виробництва, біотехнології та ін. Завдяки підтримці інвесторів ризикового капіталу практичного використання набули такі важливі науково-технічні розробки кінця 20-го сторіччя, як мікропроцесор, персональний комп'ютер, технологія рекомбінантних молекул ДНК (генна інженерія).

Венчурні інвестиції загалом являють собою довгострокові прямі фінансові інвестиції пайового характеру, які здійснюють приватні та інституціональні інвестори з метою створення інноваційних підприємств, фінансування їхньої реконструкції та модернізації, інвестування стартап проектів, в обмін на частки власності таких підприємств у вигляді акцій, що дають можливість інвесторам здійснювати управління за діяльністю та контроль за цільовим використанням коштів проінвестованої компанії [165]. Венчурне інвестування підтримує новий бізнес на його ранніх стадіях розвитку, коли компанії є високоризиковими.

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.

Загалом, 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.

Характеризуючи венчурний бізнес, слід визначити його ключові особливості:

- основна функція венчурного бізнесу –забезпечення завершення інноваційного циклу незалежно від етапу підключення до інноваційного процесу в межах даного циклу;
- мета існування венчурного бізнесу – комерціалізація інновацій;
- цільовий (проектний) характер;
- тимчасовість існування організаційної форми венчурного бізнесу;
- існування венчурної фірми протягом певних етапів інноваційного циклу у формі акціонерного товариства;
- приналежність до малого та середнього бізнесу;
- висока ризиковість;
- здатність забезпечити значне зростання капіталу.

Прагнення до прибутку, тиск ринку та конкуренції, конкретно поставлене завдання, жорсткі терміни змушують

розробників діяти результативно і швидко, інтенсифікуючи тим самим дослідницький процес [166; 167].

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

1. Пошук джерел інвестування.
2. Створення венчурних фондів.
3. Безпосередньо венчурне інвестування.
4. Трансформація інвестованих коштів у приріст ринкових вартостей проінвестованих стартапів.
5. Отримання доходів венчурними підприємствами, венчурними інвесторами та іншими суб'єктами венчурного бізнесу.

Венчурне інвестування є одним із найбільш ефективних способів фінансування стартап проектів, які займаються ризиковими розробками. Основна відмінність від традиційного інвестування полягає в тому, що фінансові активи надаються підприємству без будь-якої гарантії забезпечення рухомим чи нерухомим майном або заощадженнями підприємства. Єдиною гарантійною заставою служить відповідна частина акцій (менша, ніж контрольний пакет) існуючого або тільки створюваного підприємства, тобто венчурний капітал надається підприємству фактично під перспективну ідею [166].

Для венчурного інвестування характерне не лише традиційне вкладання коштів у підприємницьку діяльність, а і використання матеріальних і нематеріальних ресурсів венчурних інвесторів в якості програмних продуктів, ноу-хау, ліцензій, прав на об'єкти власності, патентів та ін.

Види венчурного інвестування класифікують за:

- стадіями інноваційного процесу: інвестування безпосередньо в дослідження, розроблення інноваційної ідеї, концепції, дослідного зразка, прототипу, досліджень ринку, розширення виробництва продукції та діяльності підприємства;
- джерелами капіталу фінансування інновації на стадії: використання власних і залучених коштів, інвестиційних ресурсів, залучення коштів приватних (бізнес-«янголів») та

інституціональних інвесторів (інвестиційних та венчурних фондів, фінансових інститутів, компаній венчурного капіталу, банків тощо);

- стадіями життєвого циклу інноваційного підприємства [165].

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

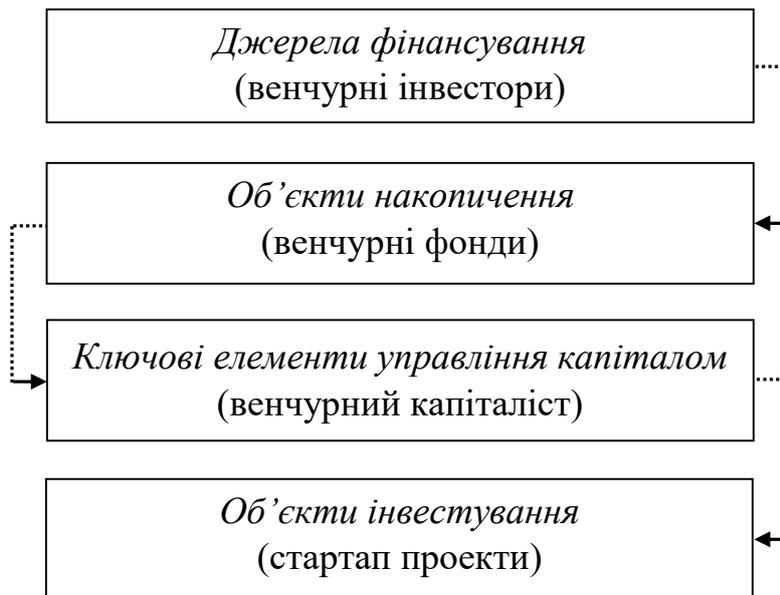


Рисунок 5.1 – Основні складові системи венчурного інвестування стартап проектів [168]

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

Венчурний капіталіст – це керівник венчурного фонду (також він може виступати в ролі ініціатора створення венчурного фонду), який заключає угоди з інвесторами та підприємствами щодо реалізації стартап проектів, володіє необхідними знаннями та досвідом у сфері венчурного інвестування та користується величезним авторитетом у інвесторів. Венчурні капіталісти можуть бути фізичними особами і працювати на себе або бути інвестиційними менеджерами компаній з управління активами венчурних фондів. Основні завдання венчурного капіталіста:

- пошук потенційних інвесторів (акумуляування фінансових активів);
- управління коштами венчурних фондів та компаній венчурного капіталу;
- пошук та відбір ризикового стартап проекту;
- детальне вивчення фінансового потенціалу ризикового підприємства;
- супровід процедур інвестування.

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

Компанія з управління активами (КУА) має на меті управління активами і діє на підставі відповідної ліцензії на здійснення такої діяльності яку видає Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку. В Україні в 1995 р. було створено Українську асоціацію Інвестиційного Бізнесу (УАІБ) яка діє на некомерційних та добровільних засадах і об'єднує всі компанії з управління активами. УАІБ є самокерованою організацією якій держава делегувала частину своїх повноважень стосовно регулювання діяльності інститутів спільного інвестування (ІСІ) в Україні.

На кінець 2015 р. в Україні діяло 2 131 інститутів спільного інвестування та 313 компаній з управління активами, на кінець 2016 р. – 2 223 ІСІ та 295 КУА; на кінець 2017 р. – 2 337 ІСІ та 296 КУА. Таким чином, можна прослідкувати чітку динаміку поступового збільшення кількості інститутів спільного інвестування та зменшення кількості компаній з управління активами.

За даними Української асоціації інвестиційного бізнесу, на початку 2019 р. в Україні функціонує 297 компаній з управління активами, зокрема: 43 – у Київській області, 19 – у Дніпропетровській області, 19 – у Харківській області, 10 – у Львівській області та 7 – в Одеській області.

Основні функції компаній з управління активами:

- випуск, розміщення та викуп цінних паперів інститутів спільного інвестування;
- створення інвестиційних фондів;
- управління активами ІСІ;
- забезпечення поточної діяльності ІСІ;
- аналіз ринку цінних паперів, нерухомості та інших ринків;
- постійна переоцінка активів, оформлення договорів придбання і продажу активів;
- пошук нових об'єктів для інвестицій [169].

У процесі венчурного фінансування особливе значення має кваліфіковане дослідження перспектив нової продукції чи технології. Важливу роль у зростанні венчурного капіталу відіграє також управлінський чинник. Венчурні інвестори у своїх взаємостосунках з стартап проектами, які вони фінансують, прагнуть враховувати не тільки фінансовий стан, параметри ділового проекту або ринкові параметри майбутнього підприємства, а й такий параметр як «підприємницький чинник», тобто рівень кваліфікації, компетенції, досвід роботи, особисті характеристики підприємців-менеджерів компанії.

Загалом, *суб'єктами венчурного підприємництва* є фізичні або юридичні особи та їх об'єднання, які здійснюють ризикову діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в реалізацію стартап проектів. До основних суб'єктів венчурного підприємництва відносять: венчурних інвесторів, венчурні фонди, венчурних акцепторів та посередників [168].

Венчурні інвестори – індивідуальні інвестори (бізнес-«янголи»), інституційні інвестори (приватні та публічні компанії, інвестиційні банки, пенсійні фонди та страхові компанії та ін.) які формують формальний ринок венчурного капіталу.

Існування венчурного бізнесу, як і будь-якого іншого, не можливе без відповідного інфраструктурного забезпечення.

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

Під організаціями інфраструктури венчурного підприємництва (венчурної інноваційної інфраструктури), розуміють як правило, в основному посередників у процесах здійснення венчурної діяльності, які надають різноманітні фінансові, інформаційні, людські, матеріально-технічні ресурси венчурним організаціям, що безпосередньо займаються науково-технічними дослідженнями, розробкою новинок та їх комерціалізацією.

Загалом, *інноваційні посередники* – це організації, які, як правило, не беруть безпосередньої участі у створенні інновацій, а оптимізують напрями руху та обсяги фінансових, інформаційних, матеріально-технічних і людських ресурсів з метою комерціалізації науково-технічних розробок. Дані посередники формують інфраструктуру венчурного бізнесу та є одними із основних суб'єктів венчурного бізнесу [168].

Існують два основних види венчурних підприємств:

1. *Внутрішній венчур* – створений великою корпорацією спеціалізований підрозділ, функція якого полягає у виборі і реалізації ризикових інноваційних та стартап проектів.
2. *Зовнішній венчур* – мала самостійна наукоємна фірма, заснована авторами ідеї і венчурним підприємцем. Малі інноваційні фірми заснують вчені, інженери, винахідники, які намагаються в розрахунку на матеріальну вигоду реалізувати на практиці нові досягнення науки і техніки [168].

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

§ 5.2 Специфіка інвестування стартап проекту на різних етапах його розвитку

Венчурне фінансування стартап проектів здійснюється в декілька етапів (так званих, раундів), що відповідають різним стадіям розвитку стартапу. Для кожного з етапів притаманні свої особливості та свої «спеціалізовані» інвестори. Частково специфіку фінансування кожної зі стадій розвитку стартапу розглянуто в §1.3.

Виділяють такі раунди венчурного фінансування:

- раунд 0 – бізнес-янгольський раунд фінансування, що надається для завершення розробки ідеї стартапу та створення прототипу продукту або послуги;
- раунд А – інвестиції, що дозволяють компанії почати виробництво та продаж продукту або послуги;
- раунд В – фінансування компанії на етапі раннього зростання.
- раунд С – інвестиції, що дозволяють компанії значно наростити виробництво і свою ринкову частку;
- раунд D – фінансування «передпродажної» підготовки перед IPO або продажем компанії стратегічному інвесторові.

Розглянемо специфіку кожного з окреслених раундів венчурного фінансування стартапу більш докладно.

Раунд 0 (нульовий раунд фінансування) відповідає посівній стадії розвитку стартапу. На цій стадії проект 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 А (перший раунд фінансування) відповідає стадії стартап проекту. Як правило, на цій стадії кошти спрямовуються на організацію основної діяльності за проектом, 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. Виокремити з багатьох стартап проектів один дійсно перспективний, з високим процентом майбутньої прибутковості, стає непростим завданням перед інвесторами, адже 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. Тим не менш, даний раунд фінансування також передбачає великий ступінь ризику, тому в майбутньому інвестор прагне отримати значні прибутки.

У разі позитивних оцінок бізнесу інвестиції цього раунду направляються на проведення додаткових маркетингових досліджень, доопрацювання продукту або послуги, створення бізнес-плану, формування команди проекту тощо.

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. [165].

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. Більш докладно стратегії екзиту стартап проектів будуть розглянуті в § 5.3.

Перехід від одного до іншого раунду фінансування супроводжується зростанням розміру інвестицій та зменшенням ступеня ризику. Це пов'язане з тим, що з розвитком компанії невизначеність майбутнього зменшується, зникають слабкі підприємства, а виживають і переходять на новий раунд фінансування лише конкурентоздатні та сильні компанії [165].

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

Приватні інвестори (бізнес-янгели) зосереджують свою активність на вкладеннях у стартапи на самих ранніх стадіях. При цьому обсяг інвестицій є відносно меншим через значно вищий ризик неповернення коштів. Бізнес-янгелами можуть стати приватні особи, науковці, бізнесмени, які вкладають власні кошти у розвиток інноваційного бізнесу на початкових стадіях його розвитку. Вони є проміжною ланкою між самотійним 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. В Україні діє Асоціація приватних інвесторів України (АПУ).

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, ноу-хау, 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 дослідно-конструкторських робіт. Прикладом країн із розвинутою державною підтримкою та політикою у сфері венчурного бізнесу є США, Японія, Великобританія.

Важлива роль у фінансуванні стартапів на пізніх стадіях їх розвитку належить *пенсійним фондам*, які можуть здійснювати таке фінансування за рахунок власних накопичених коштів. Сюди відносять як державні, так і приватні пенсійні фонди. Вони акумулюють кошти пенсійних програм і шляхом їх інвестування забезпечують прискорення руху капіталу. Пенсійні фонди є відносно молодими учасниками венчурного підприємництва. Їх участь у фінансуванні стартап проектів розпочалась в США у 1974 р. Саме тоді відбулися зміни в програмах державного регулювання інноваційних процесів, які дозволили інвестувати кошти пенсійних фондів у підтримку інноваційному бізнесу. Активну

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

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

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

- *фонди посівних інвестицій (англ. Seed Funds)* – фінансують стартапи на етапах досліджень і розробок, проектування продукту або послуги, затвердження концепції бізнесу (*раунд 0*);
- *фонди ранніх стадій (англ. Early Stage Funds)* – фінансують переважно розвиток компаній, які вже мають продукт на стадії виробництва, або з метою його організації (*раунди А або В*);
- *фонди пізніх стадій (англ. Later Stage Funds)*— інвестують в підприємства, які вже активно продають продукти, генерують дохід, мають прибуток, однак потребують додаткового капіталу для активного росту та розширення діяльності (*раунди С або D*).

Венчурні фонди здійснюють інвестиції в приватні (тобто не публічні) компанії. Венчурними прийнято називати фонди приватного капіталу, які інвестують в цінні папери або частки підприємств, що знаходяться на ранніх стадіях свого розвитку в очікуванні надзвичайно високого прибутку.

Основна частка доходів венчурного фонду забезпечується участю в прибутку від реалізованих проектів і це є ключовим інструментом узгодження інтересів керуючих партнерів і вкладників. Прямі засоби контролю за діями керуючих партнерів з боку вкладників, як правило, відіграють незначну роль. Стартапер і інвестор заздалегідь домовляються про те, яким чином вони розділять дохід від реалізації проекту. Як правило, інвестор отримує більшу частину, і це цілком закономірно, адже саме він забезпечує фінансову підтримку і піддається ризику у випадку невдачі.

Законодавство України створює переваги для українських венчурних фондів порівняно з іншими ІСІ і тим самим визначає специфічні напрями їх використання, зокрема передбачає можливості [170]:

- спрощеного перерозподілу коштів між проектами або компаніями в рамках венчурного фонду;
- участі фізичних осіб в якості інвесторів венчурного фонду (за умови придбання цінних паперів венчурного фонду, номінальна вартість яких перевищує суму 1500 мінімальних заробітних плат);
- надання позик юридичним особам завдяки активам фонду (не менше 10% статутного капіталу яких належить венчурному фонду);
- включення до складу активів фондів боргових зобов'язань у формі векселів, закладних, договорів поступки прав вимоги, позик тощо;
- включення до складу активів фондів коштів, нерухомості, корпоративних прав, прав вимоги та цінних паперів, не допущених до торгів на фондовій біржі.

Банківський капітал також часто використовується у фінансуванні стартапів, проте існують особливості його отримання, спричинені високими ризиками такого кредитування та довгим терміном повернення інвестицій [171].

Найбільші обсяги фінансування стартапів здійснюються в США. Позитивна динаміка зростання венчурного фінансування спостерігалась в період 2009-2015 рр., в 2016 р. спостерігалось незначне зменшення. В 2017 р. обсяг венчурних інвестицій в США досягнув свого максимуму за останнє десятиріччя і склав 84,2 млрд. дол. (в 2009 р. цей показник становив 26,6 млрд. дол.) [172]. Структуру інвестицій залежно від стадії розвитку стартапу відображено в *табл. 5.1*.

Таблиця 5.1 – Структура венчурних інвестицій в США за раундами фінансування стартапів [172]

| <i>Раунд фінансування</i> | <i>Структура венчурних інвестицій по роках, %</i> | |
|---------------------------|---|-----------------|
| | <i>2016 рік</i> | <i>2017 рік</i> |
| Раунд 0 (посівний) | 4,0 | 7,0 |
| Раунд А | 30,0 | 30,0 |
| Раунд В | 45,0 | 28,0 |
| Раунд С і далі | 21,0 | 35,0 |

Серед джерел фінансування венчурного капіталу в Європі найбільш популярними є інвестиційні фонди та корпоративне фінансування (табл. 5.2) [173].

Таблиця 5.2 – Джерела фінансування венчурного капіталу в Європі, 2015-2017 рр. [173]

| <i>Джерела фінансування</i> | <i>Обсяги фінансування, млрд. євро</i> | | |
|------------------------------------|--|-----------------|-----------------|
| | <i>2015 рік</i> | <i>2016 рік</i> | <i>2017 рік</i> |
| Інвестиційні фонди | 9,8 | 11,9 | 14,9 |
| Корпоративне фінансування | 5,0 | 4,8 | 6,4 |
| Бізнес-яголи, краундфандинг та ін. | 0,7 | 0,8 | 0,7 |

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

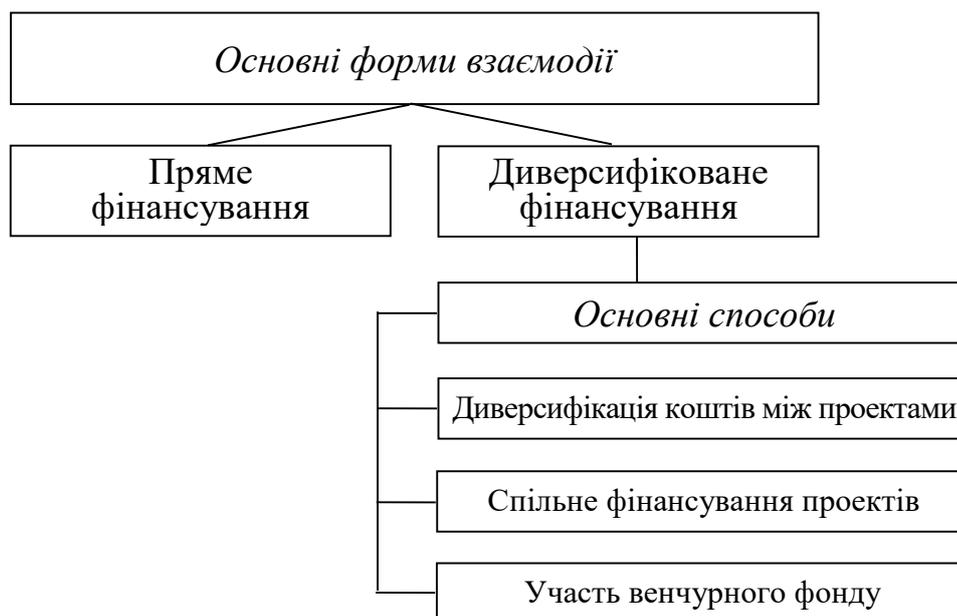


Рисунок 5.2 – Основні форми та способи участі венчурних інвесторів у фінансуванні стартап проектів [168]

Розглянемо окреслені форми та способи участі венчурних інвесторів у фінансуванні стартап проектів більш докладно.

Пряме фінансування інвестором стартапу. Дана форма є найпростішою і передбачає пряме передавання фінансових коштів на умовах, зазначених у інвестиційному договорі, від інвестора до стартап проекту. Ця форма участі інвесторів пов'язана з найбільшим фінансовим ризиком, однак в разі успішного завершення проекту забезпечує інвестора надприбутками. На практиці ця форма використовується для реалізації науково-технічних проектів, як правило, крупними інвесторами на більш пізніх і менш ризикових стадіях інноваційного циклу.

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

Диверсифікація коштів між стартап проектами. Даний спосіб представляє собою розподіл коштів між невеликою кількістю різних стартап проектів (рис. 5.3). Тобто, компенсація невдалих стартап проектів може бути здійснена за рахунок інших, більш успішних проектів.

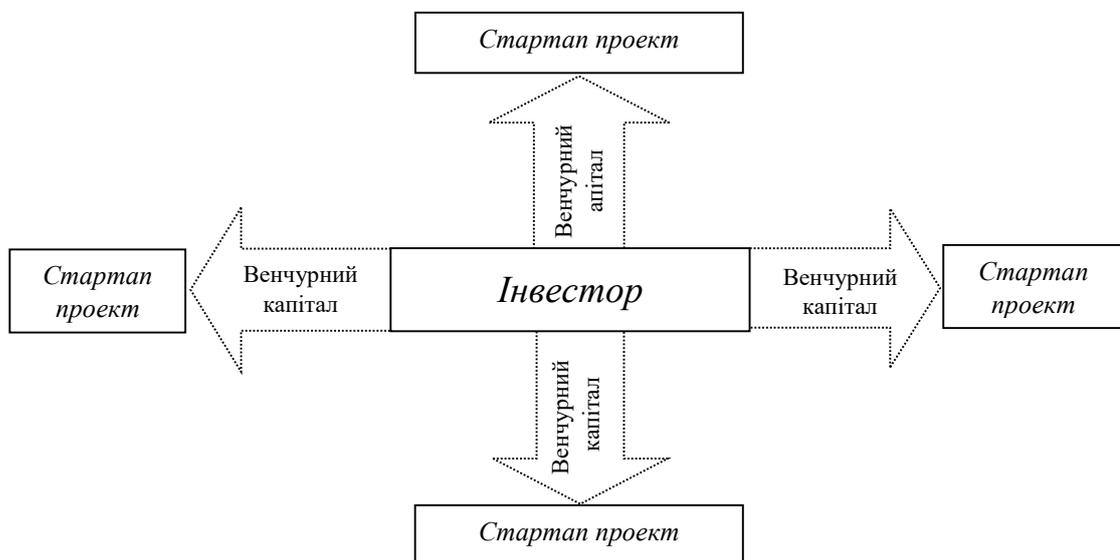


Рисунок 5.3 – Диверсифікація коштів інвестора між стартап проектами

За статистикою з кожних 10 профінансованих інвесторами стартапів приблизно 4-5 закінчуються невдало, 3-4 можуть бути життєздатні, але не приносять великих прибутків і лише 1-2 проекти приносять очікувані надприбутки.

Спільне фінансування великих і перспективних стартап проектів – створення загальної зацікавленості в успішному завершенні стартап проекту і синергічний ефект від об'єднання спеціальних знань і управлінського досвіду, що також передбачає зменшення суми, якою ризикує кожний окремих інвестор (рис. 5.4).

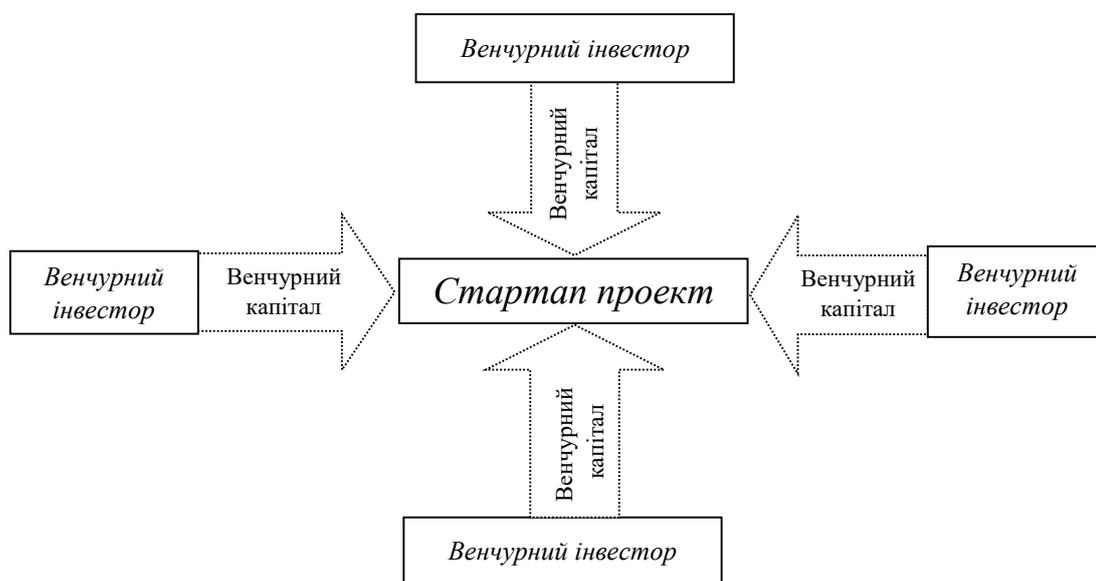


Рисунок 5.4 – Спільне фінансування стартап проектів декількома венчурними інвесторами

Очевидно, що зазначені вище форми та способи взаємодії венчурних суб'єктів є як загальноприйнятими у практиці, так і дещо теоретизованими. Так, на практиці існують певні особливості застосування даних форм взаємодії у випадку участі крупних промислових корпорацій. Так, корпорації, як правило, використовують три основні форми взаємодії із стартап проектами у процесі здійснення венчурних капіталовкладень, які частково переплітаються із зазначеними вище.

Перша форма представляє собою пряме венчурне фінансування діяльності стартапів. Вона містить найбільший фінансовий ризик, однак передбачає значну винагороду у вигляді розміру придбаного пакету акцій, або можливості отримати в майбутньому контроль над новою фірмою в разі успішності стартап проекту. Першу форму ризикових капіталовкладень часто використовували у другій половині 70-х років великі хімічні, фармацевтичні компанії. Дані компанії здійснювали підтримку проектів нових фірм, які працювали в області біотехнології і спеціалізувались на використанні методів генної інженерії.

Друга форма передбачає створення квазісамостійного дочірнього венчурного фонду за рахунок коштів корпорації. Такий фонд виступає своєрідним посередником між компанією і стартапом. Управляючі фонду водночас є службовцями корпорації або кваліфікованими спеціалістами ризикованого бізнесу. Застосовуючи дану форму в компанії можуть виникати певні проблеми: по-перше, венчурний фонд, як відносно автономний, змушений ретельно узгоджувати власну інвестиційну політику зі стратегічним курсом розвитку компанії, а внаслідок цього може виникнути проблема вибору між альтернативними стартап проектами; по-друге, материнська компанія повинна забезпечувати підтримкою малі фірми, створені за фінансової участі дочірнього фонду.

Третя форма представляє собою входження менеджерів чи власників компанії в незалежний венчурний фонд як партнерів з обмеженою відповідальністю (фактично – співвласників). Ця форма не потребує значних інвестицій чи специфічних навиків управління, тому полегшує доступ до розробок. Проте вона має певний недолік у порівнянні із попередньою формою – з метою обмеження втручання в діяльність венчурного фонду існує ліміт участі крупних компаній в венчурних фондах, що може визначатись компанією з управління активами. Таке обмеження, очевидно, не дозволяє крупним компаніям в повній мірі здійснювати контроль за політикою фонду, щодо розподілу її інвестицій [168].

§ 5.3 Стратегії екзиту стартап проектів

Завершальною стадією розвитку стартап проекту є екзит. Екзит потрібен, щоб забезпечити венчурним інвесторам повернення на інвестиції. За визначенням, венчурні фонди інвестують лише в швидкозростаючий молодий бізнес, а, як правило, до стадії екзиту зростання бізнесу стартапу сповільнюється, хоча сам бізнес стає більш стабільним.

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

За даними інтернет порталу «Crunchbase», є висока позитивна кореляція між сумою інвестицій, отриманих стартапом від інвесторів на попередніх етапах життєвого циклу, та сумою екзиту. В середньому успішний американський стартап отримує 41,0 млн. дол. інвестицій, і при екзиті продається за 242,9 млн. дол. [174].

Екзит зазвичай відбувається через 5-7 років від заснування стартапу, однак засновникам стартапу необхідно визначитися зі стратегією екзиту ще на етапі бізнес-планування. Стратегія екзиту відноситься до ключових управлінських рішень, є запорукою отримання венчурних інвестицій стартапом і має довготривалі наслідки для розвитку стартапу.

Стратегія екзиту – це послідовний план, що розробляється керівництвом стартапу з метою виконання зобов'язань перед венчурними інвесторами і закриття позиції по фінансовим активам.

Венчурні інвестори, інвестуючи у стартап, розраховують на високі прибутки при екзиті. Розуміння їхніх інтересів та вибір відповідної стратегії екзиту допомагає стартапам побудувати

конструктивний діалог з ними та забезпечити надходження життєво необхідних фінансових ресурсів на всіх етапах створення успішного бізнесу.

Відмова від продажу стартапу стратегічним інвесторам у майбутньому може стати бар'єром для входження венчурних інвестицій на ранніх стадіях. Сценарій екзиту завжди оговорюється при укладанні інвестиційної угоди.

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

Факторами успішного екзиту вважають:

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

Накопичений світовий досвід дозволяє виокремити такі стратегії екзиту:

- злиття та поглинання – продаж стартапу чи його поглинання більшою компанією, різновидом цієї стратегії є модель опціону;
- продаж з наймом;
- публічне розміщення акцій;
- приватне розміщення акцій.

Існує декілька альтернатив екзиту:

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

Розглянемо сутність стратегій екзиту та їх альтернатив.

В результаті *продажу стартапу стратегічним інвесторам* (або продажу своєї частки в стартапі венчурними інвесторами), стартап стає підрозділом іншої компанії і фактично поглинається нею. Наразі така стратегія екзиту є домінуючою для стартапів США, однак вона набуває популярності в Європі та Україні.

Наприклад, компанія «LinkedIn» купила стартап «Newsle» за 30 млн. дол. Два венчурних інвестори, які раніше придбали акції «Newsle» на 2,6 млн. дол., отримали при екзиті в рази більше. Іншим прикладом є продаж українського стартапу «Jeapie». Стартап отримав венчурні інвестиції від фонду «Digital Future» в сумі 50,0 тис. дол., а вже через рік канадська компанія «Mobify» купила «Jeapie» за декілька мільйонів доларів, забезпечивши «Digital Future» очікувано високе повернення на інвестиції.

Останні роки відзначені збільшенням як кількості поглинань стартапів іншими компаніями, так і зростанням сум угод. Наприклад, стартапу «Ring», який починав з розроблення дверного замку з підключеною по Wi-Fi камерою спостереження після ребрендингу та розширення асортименту вдалося залучити 200,0 млн. дол. венчурного капіталу, а потім провести успішний екзит. Новим власником «Ring» стала компанія «Amazon», яка заплатила за стартап близько 1,0 млрд дол.

Зазначена процедура реалізується шляхом придбання за договором купівлі-продажу корпоративних прав на стартап. Вартість такого продажу законодавчо не обмежується. Для цього необхідною є домовленість між інвестором (покупцем) та власником стартапу, формалізована у письмовому договорі, завіреному нотаріально. Після цього вносяться відповідні зміни в установчі документи стартапу і реєструються у спеціальному реєстрі. З цього моменту при дотриманні певних юридичних нюансів, передбачених чинним законодавством, стартап є проданим інвестору.

Одним із ключових мотивів великих компаній до придбання стартапів є усунення конкуренції з боку швидкозростаючого інноваційного бізнесу, який може перетворитися на реальну загрозу і привести до втрати частки ринку. Для запобігання такого ризику все частіше використовується модель реальних опціонів [175].

Модель реальних опціонів передбачає, що компанія купує в стартапі опціон в обмін на значну фінансову допомогу (від 500,0 дол. до 5,0 тис. дол. щомісячно) та отримує право на використання, тиражування продукту або покупку частки в стартапі. Компанія сама фінансує стартап і може перетворити його в дочірню компанію за 2-3 роки. Опціон – це не право, а тільки можливість купити частку в стартапі, якою компанія потенційно може скористатися, або проігнорувати. Якщо стартап стає успішним, компанія може перетворити опціон в частку або скористатися правом на тиражування продукту з виплатою відсотка стартапу і зробити стартап своєю дочірньою компанією.

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

- компанія не тільки зберігає ринок, а й може розширити його за рахунок інноваційного продукту стартапу;
- компанії заощаджують фінансові та часові ресурси на розробленні інноваційного продукту та на придбанні стартапу (при звичайному екзиті ціна стартапу може в сотні разів перевищувати кошти, витрачені на опціон).

Переваги моделі опціону для стартапів є такими:

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

Наразі в Україні поки що не має успішних прикладів застосування моделі опціонів, оскільки більшість компаній не відчують загрози від стартапів. Однак ця тенденція почне посилюватися, коли вітчизняний сектор стартапів зміцніє. Зазначена процедура здійснюється зазвичай за допомогою договору про купівлю опціону однією юридичною особою – іншої (стартапу). У разі майбутнього використання опціону підписується договір купівлі-продажу корпоративних прав і інвестор стає власником раніше визначеної частки стартапу.

Продаж з наймом (англ. Acqihiring) є дещо схожою з попередньою стратегією екзиту та застосовується тоді, коли покупець зацікавлений як у продукті стартапу, так і в його команді. При цьому продукт стартапу стає власністю покупця, а команда стартапу переходить працювати у його компанію, отримуючи великий початковий бонус. Для венчурних інвесторів це не найкращий сценарій, оскільки ціна продажу стартапу зазвичай менша порівняно з попереднім варіантом. Така стратегія екзиту поширена у Силіконовій долині і відбувається на початкових етапах розвитку стартапу. Нерідко метою продажу з наймом є бажання усунути перспективного конкурента, який може потіснити компанію на певних сегментах ринку.

Прикладом продажу з наймом є український стартап «Looksey», який запропонував застосунок для корекції зображень на основі технології морфінгу. У 2015 р. стартап був придбаний компанією «Snapchat» за 150,0 млн дол., розробники застосунку перейшли працювати в «Snapchat», а застосунок «Looksey» було видалено з магазинів «App Store» та «Google Play», де він раніше продавався.

Продаж з наймом широко використовується у вигляді купівлі 100% корпоративних прав стартапу інвестором із умовою про заборону звільнення працівників. В результаті такого правочину стартап перетворюється на дочірню фірму інвестора, а попередні власники стартапу втрачають таке право власності на компанію, стаючи її звичайними працівниками в розумінні трудового законодавства.

Первинне публічне розміщення акцій стартапу (англ. Initial Public Offering, IPO). Стратегія передбачає первинний продаж великої кількості акцій компанії на біржі як юридичним так і фізичним особам. Прикладами є вихід на IPO компаній «Facebook» у 2012 р. та «Twitter» у 2013 р. «Facebook» отримав венчурних інвестицій на суму 2,3 млрд. дол., залучивши через IPO рекордні 18,4 млрд. дол. Продаж акцій юридичним особам є дуже привабливою стратегією екзиту для венчурних інвесторів, оскільки забезпечує велике повернення на інвестований капітал.

Аналіз екзитів успішних американських стартапів, суми угод яких є відкритими, показав, що середня ціна продажу стартапів становила 155,0 млн. дол. при сумі венчурних інвестицій у 29,4 млн. дол. Стартапи, перетворюючись на акціонерні компанії через IPO, отримували в середньому 467,9 млн дол, тоді як венчурні інвестиції в них становили 162,0 млн. дол. [174].

Головними біржами для європейських стартапів, зацікавлених в IPO, стали американська біржа, що спеціалізується на акціях високотехнологічних компаній NASDAQ (від англ. *National Association of Securities Dealers Automated Quotation* – Автоматизовані котирування Національної асоціації дилерів з цінних паперів) та Нью-Йоркська фондова біржа (англ. *New York Stock Exchange, NYSE*), однак в останні роки все частіше обираються Мадрид, Франкфурт та Лондон. Наприклад, європейські біржі обрали стартапи «eDreams Odigeo», «Zalando» та «Rocket Internet». Українські стартапи можуть також звернутися до Варшавської фондової біржі.

Відображаючи процес IPO крізь призму українського законодавства, варто зазначити, що найбільш відповідним для цього процесом є створення публічного акціонерного товариства з подальшим розміщенням акцій на фондовій біржі задля залучення значних інвестицій.

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

кількості обраних інвесторів, зокрема фондам прямих інвестицій. Приватне розміщення має декілька переваг порівняно з IPO:

- зазвичай не вимагає реєстрації в Комісії з фінансового нагляду;
- детальна фінансова інформація про компанію не підлягає розкриттю;
- немає необхідності в підготовці проспекту емісії,
- інформація стає доступною для широкого кола осіб тільки після проведення такого розміщення;
- не передбачає участі на торговій платформі;
- не вимагає додаткових грошових витрат, пов'язаних з торгівлею акціями.

Стартапи не завжди потребують інвестицій від венчурних інвесторів чи бізнес-янголів, а отже не завжди зацікавлені продати себе більшій компанії. Стартапи, якщо їм вдається налагодити *повноцінний бізнес*, можуть зробити вибір на користь самостійного розвитку і реінвестувати прибуток у компанію. Частина цього прибутку розподіляється між інвесторами як дивіденди, забезпечуючи ліквідність зовнішнім партнерам і без виходу на публічні ринки з відповідними зобов'язаннями. Хоча це гарний сценарій розвитку для стартапу, однак не найкращий для венчурних інвесторів, оскільки вони залишаються міноритарними акціонерами і не можуть отримати великого повернення на інвестиції.

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

Поглинання одного стартапу іншим відбувається, коли стартапу дешевше для власного розвитку придбати інший стартап з готовим продуктом ніж розробляти інновацію «in house». Наприклад, нещодавно український стартап «Petcube» придбав канадський стартап віддаленого спостереження «PetBot».

Український ринок купівлі-продажу стартапів поки що не розвинений. Українські стартапи отримують лише перший досвід екзитів. Так, у 2016 р. відбулося 8 екзитів, у 2017 р. – 19, при чому їхні суми зазвичай не розголошуються [176].

§ 5.4 Оцінювання інвестиційної привабливості стартапу

Питання оцінки вартості стартапу хвилює обидві сторони процесу фінансування – стартаперів та інвесторів. Автору проекту, так само, як і інвестору, важливо оцінити поточну вартість проекту і його очікувану ринкову ціну та капіталізацію.

Вартість самої ідеї (якщо вона не є оформленою інтелектуальною власністю у вигляді патенту, авторського свідоцтва, ліцензії тощо) приймається рівною нулю. Оцінці підлягає тільки творчий потенціал автора/команди і підприємницька ініціатива.

Авторам і інвесторам важливіше оцінити проміжну (на стадіях підключення до проекту наступного етапу інвестування) і кінцеву вартість проекту, тобто при виході з проекту інвесторів поточної стадії і вході інвесторів наступної [177].

Для оцінювання стартапу його засновниками часто використовується методика визначення ключових показників успіху (ефективності) (англ. *Key Performance Indicators, KPI*). Такі показники дозволяють чітко визначати стан стартап проекту. Проте фокусуватись фахівці рекомендують не на безпосередньо показниках, а на їх значущості (*табл. 5.3*).

Для інвесторів основними факторами, що визначають привабливість стартапу, є [177]:

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

**Таблиця 5.3 – Ключові показники ефективності стартапу
(складено на основі [178])**

| <i>№ з./п.</i> | <i>Показник</i> | <i>Характеристика</i> | <i>Відображення для інвестора</i> |
|----------------|--|---|---|
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> |
| 1 | Вартість залучення клієнта (англ. <i>Customer Acquisition Cost, САС</i>) | Середня вартість коштів, які вам доведеться витратити на продажі, маркетинг і супутні речі, щоб залучити одного користувача | Відображає ефективність маркетингової стратегії стартапу |
| 2 | Коефіцієнт утримання користувачів | Частка користувачів, яка продовжує платити за продукт протягом певного періоду Протилежним показником є відтік клієнтів – частка клієнтів, яких ви втрачаєте в певний період часу | Відображає рівень зацікавленості користувачів в продукті; ефективність капітальних вкладень |
| 3 | Довічна цінність клієнта (англ. <i>Lifetime Value, LTV</i>) | Загальний заробіток, який отримує компанія від одного клієнта за весь час роботи з ним | Відображає рівень стабільності бізнесу |
| 4 | Співвідношення вартості залучення та цінності клієнта (<i>САС</i> та <i>LTV</i>) | Індикатор того, наскільки самодостатньо розвивається компанія | Відображає рівень стабільності бізнесу |
| 5 | Термін повернення вартості залучення клієнта <i>САС</i> | Час, який потрібен одному користувачеві, щоб згенерувати виручку, яка покриє вартості його залучення <i>САС</i> | Відображає вплив на обіг готівкових коштів |
| 6 | Накладні витрати (англ. <i>Overhead</i>) | Фіксований обсяг витрат компанії, що не залежить від кількості залучених користувачів | Відображає ефективність капітальних інвестицій в компанію |

Продовження таблиці 5.3

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|--|--|---|
| 7 | Щомісячні витрати (англ. <i>Monthly Expenses</i>) | Кількість грошової маси за той місяць, коли оборот готівки негативний | Відображає ефективність у разі позитивного обороту |
| 8 | Час, за який у компанії закінчаться гроші (англ. <i>Runway</i>) | Період часу, за який у компанії закінчаться кошти, розраховується поділом готівки, що залишилися на щомісячні витрати | Короткий термін показника свідчить про «короткозору» стратегію стартапу, не дозволяє перезапускати, проводити ітерації продукту |
| 9 | Маржа (англ. <i>Profit Margin</i>) | Цінова надбавка | Дозволяє розраховувати повернення інвестицій, виходячи з вартості продукту, є ключовою для розуміння масштабованості компанії |
| 10 | Конверсія (англ. <i>Conversion Rate</i>) | Співвідношення відвідувачів сайту, що здійснили покупку, до загальної кількості всіх відвідувачів | Відображає успішність стартапу, здатність компанії продавати продукт та бажання покупців його купувати |
| 11 | Обсяг товарообігу (англ. <i>Gross Merchandise Volume, GMV</i>) | Загальна доларова вартість продажів товарів або сервісів, куплених через маркетплейс | Визначає фінансовий стан стартапу |
| 12 | Щомісячні активні користувачів (англ. <i>Monthly Active Users, MAU</i>) | Кількість користувачів, які користуються сайтом або додатком протягом 30-денного періоду (для компаній, що розробляють додатки або мережі) | Відображає потенціал зростання виручки компанії та оцінку поточної монетизації |

Глибина опрацювання та точність відповідей на наведені питання залежить від стадії, на якій знаходиться проект. Очевидно, що проект на стадії ідеї не може похвалитися глибиною аналізу ринку, і так само очевидно, що проект на стадії росту зобов'язаний супроводжуватися бізнес-планом [177].

Виокремлення та розуміння факторів, які визначають інвестиційну привабливість стартапу, є важливим етапом оцінки як для інвестора, так і для менеджменту стартапу. Також слід розуміти, що один конкретний проект не може бути краще за інші за всіма чинниками, а інвестор може не приділяти особливу увагу будь-яким факторам і пильно оцінювати інші. Нижче наведено класифікацію основних факторів, які враховуються під час оцінювання інвестиційної привабливості стартапу. Всі фактори можна умовно розділити на внутрішні і зовнішні.

Зовнішні чинники – це чинники, які залежать від результатів господарської діяльності підприємства. До них належать [177]:

- інвестиційна привабливість території (політична, економічна ситуація в країні, регіоні, досконалість законодавчої і судової влади, рівень корупції в регіоні, розвиненість інфраструктури, людський потенціал території). Оцінкою інвестиційної привабливості держав і регіонів займаються рейтингові агенції (зокрема, «Standard & Poors», «Moody's», «Fitch»);
- інвестиційна привабливість галузі, що включає: рівень конкуренції в галузі; поточний розвиток галузі; динаміку і структуру інвестицій в галузь; стадію розвитку галузі; темп зростання цін на фактори виробництва; фінансовий стан галузі; наявність інновацій і ступінь НДДКР; темп зростання обсягів виробництва; макроекономічне середовище; екологічну безпеку; стан інфраструктури; рівень виробничого процесу в галузі; кадрову складову; фінансове середовище.

Зовнішні чинники заздалегідь відомі інвестору і у разі ранжирування проектів з одного регіону не грають ніякої ролі. Для спрощення вибору інвестор обирає привабливий для себе регіон (країну, область, штат, місто), в якому і відбувається вся подальша

інвестиційна діяльність. В основному на такий вибір впливають простота здійснення інвестиційної діяльності із законодавчої точки зору, економічна і соціальна привабливість регіону, наявність у інвестора знань і уявлень про регіон [177].

Внутрішні чинники оцінки інвестиційної привабливості стартапів залежать виключно від характеристик конкретного проекту. Всі внутрішні чинники можна умовно розділити на чотири категорії (рис. 5.5).



Рисунок 5.5 – Внутрішні чинники оцінки інвестиційної привабливості стартапів (складено за [179])

Внутрішні чинники грають найважливішу роль при виборі об'єкта вкладення коштів інвестором. На основі цих чинників і відбувається оцінка інвестиційної привабливості стартапів за допомогою різних методів. На ці методи менеджмент стартапу може вплинути, вони знаходяться в їх безпосередній компетенції і є основним переліком критеріїв успішності реалізації проекту [179].

Будь-яке підвищення прибутковості супроводжується підвищенням ризику інвестицій. Тут немає лінійної залежності, що і привертає інвесторів в область ризикованих (венчурних) інвестицій. Звичайний консервативний дохід для Європи – 3%. Якщо прийняти усталену статистику успішності стартапів – 10%

від тих, що стартували, врахувати компенсацію за ризик, частку інвестора в проекті та прийняти середній термін виходу стартапу на наступний щабель фінансування в три роки, ми отримаємо бажану прибутковість інвестицій на рівні 200-500 % річних, що означає очікуване зростання вартості проекту в 6-15 разів [177].

У більшості підприємців та інвесторів діаметрально протилежні погляди та часто не співпадають інтереси. Більш того, жодна зі сторін часто не розуміє того, що називається «дивергенція оцінки вартості». Розуміння дивергенції може знизити елемент змагальності та забезпечити, в результаті переговорів, вироблення ефективних робочих відносин між інвестором і підприємцем. Під дивергенцією мається на увазі різниця між темпами зростання оціночної вартості компанії і оцінкою акцій, одержуваних інвесторами з урахуванням «розмивання» частки власності та інших факторів. Фактично навіть в успішних підприємствах дивергенція коливається в діапазоні 3-5 [177]. Деякі бізнес-янголи розраховують на дохід з дивергенцією в діапазоні 5-10 (тобто чистий дохід перевищує вкладення в 5-10 разів) за період 4-8 років, що дає внутрішню норму окупності інвестицій 25,0-75,0% в рік. Решта бізнес-янголів просто розраховують на 30-кратний дохід для інвестора без урахування дивергенції. Обидва підходи практично ідентичні: якщо взяти дивергенцію на рівні 4 (середній показник в діапазоні 3-5) і помножити на дохід для інвестора 7,5 (середній показник в діапазоні від 5-10), то отримаємо 30, тобто 30-кратне збільшення вартості бізнесу без урахування дивергенції (розмивання часток). Дані практичні методи не є догмою, але вони відображають загальноприйняті підходи [180].

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

Витратний підхід. Витратний підхід – сукупність методів оцінки, що базуються на визначенні необхідних витрат на відтворення або заміщення об'єкта оцінки з урахуванням величини його зносу [181]. У практиці оцінки бізнесу в межах витратного

підходу найширше використовується метод чистих активів, іноді – метод ліквідаційної вартості. Основою для визначення величини вартості бізнесу методом чистих активів є дані бухгалтерської звітності. З метою визначення величини ринкової вартості бізнесу активи підприємства мають бути переоцінені. Крім того, у складі активів повинна враховуватися вартість нематеріальних активів [181].

Дохідний підхід. Дохідний підхід – сукупність методів, заснованих на визначенні очікуваних доходів від об'єкта оцінки. Основними методами такого підходу є метод дисконтування грошових потоків і метод прямої капіталізації [182].

Порівняльний підхід. Порівняльний підхід – сукупність методів оцінки об'єктів власності, заснованих на порівнянні об'єкта оцінки з подібними об'єктами, з відповідним коригуванням відмінностей між ними [181; 182]. Для визначення вартості компанії в межах порівняльного підходу за даними про угоди з іншими компаніями використовуються різні мультиплікатори (співвідношення вартості компанії до обсягів продажу, валового прибутку, дивідендів тощо). У межах порівняльного підходу слід урахувати всі переваги та недоліки компанії, що оцінюється, та компаній-аналогів [183].

На жаль, жоден з цих підходів не дає об'єктивної оцінки ефективності інвестицій в стартапи. Принципова відмінність стабільного бізнесу від стартапу, в тому, що в той час, як прибутковість стабільного бізнесу прагне до кінцевої прибутковості, прибутковість стартапу прагне до величин, фантастичних для стабільного бізнесу. При оцінюванні стартапу принциповим моментом є не оцінка поточного фінансового стану проекту, а оцінка його майбутнього стану, на наступному етапі, з урахуванням ризиків розвитку проекту [177].

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

Витратний метод (відновний). Метод, що дозволяє оцінити реальні фінансові витрати на створення аналогічного проекту, виходячи з [177]:

- поточної ринкової вартості фахівців, які працюють над проектом;
- витрат на юридичні та офіційні формальності, ліцензування, патентування тощо;
- наявних на проекті активів, основних фондів тощо;
- витрат на викуп частки у інвесторів попередньої стадії фінансування;
- витрат на послуги третіх осіб, пов'язаних з проектом (замовні маркетингові дослідження, підготовка технічного завдання тощо);
- поточних витрат на рекламу, просування, набір аудиторії проекту.

Даний метод цікавий тим, що дозволяє оцінити ефективність витрачання грошових коштів командою стартапу, і в той же час є зручним для інвестора. Недоліком методу є те, що він не враховує вартість інтелектуальної власності, оцінку особистої ініціативи стартапера та інших нематеріальних цінностей. Цей метод в свою чергу є основою для оцінки стартапів за кількома різними методиками [177].

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

Метод передбачає привласнення номера, фінансову оцінку, кожного з чотирьох основних елементів ризику, з якими стикаються всі молоді компанії – після кредитування підприємця деяку базову цінність для якості та потенціалу самої ідеї. Метод передбачає додавати 500 тис. дол. до вартості проекту для кожним з наступних елементів зниження ризику [184]:

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

Сам автор неодноразово переглядав коефіцієнти, вводив їх в процентному вигляді, потім змінював на абсолютні значення і повертався знову до процентних. Як будь-яка емпірична оцінка, метод має необ'єктивність і спробою підлаштуватися під поточний ринковий момент [184].

Метод обчислення майбутньої вартості інвестицій (англ. Forward Value). Використовується для обчислення майбутньої вартості планованої інвестиції. Визначення вартості здійснюється за формулою [177]:

$$FV = PV (1 + r) N,$$

де FV – майбутня вартість інвестицій (через 5 років),

PV – вартість інвестицій на даний момент,

r – цільова норма прибутковості (внутрішня норма рентабельності),

N – період, протягом якого гроші інвестора задіяні в проекті (кількість років до виходу інвестора з стартапу).

Метод обчислення кінцевої вартості компанії (англ. Terminal Value). Використовується для обчислення кінцевої вартості компанії у разі виходу інвестора. Є найпростішим, але не самим вірним способом. Орієнтується на стан компанії-конкурента, або компанії-аналога. Потім за ключовим показником, або комбінацією показників (кількість клієнтів, обсяг продажів, частка ринку тощо) визначається необхідна частка власності інвестора в акціонерному капіталі компанії. Для того, щоб визначити необхідну інвестору частку в акціонерному капіталі, слід розділити майбутню вартість інвестицій на прогнозовану кінцеву вартість компанії при виході з інвестиції.

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

Метод оцінки потенційної аудиторії по прибутковості клієнта. Даний метод є, мабуть, найбільш точним економічним методом розрахунку майбутньої вартості проекту. Він спирається

на стандартний метод оцінки бізнесу за доходом (дохідний метод) виходячи з: поточної прибутковості одного клієнта, усередненої за бізнес-сферою роботи стартапу; експертної оцінки, або прогностичного розрахунку кількості клієнтів на певному етапі розвитку проекту можна врахувати його майбутню вартість.

Метод оцінки перспективної вартості, заснований на коефіцієнтах-мультиплікаторах (співвідношення вартості компанії до обсягів продажу, валового прибутку, дивідендів тощо). Порівнювати в цьому випадку доведеться, як правило, з мультиплікаторами компаній, що торгуються на біржі. Застосування методу виправдано на пізніх стадіях фінансування [177].

Метод розрахунку по моделі Ave Maria (вільне скорочення від англ. Acquisition, Value, Engagement, Monetization, Retention, Intellectual Property). Метод включає проведення таких оцінок [185]:

- *Acquisition* (залучення нових клієнтів). Яка аудиторія проекту, який її розмір, як її можна і характеризувати? За допомогою яких каналів, партнерів можна залучити таку аудиторію, скільки людей у підсумку можна залучити в якості клієнтів?
- *Value* (цінність). Скільки коштує клієнт? Яка вартість залучення клієнта за різними каналами? Що впливає на вартість залучення? Яка гранична вартість залучення?
- *Engagement* (залучення клієнта). Опис бажаних дій для активного та пасивного споживача продукту стартапу, а також побічних дій. Сюди ж відноситься оцінка взаємодії споживачів між собою;
- *Monetization* (монетизація проекту). Яким чином кількість і активність споживачів будуть конвертовані у виручку проекту? Додатково можна описати різні способи монетизації для різних споживчих сегментів. В який момент споживач себе окупить?
- *Retention* (утримання клієнтів). Опис того, як змусити повернутися клієнта, перетворити його в постійного споживача, переконати його заплатити за членство або статус. Як буде розподілятися бюджет між залученням нових клієнтів і утриманням старих? Порівнюється дохід, отриманий від одного клієнта, вартість його залучення та вартість утримання;

– *Intellectual Property* (інтелектуальна власність). Як компанія захищає себе від підступів конкурентів, від відтоку співробітників, від копіювання інноваційної ідеї?

Даний метод не дає точних оціночних характеристик проекту, але є зручним для проведення порівняння різних проектів при виборі пріоритетних напрямів інвестування [185].

Метод скорингу (англ. Scorecard Method). Автором даного методу є бізнес-янгол Б. Пейн. Метод також відомий як метод Б. Пейна або метод бенчмаркінгу. Цей метод передбачає порівняння придбаної компанії з іншими типовими стартапами, що фінансуються янголом, коригування середньої оцінки нещодавно профінансованих стартапів в регіоні та на цій основі визначення оцінки стартапу до моменту отримання перших доходів. Такі порівняння можуть бути зроблені тільки для компаній, які знаходяться приблизно на однакових стадіях розвитку, що відповідають посівному та першому раундам інвестування [186]. При проведенні порівняння використовують такі фактори та відповідні вагові коефіцієнти, що впливають на визначення оцінки стартапу:

- наявність сильної команди засновників (0-30%);
- розмір ринку (0-25%);
- новизна продукту та технології (0-15%);
- конкурентне оточення (0-10%);
- маркетинг, канали продажів, партнерство (0-10%);
- потреба в додаткових інвестиціях (0-5%);
- інші індивідуальні фактори (0-5%).

Ранжування факторів є суб'єктивним. Але видно, що ключова роль у забезпеченні успіху стартапу відводиться його команді.

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

Контрольні питання до розділу 5

1. Надайте визначення поняттю венчурного інвестування.
2. За якими ознаками класифікують види венчурного інвестування? Надайте характеристику основних з них.
3. Назвіть основних учасників процесу венчурного інвестування стартапу та розкрийте їх роль у розвитку проекту.
4. Назвіть основні раунди інвестування стартапу та розкрийте особливості кожного з них.
5. Розкрийте роль основних інвесторів за кожним раундом інвестування стартапу.
6. За якою ознакою здійснюється класифікація венчурних фондів? Назвіть основні їх види.
7. Що таке пряме та диверсифіковане фінансування стартап проектів? В чому різниця між ними? Обґрунтуйте доцільність застосування кожного з цих методів.
8. Розкрийте сутність основних способів диверсифікованого фінансування стартап проектів.
9. В чому відмінності між раундами А та В з точки зору інвестування стартапу?
10. Розкрийте особливості інвестування останньої стадії розвитку стартапу.
11. Які фактори обумовлюють вибір стратегії екзиту?
12. Охарактеризуйте основні стратегії екзиту стартапів.
13. Надайте характеристику ключовим показникам успіху (КРІ) стартапу. З якою метою застосовується кожен з них?
14. Які існують традиційні підходи до оцінки вартості бізнесу?
15. Які внутрішні чинники впливають на інвестиційну привабливість стартапу?
16. У чому полягає сутність методу Беркуса для оцінки стартапу?
17. Розкрийте сутність методу скорингу для оцінки стартап проекту.

Практичні завдання до розділу 5

Завдання 1

Ознайомтеся з історією розвитку компанії «Apple» та надайте відповіді на наведені запитання.

На початку 70-х двоє американців – С. Джобс та С. Возняк, які працювали інженерами в технологічних компаніях, вирішили розпочати проект з виробництва персональних комп'ютерів та створити під нього нову компанію. У цей же час С. Джобс, працюючи в компанії «Atari», потоваришував зі старшим розробником цієї компанії Р. Вейном. С. Джобс запросив Р. Вейна до участі у новоствореній компанії та запропонував йому частку у 10%. На той час все виглядало дуже несерйозним, проте, Р. Вейн прийняв пропозицію. Так 1 квітня 1976 р. було створено компанію «Apple Computer» (однією з версій, назву «Apple» було обрано лише для того, щоб в телефонному довіднику вона стояла перед назвою «Atari»).

В той час С. Возняк працював на компанію «Hewlett-Packard», С. Джобс і Р. Вейн – на «Atari», а ночами вони збиралися в гаражі і працювали над створенням персонального комп'ютера «Apple I». Р. Вейн складав технічну документацію і розробляв перший торговий знак фірми. С. Джобс займався пошуком потенційних клієнтів. З цією метою він влаштував презентацію «Apple I» П. Террелу, власнику першого в історії комп'ютерного магазину «Byte Shop», розташованого в місті Маунтен В'ю в США. Презентація зацікавила П. Террела і він пообіцяв придбати у С. Джобса 50 комп'ютерів по 500 дол. за кожен, гарантуючи оплату при отриманні. П. Террел поставив лише одну умову – його цікавили повністю зібрані комп'ютери.

Щоб придбати необхідні для виробництва 50-ти комп'ютерів радіодеталі С. Джобсу довелося взяти в борг у друзів 5 тис. дол., і домовитися з постачальником про кредит строком на 30 днів на 15 тис. дол. С. Джобс не замислюючись заліз у борги. Натомість, його партнер Р. Вейн вже мав гіркий досвід створення власного бізнесу (за кілька років до цього він вже намагався створити свою власну інженерну фірму в Лас Вегасі), і був дуже скептично налаштований щодо того, що П. Террел

виконає свою обіцянку та заплатити за комп'ютери. 12 квітня 1976 р. він відмовився від своєї 10% частки в компанії в обмін на одноразову виплату 800 дол.

Протягом 29 днів розробники працювали не покладаючи рук. Комп'ютери були зібрані, П. Террел виконав обіцянку та заплатив. Перший прибуток вселив впевненість у С. Джобса, але для здійснення його більш амбітних планів потрібно було набагато більше грошей, ніж вдавалося заробити продажами «Apple 1».

С. Джобс звернувся до свого роботодавця Н. Бушнелла, проте не знайшов розуміння в останнього. С. Возняк також запропонував ідею виробництва персонального комп'ютера своїм роботодавцям з «Hewlett-Packard», але тут теж чекала невдача. Всі вважали ідею створення персонального комп'ютера цікавою, але сильно сумнівалися в можливості її комерційного успіху. Н. Бушнелл, порадив С. Джобсу звернутися до відомого підприємця та інвестора Д. Валентино, який у свою чергу познайомив Джобса з А. К. Марккулою, що залишив активний бізнес після вдалих операцій з пакетами акцій «Intel» та «Fairchild Semiconductor».

А. К. Марккула допоміг С. Джобсу скласти бізнес-план, інвестував у новонароджену компанію 92 тис. дол. зі своїх особистих заощаджень і забезпечив для засновників кредитну лінію на суму 250 тис. дол. у «Bank of America».

3 січня 1977 р. фірма «Apple Computer» була офіційно зареєстрованою. Щоб уникнути юридичних проблем у майбутньому, у Р. Вейна було викуплено партнерство (якого на практиці вже і не існувало) за 5 308,96 дол. Рон не очікував такої значної на ті часи суми, добровільно залишаючи «Apple Computer» менш, ніж за рік до цього. Проте, якби Р. Вейн залишився в компанії, його 10% перетворилися б у 1991 р., коли курс акцій «Apple Computer» становив майже 73 дол. за акцію, у 875 млн. дол.

У серпні 1980 р. Financial Times повідомила, що «Apple Computer» планує вихід на відкритий ринок. 12 грудня 1980 р., «Apple» почала первинне публічне розміщення своїх акцій (IPO). Коли «Apple» стала публічною, вона зробила більше капіталу, ніж будь-яке IPO з часів «Ford Motor Company» в 1956 р. і відразу ж створила більше мільйонерів (близько 300), ніж будь-яка інша компанія в історії.

У січні 1981 р. «Apple» провела своє перше зібрання акціонерів в якості публічної компанії. Зустріч була організована таким чином, щоб голосування відбувалось протягом максимум 15 хвилин.

Перший поділ акцій для AAPL відбувся 16 червня 1987 р. Це був спліт 2:1, кількість акцій, якою володів акціонер збільшилась удвічі, але і ціна цих акцій удвічі зменшилась. Другий поділ акцій AAPL відбувся 21 червня 2000 р. це також був спліт 2:1. Третій поділ акцій AAPL відбувся 28 лютого 2005 р., також 2:1. Останній поділ акцій відбувся 09 червня 2014 р. і це було 7:1, тобто за кожну акцію компанії акціонер отримував 7 акцій. Наприклад, 8000 акцій перетворились на 56000 акцій після поділу і ціна акцій зменшилась у 7 разів. Дивлячись на акції Apple, оригінальний розмір позиції 1000 акцій перетворився б сьогодні в 56000.

На даний час вартість компанії входить у два найвпливовіші індекси економіки США (DJIA, S&P500), її ринкова капіталізація становить 753,84 млрд. дол., і вона є найбільшою компанією у світі. Обсяг продажів за 4-й квартал 2016 р. становив 218,12 млрд. дол., прибуток – 45,22 млрд. дол. Прибуток на одну акцію на початок 2017 р. становив 17,03 дол. За період президентства Д. Трампа акції компанії подорожчали на 174 млрд. дол.

1.1. Опишіть процедуру залучення венчурного капіталу в стартап створення персональних комп'ютерів. В чому її основні відмінності від сучасного підходу до пошуку венчурного інвестора?

1.2. Участь яких суб'єктів венчурної інфраструктури можна виокремити у даній ситуації. Які суб'єкти, у класичному розумінні, відсутні у схемі розвитку компанії і чому?

1.3. Які зміни у становленні та розвитку венчурного бізнесу відбувались у зазначений період у США? Як вони потенційно могли б відобразитись на діяльності компанії?

1.4. З якою метою компанія «Apple» стала відкритим акціонерним товариством? Які переваги від цього вона має?

1.5. З якою метою здійснювався поділ акцій (спліт)?

1.6. Чим зумовлюється лідируюча позиція «Apple» та її стрімке зростання за часів президентства Д. Трампа?

Завдання 2

Оцініть вартість одного зі стартапів, які аналізувались при виконанні практичних завдань до попередніх розділів (наприклад, завдання 2 до розділу 1), з точки зору інвестора методом скорингу, користуючись наведеним прикладом.

Приклад. [186]. Для ілюстрації розрахунку візьмемо стартап із середнім продуктом та технологією (100% від норми), сильною командою (125% від норми) і великим розміром ринку (150%). Компанія зможе домогтися позитивного потоку грошових коштів з єдиним янгольським раундом інвестицій (100%). З огляду на силу конкуренції на ринку, компанія слабша (75%), але початкові відгуки споживачів про продукт дуже хороші (інші фактори – 100%). Компанія має потребу в деякій додатковій роботі при налагодженні каналів збуту і партнерства (80%). Використовуючи ці дані, можна зробити оцінку, наведено в *табл. 5.4*.

Таблиця 5.4 – Ранжування факторів для порівняння

| <i>Фактор</i> | <i>Вага фактору</i> | <i>Оцінка фактору</i> | <i>Зважений рейтинг фактору</i> |
|---|---------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Сила управлінської команди | 30% max | 125% | 0,3750 |
| Розмір ринку | 25% max | 150% | 0,3750 |
| Продукт і технологія | 15% max | 100% | 0,1500 |
| Конкурентне середовище | 10% max | 75% | 0,0750 |
| Маркетинг, канали збуту, партнерство | 10% max | 80% | 0,0800 |
| Необхідність у додаткових раундах фінансування | 5% max | 100% | 0,0500 |
| Інші фактори (позитивні ранні відгуки споживачів) | 5% max | 100% | 0,0500 |
| <i>Разом</i> | | | <i>1,0750</i> |

Помноживши суму факторів (1,075) на середню оцінку 1,5 млн дол, ми отримуємо оцінку стартап компанії, що купується в 1,61 млн. дол.

Шкалу для оцінювання факторів наведено в *табл. 5.5*. У межах кожного основного фактору впливу кожному варіанту відповіді було присвоєно діапазон оцінок від «+++» (дуже позитивно) до «---» (дуже негативно), щоб допомогти інвестору у визначенні загального зваженого рейтингу, який буде віднесено до оцінки стартапу.

Таблиця 5.5 – Аркуш оцінки вартості стартап проекту з точки зору інвестора

| <i>Зважена оцінка</i> | <i>Оцінка впливу факторів</i> | <i>Фактори, що впливають на оцінювання попередньої вартості стартап проектів</i> |
|-----------------------|--|--|
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> |
| 0-30% | Сила команди засновників | |
| | <i>Який досвід мають засновники стартапу?</i> | |
| | + | Багаторічний досвід у бізнесі |
| | ++ | Досвід у цьому бізнес-секторі |
| | +++ | Досвід роботи CEO |
| | ++ | Досвід роботи на посадах COO, CFO, CTO |
| | + | Досвід продукт-менеджера |
| | - | Досвід лише у продажах або технології |
| | --- | Відсутність досвіду у бізнесі |
| | <i>Чи готовий засновник стартапу за потреби віддати керівництво проектом досвідченому CEO?</i> | |
| | --- | На готовий |
| | - | Важко переконати |
| | 0 | Нейтральний |
| | +++ | Готовий |
| | <i>Чи піддається навчанню засновник?</i> | |
| --- | Ні | |
| +++ | Так | |

Продовження таблиці 5.5

| 1 | 2 | 3 |
|-------|---|---|
| | <i>Наскільки укомплектованою є команда менеджерів?</i> | |
| | - | У команді лише підприємці |
| | 0 | У команді один компетентний менеджер |
| | + | Команда частково укомплектована фахівцями |
| | +++ | Команда менеджерів укомплектована повністю і лише досвідченими фахівцями |
| 0-25% | Розмір ринку | |
| | <i>Розмір цільового ринку (загальний обсяг продажів)</i> | |
| | -- | Менше 50 млн. дол. |
| | + | 100 млн. дол. |
| | ++ | Більше 100 млн. дол. |
| | <i>Потенціал доходів цільової компанії за п'ять років</i> | |
| | - | Менше 20 млн. дол. |
| | ++ | 20-50 млн. дол. |
| | - | Більше 100 млн. дол. (потребуватиме значного додаткового фінансування) |
| 0-15% | Сила продукту та інтелектуальна власність | |
| | <i>Чи визначено та розроблено продукт?</i> | |
| | --- | Не повністю визначено, прототип у процесі розробки |
| | 0 | Добре визначений, прототип виглядає цікаво |
| | ++ | Хороші відгуки потенційних клієнтів |
| | +++ | Замовлення або ранні продажі від клієнтів |
| | <i>Чи є продукт переконливим для клієнтів?</i> | |
| | --- | Продукт являє собою «Vitamin» |
| | ++ | Продукт являє собою «Painkiller» |
| | +++ | Продукт являє собою «Painkiller» без побічних ефектів |
| | <i>Чи можуть цей продукт дублювати конкуренти?</i> | |
| | --- | Легко копіюється, інтелектуальна власність |
| | 0 | Дублювання складно |

Продовження таблиці 5.5

| 1 | 2 | 3 |
|-------|---|---|
| | ++ | Продукт унікальний і захищений комерційною таємницею |
| | +++ | Тверді патентні захисти |
| | Конкурентне середовище | |
| | <i>Сила конкурентів на цьому ринку</i> | |
| 0-10% | -- | Переважає один великий гравець |
| | - | Переважають кілька гравців |
| | ++ | Роздроблений, багато дрібних гравців |
| | <i>Сила конкурентоспроможної продукції</i> | |
| | --- | Конкурентні продукти відмінні |
| | +++ | Конкурентні продукти слабкі |
| | Маркетинг / Продажі / Партнери | |
| | <i>Канали продажів, партнери у продажах та маркетингу</i> | |
| 0-10% | --- | Навіть не обговорювали канали збуту |
| | ++ | Ключові бета-тестери визначені і вийшли на зв'язок |
| | +++ | Канали безпечні, клієнти розміщують пробні замовлення |
| | -- | Не визначено партнерів |
| | ++ | Основні партнери |
| | Необхідність у додаткових раундах фінансування | |
| 0-5% | +++ | Відсутня |
| | 0 | Ще один раунд фінансування бізнес-янголів |
| | -- | Потрібен венчурний капітал |
| | Інше | |
| 0-5% | ++ | Інші фактори позитивного впливу |
| | -- | Інші фактори негативного впливу |

РОЗДІЛ 6

ЕКОСИСТЕМА СТАРТАПІВ

ЯК СКЛАДОВА ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ

§ 6.1 Загальна характеристика екосистеми стартап проектів

Останнє десятиліття ознаменувалося стрімким зростанням світової індустрії стартапів. В розвинених країнах вони перетворилися на могутнє джерело інновацій, що змінюють життя мільйонів людей у всьому світі. Протягом 1977-2005 рр. стартапи створили більше робочих місць, ніж традиційні компанії [187].

Як швидкозростаючий та масштабований бізнес, стартап індустрія здатна залучати значні інтелектуальні та фінансові ресурси. Навколо стартапів, кількість і вплив яких на глобальну економіку стрімко зростає, формується мережа економічних агентів та інституцій, які у взаємодії з ними утворюють певну екосистему.

Концепція екосистеми набула значного розвитку в соціально-економічних дисциплінах після того, як Д. Мур у 1993 р. запропонував термін «бізнес екосистема». У наукову літературу увійшли і стали загальноновживаними такі поняття як «соціальна екосистема», «підприємницька екосистема», «інноваційна екосистема», що характеризують складні багатокomпонентні системи, властиві сучасному економічному простору. Саме поняття «екосистема» є запозиченим з біологічних наук.

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

Екосистема – це саморегульована система, яка не вимагає зовнішнього втручання для свого існування і розвитку. Її адаптація

та саморегулювання здійснюються як безпосередньо на рівні екосистеми – через механізм зворотного зв'язку, інформаційний, енергетичний та інші типи обміну, так і на рівні учасників – через коригування їх чисельності, розподілу функцій та впливу.

Загальними рисами, характерними для екосистем, є такі [188]:

- наявність численних, відносно незалежних, але у великій мірі взаємопов'язаних суб'єктів; деякі з них є більш вагомими за інших і визначають стан екосистеми;
- здатність до самоорганізації – екосистеми можуть впорядковуватись без участі зовнішнього або внутрішнього лідера, коли зміни відбуваються спонтанно або в результаті локальних взаємодій,
- емерджентність – властивість системи мати характеристики, які не можуть бути присутніми у її окремих суб'єктів (наприклад, співробітництво між компаніями призводить до результату, який вони не можуть створити поодиножко),
- коеволюція – процес взаємних змін в ході розвитку взаємопов'язаних суб'єктів;
- адаптивність – адаптація екосистеми до умов, що змінюються, шляхом внутрішніх змін;
- в екосистемі її суб'єкти в процесі обміну різного роду ресурсами утворюють мережу – екологічний ланцюг. Кожна ланка такого ланцюга є по-своєму важливою, і якщо одна з них з якихось причин зникає, екосистемі потрібен час для відновлення зв'язків [189].

В понятті екосистеми (на відміну від системи) підкреслюється неоднорідність її компонентів. Органічність зв'язків та взаємодії суб'єктів, об'єднаних у мережі, з навколишнім оточенням, дозволяє розглядати екосистеми як живий соціальний організм, здатний до саморозвитку і саморегуляції в певному середовищі існування. З огляду на загальнонаукове уявлення про екосистеми, в їх структурі доцільно розрізняти суб'єкти та фактори середовища. Суб'єктами є економічні агенти та інституції, окремі гравці ринку, які мають

свої інтереси, мотиви, здатні самостійно визначати цілі своєї діяльності, приймати рішення і діяти відповідно до встановлених «правил гри», тоді як фактори середовища модерують взаємодію між суб'єктами, впливають на «правила гри», за якими діють суб'єкти, і поведінку усєї екосистеми [190].

Екосистема стартапів є підсистемою інноваційної екосистеми. Їх об'єднує спільна цільова спрямованість (створення та виведення на ринок інноваційної продукції), схожість суб'єктів, їхніх функцій та взаємозв'язків, а також середовища існування. Зупинимось детальніше на особливостях інноваційної екосистеми.

Призначення інноваційної екосистеми полягає у поліпшенні взаємодії компанії з її партнерами, збільшенні конкурентних переваг, вираженому в створенні інноваційної продукції, яка буде лідером у своїй галузі та передбачає введення нових стандартів, для цієї продукції [191].

На думку Д. Джексона інноваційні екосистеми об'єднують дві важливі і в значній мірі відокремлені економіки – економіку знань, яка розвивається на основі фундаментальних досліджень, і комерційну економіку, драйвером якої є ринок [192]. Інноваційна екосистема формується завдяки наявності не лише динамічної сукупності економічних агентів та інститутів, що займаються інноваційною діяльністю, але й динамічної сукупності їх багатовимірних внутрішніх зв'язків.

Л. І. Федулова та О. С. Марченко визначають інноваційну екосистему як «сукупність організаційних, структурних і функціональних компонентів (інституцій) та їх взаємовідносин, задіяних у процесі створення та застосування наукових знань та технологій, що визначають правові, економічні, організаційні та соціальні умови інноваційного процесу та забезпечують розвиток інноваційної діяльності як на рівні підприємства, так і на рівні регіону та країни в цілому за принципами самоорганізації» [193, с. 26]. Інноваційна екосистема є мережею, що об'єднує різних суб'єктів інноваційного процесу (університети, венчурні компанії, маркетологів, підприємців, аудиторські й консалтингові агентства

та ін.), які взаємодіють між собою на основі формальних або неформальних домовленостей – «правил гри» [193]. Ілюстрація структури інноваційної екосистеми наведена на *рис. 6.1*.

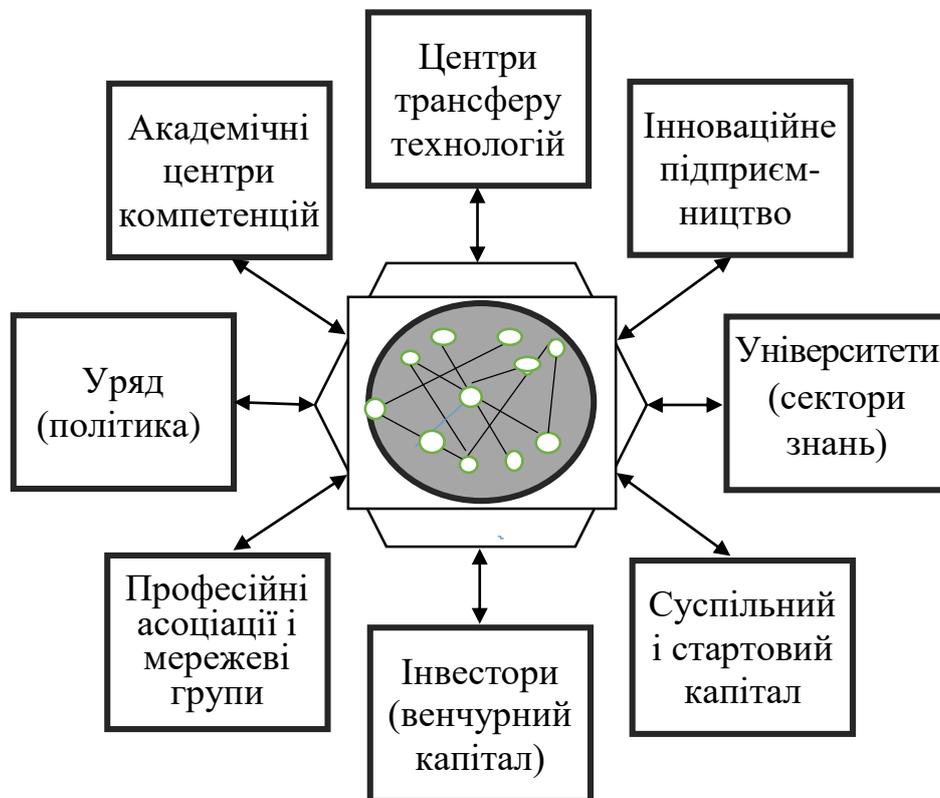


Рисунок 6.1 – Структура інноваційної екосистеми [193]

Узагальнюючи існуючі теоретичні уявлення щодо сутності інноваційних екосистем, їх характерними рисами слід вважати [194]:

- наявність стійких зв'язків між суб'єктами екосистеми, що формуються між ними на основі спільного бачення напрямку змін і досягнення спільної мети – розвитку технологій та інновацій;
- інноваційні екосистеми зазвичай стратегічно розвиваються навколо певної технології;
- в інноваційній екосистемі існує певна децентралізація й баланс інтересів її суб'єктів: управління екосистемою розподіляється між державою, ключовими партнерами, венчурними інвесторами та інноваторами;

- в інноваційній екосистемі відбувається обмін ресурсами між суб'єктами екосистеми, зокрема перетік знань, експертизи, досвіду та ідей;
- спостерігається поєднання знанневих ресурсів з бізнес ресурсами, які зазвичай є часткою прибутку від комерційної діяльності;
- інноваційній екосистемі властива відкритість та інформаційна прозорість: вона відкрита для нових учасників з інноваційними ідеями і обмінюється із зовнішнім економічним простором ресурсами, в першу чергу інтелектуальними;
- інноваційна екосистема здатна до саморозвитку і саморегуляції на основі адаптивності: постійні трансформації елементів екосистеми та їх мережевих зв'язків забезпечують динамічну відповідність екосистеми нагальним потребам суспільства в інноваціях, а також сталість існування екосистеми у довготерміновій перспективі.

Виокремлення екосистеми стартапів як окремої складової інноваційної екосистеми свідчить про зростаючий вплив цього сектора на світову економіку.

Наразі екосистема стартапів визначається через опис її структурних компонентів та їхньої ролі у розвитку стартапів. Наприклад, Консалтингова компанія «Startup commons» вважає, що екосистема стартапів формується людьми, стартапами на різних етапах життєвого циклу і різними локальними організаціями (фізичними чи віртуальними), які взаємодіють між собою як система для створення і масштабування нових стартап компаній. Компоненти екосистем пов'язані між собою активними комунікаціями, участю у спільних заходах і подіях, завдяки чому формується складна мережа взаємодій між стартапами, організаціями та оточуючим середовищем [195].

На схожих засадах побудована модель екосистеми стартапів Х. Калеба, в якій визначені сім джерел підтримки інноваційного підприємництва [196]. Модель представлена на *рис. 6.2*.



Рисунок 6.2 – Джерела підтримки підприємництва [196]

Центральну роль Х. Калєб відводить підприємцям, оскільки їх лідерство є ключовим для успіху економіки стартапів. Підтримка підприємництву надається з таких джерел підтримки (англ. *Ecosystem Feeders*): місцеві (державні) органи влади, університети, ментори, сервісні компанії, корпорації, інвестори, соціальні заходи. Кожне з джерел, у свою чергу, можна поділити на підгрупи, кількість і якісний склад яких впливає на ступінь розвитку економіки стартапів. Для успішного функціонування екосистеми стартапів важлива наявність хоча б декількох компонентів з кожного джерела підтримки [196].

У загальному вигляді екосистема стартапів представляється відкритою системою, спрямованою на створення та постійне удосконалення стартапів, яка інтегрує стартапи та суб'єкти їх життєзабезпечення, що функціонують в певному середовищі і об'єднані мережею динамічних взаємозв'язків. Структура екосистеми стартапів наведена на *рис. 6.3*.

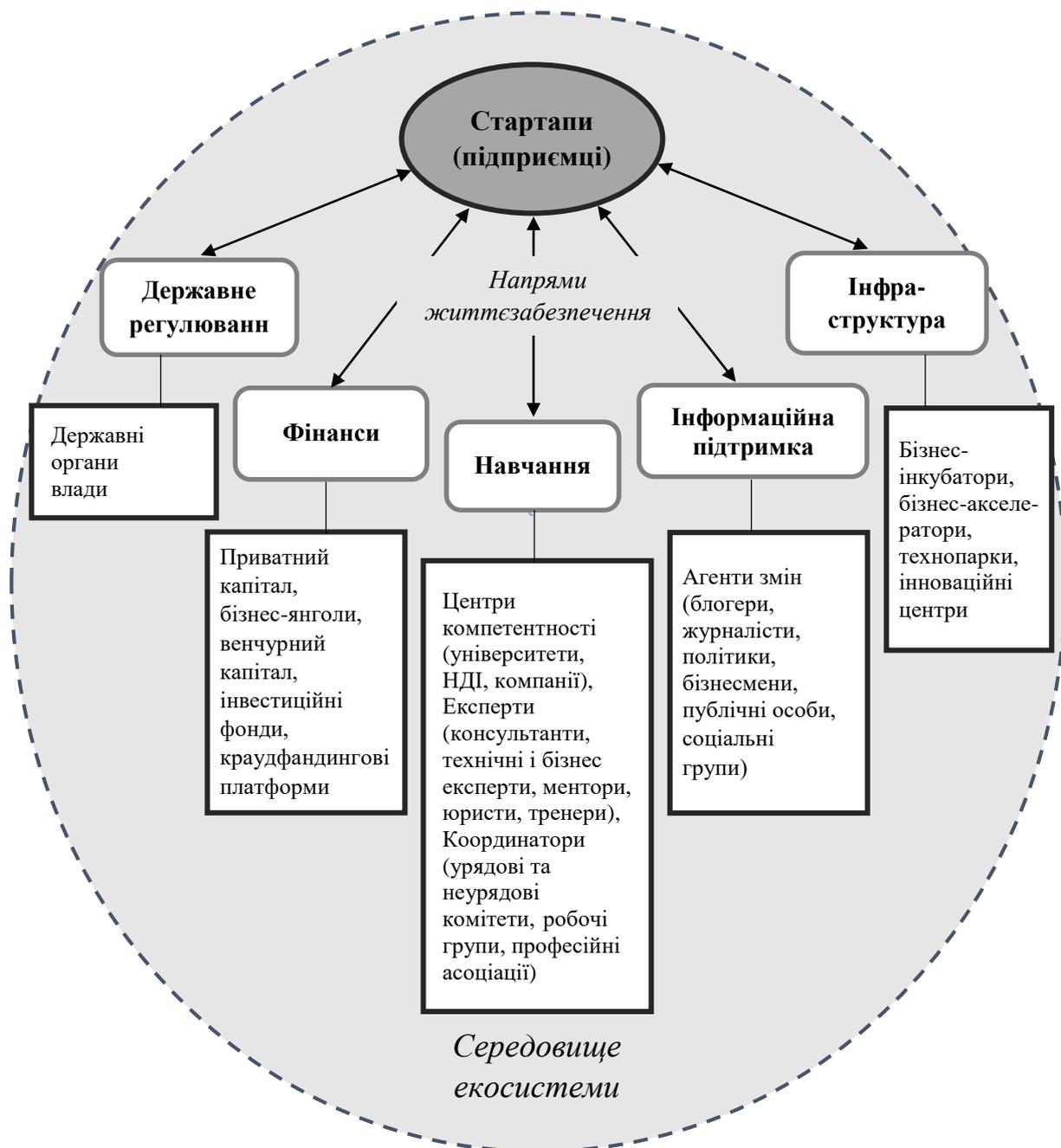


Рисунок 6.3 – Структура екосистеми стартапів [197]:

Системоутворюючим суб'єктом, який займає чільне місце в екосистемі, є стартап компанії на різних етапах життєвого циклу та потенційні учасники стартапів – особи з досвідом роботи в інноваційному підприємництві чи без нього, які, спираючись на свій інтелектуальний потенціал, беруть участь у генеруванні нових ідей та розробленні комерційно життєздатних інноваційних

продуктів та послуг. Долучення до екосистеми надає стартапам такі переваги [198]:

1. Зв'язки. При виникненні ідеї починається її обговорення з однодумцями, які або самі можуть зацікавитися цією ідеєю, або знають, кого ця ідея могла б зацікавити.
2. Бути в авангарді нових знань. Екосистема – це середовище ідей, з якого можна черпати для себе цінну нову інформацію.
3. Бажання та можливість реалізувати себе. Екосистема сприяє генерації ідей і формуванню світогляду захопленості розробкою нових ідей. При накопиченні критичної маси ідей людина виявляє бажання створити компанію.
4. Спільні зусилля. Володіючи частками в компанії, учасники будуть намагатися працювати на просування стартапу, що призводить до досягнення більшого успіху.
5. Альтернатива в пошуку інвестора. В екосистемі існує значна кількість інвесторів, що конкурують між собою.

Суб'єкти екосистеми стартапів об'єднуються навколо стартапів завдяки спільному баченню стратегічного напрямку руху. Їх приналежність до екосистеми обумовлюється здатністю до життєзабезпечення стартапів. Функціонування різних організацій, інституцій та окремих людей, як суб'єктів екосистеми стартапів, здійснюється за одним із п'яти ключових напрямів:

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

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

Ключові функції суб'єктів екосистеми стартапів докладно відображено в *табл. 6.1*.

Таблиця 6.1 – Ключові функції суб'єктів екосистеми стартапів [197]

| <i>№ з./п.</i> | <i>Суб'єкти екосистеми стартапів</i> | <i>Ключові функції суб'єктів</i> |
|----------------|--|--|
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> |
| 1 | Стартап компанії на різних етапах життєвого циклу та потенційні учасники стартапів | Генерують нові ідеї, розробляють і виводять на ринок комерційно життєздатні інноваційні продукти |
| 2 | Державні центральні і місцеві органи влади | Формують юридично-правові засади підприємництва, політику в сфері інноваційного підприємництва та захисту прав інтелектуальної власності |
| 3 | Інвестори: приватний і державний капітал, бізнес янголи, венчурний капітал, інвестиційні компанії і фонди, краудфандингові платформи | Фінансують стартап проекти на різних етапах життєвого циклу |
| 4 | Центри компетентності: університети, дослідницькі інститути, високотехнологічні компанії | Формують професійну і бізнес компетентності учасників стартапів, виступають потенційними партнерами стартапів |
| 5 | Координуючі органи: урядові та неурядові комітети, робочі групи, професійні асоціації та спілки | Виконують координуючу роль в екосистемі, створюють платформи для взаємодії учасників екосистеми (проведення зустрічей, конференцій, конкурсів, виставок, презентацій, майстер-класів і т.п.), сприяють встановленню каналів комунікації та розвитку мереж обміну знаннями між суб'єктами стартапів і підвищенню компетентності учасників стартапів |

Продовження таблиці 6.1

| | | |
|---|--|--|
| 6 | Експерти: професійні консультанти, технічні і бізнес експерти, ментори, юристи, тренери | Надають фахові консультаційні послуги учасникам стартапів і сприяють підвищенню їх професійної компетентності в процесі розроблення інноваційної продукції |
| 7 | Агенти змін: блогери, журналісти, відомі політики, бізнесмени, публічні особи, соціальні групи | Надають інформаційну підтримку екосистемі, формують ставлення суспільства до стартапів, сприяють їх популяризації, просуванню інноваційних ідей та продукції |
| 8 | Інфраструктурні компанії: бізнес-інкубатори, бізнес-акселератори, технопарки, інноваційні центри коворкінги і т.п. | Забезпечують інфраструктурну підтримку стартапів – робочий простір, оргтехніку, засоби комунікації і т.п. |

Важливо зазначити, що багатьом суб'єктам екосистеми стартапів властива поліфункціональність: їх діяльність зазвичай не обмежується одним напрямом життєзабезпечення стартапів. Наприклад, в багатьох країнах держава не лише формує юридично-правові засади діяльності стартапів, а й активно долучається до їх фінансування та створення інфраструктурних організацій (інкубаторів, акселераторів та ін.). Інкубатори і бізнес-акселератори можуть одночасно надавати консультаційну підтримку, виступати інвесторами стартапів, сприяти просуванню і популяризації стартапів. Поліфункціональність суб'єктів екосистеми стартапів, як і те, що вони можуть одночасно бути суб'єктами інших соціально-економічних екосистем, ще більше ускладнює розгалужену мережу формальних і неформальних контактів між ними.

Функціонування екосистеми стартапів модерується дією низки економічних, матеріально-технічних, ринкових та

соціально-культурних факторів, які визначають специфіку середовища екосистеми і накладають певні обмеження на дії суб'єктів. До таких факторів слід віднести: державну економічну політику і державну політику в сфері підприємництва та інновацій, інвестиційно-фінансовий клімат, технологічний рівень розвитку країни і, зокрема, розвиненість інформаційно-комунікативних технологій, потреби ринку, ринкову кон'юнктуру, умови ведення бізнесу, споживчі настрої, соціальні норми, звички, традиції, когнітивні та поведінкові моделі, що обумовлюють ставлення суспільства до діяльності стартапів, їх соціальну прийнятність та статусність, обізнаність суспільства з діяльністю стартапів, історії успіху, підприємницький дух тощо.

§ 6.2 Особливості розвитку вітчизняної екосистеми стартапів

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

Системоутворюючим суб'єктом вітчизняної екосистеми є діючі стартапи на різних етапах життєвого циклу. Наразі кількість вітчизняних стартапів активно зростає. Якщо у 2015 р. в Україні налічувалось 2000 стартапів, то зараз їх число перевищує 3000. Лідерство за загальною кількістю стартапів, рівнем компетентності суб'єктів екосистеми, інвестиційним та інфраструктурним забезпеченням належить екосистемі Києва. Інтенсивно розвиваються й інші хаби стартапів – Львів, Одеса, Харків, Дніпропетровськ.

Протягом останніх років, хоча політико-економічна ситуація у країні не була сприятливою, індустрія стартапів зростала в середньому на 20-30% в рік. Збільшувалась і кількість українських стартапів, які отримали міжнародне визнання. Лєвова частка українських стартапів, як і в усьому світі, належить до високотехнологічних галузей: інформаційні та нанотехнології,

програмне забезпечення, виробництво електронного та комп'ютерного устаткування, електронна роздрібна торгівля, охорона здоров'я та ін.

В багатьох країнах світу держава не тільки формує юридично-правові засади функціонування стартапів, але й виступає інвестором, бере участь у створенні інноваційних центрів, технопарків, тобто дієво сприяє розвитку екосистеми стартапів. В Україні роль держави як суб'єкта екосистеми залишається обмеженою. Наразі в українському законодавстві відсутнє визначення стартап компаній, а правові засади їх функціонування (як і ведення он-лайн комерції) неврегульовані. Проблемними є питання захисту інтелектуальної власності. Лише протягом останніх років окреслилися певні зрушення. Зокрема, навесні 2017 р. Верховна Рада ухвалила закон про скасування реєстрації іноземних інвестицій та спрощення працевлаштування іноземних висококваліфікованих ІТ фахівців. Задекларовані плани уряду щодо створення Ради інновацій, яка сприятиме інноваційної діяльності стартапів і трансферу інновацій у національну економіку.

Потенційними інвесторами стартапів можуть виступати приватний і державний капітал, бізнес янголи, венчурний капітал, інвестиційні компанії та фонди, краудфандингові платформи і т.д. Характерними для вітчизняного інвестиційного ринку стартапів є:

Суттєвою є участь міжнародного капіталу у фінансуванні стартапів – на нього припадає близько половини інвестиційних угод і лєвова частка загального обсягу інвестицій. У 2016 р. на український інвестиційний ринок вийшло декілька великих міжнародних гравців, в тому числі з Силіконової Долини. На сьогодні в Україні інвестування стартапів здійснюють 17 активних венчурних фондів, 6 фондів прямих інвестицій, корпоративний фонд «НР Tech Ventures» та 5 бізнес-інкубаторів [199].

Інвестори вкладають кошти переважно у стартапи на посівній стадії, коли для розвитку стартапів потрібні відносно невеликі інвестиції. Угоди про інвестування у стартапи на стадіях зростання і зрілості залишаються поодинокими (хоча загальна сума інвестицій значно перевищує інвестиції посівної стадії).

Інвестування відбувається виключно приватними інвесторами. Успіхи вітчизняних стартапів свідчать про їх високий комерційний потенціал, конкурентоздатність на світовому рівні, а отже зростаючу привабливість для бізнесу. Держава не бере участі у їх інвестуванні.

Загалом інвестиції в український сектор стартапів протягом 2010-2013 рр. мали позитивну динаміку і в 2013 р. досягли 89 млн. дол. Після падіння у 2014 р. обсяги інвестицій відновилися і у 2017 р. 89 українських компаній отримали інвестицій на рекордну суму в 268,6 млн дол. [200].

Притоку інвестицій в українські стартапи сприяє діяльність Української асоціації венчурного капіталу та прямих інвестицій (англ. *Ukrainian Venture Capital and Private Equity Association, UVCA*), яка створена за зразком Європейської асоціації венчурного і приватного капіталу «InvestEurope». До складу UVCA вже входить понад 40 членів – лідерів міжнародного та українського інвестиційного ринку: «Almaz Capital», «AVentures Capital», «Digital Future», «Horizon Capital», «HP Tech Ventures», «KM Core», «Intel Capital» і т.д. Асоціація представляє інтереси приватних інвесторів перед урядом, сприяє поліпшенню інвестиційного та бізнес-клімату України, допомагає налагоджувати контакти між стартапами та інвесторами, акумулює інформацію про вітчизняний ринок стартапів [176]. Зараз UVCA активно працює над створенням «фонду фондів» – нового для України інструменту інвестування галузі інноваційних технологій, який добре зарекомендував себе в Європі, США, Китаї та інших країнах світу. Фонд фондів виступає розпорядником коштів великих стратегічних інвесторів світового рівня, які роблять внески від 50 до 200 млн дол. і спільно з місцевими венчурними фондами інвестують у перспективні стартапи.

Успішним напрямом інвестування стартапів обіцяє стати міжнародний та вітчизняний краудфандинг – новий інструмент генерування коштів для реалізації стартап проектів. Найбільш відомими міжнародними краудфандинговими платформами для інвестицій у стартапи є «Kickstarter» та «IndieGoGo». Участь

українських стартапів на них незначна в силу дії декількох причин: відсутність досвіду, юридично-правові та мовні обмеження, брак дійсно оригінальних ідей. Більше інформації про роль краудфандингу у фінансуванні стартапів надається у § 6.3.

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

- центри компетентності (університети, науково-дослідні інститути, високотехнологічні компанії, науково-дослідні центри міжнародних компаній), які формують професійну і бізнес компетентності учасників стартапів, виступають потенційними партнерами стартапів;
- експерти (професійні консультанти, технічні і бізнес експерти, ментори) які надають фахові консультаційні послуги учасникам стартапів і сприяють підвищенню їх професійної компетентності в процесі розроблення інноваційної продукції;
- координуючі органи (урядові та неурядові організації, веб-платформи, професійні асоціації та спілки), які виконують координуючу роль в екосистемі, створюють платформи для взаємодії учасників (проведення зустрічей, конференцій, конкурсів, виставок, презентацій, майстер-класів і т.п.) і таким чином сприяють встановленню каналів комунікації та розвитку мереж обміну знаннями між суб'єктами екосистеми стартапів.

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

1. Традиційно високі стандарти вищої технічної освіти і якісна професійна підготовку спеціалістів в галузі ІТ, телекомунікацій та інженерних спеціальностей, хоча випускникам технічних факультетів бракує знань з бізнес дисциплін.

2. Швидке зростання вітчизняного ІТ сектору, в якому накопичений цінний інтелектуальний капітал, що може бути задіяним у галузі стартапів. Україна займає четверте місце у світі за кількістю сертифікованих ІТ спеціалістів після США, Росії та Індії. Якщо у 2015 р. до 100 кращих постачальників послуг ІТ аутсорсингу увійшли лише 4 компанії з офісами в Україні, то у 2016 р. таких компаній було вже 10 [201]. Протягом останніх років ІТ сектор зростає за внеском у ВВП країни, обсягами експортної виручки та кількістю зайнятих спеціалістів.
3. Відкриття міжнародними компаніями своїх центрів з розробок технологічних продуктів. Наразі в Україні налічується більш ніж 100 науково-дослідних центрів міжнародних компаній, які стають центрами компетентності для вітчизняних спеціалістів, і сприяють долученню України до інноваційних процесів світового рівня.

Разом з тим, потенціал співпраці діючих стартапів з академічними, науково-дослідними інститутами, техно- та науковими парками залишається в значній мірі нереалізованим. Ситуація почала змінюватися на краще лише в останні роки. Прикладом успішної співпраці є технопарк КПІ ім. Ігоря Сікорського «Київська політехніка», на базі якого функціонує стартап школа «Сікорський Челлендж». Школа пропонує навчальні курси, робочий простір, менторство, майстер-класи, зустрічі з міжнародними експертами та інвесторами, організовує виставки стартапів, конференції і т.п. Позитивна динаміка інвестування стартапів, започаткованих у цій школі, протягом 2012-2016 рр. свідчить про високу успішність проекту.

Підвищенню компетентності учасників стартапів і в цілому розвитку екосистеми стартапів сприяють різноманітні заходи, спрямовані на обмін знаннями, встановлення робочих контактів і створення комунікаційних мереж. Такими заходами є конференції, конкурси стартап проектів, нетворкінги, хакатони (форуми розробників програмного забезпечення, під час яких спеціалісти з досвідом розробок в різних галузях програмування спільно працюють на рішенням певної проблеми) та ін. Організаторами

таких заходів виступають інвестиційні фонди, стартап клуби, краудфандингові платформи, бізнес-школи і т.п.

В Україні поступово формується інфраструктура підтримки стартапів «нової хвилі». Діючі бізнес-інкубатори, створені у 90-х рр. були орієнтовані переважно на мале та середнє підприємництво і надавали лише консультативні послуги. Бізнес-інкубатори та бізнес-акселератори нової хвилі забезпечують комплексну підтримку стартапів на початкових етапах становлення, включаючи, окрім консультацій, робочий простір, менторство, інвестиції, зустрічі з потенційними інвесторами і т.п. Огляду інфраструктурних складових екосистеми стартапів присвячений § 6.4.

Роль більшості існуючих наукових та технологічних парків в екосистемі стартапів залишається незначною.

Інформаційну підтримку стартапам надають агенти змін – блогери, журналісти, відомі політики, бізнесмени, публічні особи, які завдяки своїм публікаціям і виступам у ЗМІ та соціальних мережах формують позитивне ставлення суспільства до стартапів, популяризують стартапи як форму підприємницької діяльності та сприяють просуванню їх інноваційних ідей та продукції.

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

§ 6.3 Краудфандинг як форма інвестування стартап проектів

Запорукою успішного розвитку екосистеми стартапів є доступ до фінансових ресурсів. Традиційні для стартапів джерела фінансування (венчурні фонди, гранти, державний капітал, інвестиційні компанії та ін) не завжди доступні і не покривають існуючі потреби у фінансах. Їх альтернативою став краудфандинг, роль якого у фінансуванні стартапів швидко зростає.

Краудфандинг (від англ. Crowdfunding, crowd – натовп, funding – фінансування) – колективна співпраця людей, які добровільно об'єднують свої кошти або інші ресурси, як правило, через Інтернет платформу, щоб підтримати зусилля інших людей чи організацій [202].

Наразі краудфандинг є моделлю найбільш демократичного фінансування нових чи вже існуючих стартап проектів за рахунок добровільних внесків багатьох інвесторів (спонсорів чи бекерів), які отримують за це матеріальну чи нематеріальну винагороду. Комунікації між засновниками проекту та інвесторами відбуваються через спеціалізовані інтернет майданчики або краудфандингові платформи, сама поява яких уможливила розвиток краудфандингу у світовому масштабі.

Поширеними сферами краудфандингового інвестування є інформаційні технології, мобільні додатки, утилізація відходів, служби допомоги, соціальні, творчі проекти та інші проекти, орієнтовані на вирішення суспільних проблем. За статистикою дві третини краудфандингових проектів належать до комерційних, і одна третина – креативні, соціально-культурні, розважальні, політичні та ін.

Виникнення краудфандингу у сучасному розумінні пов'язане з економічною кризою 2008 р., коли економічні агенти, що традиційно виділяють та розподіляють кошти за напрямами витрат (фінансові посередники або державні установи), значно обмежили доступ бізнесу до фінансових ресурсів. Від зміни політики

кредитування у банківському секторі країн Заходу і запровадження більш жорстких регулятивних норм особливо постраждав малий та середній бізнес. Краудфандинг став відповіддю ринку на скорочення можливостей банківського кредитування, зробивши фінансові ресурси більш доступними як для невеликих компаній, так і для окремих осіб.

До ключових переваг краудфандингу відносяться:

- підтримка перспективних проектів, орієнтованих на задоволення широкого спектру суспільних потреб, як економічних, так і соціальних; соціальні проекти, особливо локального масштабу, не представляють інтересу для венчурних інвесторів і, відповідно, їхні шанси на фінансування були б мінімальними;
- демократизація процесу фінансової підтримки проектів завдяки розширенню спектра можливих краудінвесторів;
- створення прозорого та ефективного механізму народного фінансування проектів завдяки оперативності, спрощенню процедур та зниженню трансакційних витрат, пов'язаних із наданням коштів;
- менша залежність фінансування від циклічності розвитку економіки, яка значно впливає на поведінку інших інвесторів: у часи кризи венчурні інвестори та банківські установи згортають кредитування;
- для краудінвесторів виникає можливість отримати економічний зиск від кредитування, долучитися до соціально-значимих проектів, задовольнити свої альтруїстичні потреби, допомагаючи іншим.

Разом з тим, обмеженнями краудфандингу є:

- складність збору коштів для виконання великих масштабних проектів: технологія краудфандингу більше підходить для залучення невеликих разових інвестицій;
- розкриття інформації про сутність проекту не завжди відповідає інтересам засновників, оскільки інноваційна ідея може бути скопійована конкурентами;

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

Як показано на *рис. 6.4*, краудфандинг класифікують за різними ознаками: за типами проектів, що шукають фінансової підтримки через краудфандинг та за видами винагороди інвесторів [203].



Рисунок 6.4 – Класифікація видів краудфандингу (побудовано на основі [203])

При краудфандингу без винагороди спонсори роблять благодійні внески, підтримуючі ті чи інші проекти з альтруїстичних міркувань. Зазвичай у такий спосіб фінансуються невеликі соціальні, творчі чи розважальні проекти, ініційовані окремими особами.

Модель нефінансової винагороди спонсорів набула значного поширення і використовується для підтримки різноманітних проектів – від креативного дизайну до виробництва високо-технологічних продуктів. Спонсори як винагороду за свою підтримку проекту можуть отримати перші зразки продукції, записаний альбом, сувенірну продукцію, квитки на концерти, книги, аудіоальбоми та ін. Окремим випадком нефінансової винагороди є попереднє замовлення продукції проекту за пільговими цінами.

Краудінвестинг характеризується тим, що при цій моделі інвестори отримують фінансову винагороду від авторів проекту в обмін на кредитну позику, що надається за заздалегідь визначеними умовами. Краудінвестинг може реалізовуватися у трьох формах: модель роялти, краудлендинг (або народне фінансування) та акціонерний краудфандинг [203].

Модель роялті є розвитком схеми нефінансової винагороди, поєднуючи нефінансову та фінансову винагороду інвесторів. Інвестор отримує за свою підтримку проекту як нефінансові бонуси і заохочення, так і частку від доходів або прибутку проекту. Цей підхід активно практикується у сфері фінансування музики, розроблення ігор, фільмів та ін. Підхід роялті є досить перспективним, оскільки дозволяє, з одного боку, зберегти елемент причетності й залученості учасника краудфандингу, а з іншого – фінансово його мотивувати.

Краудлендинг, або народне кредитування, є лідером за кількістю залучених коштів. У моделі краудлендингу залучаються винятково кошти фізичних осіб, чому його і називають народним кредитуванням. Позичальниками кредитів можуть бути як фізичні, так і юридичні особи. Особливістю краудлендингу є те, що інвестори надають кредити під відсотки, а отже для інвесторів

основною перевагою є більш високі прибутки й можливість надання позики в дуже широкому спектрі галузей. Для позичальників (авторів проекту) переваги полягають у більш низьких тарифах і зручності та оперативності отримання фінансування. При краудлендингу встановлюється чіткий графік повернення позикового капіталу інвесторам, тобто він заздалегідь знає, коли отримає назад свої вкладення разом із обумовленим процентом.

Платформ, що працюють у сегменті кредитування юридичних осіб, менше, однак обсяг акумульованих коштів є більшим. Кредитування фізичних осіб може існувати у вигляді народного кредитування і у вигляді P2P кредитування, коли позичальник спілкується з безпосереднім кредитором. Краудфандинговий майданчик у цьому разі є посередником і певною мірою гарантом усієї процедури.

Першою краудфандинговою платформою, що працює за принципом кредитування, стала британська «Zopa». Найбільшими краудлендинговими платформами США є «Lending Club» та «Prosper», які у 2015 р. зібрали відповідно 8,6 та 2,2 млрд дол.

Окремим випадком кредитування фізичних осіб є модель соціального кредитування. Вона характеризується мінімальними відсотками за кредитом або їх повною відсутністю. Основне призначення подібних кредитів – це надання допомоги бідним верствам населення, у першу чергу в країнах, що розвиваються. Найбільшим представником цієї моделі є платформа KIVA, через яку пройшло понад 500 млн дол. кредитів.

Відзначимо, що краудлендинг займає левову частку у структурі фінансування країн з великими обсягами краудфандингу. Так, у 2015 р. частка краудлендингу становила 96,6% у Китаї, 87,8% у США, 75,2% у Великій Британії. Водночас, у країнах з невеликими обсягами краудфандингового фінансування переважає краудфандинг з нефінансовою винагородою (Норвегія – 84,6%, Ісландія – 80,0% Швеція – 34,6%, Польща – 30,0%, Італія – 27,8%) [204].

Акціонерний краудфандинг – одна з найбільш інноваційних форм краудфандингу, де як винагорода спонсор (інвестор) отримує частину власності, акції підприємства, дивіденди або право голосування на загальних зборах акціонерів. Водночас, акціонерний краудфандинг є найбільш дискусійним, оскільки стосується змін в організаційно-правовій формі компанії та пов'язаний із підвищеним ризиком для інвесторів.

У Європі акціонерний краудфандинг повною мірою використовує правову свободу. Одним із успішних прикладів є британський проект Seedrs, який спеціалізується винятково на акціонерному краудфандингу. Важливою віхою подальшого розвитку цього виду краудфандингу стало прийняття закону в Італії, який легалізує цей спосіб інвестування для стартапів.

Від початку виникнення у 2008 р. ринок світового краудфандингу інтенсивно зростає. У 2013 р. було зібрано 5,1 млрд дол, що в 2 рази перевищило показники 2012 р.. 2014 р. приніс індустрії 10 млрд., у 2015 р. ринок краудфандингу зріс до 34 млрд дол. Протягом 2009-2015 рр. ринок краудфандингу демонстрував стійку тенденцію до зростання за обсягами залучених коштів, кількістю профінансованих компаній і краудфандингових платформ. Лідерство в цьому секторі впевнено тримають США та Великобританія [205].

Інфраструктурним інструментом краудфандингу є краудфандингові платформи. Вже у 2012 р. у світі налічувалося більш ніж 500 платформ краудфандингу. Більшість з них розташовані на серверах таких країн: США – 191, Великобританія – 44, Нідерланди – 29, Франція – 28 і Бразилія – 21. У Східній Європі було розміщено 12 краудфандингових платформ, серед них у Польщі (34,0%), Росії та Чехії – по 17,0% [204] .

Поступово культура краудфандингу формується і в Україні. Набуває обертів діяльність вітчизняних краудфандингових платформ, інформація про які представлена у *табл. 6.2*. Їх особливістю є те, що вони орієнтовані, головним чином, на підтримку соціальних та культурних благодійних проектів,

водночас, підтримка бізнес проектів є незначною. За обсягами профінансованих проектів українські платформи значно поступаються європейським аналогам.

Таблиця 6.2 – Характеристика українських краудфіндингових платформ

| <i>Назва платформи</i> | <i>Засновники платформи</i> | <i>Галузі проектів, що підтримуються</i> |
|----------------------------------|--|--|
| «Українська біржа благодійності» | Фонд Віктора Пінчука | Здоров'я, освіта, культура, екологія та інші соціальні проекти, платформа діє виключно на засадах благодійності |
| «Спільнокошт» | Київська спільнота «Велика ідея» | Освіта, охорона здоров'я, література, музика, журналістика, наукові дослідження |
| «Na Starte» | Одеська ІТ-компанія | Стартапи, комерційні проекти, громадські ініціативи, бізнес ідеї, платформа діє як магазин передпродаж, зібрано більш ніж 12 млн. грн. |
| «GoFundEd» | Громадська організація «Центр інноваційної освіти «Про.Світ» | Освіта та навчання, профінансовано освітніх проектів на суму 1,7 млн. грн. |

Серед українських стартапів, які провели найбільш успішні компанії на міжнародних краудфіндингових платформах, слід назвати: «Senstone» (кулон для аудіозапису) – зібрав 400 тис. дол. при заявленій меті у 50 тис. дол., «Petcube» (гаджет для дистанційного спостереження за домашніми тваринами) – зібрав 251 тис. дол., «Lametric» (універсальний годинник, що, крім часу, показує іншу корисну інформацію з Інтернету) – зібрав 258 тис. дол., «Hushme» (гарнітура для смартфонів) – зібрав на трьох платформах сумарно 200 тис. дол та ін.

Думки експертів щодо перспектив розвитку краудфінансування у майбутньому розходяться. За оцінками Світового банку до 2025 р. акумульований обсяг краудфінансового фінансування може сягнути 95 млрд. дол., що виведе його на перше місце серед таких джерел. Разом з тим, аналітики фінансового ринку менш оптимістичні у своїх прогнозах, оскільки в останні роки спостерігається уповільнення темпів зростання за основними показниками світових лідерів краудфінансування – платформ «Kickstarter» та «IndieGoGo».

Щоб унеможливити краудфінансування від втрати популярності, країни, де краудфінансування став вагомим джерелом інвестицій, змінюють регулятивну політику для захисту інтересів інвесторів і створення сприятливих умов для залучення інвестицій розробниками проектів. Для захисту інвесторів в Китаї, США, Великій Британії, країнах Азії запроваджуються певні правила щодо процедур збору коштів на краудфінансових платформах. Пропозиції Європейської Комісії 2018 р. щодо регулювання діяльності краудфінансових платформ спрямовані на створення уніфікованих норм з надання краудфінансових послуг на рівні Європейського Союзу. Їх впровадження дозволить зменшити операційні витрати платформ і полегшить доступ до них розробникам проектів з ЄС. Водночас пропонується більше захисту і гарантій для інвесторів завдяки чітким і зрозумілим правилам з надання інформації засновниками проектів та платформами, а також заходам з контролю, моніторингу та ризик менеджменту.

Для зменшення ризиків невдалих інвестицій запроваджуються навчальні програми для інвесторів (наприклад, на сайті «Shareholders Academy») та пропонуються послуги агенцій-посередників. Враховуючи обсяг краудфінансування (зокрема краудлендингу), ринок послуг з навчання інвесторів має всі шанси для зростання.

Для України окреслена форма залучення інвестицій вбачається дуже перспективною для активізації стартап руху, та такою, що може бути відносно легко реалізованою технічно, проте механізм її реалізації потребує належного юридичного

опрацювання. Проблема полягає в тому, що, якщо в зарубіжному праві наявна досить добре опрацьована база, що регулює порядок краудфандінгових відносин та дозволяє легітимно реалізовувати та практиці більшість із існуючих способів залучення грошових коштів мікроінвесторів, в українському праві немає чіткої законодавчої регламентації такої форми інвестування. В такому разі при організації діяльності краудінвестиційної платформи необхідно використовувати правові інструменти, передбачені чинним законодавством, що є найбільш придатними для регулювання, тобто застосовувати аналогію закону. При неможливості застосування аналогії закону, права та обов'язки сторін необхідно визначати виходячи із загальних засад цивільного законодавства, тобто застосовувати аналогію права [206].

Нормативно-правову базу, яка буде регламентувати взаємодію учасників краудінвестиційної платформи, можна, наприклад, сформулювати у вигляді відповідним чином оформлених та розміщених на сайті, на якому розташовується платформа, документів. Документи фактично повинні являти собою угоди, які врегулюють всі аспекти взаємодії учасників, а саме: угоду користувача (що врегулює взаємовідносини організаторів платформи з її користувачами); агентський договір (що врегулює взаємовідносини організаторів платформи з ініціаторами стартапів); договір на здійснення діяльності з прийому платежів (що врегулює взаємовідносини платформи з платіжними системами); договори позики, купівлі-продажу або надання послуг (що врегулює взаємовідносини інвесторів з ініціатором проекту та буде залежати від характеру вкладання коштів); положення про порядок обробки персональних даних користувачів.

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

§ 6.4 Інфраструктурне забезпечення екосистеми стартапів

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

Бізнес-інкубатор – організаційна структура, яка займається підтримкою молодого бізнесу на всіх етапах його розвитку: від розробки ідеї до її комерціалізації та отримання прибутку [207].

Прообрази бізнес-інкубаторів з'явилися у Великобританії ще в середині 20-го сторіччя, хоча перший бізнес-інкубатор в сучасному розумінні цього слова був заснований в 1959 р. в США. Тоді Д. Манкус купив склад при фабриці в місті Батавія і заснував перший американський інкубатор – «Batavia Industrial Center». Інкубатор підтримував інноваційні проекти підприємців, щоб створити нові робочі місця і зменшити гостроту соціальних проблем в депресивному місті.

У 1985 р. у світі діяло близько 70 бізнес-інкубаторів, у 1995 р. їх кількість зросла до 1100. Найбільше число бізнес-інкубаторів було створено в США, чому сприяли необхідність відродження занепалих міських центрів і регіонів, заохочення інноваційної діяльності та підприємницької активності в університетах, а також створення привабливих умов для приватних інвесторів.

За даними Держпідприємництва України, станом на початок 2014 р. в Україні налічувалося 79 бізнес-інкубаторів для малого та середнього бізнесу, однак більшість з них існували лише на папері, або надавали консультативні послуги. Сучасні бізнес-інкубатори, створені після 2010 р, стали частиною інфраструктурного

забезпечення стартапів, зосередившись на підтримці саме цього сектору, як найбільш динамічного та інноваційного.

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

Інкубатори надають учасникам:

- інфраструктуру для роботи команди (робоче місце, оргтехніку, зв'язок), що у будь-кому разі дозволяє зекономити на адміністративних витратах;
- навчання, що охоплює важливу для стартапів тематику: стратегія, маркетингові дослідження, просування продукту, захист інтелектуальної власності, фінансова ефективність проекту, презентація проекту та ін.;
- менторство: командою опікується консультант, який є фахівцем у сфері проекту, також організуються консультації економістів, маркетингологів, юристів та ін.;
- фінансування: деякі інкубатори самі долучаються до інвестування стартапів, або організують зустрічі з потенційними інвесторами; надають пост-супровід проекту для отримання наступного етапу інвестування;
- обмін досвідом з іншими командами: комунікації з людьми, що працюють над рішенням схожих бізнес-проблем, можуть стати джерелом цінних ідей щодо розвитку власного бізнесу,
- можливість закордонного стажування: деякі інкубатори пропонують закордонне стажування у провідних інкубаторах США і Європи;
- можливість участі у тематичних заходах, що організуються інкубатором: такі заходи допомагають розширити коло професійних контактів, представити свій проект інвесторам;

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

Умови, на яких засновники стартапів можуть взяти участь у роботі бізнес-інкубатора, відрізняються. Це може бути безкоштовний вхід для учасника з подальшою передачею інкубатору частки в працюючому проекті. При цьому частка, на яку претендує інкубатор, може коливатися від 5,0% до 25,0%. Другий варіант – оплата за комплекс послуг, наданих бізнес-інкубатором (від 400 гривень до 600 доларів). У цьому випадку інкубатор не стає співвласником бізнесу. Стартаперам можуть запропонувати змішаний варіант – плата за навчання в бізнес-інкубаторі плюс мінімальна частка в компанії після старту проекту.

Найбільш поширеними моделями бізнес-інкубаторів є такі [208]:

Європейська модель бізнес-інкубаторів. Проекти створюються на кошти від грантів, місцеві засоби або державні кошти. В Європейському бізнес-інкубаторі робочий простір, наставництво та інший супровід надаються безкоштовно. У багатьох країнах інкубатори фінансуються з регіональних або національних бюджетів в рамках загальної стратегії економічного розвитку.

Американська модель бізнес-інкубаторів. У Сполучених Штатах більшість інкубаційних програм є незалежними і фінансуються на кошти венчурних капіталістів, які створюють венчурний фонд, щоб інвестувати в перспективні бізнес-ідеї. За такою моделлю працюють провідні світові бізнес-інкубатори, такі як «Y Combinator». Інкубатори функціонують також за кошти громад та проектів. Управління економічного розвитку США часто є джерелом коштів для відкриття інкубаторів, але як тільки програма стартує і починає функціонувати, вона, як правило, перестає отримувати федеральне фінансування. Орендна плата та / або внески клієнтів складають 59% доходів інкубаторів, 18% приносить плата за послуги або гранти, і 15% – субсидії на грошові операції.

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

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

Українські інкубатори нового покоління, створені після 2010 р., надають підтримку переважно технологічним стартапам, і орієнтуються у своїй роботі на досвід західних інкубаторів. Характеристика найбільш відомих українських стартап-інкубаторів наведена у *табл. 6.3*.

Серед новостворених українських бізнес-інкубаторів останніх років відзначимо «Start-up Business Incubator KNU» (Молодіжна бізнес-платформа на базі КНУ ім. Тараса Шевченка), «Startup Depot Lviv», «ІНКУБатор» (спільний проект платформи «Prometheus» та «ПриватБанку»), «1991 Open Data Incubator» (підтримує проекти на основі великих та відкритих даних, працює зі стартапами, які надають сервіси громадянам, підприємствам та державним органам).

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

**Таблиця 6.3 – Українські бізнес-інкубатори «нової хвилі»,
що надають підтримку стартап проектам**

| <i>Назва інкубатору (рік заснування)</i> | <i>Напрями роботи інкубатору</i> | <i>Умови співпраці зі стартапами</i> |
|--|---|--|
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> |
| «EastLabs» (2012) | Підтримує проекти, пов'язані з інтернет-простором або з мобільними технологіями | Надає повний набір послуг: коучинг, бізнес-девелопмент, навчання і розвиток, юридичний, фінансовий, HR-супровід, просування, офіс з усіма умовами для роботи, а також пошук інвесторів. Інвестує в команду 20 тис. дол., а замість цього бізнес-інкубатор отримує 15,0% вартості компанії |
| «iHub» (2013) | Технологічні проекти. Інкубатор має свої офіси у трьох містах України – у Києві, Львові та Вінниці, а також у Тбілісі та Кишиніві | «iHub» став офіційним центром технічної та професійної освіти та навчання ЮНЕСКО-ЮНЕВОК в Україні. Це некомерційний бізнес-інкубатор, який забезпечує учасників певним набором послуг, окрім юридичних та бухгалтерських. «iHub» надає інфраструктуру, проводить практичне навчання, конференції, майстер-класи. Концентруючись на ділових аспектах кожної команди, допомагає точно налаштувати бізнес стартапу. «iHub» не пропонує фінансування та не забирає частки доходів. Учасники вносять відносно невелику щомісячну плату за послуги |

Продовження таблиці 6.3

| 1 | 2 | 3 |
|----------------------------------|--|--|
| «WannaBiz» (2012) | Розвиток підприємництва в сфері інформаційних технологій та формування стартап-екосистеми в Україні, допомога інноваційним та перспективним ІТ-проектам | Пропонує повний набір послуг: коучинг, бізнес-девелопмент, навчання і розвиток, юридичний, фінансовий, HR-супровід, просування, офіс з усіма умовами для роботи, а також пошук інвесторів. Оскільки засновники «WannaBiz» працюють у рекламному бізнесі, проекти онлайн реклами та рекламні мережі мають змогу отримати хорошу експертну підтримку. «WannaBiz» інвестує до 50 тис. дол. за 5,0-10,0% частки у компанії. Резидентами інкубатора були стартап «Luciding», який потім отримав 15 млн. дол. інвестицій, платформа для інтернет-платежів «Казначей», яка отримала від Wannabiz та міжнародної ІТ-компанії 200 млн. дол. |
| «Сікорський Челлендж» 2013 р. | Є частиною інноваційного наукового парку «Київська політехніка». Створений на базі НТУУ «КПІ» у 2013 р. для підтримки студентських підприємницьких ініціатив | Головна мета інкубатору полягає у створенні умов для запуску та комерціалізації нових онлайн продуктів та перспективних ідей шляхом надання інфраструктури, консалтингу і залучення інвестицій. Також пропонуються послуги економічної, юридичної та стратегічної експертизи. Після отримання перших інвестицій проект переходить у науковий парк для подальшого розвитку. «Київська політехніка» отримує 5,0-20,0% частки у стартапі. Бізнес-інкубатор працює у тісній взаємодії зі стартап школою, інноваційним технологічним середовищем, центром інтелектуальної власності та власним венчурним фондом |

Характерні риси акселеративних програм:

- програма працює циклами, які тривають обмежений період часу – зазвичай, 3-6 місяців. В одному циклі бере участь обмежена кількість проектів;
- проекти представлені невеликими командами і повинні мати початковий прототип або оформлену концепцію. Проекти проходять жорсткий відбір для участі – у програму потрапляють від 2,0% до 6,0% команд, які подали заявки;
- проектам виділяються посівні інвестиції, які витрачаються на забезпечення життя команди і розробку прототипу. Як правило, інвестиції надаються в обмін на невелику частку в проекті для інвестора;
- акселератори забезпечують проектам сильну експертну підтримку, навчання (менторство, майстер-класи, стажування, лекції, воркшопи), зв'язки з потенційними партнерами та інвесторами; це допомагає напрацювати професійні контакти, краще орієнтуватися на ринку і залучати інвестиції. Окрім того, ментори можуть стати радниками компанії і увійти до складу її директорів. Це може стати репутаційним бонусом для стартапу;
- акселератори надають послуги з оцінки та захисту інтелектуальної власності, ліцензуванню і сертифікації інноваційної продукції;
- акселератори надають інформаційну підтримку проектам: акселератори є брендами, мають зв'язки і медійний вплив, тому проекти отримують широке висвітлення в засобах масової інформації з самого початку входження у програму. Сам факт участі у програмі відомого акселератора є рекламою для стартапу і працює на його імідж;
- програма передбачає інтенсивну роботу над проектом, учасники працюють над проектом на умовах повної зайнятості – поширеною вимогою для участі у більшості програм є звільнення з основного місця роботи;

- для інвестицій на початкових стадіях бізнес-акселератори залучають, як приватних, так і інституціональних інвесторів, а також можуть частково самі виступати в ролі фонду (як, наприклад, у випадку з «Y Combinator»).
- традиційними заходами програм-акселераторів є проведення так званих «Demo Day» та «Investor Day», під час яких команди представляють свої проекти потенційним партнерам, інвесторам та засобам масової інформації. Як правило, вони проводяться наприкінці важливих етапів чи на завершення всієї програми. Проекту надається можливість голосно заявити про себе, висвітлюючи події в пресі. Такі заходи вчать засновників стартапу подавати та «продавати» бізнес-ідею аудиторії: створювати ефективні презентації і пітчі, переконувати інвесторів та партнерів, знаходити однодумців.

Як правило, бізнес-акселератор претендує на частку в майбутньому бізнесі в розмірі від 5,0% до 25,0% або можливість придбання певного пакету акцій за пільговою вартістю. Головне завдання бізнес-акселератора – розвинути проект до рівня створення прототипу виробу або робочої версії софту і залучити інвестиції для реалізації проекту.

Акселератори призначені для розвитку стартапів, які вже показали свою перспективність: мають обґрунтовану і розрекламовану бізнес-ідею, отримали посівні інвестиції на краудфандингових платформах та ін. До участі в акселераторах допускаються проекти, які пройшли жорсткий відбір експертів. Не кожний стартап, що хоче пройти через програму акселерації, може це зробити. Серед причин відмови стартапам в участі в інкубаторі найпоширенішими є такі [207]:

- погана ідея, яка не вирішує важливих проблем споживача, або є занадто вузькоспеціалізованою та цікавою лише дуже обмеженому колу осіб;
- незлагоджена команда – зазвичай буває, коли команда дуже малочислена та складається лише з фахівців, що мають технічну освіту. Учасники не володіють знаннями з побудови

- працюючого бізнесу, не до кінця розуміють, свої ролі в проекту, не домовилися про розподіл прибутку та ін.;
- неефективне подання інформації інвесторам, коли засновники стартапу лише поверхнево розуміють, в чому є ринковий потенціал їх ідеї, розмито уявляють її переваги;
 - незнання ринку, коли засновники не знають своїх конкурентів, аналогів продукції, споживачів, ємності ринку, прогнозованого прибутку та інших показників проекту.
 - погані комунікації з потенційними клієнтами, коли засновники не вміють працювати з аудиторією, щоб переконати її у перевагах нового продукту;
 - завищені очікування щодо інвесторів – деякі стартапи одразу просять грошей у інвестора, вважаючи, що для успіху їм потрібні лише інвестиції, замість того, щоб зосередитися на удосконаленні продукту та оптимізації бізнес-моделі стартапу;
 - відсутність бізнес-плану, якщо засновники не продумали покроковий план розвитку стартапу та не розробили стратегію його реалізації;
 - стартап географічно локалізований та не масштабується або слабо масштабується – це завідомо програшна модель, яка принесе дуже мало прибутку і тому не викликає інтересу у інвесторів.

Найвідомішими акселеративними програмами є вже зазначений «Y Combinator» і «Techstars». Всі акселератори, що діють в США на даний час, можна вважати акселераторами «нової хвилі», оскільки вони орієнтовані на роботу в умовах нового бізнесу, пов'язаного з інформаційними технологіями. Ринок надає більш сприятливі умови для розвитку технологічних проектів, веб-сервісів і мобільних додатків.

Популярність акселераторів пов'язана саме із зміненими умовами економіки, які зробили менш дорогим вихід на ринок технологічного продукту. На ранній стадії проекту потрібно не так багато інвестицій, як раніше, що дозволяє інвестувати в проекти у

сфері інформаційних технологій на початковому етапі відносно невеликі гроші (в американських акселераторах – від 10 до 50 тис. дол.) та знижує ризики.

Першою акселеративною програмою нової хвилі став «Y Combinator», створений П. Гремом у 2005 р. Широку популярність акселератора «Y Combinator» пов'язують з медійним впливом та авторитетом його засновника, відомого програміста та підприємця. Не будучи класичним акселератором, фактично «Y Combinator» став «фундатором тренду» для всього бізнесу. Він працює як венчурний фонд – в проекти вкладаються гроші засновників програми, на відміну від класичної схеми, в якій акселератори лише сприяють залученню зовнішніх інвесторів у стартапи.

«Techstars», створений інвесторами Д. Коеном та Б. Фелдом у 2007 р., є найвідомішим класичним акселератором. Він працює в чотирьох містах, маючи мережу послідовників по всьому світу.

У світі налічується більше 3 тис. акселераторів. Цікавими для українських стартапів можуть стати акселератори Східної Європи, зокрема:

- «Seedcamp» – один з перших великих європейських акселераторів, що почав функціонувати в 2007 р., швидко розширив сферу впливу на всю Європу і тепер залучає до 2000 стартапів за рік;
- «Hub:raum» - акселератор із Польщі, що знаходиться у Кракові та є польським структурним підрозділом телекомунікаційного гіганта «Deutsche Telekom». Він надає місце у коворкінгу та здійснює менторство. Акселератор пропонує до 80 тис. дол. в обмін на від 10,0% до 30,0% частки у стартапі. У програмі «Hub:raum», зокрема, брав участь український стартап «Ecois.me», що займається розробкою систем домашнього енергоменеджменту;
- «StarCube» – акселератор із Чехії при інкубаторі ЛС, що надає послуги стартаперам на суму до 4 тис. дол., пропонує навчальну програму у Брно тривалістю 3 місяці, менторство та офісний простір.

Для сприяння розвитку бізнес-інкубаторів в Україні створено Українську асоціацію бізнес-інкубаторів та інноваційних центрів. Наразі в Україні діє низка акселераторів, які вже мають досвід виведення на ринок успішних стартапів, зокрема, «GrowthUP», «Happy Farm», «Carrot», «EuroUp.Ua», «Startup Depot», «IoT Hub» та ін.

Знаковою тенденцією останніх років став запуск акселеративних програм великими корпораціями, що є новою формою взаємовигідного співробітництва великого бізнесу зі стартапами. Мотивами до створення корпоративних акселеративних програм для компаній є:

- можливість подолати внутрішні бар'єри на шляху впровадження інновацій;
- запущені стартапами сервіси активно використовують сервіси і продукти корпорації;
- інтеграція інновацій, розроблених стартапами, у власні бізнес-процеси;
- розширення клієнтської бази за рахунок нових продуктів стартапів;
- частка у перспективному новому бізнесі;
- репутаційні вигоди.

Стартапи, у свою чергу, отримують доступ до ресурсів корпорації: технологій, знань, інфраструктури, маркетингу та фінансування, що може стати потужним поштовхом до їх швидкого зростання.

Корпоративні програми акселерації користуються зростаючою популярністю у світі. Зокрема, через такі програми корпорації «Telefonica», «Deutsche Telekom» та «Philips» активно залучають стартапи до співпраці.

Першим, хто скористався новою формою акселерації в Україні, став «Київстар», який спільно з «ВДНХ Tech» реалізував корпоративну акселеративну програму у 2016 р.

Корпоративну акселеративну програму «IoT Lab» запустила компанія «Microsoft». Всі стартапи, які потрапляють у програму

«IoT Lab», використовують хмарну платформу «Azure», розроблену «Microsoft». Після закінчення програми стартапи продовжують співпрацювати з «Microsoft» у статусі незалежних постачальників програмного забезпечення.

«Energy accelerator» був запущений ДТЕК і «Radar Tech» для підтримки стартапів у галузі відновлювальних джерел енергії, енергоефективності та логістики в енергетиці.

«МНР Accelerator» – спільний проект Миронівського хлібопродукту та «Agrohub», націлений на розвиток інновацій у сільському господарстві України.

Серед інших інфраструктурних нововведень останніх років можна виділити створення інноваційних парків та коворкінгів.

Перспективним для розвитку інфраструктури стартапів обіцяє стати інноваційний парк «UNIT.City», нещодавно відкритий у Києві за кошти приватного бізнесу. Серед його перших резидентів – Центр розвитку технологічних компаній та «Фабрика програмування». Потенційними резидентами парку є технологічні компанії, високотехнологічні підприємці та стартапи, науково-дослідні центри, цифрові медіа, інкубатори, освітні ініціативи, культурні проекти тощо. Партнерами проекту виступили Києво-Могилянська бізнес-школа та «Hi-Tech Office Ukraine». Інноваційний парк «LvivTech.City» буде створений у Львові.

Коворкінг – це створення на постійній основі спільного робочого простору для взаємодії, обміну досвідом і знаннями між фахівцями з різними професійними компетенціями, пошуку партнерів та інвесторів. Серед організацій, що створюють коворкінги в Україні, можна назвати «Startup Ukraine», «Startup.Network», «Science Park» та ін. Діючими коворкінгами в Україні є «Часопис», «Bibliotech», «iHub», «KyivWorking», «Freud House» та ін. Тільки у Києві кількість коворкінгів наближається до сотні.

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

§ 6.5 Сучасний стан розвитку глобальної екосистеми стартапів

За оцінками фахівців, світова екосистема стартапів має всі шанси до динамічного зростання у коротко- і довготерміновій перспективі. Підставою для оптимістичних прогнозів є дані щодо розвитку світового технологічного сектору. Порівняно з іншими секторами економіки, він зростає приблизно у два рази швидше. І ця тенденція в майбутньому буде зберігатися чи навіть посилюватися.

Наразі глобальний ВВП світу сягає близько 100 трл. дол. Якщо в 1992 р. частка інформаційно-комунікативних технологій становила 2,0% від світового ВВП, то зараз вона сягнула 4,5%. ІТ належить до небагатьох галузей, де прибутковість капіталу в акціонерних товариствах (публічних компаніях) продовжує зростати. Протягом наступних 15 років прогнозується подвоєння частки інформаційних технологій у світовому ВВП [209].

Глобальна екосистема стартапів складається з національних екосистем, до яких входять екосистеми регіонів і міст (локальні екосистеми). Їй властива значна нерівномірність за економічною цінністю стартапів, географічним розташуванням та етапом життєвого циклу локальних екосистем, з яких вона складається. Вартість 78% глобальної екосистеми (ціна екзиту плюс вартість стартапів) становить вартість 11 екосистем із 50 локальних екосистем, які увійшли у світовий рейтинг, розроблений компанією «Startup Genom» [209].

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

- відмінності у державній та регіональній політиці країн щодо підтримки сектору стартапів і підприємництва;
- відмінності в наявних ресурсних можливостях (фінанси, технології, якісна освіта);
- відмінності у рівні розвитку технологічного сектору та компетенції ІТ спеціалістів;

- відмінності в умовах ведення бізнесу, розвитку підприємництва, лібералізації економіки;
- відмінності у сприйнятті стартапів суспільством та їх привабливості як місця працевлаштування;
- відмінності у часі формування екосистеми стартапів.

Розвиток стартап екосистем вимагає перегляду існуючої моделі економічного розвитку, характерної для індустріальної доби. У традиційних галузях новостворена компанія переходить у період стабільності, а з часом консолідації. Це означає, що група «старих» компаній може залишатися на домінуючих позиціях в галузі протягом тривалого часу, а отже «розстановка сил» у галузі залишається стабільною протягом десятиліть. В екосистемах стартапів ситуація є значно динамічнішою. Нові компанії з'являються і зникають, змінюють напрям розвитку і кожні 5 років лідируючі компанії замінюються новими молодшими лідерами. Це робить еволюцію стартапів, особливо враховуючи постійні інновації в сфері інформаційних технологій, дуже динамічним, складним і непередбачуваним процесом.

Згідно з моделлю життєвого циклу, екосистеми стартапів у своєму розвитку проходять чотири етапи: активація, глобалізація, експансія та інтеграція. Етапи відрізняються за такими характеристиками як кількість стартапів, переваги і виклики екосистеми, які повинні бути об'єктами уваги державних інститутів [209].

1. *Активація.* Екосистема знаходиться на початку формування. Об'єднує відносно невелику кількість стартапів (до 1 тис.), має незначний місцевий досвід у розвитку стартапів і недостатність ресурсів, що призводить до їх вимивання у більш перспективних напрямках. Головна мета цього етапу – зростання та побудова більшої за кількістю учасників і більш тісної спільноти, шляхом активізації локальних бізнес-структур, талантів та інвесторів.
2. *Глобалізація.* Після того, як в екосистемі відбулися великі екзити (вище 100 млн. дол.), вона стає привабливою для

розміщення стартапів з інших регіонів і залучення ресурсів. На цьому етапі кількість стартапів зростає до 2 тис., хоча проблема дефіциту ресурсів залишається. Головна мета етапу – посилювати зв'язки з глобальними екосистемами для того, щоб локальні стартапи могли розвивати продукти світового рівня.

3. *Експансія.* Декілька багатомільйонних екзитів та стартапів-«єдинорогів» виводять екосистему на світовий рівень. Вона отримує доступ до світових ресурсів. Кількість стартапів перевищує 2 тис. з більшими обсягами ресурсів. Хоча ще зберігається розрив у фінансуванні та глобальних зв'язках, екосистема здатна створювати багатомільйонні стартапи. Головна мета цього етапу – експансія, заповнення фінансових розривів, нарощування міжнародних зв'язків для того, щоб скористатися перевагами залучення світових ресурсів.
4. *Інтеграція.* Кількість стартапів суттєво перевищує 2 тис., є збалансованість з іншими екосистемами за ресурсами та висока конкурентоспроможність у світовій глобальній системі. Головна мета етапу – інтеграція екосистеми у світові, національні та локальні потоки ресурсів та знання в ІТ секторі і поза ним, оптимізація законів і політик для підтримки своєї конкурентоспроможності і поширення своїх переваг (джерел конкурентоспроможності, інновацій та багатства) на інші сектори економіки.

Екосистеми Силіконової долини, Нью-Йорка, Лос-Анджелеса, Бостона, Лондона, Тель-Авіва, Пекіна знаходяться на етапі інтеграції. Завдяки концентрації значних фінансових ресурсів, експертизи та досвіду вони здатні «притягувати» стартапи з інших екосистем, які не можуть запропонувати конкурентних умов розвитку. Важливою перевагою інтегрованих екосистем є наближеність до ринків збуту з високою купівельною спроможністю.

Стартапи екосистеми, що перебувають на етапі активації, знаходяться у найбільш несприятливому становищі: екосистема, через брак ресурсів їх «виштовхує» у напрямку екосистем з більшими можливостями. Сьогодні більшість екосистем Східної

Європи (окрім Росії) знаходяться на етапі активації, тому, досягнувши перших результатів, стартапи цих екосистем намагаються перейти до інтегрованих екосистем, найчастіше американських.

Міжнародні аналітико-консалтингові компанії активно працюють над удосконаленням методичних підходів до визначення рейтингу світових екосистем стартапів.

Для проведення бенчмаркінгу світових екосистем стартапів компанією «Compass» у 2012 р. був започаткований Глобальний рейтинг екосистем стартапів (англ. *The Global Startup Ecosystem Ranking*). Рейтинги екосистем стартапів визначаються за п'ятьма оціночними критеріями [210]:

- ефективність використання інвестицій (діяльність);
- доступність і обсяг венчурного фінансування;
- можливості виходу на національні і міжнародні ринки;
- кваліфікація і рівень зарплат учасників стартапу;
- попередній досвід учасників у розробленні стартапів.

У 2015 р. «Compass» визначив двадцятку найкращих екосистем стартапів світу, в якій перші п'ять місць зайняли Силіконова долина, Нью-Йорк, Лос-Анджелес, Бостон та Тель-Авів. Лідеру рейтингу, Силіконовій долині, належало 50,0% найцінніших стартапів усієї світової екосистеми; 45,0% всього венчурного інвестування і успішних виходів на ринок. Силіконова долина мала найвищу щільність стартапів і найвищий рівень досвіду участі у стартапах – 48,0% учасників вже працювали у стартапах раніше.

У звіті «Compass» за 2015 р. також відзначається, що протягом 2013-2014 рр. глобальна екосистема стартапів зросла в цілому на 95,0%. Найбільше зростання (на 314,0%) демонстрували європейські екосистеми – Лондон, Москва, Париж, Амстердам, Берлін, Тель-Авів, тоді як латиноамериканська екосистема зросла на 209,0%, азіатська – на 99,0% , екосистема США – на 46,0%. Всі 20 екосистем, що увійшли до рейтингу, вирости порівняно з 2012 р. за загальною кількістю стартапів і за кількістю стартапів,

які отримали посівні інвестиції (в останньому випадку – на 9%) [210].

Наразі серед існуючих інструментів оцінки екосистем стартапів найбільш авторитетним є глобальний рейтинг, запропонований компанією «Startup Genome». Компанія є інтегратором даних та експертних думок про діяльність більш ніж 34 тис. компаній світу в галузі програмного забезпечення та електронної комерції. В основу рейтингу покладено дев'ять оціночних критеріїв [209]:

- обсяги фінансування;
- ринкові можливості;
- глобальні зв'язки;
- привабливість ресурсів;
- досвід роботи у стартапах;
- талант;
- корпоративна залученість;
- засновник.

За цим рейтингом у 2017 р. до п'ятірки лідерів увійшли Силіконова долина, Нью-Йорк, Лондон, Бейджин і Бостон (*табл. 6.4*). З 10 найбільших екосистем чотири екосистеми розташовані у США, при чому Силіконова долина та Нью-Йорк зберігають перші дві сходинки всіх рейтингів. Росія, яка у 2015 р. займала 13 позицію, у 2017 р. не увійшла до списку топ 20.

У звіті «Startup Genome» наводиться цікава інформація щодо особливостей розвитку провідних екосистем світу, яка дозволяє встановити ключові фактори їх успіху.

В Силіконовій долині розташовані найбільш цінні стартапи. Там здійснюється 28,0% світових інвестицій в стартапи на ранніх етапах розвитку. Найближчі конкуренти – екосистеми Нью-Йорка та Пекіна – забезпечують кожна по 11,0% від загального обсягу глобальних інвестицій на ранній стадії. Цінності екосистемі додає те, що 6,0% її інвесторів – це люди, які самі пройшли через досвід створення стартапів, які згодом вирости у великі технологічні корпорації. Їх фахова експертиза та інвестиції значно

прискорюють процес зростання невеликих компаній. Наявність грошей, досвіду, розвиненої інфраструктури та багатьох інших факторів роблять Долину найпотужнішою в світі екосистемою для розвитку стартапів: 21,0% всіх початківців компаній прагне потрапити саме сюди.

Таблиця 6.4 – Рейтинг десяти найбільших стартап екосистем світу [209]

| <i>№ з./п.</i> | <i>Екосистема</i> | <i>Оціночна вартість, млрд. дол.</i> | <i>Кількість діючих стартапів, тис.</i> | <i>Обсяг фінансування стартапів на ранній стадії (в середньому на 1 проект), тис. дол.</i> |
|----------------|-------------------|--------------------------------------|---|--|
| 1 | Силіконова долина | 264 | 13,0-16,0 | 762 |
| 2 | Нью Йорк | 71 | 6,3-7,8 | 568 |
| 3 | Лондон | 44 | 4,3-5,9 | 451 |
| 4 | Пекін | 131 | 4,8-7,2 | 682 |
| 5 | Бостон | 30 | 2,9-3,9 | 495 |
| 6 | Тель-Авів | 22 | 2,2-2,7 | 509 |
| 7 | Берлін | 31 | 1,8-2,4 | 483 |
| 8 | Шанхай | 42 | 1,8-2,7 | 255 |
| 9 | Лос-Анджелес | 30 | 3,7-4,6 | 450 |
| 10 | Сіетл | 13 | 2,0-2,6 | 332 |

Нью-йоркська екосистема є другою за значимістю в світі. Вона активно розвивається через те, що для будь-якої компанії, яка вирішила вийти на міжнародний ринок, Нью-Йорк – найбільш очевидне місце для відкриття другого офісу. Ця екосистема описується як лояльна до експериментів і орієнтована на зарубіжного споживача. Нью-йоркська екосистема створила 90 тис. робочих місць і постійно потребує притоку нових талантів. Місцеві стартапи наймають на 10,0% більше жінок, ніж в

середньому по Північній Америці. 53,0% співробітників уже мають досвід роботи в стартапах.

Лондонська екосистема є найбільшою в Європі. Вона швидко зростає і відрізняється різноманітністю працюючих: 53,0% складають іноземні співробітники, у 18,0% засновниками є жінки. Посівні інвестиції тут вищі за середньоєвропейські на 20,0%, а в А-раунді – на 36,0%. Тут багато досвідчених засновників, які в минулому продемонстрували швидке зростання своїх стартапів (23,0%).

Головний виклик стартап-екосистеми Лос-Анджелеса – це доступ до талантів та їх вартість – річна зарплата технологічного інженера в Лос-Анджелесі – 108 тис. дол., що на 19,0% вище, ніж в середньому у США та Канаді. Збільшення числа надзвичайно успішних стартапів в цій екосистемі (наприклад, «SpaceX», «Tinder», «Snapchat») привертає до неї все більшу увагу інвесторів.

У Тель-Авіві знаходиться 3,1-4,2 тис. активних технологічних стартапів. Вони традиційно сфокусовані на виробництві, безпеці, технологіях нетворкінгу, а також на великих даних, Інтернеті речей, електронній комерції тощо. У тель-авівської екосистеми висока інноваційна репутація, тому там активно фінансують в різних раундах. Причому є багато іноземних інвесторів – 48,0%, це на 38,0% більше, ніж участь іноземного капіталу в європейських стартапах. Тель-Авів дуже багатий на власні технологічні таланти, тому не особливо зацікавлений в іноземних фахівцях. 49,0% співробітників ізраїльських стартапів раніше вже працювали в стартапах.

Берлінський ринок технологічних стартапів почав активно зростати з 2010 р., зараз там налічується близько 1,8-3,0 тис. стартапів. Основні напрямки діяльності: геймінг, маркетплейси, електронна комерція, SaaS. Очікується, що до 2020 р. Берлінська екосистема створить 40 тис. робочих місць. Недороге життя і розвинене креативне середовище роблять Берлін привабливим для талантів, незважаючи на те, що зарплата інженерів тут в два рази нижче, ніж в Кремнієвій долині (63,0 тис. дол. на рік проти 140,0 тис. дол.). В Берліні найвищий в Європі показник досвіду

стартапів – 26,0% співробітників уже працювали в стартапах. Берлін вважається другою за різноманітністю екосистемою в Європі: 49,0% її співробітників є іноземцями, 27,0% – жінки.

Сінгапурська екосистема, що наразі налічує 2,4-3,6 тис. стартапів, активно розвивається, насамперед, через державну підтримку, тому заснувати свій стартап тут досить просто. Державна програма «Technopreneurship Investment Fund» дозволяє кожному відібраному стартапу отримати 2 млн. дол. інвестицій. Це приваблює стартапи не тільки з Азіатсько-Тихоокеанського регіону, а й з усього світу. На кожен стартап тут доводиться 1,27 ментора – це на 35,0% вище, ніж в середньому по регіону. Співробітникам пропонують в середньому 10,0% частку, що також вище, ніж в середньому по регіону. Іноземні співробітники складають 52,0%. Незважаючи на лояльну імміграційну систему і безліч власних талантів, сінгапурська екосистема потребує припливу досвідчених інженерів.

Паризька екосистема має хорошу репутацію в таких областях, як освітні технології, штучний інтелект, великі дані та колаборативне споживання. Мільярдні історії успіху (зокрема, «Criteon» та «VlaVlaCar») залучають американський венчурний капітал, однак в звіті відзначені зниження кількості інвестицій на 7,0% та «анемічне» зростання. Крім того, відомо, що багато стартапів не дуже розраховують на інвестиції і шукають їх за кордоном. Найслабший показник Парижа в рейтингу – таланти: незважаючи на високий рівень освіти, екосистема зацікавлена в хороших технологічних фахівцях з інших країн, оскільки кращі місцеві інженери віддають перевагу роботі у великих стабільних компаніях, а не в стартапах.

Досить активно розвиваються екосистеми стартапів Центральної та Східної Європи – за класифікацією «Startup Genome» вони знаходяться на етапі активізації (за виключенням Росії).

Враховуючи великий розрив між провідними екосистемами світу та іншими гравцями, українську екосистему доцільно розглядати в регіональному масштабі. Агентство «East-West

Digital News» нещодавно оприлюднило результати комплексного дослідження стартап-екосистем 24 країн регіону Центральної та Східної Європи за обсягами венчурних інвестицій [211]. У 2016 р. в цілому на регіон припадало менше 1,0% світового обсягу венчурних інвестицій (600 млн. дол.). У 2015-2016 рр. Україна входила до групи лідерів регіону за абсолютними обсягами венчурних інвестицій поряд з Білоруссю, Польщею та Естонією.

Лідерами регіону за обсягом залучених венчурних інвестицій на душу населення є Естонія (приблизно 50,0 євро на душу населення), Латвія і Словенія (10,0-30,0 євро на душу населення). В Україні цей показник становить лише 1,0-5,0 євро на душу населення. Для порівняння, в Росії обсяги інвестицій на душу населення склали 6,0-7,0 євро [211].

Щоб підвищити конкурентоспроможність національних екосистем, у Польщі, наприклад, держава створює конкурентні умови для розвитку стартапів завдяки доступним інвестиціям, акселераторам та менторству, однак у країні бракує інноваційних компаній з яскравими ідеями. Аналогічно, в Болгарії діє державна програма підтримки стартапів із залученням інвестицій ЄС, хоча кількість масштабованих до світового рівня стартапів залишається невеликою.

Як показує світовий досвід, вагомим фактором розвитку екосистем стартапів є державна підтримка, що стає запорукою створення оптимальних умов для швидкого зростання стартапів. Всі сучасні екосистеми-лідери досягли успіху, спираючись на державу.

Наприклад, Китай, щоб наздогнати розвинені екосистеми, у 2010 р. почав масштабну реформу вищої освіти. Це призвело до якісного перетворення 70 пекінських технологічних вузів. На наступному етапі, в 2015 р., в рамках державної програми підтримки стартапів уряд виділив 231,0 млрд. дол. інвестицій на їх розвиток. В результаті екосистема Пекіна вже створила 40 стартапів-«єдинорогів» і зараз входить до десяти найбільших екосистем світу.

Приклад Естонії показує, що роль держави не обмежується лише фінансовими вливаннями. Комфортність умов для стартапів

була забезпечена через реформи економічного простору. В Естонії за останні роки виконана велика робота по оптимізації урядових організацій, що стало ключовим фактором формування високоякісної екосистеми. Згідно з результатами проведеного в 2015 р. опитування інтернет-ресурсу «Compass», 67,0% засновників стартап компаній в країні охарактеризували роботу уряду як «більш ніж задовільну». Для порівняння, середній показник даної оцінки по Європі становив на той час 22,0%. Електронний уряд, переведення більшості бюрократичних процедур в режим онлайн, е-громадянство, можливість для іноземців управляти трастовою компанією онлайн – ось неповний перелік заходів, які підвищили якість естонського бізнес-середовища. Пряме інвестування в стартапи з боку уряду невелике: Естонський фонд розвитку виділив всього 3,0 млн. євро на ці цілі, і фінансування здійснюється на основі паритетної участі з незалежними інвесторами. Сьогодні країна позиціонує себе як стартовий майданчик для розвитку стартапів на ранніх етапах з подальшим просуванням їх продукції на великі європейські ринки [212].

На формування зрілої екосистеми стартапів витрачаються роки. Як відзначив Б. Філд, побудова екосистеми стартапів в певній підприємницькій екосистемі займає приблизно 20 років (виключенням є лише екосистема Пекіну, яка вийшла в лідери за 3-4 роки) [213]. Тому ті країни, які почали процес формування екосистем стартапів раніше, значно випередили інших. Зокрема, сучасні лідери глобальної екосистеми стартапів – США, Сінгапур, Ізраїль, Велика Британія, – завдяки активній державній підтримці високотехнологічних галузей на початку 1990-х рр. заклали надійний фундамент для розвитку своїх екосистем і зараз отримують результати такої політики у вигляді багатомільйонних прибутків. Сінгапур в середині 90-х провів економічні реформи, спрямовані на лібералізацію законодавства у сфері підприємництва та фінансів. Віддача від цих реформ стала помітною після 2010 р., а в 2017 р. Сінгапур вийшов на 12 позицію у світовому рейтингу екосистем.

Вітчизняна екосистема стартапів, що представлена локальними екосистемами міста Києва, Одеси, Львова, Харкова і Дніпра, перебуває на етапі активації та нараховує загалом близько 3,0 тис. стартапів. За оцінками міжнародних експертів, в Україні багато талантів, здатних продукувати цінні ідеї. Однак, розвиток вітчизняної екосистеми стартапів гальмується дією низки факторів:

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

Щоб уникнути цих обмежень і, водночас, зберегти зв'язки з вітчизняною екосистемою, українські стартапи все частіше звертаються до практики поділу команд. В Україні залишається підрозділ, що займається науково-дослідними та дослідно-конструкторськими роботами, тоді як бізнес-підрозділ переїздить до США чи Європи.

Потужний стимулюючий вплив на розвиток вітчизняної екосистеми стартапів має сектор інформаційних технологій.

В Україні працює 4,0 тис. компаній та 110 науково-дослідних та дослідно-конструкторських центрів всесвітньо відомих міжнародних компаній. У 2017 р. обсяг експорту ІТ продукції склав 3,6 млрд. дол., або 3,4% ВВП, у 2018 р. він досяг 4,5 млрд. дол.

За оцінками фахівців, розвиток інформаційних технологій в Україні випереджає середні темпи розвитку цього сектору у світі. Якщо світові показники зростання галузі – 11,0-26,0% щороку, то загальне зростання галузі інформаційних технологій в Україні становить близько 20,0% на рік. Понад 100 представників списку найуспішніших компаній світу «Fortune-500» є лояльними клієнтами вітчизняного ІТ бізнесу. Провідна міжнародна організація «Global Sourcing Association» відзначила Україну як

найкращу країну-постачальницю послуг у сфері інформаційних технологій до Великої Британії.

Зараз в цій сфері зайнято 184 тис програмістів. Для забезпечення зростання галузі на рівні 20,0% на рік, необхідно мати випереджаюче зростання кількості ІТ спеціалістів.

Україна має якісну систему вищої освіти, яка випускає щороку 40 тис. студентів технічних спеціальностей. Планується довести цю цифру до 100 тис. у 2020 р., що може значно посилити кадровий потенціал ІТ галузі й прискорити становлення вітчизняної екосистеми стартапів. Випускникам з технічною освітою бракує знань з організації та управління бізнесом, маркетингу, фінансів, підприємництва та економіки. Щоб закрити цю прогалину, необхідно змінити навчальні програми технічних вищих навчальних, посиливши блок економічних дисциплін, поглиблювати співробітництво з локальним бізнесом, створювати школи стартапів, інкубатори студентських стартапів та ін. І цей процес модернізації технічний вузів вже почався.

Держава поки що залишається слабкою ланкою в екосистемі стартапів України. Давно назріли зміни у законодавстві, спрямовані на захист інтересів міноритарних акціонерів та підприємців, а також адаптацію міжнародного досвіду ведення і стимулювання малого бізнесу. Зокрема, спеціалісти пропонують запровадити мінімальні ставки оподаткування у перші три роки після створення компанії, як це роблять в інших країнах. Такі «податкові канікули» дадуть змогу створити більш конкурентні умови для ведення бізнесу молодими компаніями.

Наприкінці 2018 р. Уряд створив «Фонд розвитку інновацій» з бюджетом 50,0 млн. грн. Це державний інвестиційний фонд, який виділятиме гранти для українських стартапів на ранніх стадіях. Якщо фонд запрацює, це стане позитивним сигналом для міжнародного венчурного капіталу, однак поки що ринок венчурних інвестицій розвивається за рахунок приватних ініціатив, роботи фондів та самих стартапів, які активно шукають інвесторів, в тому числі і через міжнародні канали.

Приватний капітал переважає і в інфраструктурних організаціях (бізнес-інкубатори та бізнес-акселератори). Тільки в останні роки за ініціативою провідних університетів України почали створюватися інкубатори для підтримки стартапів, започаткованих студентськими командами.

Знаковою тенденцією останніх років стала практика співпраці стартапів з великими корпораціями, зацікавленими у продукті стартапів. Для корпорацій стартапи перетворюються на ефективний виносний майданчик з розроблення інновацій. Стартапи взаємін отримують життєво необхідні інвестиції, інфраструктуру, консультації, доступ до мережі маркетингового просування і збуту корпорації. Можна сподіватися, що співробітництво стартапів з великими корпораціями в певній мірі компенсує брак державної підтримки, посилить вітчизняну екосистему і додасть динаміки її розвитку.

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

З кожним роком зростає кількість українських стартапів, довіра міжнародних інвесторів до української екосистеми, а разом з тим і обсяги фінансування українських стартапів. Збільшується кількість історій успіху українських стартапів, а їх продукція отримує світове визнання і завойовує міжнародні ринки. Позитивним прикладом для екосистеми стартапів є вітчизняна сфера інформаційних технологій, яка теж самостійно торує свій шлях до успіху на світовій арені, долаючи бюрократичні перепони і вже має значні результати.

Нашій країні ще дуже багато потрібно зробити для того, щоб зайняти гідне місце в рейтингу екосистем стартапів. Тим не менш, перші кроки у цьому напрямі вже зроблені і вони дають підстави сподіватися на успіх вже у недалекому майбутньому.

Контрольні питання до розділу 6

1. Розкрийте сутність поняття екосистеми. Які риси їй притаманні?
2. В чому полягають особливості інноваційних екосистем?
3. Що таке екосистема стартапів?
4. Якими є основні складові екосистеми стартапів?
5. Хто є суб'єктами екосистеми стартапів?
6. В чому особливості вітчизняної екосистеми стартапів?
7. Що, на вашу думку, стримує розвиток вітчизняної екосистеми стартапів?
8. Розкрийте сутність поняття краудфандингу.
9. Які переваги краудфандинг надає стартапам?
10. Які види краудфандингу існують? Надайте їх характеристику.
11. Які види краудфандингу є поширеними в Україні?
12. Яким чином може здійснюватись нормативно-правове регулювання взаємовідносин краудфандингу в Україні?
13. Що таке бізнес-інкубатори?
14. Чим відрізняються послуги та функції бізнес-інкубаторів та бізнес-акселераторів?
15. Які переваги для стартапів надає участь в акселеративних програмах?
16. Що таке корпоративні акселератори? В чому полягають причини їх стрімкого поширення?
17. Як визначається рейтинг екосистем світу? Які види рейтингів ви знаєте?
18. Надайте характеристику найбільш розвинених екосистем стартапів в світі. В чому переваги кожної з них?
19. Які етапи у своєму розвитку проходить екосистема стартапів?
20. Як характеризується вітчизняна екосистема стартапів в східно-європейському рейтингу екосистем?
21. Який світовий досвід з розвитку екосистем може використати Україна?

Практичні завдання до розділу 6

Завдання 1

Знайдіть в інтернеті інформацію за останні два роки про: загальну кількість українських стартапів; обсяги фінансування та кількість інвестиційних угод; джерела фінансування.

Як змінилися ці показники за два роки? Підготуйте інформаційне повідомлення за результатами пошуку та аналізу.

Завдання 2

Знайдіть в інтернеті інформацію про результати діяльності українських краудфіндингових платформ за останній рік. Проаналізуйте, на яких проектах спеціалізуються ці платформи; проекти з яких галузей збирають найбільші кошти.

Завдання 3

Знайдіть в інтернеті інформацію про результати діяльності провідних європейських та американських інкубаторів та акселераторів за останні два роки. Які українські стартапи на них представлені? Опишіть ці стартапи і визначте перспективи їх розвитку.

Завдання 4

Знайдіть в інтернеті інформацію про глобальний рейтинг екосистем стартапів за останній рік. Проаналізуйте дані, порівняйте їх із даними за попередні роки.

Завдання 5

Для одного зі стартапів, які аналізувались при виконанні практичних завдань до попередніх розділів (наприклад, *завдання 2 до розділу 1*), складіть заявку на участь у фінансуванні для розміщення на краудфіндинговій платформі з зазначенням таких даних:

- концепція стартап проекту;
- бізнес-модель проекту;
- мінімальний бюджет, необхідний для запуску проекту;
- час, необхідний для запуску проекту;
- прогнозована дохідність проекту;
- термін окупності вкладених коштів;
- критичний рівень прибутковості стартапу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Медынский В. Г., Скамай Л. Г. Инновационное предпринимательство : учебное пособие для вузов. Москва : Юнити-Дана, 2002. 589 с.
2. Полтерович В. М. Институциональные ловушки и экономические реформы. Эволюционная экономика и «мэйнстрим» : Материалы III Международного симпозиума (г. Пущино, 30—31 мая 1998 г.). Москва : ЦЭМИ РАН, 1998. С. 30.
3. Кравченко М. О. Системно-структурна концепція економічної стійкості підприємств : монографія. Київ : Видавець Вишемирський В. С., 2017. 460 с.
4. Schumpeter J. Entrepreneurship as Innovation. *Entrepreneurship: The Social Science View* / ed. by R. Swedberg . 2000. Pp. 51-75.
5. Антонец В. А., Нечаева Н. В., Хомкин К. А. Инновационный бизнес: формирование моделей коммерциализации перспективных разработок : учебное пособие. Москва : Дело, 2011. 320 с.
6. Цитаты Томаса Эдисона. *Цитаты известных личностей*. URL: <https://ru.citaty.net/avtory/tomas-edison> (дата обращения: 07.04.2019).
7. Кадакоева Г. В. Инновационное предпринимательство: сущность, типология и возможности развития в условиях российских реалий. *Вопросы инновационной экономики*. 2014. Том 4. №2. С. 3-12.
8. Українська асоціація венчурного та приватного капіталу. URL: <http://uvca.eu> (accessed: 03.05.2019).
9. Simpson J., Weiner E. The Oxford English Dictionary. Oxford : Oxford University Press, 1989. 21730 p.
10. Бланк С., Дорф Б. Стартап: настольная книга основателя. Москва: Альпина Паблишер, 2013. 616 с.
11. Ferguson L. A Business Model for Success – and for Good : Interview with Neil Blumenthal. *Tufts Now*. 2019. April, 4. URL: <https://now.tufts.edu/articles/business-model-success-and-good> (accessed: 02.05.2019).

12. Graham P. Startup equals Growth : Want to Start a Startup? URL: <http://www.paulgraham.com/growth.html> (accessed: 02.05.2019).
13. Евсейчев А. И. Основы стартап проект менеджмента. *Электронная библиотека Тамбовского национального технического университета*. URL: <http://www.tstu.ru/book/elib3/mm/2014/Evseychev> (дата обращения: 02.05.2019).
14. Pahwa A. What Is A Startup? *Feedough*. 2019. April, 30. URL: <https://www.feedough.com/what-is-startup> (accessed: 03.05.2019).
15. Пономарев Д. Как применить подход ЛИН к деятельности стартап проект-компании. *Lean Vector Coaching Group*. URL: https://leanvector.ru/knowledge_base/blog-eksperta/kak-primenit-podhod-lin-k-deyatelnosti-startap-kompanii.html (дата обращения: 02.05.2019).
16. Rainer L., Malinauskaite L., Marinova I. The Vital Role of Business Processes for a Business Model: the Case of a Startup Company. *Problems and Perspectives in Management*. 2014. Vol. 12. No. 4. Pp. 213-220.
17. Рис Е. Бизнес с нуля. Метод LeanStartup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. Москва : Альпина Пабlishер, 2012. 254 с.
18. Robehmed N. What Is A Startup? *Forbes*. 2013. December 16. URL: <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#33d0e540440c> (accessed: 02.05.2019).
19. Стародубцева В. К., Айдаев А. А. Развитие стартапов в России и за рубежом. *Мировая экономическая система: проблемы и перспективы развития: материалы II Международной научно-практической конференции* (г. Новосибирск, 12-14 апреля 2015 г.). Новосибирск : НФРЭУ им. Г.В. Плеханова, 2015. С. 9-12.
20. Marmer M. The Startup Revolution Series – Part 3: The Rise of the Startup. *Startup Compass*. 2015. February 14. URL: <https://blog.startup-genome.com/the-startup-revolution-series-part-3-the-rise-of-the-startup> (accessed: 03.05.2019).

21. Kane T. The Importance of Startups in Job Creation and Job Destruction. *Kauffman Foundation*. 2010. July. URL: [https://www.kauffman.org/~media/kauffman_org/research%20reports%20and%20covers/2010/07/firm_formation_importance_of_startups.pdf](https://www.kauffman.org/~/media/kauffman_org/research%20reports%20and%20covers/2010/07/firm_formation_importance_of_startups.pdf) (accessed: 03.05.2019).
22. Discover, Rank and Prospect Startups Worldwide. *Startup Ranking*. URL: <http://www.startupranking.com> (accessed: 03.05.2019).
23. Ситник Н. І. Концептуальні основи стартапів: їх сутність і класифікація. *Бізнес Інформ*. 2016. №8. С. 64-68.
24. К. Ценцура. Цифровая независимость. 10 самых ярких украинских стартапов последних лет. *Новое время*. 2018. 24 августа. URL: <https://techno.nv.ua/it-industry/startups-2490377.html> (дата обращения: 06.05.2019).
25. Власенко В. 5 украинских стартапов, которые завоевали мир. *Капитал*. URL: <https://www.capital.ua/ru/specproject/33210-5-ukrainskikh-startapov-zavoevavshikh-mir#ixzz5n9RzNmXV> (дата обращения: 06.05.2019).
26. Українська асоціація інвестиційного бізнесу. URL: <http://www.uaib.com.ua> (дата звернення: 14.04.2017).
27. Чинарьян Р. А. Клиентская составляющая ключевых концепций универсальных бизнес-моделей. Часть 4. Клиентинг и управление клиентским портфелем. 2013. №4. С. 27-34.
28. Попко О. В., Мальчик М. В. Сучасна парадигма стартапів у бізнесі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2014. №811. С. 275-279.
29. Miller P. Zero to One Summary: Peter Thiel's Advice on Startups. *Medium* 2014. December 3. URL: <https://medium.com/@paulmillr/zero-to-one-summary-8dbda22e1559> (accessed: 05.05.2019).
30. Ситник Н. І. Концептуальні основи стартапів: їх сутність і класифікація. *Бізнес Інформ*. 2016. №8. С. 64-68.
31. Что такое стартап. URL: <http://www.temabiz.com/terminy/chto-takoe-startap.html> (дата обращения: 05.05.2019).

32. Nachum G. How to Identify the 4 Types of Startups. *Readwrite*. 2015. December 01. URL: <http://readwrite.com/2015/12/01/4-types-of-startups> (accessed: 12.05.2019).
33. Что такое стартап – виды, история и механизм реализации. *Мегаидеи*. URL: <http://megaidei.ru/raznoe/chto-takoe-startap> (дата обращения: 12.05.2019).
34. Преимущества и недостатки инвестиций в стартапы. *Ratingfeed*. URL: <http://www.ratingfeed.ru/preimushhestva-i-nedostatki-investicij-v-startapy> (дата обращения: 05.05.2019).
35. Бабич М. Стартапы: Жизненный цикл. *Личный сайт Михаила Бабича*. URL: <http://blog.babich.me/2016/03/startup-zhiznennyj-tsikl.html> (дата обращения: 01.04.2019).
36. Рудаковский Р. Почему вашему стартапу нужен MVP. *Stfalcon*. 2016. 16 февраля. URL: <https://stfalcon.com/ru/blog/post/why-your-startup-needs-mvp> (дата обращения: 02.03.2019).
37. Купер Б., Власковиц П. Стартап вокруг клиента. Как построить бизнес правильно с самого начала. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 168 с.
38. Лущик А. Минимально жизнеспособный продукт: Все об MVP. *Семь тем про Умные Бизнес-Системы*. URL: <http://sbs7.ru/minimalno-zhiznesposobnyiy-produkt-vse-ob-mvp> (дата обращения: 05.04.2019).
39. Minimum Viable Product: A Proven Methodology to Maximize Return on Risk. *SyncDev*. URL: <http://www.syncdev.com/minimum-viable-product> (accessed: 07.05.2019).
40. Ries E. Minimum Viable Product: A Guide. URL: *Startup Lessons Learned*. 2009. August, 3. URL: <http://www.startuplessonslearned.com/2009/08/minimum-viable-product-guide.html> (accessed: 07.05.2019).
41. Жизненный цикл стартапа: from zero to hero. *ArtJoker*. URL: <https://artjoker.ua/ru/blog/zhiznennyj-tsikl-startapa-from-zero-to-hero> (дата обращения: 02.03.2019).

42. Палий И. Product-Market Fit: что это такое и как его разглядеть? *Личный блог И. Палия*. URL: <https://ivanpalii.com/product-market-fit> (дата обращения: 09.05.2019).
43. Top 20 Reasons Why High Tech Startups Fail. *Online Media, Marketing, Business & Technology Discussions*. 2014. October 3. URL: <http://joopcrijk.com/startup-business-failure>. (accessed: 05.05.2019).
44. Ковальова А. Підходи до створення успішного стартапу: світовий досвід. Стратегія економічного розвитку країн в умовах глобалізації : Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів (м. Дніпро, 14 лютого 2014 р.). URL: http://confcontact.com/2014_02_meshko/37_Kovalyova.htm (дата звернення: 03.05.2019).
45. Атаманов А. В. Ляпина С. Ю. Исследование ключевых факторов успеха стартапов в инновационной сфере и оценка рисков инновационного предпринимательства. *Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»*. URL: <https://www.hse.ru/data/2015/02/26/1091457000/Атаманов%20%D0%92.pdf> (дата обращения: 12.05.2019).
46. Дресен А. 15 советов создателю стартапа. *Forbes – Россия*. 2012. 23 августа. URL: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes-column/startapy/84996-15-sovetov-sozdatelyu-startapa> (дата обращения: 06.05.2019).
47. Копоть В. «Планируем выйти на доход в 2 млн. грн.»: как зарабатывать на открытых данных – кейс Monitor. Estate. *Ain*. 2018. 19 октября. URL: <https://ain.ua/2018/10/19/istoriya-startapa-monitor-estate> (дата обращения: 07.05.2019).
48. Про інноваційну діяльність : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. №36. Ст.266.
49. Tidd J., Bessant J., Pavitt K. *Managing Innovation*. Chichester: Johnwiley & Sons, 2001. 117 p.
50. Статистика науки и инноваций : краткий терминологический словарь / под ред. Л. М. Гохберга. Москва : ЦИСН, 1996. 579 с.

51. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання. Київ: ІЕП НАНУ, 1999. 254 с.
52. Томашевський О. М., Цегелик Г. Г., Вітер М. Б., Дубук В. І. Інформаційні технології та моделювання бізнес процесів : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. с. 296.
53. Global Accelerator Report 2015. URL:<http://gust.com/global-accelerator-report-2015/> (accessed: 15.02.2019).
54. Брегг Э., Брегг М. Новые бизнес-идеи, которые разрушают шаблоны. Москва : Дело и Сервис, 2008. 272 с.
55. Van de Ven A. Central Problems In The Management Of Innovation. *Management Science*. 1986. Vol. 32. No. 5. Pp. 590-607.
56. Инновационная идея. *Интелл-Защита*. URL: www.a-priority.ru/Priority/11Priority/art_6.html (дата обращения: 15.02.2019).
57. Koestler A. The Act of Creation. London : Penguin Group, 1989. 751 p.
58. Hutchins E. Cognition In The Wild. Cambridge : MIT Press, 1995. 25 p.
59. Csikszentmihalyi M., Sawyer R. Creative Insight: The Social Dimension of a Solitary Moment. *The Nature of Insight* / ed. by Sternberg and J. E. Davidson. Cambridge : MIT Press, 1995. Pp. 329-363.
60. Sternberg R. J., Davidson J. E. The Role of Insight in Giftedness. *Conceptions of Giftednes* / ed. by R. J. Sternberg. New York : Cambridge University Press, 1986. Pp. 201-222.
61. Pratt A. C. The Cultural Economy: a Call for Spatialized «Production of Culture» Perspectives. *International Journal of Cultural Studies*. 2004. Vol. 7(1). Pp. 117-128.
62. Копішинська К. А. Ключові засади формування команди стартап проекту. *Спільнота. Економіко-правові дискусії*. 2017. 27 травня. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-1875> (дата звернення: 16.05.2019).
63. Козина О. А., Стратиенко Н. К. Модель управління ІТ-стартапами. *Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут». 2017. №2. С.68-71.

64. Truong A. After Analyzing 200 Founders' Postmortems, Researchers Say These are the Reasons Startups Fail. *Quartz*. 2016. May 12. URL: <http://qz.com/682517/after-analyzing-200-founders-postmortems-researchers-say-these-are-the-reasons-startupsfail> (accessed: 08.11.2018).
65. Katzenbach J. R., Smith D. K. The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization. Boston : Harvard Business School. 1993. 304 p.
66. Lewis-McClear K., Taylor M. Psychological Contract Breach and the Employment Exchange: Perceptions From Employees and Employers. *Paper Presented to the Academy of Management, San Diego*. URL: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html> (accessed: 10.11.2018).
67. MIT Information Services and Technology. Guide for Creating Teams: Definition of Teams. *MIT Information Services and Technology* . URL: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html> (accessed: 08.11.2018).
68. Understanding Team. What is a Team? *Management Study Guide*. URL: <http://www.managementstudyguide.com/understanding-team.htm> (accessed 09.11.2018).
69. Team Building – A Complete Guide. *Team Technology*. URL: <http://www.teamtechnology.co.uk/tt/-articl/tb-basic.htm> (accessed: 08.11.2018).
70. Григорьева Н. Н. Управление работой проектных команд : учебно-методические материалы. Москва : МИЭМП, 2007. 36 с.
71. Студенческие стартапы: организационная поддержка в университете : научно-методическое пособие / Н. О. Байстрюченко, Т. П. Говорун, А. И. Золотарева и др.; под ред. А. М. Телиженко, И. А. Золотаревой. Сумы – Харьков : СумГУ; ХНЭУ им. С. Кузнеця, 2015. 96 с.
72. Адизес И. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. Москва : Альпина Паблицер, 2014. 360 с.

73. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. Москва : Альпина Паблишер, 2013. 288 с.
74. Черняк А. Минимальная команда стартапа (MVT) и числа Фибоначчи. *Бизнес-модели вокруг нас*. URL: <http://biznesmodeli.ru/minimalnaya-komanda-startapa-mvt-i-chisla-fobinachchi> (дата обращения: 02.03.2019).
75. Нонака И., Takeuchi X. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. Москва : Олимп-Бизнес. 2003. 384 с.
76. Савицкий В. Формируем команду для стартапа. *Vc.ru*. 2018. 11 сентября. URL: <https://vc.ru/hr/45316-formiruem-komandu-dlya-startapa> (дата обращения: 02.03.2019).
77. Сухорукова М., Тябин И. Введение в предпринимательство для ИТ-проектов : дистанционный курс. *Интуит*. URL: <http://www.intuit.ru/studies/courses/3467/709/lecture/21817> (дата обращения: 16.05.2019).
78. Межов С., Болденков А. Понятие бизнес-модели: сущность, типология и основные принципы построения. *Экономика. Профессия. Бизнес*. 2016. Вып. 1. URL: <http://journal.asu.ru/ec/article/view/1244> (дата обращения: 05.03.2019).
79. Jansen W., Steenbakkens W., Jäegers H. New Business Models for the Knowledge Economy. Aldershot : Gower Publishing, 2007. 141 p.
80. Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. Competing Through Business Models. *IESE Business School Working Paper*. 2007. No. 713. URL: <https://ssrn.com/abstract=1115201> (accessed: 08.04.2019).
81. Rappa M. Business Models On The Web. *Digital Enterprise*. 2010. January 10. URL: <http://digitalenterprise.org/models/models.pdf> (accessed: 08.04.2019).
82. Rearce J., Robison R. Strategic Management: Formulation, Implementation and Control. Boston : MacGraw-Hill, 2005. 232 p.

83. Сооляттэ А. Ю. Бизнес-модель – ключ к развитию бизнеса на основе инноваций. *Менеджмент инноваций*. 2010. №1 (09). С. 25-34.
84. Сливоцький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів / пер. з англ. Л.М. Петрушенко. Київ : Пульсари, 2001. 296 с.
85. Степова С. В., Марєєв С. В., Блажко М. О. Електронна комерція: бізнес-моделі в інтернет-середовищі. URL: http://www.rusnauka.com/6_NITSB_2010/Economics/58962.doc.htm (дата звернення: 08.04.2019).
86. Timmers P. Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*. 1998. Vol. 8. №2. Pp. 3-8.
87. Chesbrough H. Open Business Models: How To Thrive In The New Innovation Landscape. Massachusetts : Harvard Business Press, 2006. 256 p.
88. Формирование новой бизнес-модели компании. *Агентство инвестиционного синтеза*. URL: http://www.zinsin.ru/new1206_85.htm?phpsessid=5374a90e141cc9ae0be2673e99df20c2 (дата обращения: 07.04.2019).
89. Бизнес-модель: что это такое и почему о ней так много говорят. *Startup Ukraine. Первый образовательный центр для предпринимателей*. URL: <http://startupukraine.com/blog/biznes-model-chto-eto-takoe-i-pochemu-o-nej-tak-mnogo-govoryat> (дата обращения: 06.04.2019).
90. Levy M. The Principles of Highly Successful Business Models. Using the Value Framework. URL : <http://valueframeworkinstitute.org/valueframeworkworkbookintro.pdf> (accessed: 08.04.2019).
91. Оліфіров О. В., Ібрагімов Е. Е. Теоретичні і практичні аспекти впровадження інноваційних бізнес-моделей підприємства на основі інформаційних технологій. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. 2011. №3 (51). С. 121-129.
92. Лі Е. Стартап с нуля: лучшие бизнес-модели. *Experrto*. URL: <https://experrto.io/articles/~startup-s-nulia-luchshiiie-biznies-modieli~4109> (дата обращения: 12.04.2019).

93. Бизнес-моделирование. *Ремесло бизнес моделирования*. 2017. 14 октября. URL: bizmodelgu.ru (дата обращения: 09.04.2019).
94. Разработка, составление бизнес-плана по стандартам UNIDO. *Прогрессивный менеджмент*. URL: <http://www.progressive-management.com.ua/services-development-business-plans-business-planning/develop-business-plan-unido> (дата обращения: 10.04.2019).
95. Гавриш О.А., Бояринова К.О., Копішинська К.О. Розробка стартап проектів : конспект лекцій для студентів спеціальностей 151 «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології» та 152 «Метрологія та інформаційно-вимірювальна техніка». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 188 с.
96. Протопопова В. О., Полонський О. М. Економіка підприємства : навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти. Київ : Центр учбової літератури, 2002. 220 с.
97. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування : навчальний посібник. Київ : Знання, 2013. 173 с.
98. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ : Каравела, 2003. 432 с
99. Стратегічне управління : навчальний посібник / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с
100. Ситник Н. І., Голюк В. Я. Менеджмент стартап проектів : навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальностей «Прикладна фізика», «Прикладна математика», «Безпека інформаційних і комунікаційних систем», «Системи технічного захисту інформації». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2019. 58 с.
101. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов. Москва : Альпина Паблишер, 2017. 432 с.
102. Рифьяк Ю. Lean Canvas: как сформировать и что учесть. *Marketplace Wiki*. URL: <http://ru.wiki.rademade.com/lean-canvas> (дата обращения: 16.05.2019).

103. Цивільний і Господарський кодекси: 2004-2014 рр. : монографія / за заг. ред. І. В. Спасибо-Фатєєвої. Харків : Право, 2014. 202 с.
104. Цивільний кодекс України. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. №40-44. Ст. 356.
105. Господарський кодекс України. *Відомості Верховної Ради України*. 2003, №18, №19-20, №21-22. Ст. 144.
106. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України. *Голос України*. 2018. №50.
107. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2003, №31-32. Ст. 263.
108. Групи платників та ставки єдиного податку на поточний рік – плануємо податки правильно. *Західна консалтингова група*. 2019. 10 січня. URL: <https://zkg.ua/hrupy-platnykiv-ta-stavky-jedynoho-podatku-na-potochnyj-rik-planujemo-podatku-pravylno> (дата звернення: 15.05.2019).
109. Податковий кодекс України. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. №13-14, №15-16, №17. Ст.112.
110. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. №7. Ст. 36.
111. Про авторське право і суміжні права : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. №13. Ст.64.
112. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. №7.Ст. 32.
113. Право інтелектуальної власності : науково-практичний коментар до Цивільного кодексу України / за заг. ред. В. М. Паладія, Н. М. Мироненко, В.О. Жарова. Київ : Парламентське видавництво, 2006. 432 с.
114. Про охорону прав на промислові зразки : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. №7. Ст. 34.

115. Науково-практичний коментар до Господарського кодексу України / за ред. В.К. Мамутова. Київ : Юрінком Інтер, 2004. 658 с.
116. Смольянинова И. В., Ахмедов А. Э. Система стратегического управления предприятием в условиях развития инновационной деятельности. Воронеж : ВЭПИ, 2013. 148 с.
117. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 336 с.
118. Котырев С. Стратегии стартапа. *Slideshare*. URL: <https://www.slideshare.net/ingriastartup/ss-3273225> (дата обращения: 13.04.2019).
119. Manly, J., Grassl, F. and Wilson T. Which Innovation Model Is Right for Your Company? *BCG*. URL: <https://www.bcg.com/publications/2017/innovation-strategy-product-development-model-right-for-you.aspx> (accessed: 08.04.2019).
120. Вергун А. М., Ромащенко М. О. Стратегічне управління ринковою поведінкою підприємств побутових послуг. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні* : збірник статей за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 30 березня 2017 р.). Київ : КНУТД, 2017. С. 190-199.
121. Gans J, Erin L. Scott, Stern S. Strategy for Start-ups. *Harvard Business Review*. 2018. №5. URL: <https://hbr.org/2018/05/do-entrepreneurs-need-a-strategy#strategy-for-start-ups> (accessed: 08.04.2019).
122. Токарев Б. Е. Концепция многоуровневого маркетинга инновационного стартапа. *Вестник университета*. 2017. №3. С.158-164.
123. Оценка рынка: логика инвестора VS логика стартапа. *Spark*. 2016. 20 января. URL: <https://spark.ru/startup/546dae36cfa4a/blog/13540/otsenka-rinka-logika-investora-vs-logika-startapa> (дата обращения: 13.05.2019).
124. Методы оценки потенциального рынка для Сколково. *Сколково*. 2013. 2 мая. URL: <https://sk.ru/news/reading/b/advisorblog/>

archive/2013/02/05/metody-ocenki-potencialnogo-rynka-dlya-startapa.aspx (дата обращения: 13.05.2019).

125. SWOT анализ менее чем за один час: теория и практика. *Power Branding*. URL: http://powerbranding.ru/marketing_lessons/swot-analisis (дата обращения: 16.05.2019).

126. Шаблон для заполнения бизнес-плана. *Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого*. URL: www.novsu.ru/file/1004536 (дата обращения: 16.05.2019).

127. Башкирова Е.И., Данилюк Е.А. Тестирование продукта в маркетинговых исследованиях. *Маркетинг в России и за рубежом*. 1999. № 4. URL: <http://www.cfin.ru/press/marketing/1999-4/02.shtml> (дата обращения: 16.05.2019).

128. Диффузные модели распространения инноваций. *Викинаука*. URL: http://ru.science.wikia.com/wiki/Диффузные_модели_распространения_инноваций (дата обращения: 10.05.2019).

129. Диффузная модель Ф. Басса. *InTrends*. URL: <http://intrends.me/diffuznaya-model-f-bassa.html> (дата обращения: 10.05.2019).

130. Как сделать маркетинг-план для стартапа. [*Yagla*]. URL: <https://yagla.ru/blog/marketing/kak-sdelat-marketingplan-dlya-startapa> (дата обращения: 10.05.2019).

131. Маркетинговое обоснование проекта стартапа. *All Best*. URL: https://revolution.allbest.ru/marketing/00839205_0.html (дата обращения: 09.05.2019).

132. Молчанов Н. Н. Маркетинг инноваций : учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва : Юрайт, 2014. С. 89.

133. Формирование спроса: руководство для начинающих. *LPgenerator*. 2017. 29 мая. URL: <https://lpgenerator.ru/blog/2017/05/29/formirovanie-sprosa-rukovodstvo-dlya-nachinayushih> (дата обращения: 02.05.2019).

134. Продвижение стартапа и контент-маркетинг. *Хабр*. 2016. 11 января. URL: <https://habr.com/ru/post/297800> (дата обращения: 15.04.2019).
135. Разработка маркетинговой стратегии для стартапа. С чего начать? *UniConsulting*. URL: <https://www.uniconsulting.ua/razrabotka-marketingovoj-strategii-dlya-startapa-s-chego-nachat> (дата обращения: 15.04.2019).
136. Patrutiu-Baltes L. Inbound Marketing – the Most Important Digital Marketing Strategy. *Bulletin of the Transylvania University of Braşov*. 2016. Series V. Vol. 9 (58) No. 2. URL: http://webbut.unitbv.ro/bu2016/series%20v/buletin%20i/07_patrutiu_baltes.pdf (accessed: 08.04.2019).
137. Маркетинг в информационном обществе : учебник / под ред. Н. Н. Молчанова. Москва : РГ-Пресс, 2013. 408 с.
138. Міжнародна торгівля : навчальний посібник / Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, Н. В. Притула та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 272 с.
139. Вибір каналів збуту товарів. *Доступний маркетинг*. URL: <http://marketing-helping.com/konspekti-lekcz/20-kurs-lekczj-disiplna-qosnovi-marketinguq/372-vibr-kanalv-zbutu-tovarv.html> (дата звернення: 04.03.2019).
140. Зозулев А. В., Кубышина Н. С. Маркетинг : учебное пособие / под ред. С. А. Солнцева. Киев : Знание, 2011. 421 с.
141. Калинин Е. Пивот. *Словарь предпринимателя*. URL: <https://rb.ru/news/pivot> (дата обращения: 14.03.2019).
142. Arteaga R., Nyland J. Pivot : How Top Entrepreneurs Adapt And Change Course to Find Ultimate Success. New Jersey : John Wiley & Sons, 2014. 320 p.
143. Zwillling M. Top 10 Ways Entrepreneurs Pivot a Lean Startup. *Forbes*. 2011. September 16. URL: <https://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2011/09/16/top-10-ways-entrepreneurs-pivot-a-lean-startup/#27a8c94a2d2b> (accessed: 09.04.2019).

144. Пивот: модели, правила, кейсы. *Zillion*. URL: <https://zillion.net/ru/blog/1414/pivot-modieli-pravila-keisy> (дата обращения: 20.02.2019).
145. Маслов С. С., Термелева А. Е. Создание «стартапов» с использованием инструментов и методологий управления проектами. *Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: электронный сборник статей по материалам XV студенческой международной научно-практической конференции* (г. Новосибирск, 13-15 декабря 2013 г.). Новосибирск: СибАК. 2013. №9 (12). С.109-113.
146. Азаров Н. Я., Ярошенко Ф. А., Бушуев С. Д. Инновационные механизмы управления программами развития. Киев : Саммит книга. 2011. 528 с.
147. McConnell E. Project Management Methodology: Definition, Types, Examples. *My Management Guide*. URL: <http://www.mymanagementguide.com/basics/project-methodology-definition> (accessed: 09.03.2019).
148. Деренська Я. М. Аналіз методологій управління проектами. *Формування Національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики* : матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Харків, 15 березня 2017 р.) Харків : НФаУ. С. 57-64.
149. Грамоткін Ф. І. , Кузмяк І. Я., Кравцов В. І. Використання методології управління проектами в створенні системи захисту ядерних установок. *Ядерна та радіаційна безпека*. 2015. Вип. 3. С. 65-71.
150. Салахмир В. Методологии управления проектами: водопад, эджайл. *Vc.ru*. 2018. 12 июня. URL: <https://vc.ru/flood/39800-metodologii-upravleniya-proektami-vodopad-edzhayl> (дата обращения: 12.03.2019).
151. Top-4 методологии управления проектами. *Проектные сервисы*. 2015. 26 марта. URL: <http://www.pmservices.ru/project-management-news/top-4-metodologii-upravleniya-proektami> (дата обращения: 12.03.2019).

152. Методологии управления проектами. *Концерн «R-Про»*. URL: <http://www.r-p-c.ru/resheniya/metodologiya-upravleniya-proektamiprinceprince2.html> (дата обращения: 29.12.2018).
153. Петренко В. А., Демьяненко Н. Г., Крюкова А. А. Методологии управления стартап проектами. *Проблемы экономики и менеджмента*. 2017. №1(65). С.26-32.
154. Сазерленд Д. Scrum. Революционный метод управления проектом. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. 278 с.
155. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С. Управление проектами. Основы профессиональных знаний и система оценки компетенции проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0). Москва : Иридиум, 2006. 208 с.
156. Стартап менеджмент. *Pro Business Center*. URL: <https://www.probusiness.center/services/startup-management> (дата обращения: 20.01.2019).
157. Ворона Б. Что такое Slack и чем он может быть полезен. *Thinking*. 2015. 01 мая. URL: <http://thinking.bohdanvorona.name/slack> (дата обращения: 22.01.2019).
158. Asana в деталях и как ее использовать. *Habr*. 2012. 11 сентября. URL: <https://habr.com/ru/post/151162> (дата обращения: 20.01.2019).
159. Кузнецов А. Atlassian Jira 6.2: быть лучше, чем вчера. *Habr*. 2014. 25 февраля. URL: <https://habr.com/ru/post/213867> (дата обращения: 20.01.2019).
160. Jira Tutorial. *TutorialsPoint*. URL: <https://www.tutorialspoint.com/jira> (accessed: 21.01.2019).
161. Mind Meister Review. *Finances Online*. URL: <https://reviews.financesonline.com/p/mindmeister> (accessed: 09.04.2019).
162. Intuitive and Beautiful Project Planning. *TeamaGantt*. URL: <https://www.teamgantt.com> (accessed: 01.05.2019).

163. A Legacy of Excellence, a Future of Unparalleled Possibilities. *OmniPlan*. URL: <http://www.omniplan.com/our-story/index.html> (accessed: 01.05.2019).
164. Юрасов С. Netflix по-нашему. Как украинский ритейлер создал Divan.TV. *Лига.Бизнес*. 2017. 13 октября. URL: <https://biz.liga.net/all/telekom/article/netflix-po-nashemu-kak-ukrainskiy-riteyler-sozdal-divan-tv> (дата обращения: 09.05.2019).
165. Кузьмін О. Є., Литвин І. В. Венчурний бізнес: навчальний посібник. Київ : Знання, 2012. 350 с.
166. Цихан Т. Роль венчурной индустрии в формировании национальной инновационной системы. Опыт США, Европы, Украины. *Теория и практика управления*. 2004. №11. URL: <http://forinsurer.com/public/04/11/29/1629> (дата обращения: 15.03.2019).
167. Поручник А. М., Антонюк Л. Л. Венчурний капітал: зарубіжний досвід та проблеми становлення в Україні. Київ : КНЕУ, 2002. 156 с.
168. Кузьмін О.Є., Найчук-Хрущ М.Б., Гук О.В. Венчурний бізнес: управління та особливості розвитку : навчальний посібник. Львів : ЗУКЦ, 2011. 194 с.
169. Що таке компанія з управління активами і які її функції? *Українська асоціація інвестиційного бізнесу*. URL: http://www.uaib.com.ua/abcpeople/abetka_isi/6117.html (дата звернення 5.03.2019).
170. Про інститути спільного інвестування : Закон України. *Відомості Верховної Ради*. 2013. №29. Ст. 337.
171. Розроблення стартап проекту : методичні рекомендації до виконання розділу магістерських дисертацій для студентів інженерних спеціальностей / за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : НТУУ «КПІ», 2016. 28 с.
172. Venture monitor. *National Venture Capital Association*. <https://nvca.org/research/venture-monitor/> (accessed: 10.03.2019).
173. Wijngaarde Y. Annual European Venture Capital Report – 2017. *Dealroom.co*. 2018, February 18. URL: <https://blog.dealroom.co/>

annual-european-venture-capital-report-full-37-page-pdf-report (accessed:12.03.2019).

174. Lennon M. CrunchBase Reveals: The Average Successful Startup Raises \$41M, Exits at \$242.9M. *Tech Crunch*. 2013. December 14. URL: <https://techcrunch.com/2013/12/14/crunchbase-reveals-the-average-successful-startup-raises-41m-exits-at-242-9m> (accessed:09.03.2019).

175. Саранцов Е. Стартапы VS корпорации. *Strategic Business Review*. URL: <http://www.sbr.in.ua/?p=1329> (дата обращения: 12.03.2019).

176. UVCA News. Українська асоціація венчурного та приватного капіталу. 2017. 21 червня. URL: <http://uvca.eu/ua/news/the-number-of-deals-with-ukrainian-companies-has-risen> (дата звернення: 10.03.2019).

177. Черняк Д., Бобков Р., Журавлев И., Ратунин О. Методы оценки стартапа. *Хабр*. 2012. 25 мая. URL: <https://habr.com/ru/company/findstartup/blog/144521> (дата обращения: 05.03.2019).

178. Карпенко О. 12 КРІ для стартапа, которые нужно знать, обращаясь к инвестору. *Ain.ua*. 2017. 08 февраля. URL: <https://ain.ua/2017/02/08/12-kri-dlya-startapa> (дата обращения: 05.03.2019).

179. Инвестиционная привлекательность стартапа и её особенности. *Foykes. Маркетинг, инфографика, дизайн*. URL: <http://foykes.com/investitsionnaya-privlekatelnost-startapa-i-eyo-osobennosti> (дата обращения: 07.03.2019).

180. Villalobos L. Investment Valuations of Seed- and Early-Stage Ventures. *Valuing Pre-revenue Companies*. Kansas City : Ewing Marion Kauffman Foundation, 2007. Pp. 3-8.

181. Загальні засади оцінки майна та майнових прав : національний стандарт оцінки №1, затверджений Постановою КМУ від 10.09.2003 р. №1440. *Офіційний вісник України*. 2003. № 37. С. 629.

182. Микерин Г. И., Недужий М. И., Паелое Н. В., Ящина Н. Н. Международные стандарты оценки. Москва : Новости, 2000. 264 с.

183. Єрофєєва Т. А. Підходи до оцінки вартості бізнесу: проблеми їх використання. *Наукові записки*. 2007. Том 68. С. 25-30.

184. Berkus D. After 20 Years: Updating the Berkus Method of Valuation. *Berkonomics*. 2008. May, 15. URL: <http://berkonomics.com/?p=2752> (accessed: 21.04.2019).
185. Крайнов М. Методика оценки успешности бизнеса или стартапа (модель Ave Maria). *Startupcube*. URL: <http://www.startupcube.com/2008/ave-maria-1> (accessed: 22.04.2019).
186. Payne B. Scorecard Valuation Methodology. Establishing the Valuation of Pre-revenue, Start-up Companies. *Angel Investing*. URL: <http://billpayne.com/wp-content/uploads/2011/01/Scorecard-Valuation-Methodology-Jan111.pdf> (accessed: 23.04.2019).
187. Garland R. Venture investments soar, driven by later-stage deals. *The Wall Street Journal*. 2015. January 15. URL: <https://www.wsj.com/articles/venture-investments-soar-driven-by-later-stage-deals-1421296203> (accessed: 15.08.2018).
188. Peltoniemi M. Cluster, Value Network and Business Ecosystem: Knowledge and Innovation Approach. *Organisations, Innovation and Complexity: New Perspectives on the Knowledge Economy: Papers of the Conference (Manchester, September 9-10)*. Manchester : Nexsus, 2004. 9 p.
189. Rycroft R. R., Kash D. E. Self-Organizing Innovation Networks: Implications For Globalization. *Technovation*. 2004. Vol. 24. Pp. 187-197.
190. Ситник Н. І. Екосистема стартапів як складова інноваційної екосистеми. *Бізнес-інформ*. 2017. №8. С. 89-94.
191. Ayres R. On The Lifecycle Metaphor: Where Ecology And Economics Diverge. *Ecological Economics*. 2004. Vol. 48. Iss. 4. Pp. 425-438.
192. Jackson D. J. What is an Innovation Ecosystem? Arlington : National Science Foundation, 2011. 13 p.
193. Федулова Л. І. Марченко О. С. Інноваційні екосистеми: сутність та методологічні засади формування. *Економічна теорія та право*. 2015. № 2 (21). С. 21-33.

194. Ranga M., Etzkowitz E. Triple Helix Systems: An Analytical Framework for Innovation Policy and Practice in the Knowledge. Stanford : Stanford University, 2009. 48 p.
195. What Is Startup Ecosystem? *Startup Commons*. URL: <http://www.startupcommons.org/what-is-startup-ecosystem.html> (accessed: 15.01.2019).
196. Caleb H. Savannahs Startup Ecosystem. *Hi, I Am Caleb*. 2014. January 27. URL: <http://www.hiimcaleb.me/savannahs-startup-ecosystem> (accessed:15.01.2019).
197. Ситник Н. І. Екосистема стартапів як складова інноваційної екосистеми. *Бізнес Інформ*. 2017. №8. С. 89-94.
198. Критов В Силиконовая долина – уникальная экосистема и среда генерации идей. *The Angel Investor*. 2008. №4 (10). С. 46-53.
199. UVCA Investors Book – 2017: Who is Who on The Ukrainian Investment Market. *Slideshare*. URL: <https://www.slideshare.net/UVCA/uvca-investors-book-2017-who-is-who-on-ukrainian-investment-market> (accessed: 15.01.2019).
200. Огляд українського ринку венчурних та приватних інвестицій – 2017. *Українська асоціація венчурного та приватного капіталу*. 2018. 17 травня. URL: <http://uvca.eu/ua/news/ukrainian-venture-capital-and-private-equity-overview-2017> (дата звернення: 15.01.2019).
201. 10 українських ІТ-компаній вошли в топ-100 поставщиків аутсорсингових услуг в мире. *Зеркало недели. Украина*. 2016. 23 февраля. URL: <http://zn.ua/technologies/10-ukrainskih-it-kompaniy-voshli-v-top-100-lushih-postavschikov-auteursingovyh-uslug-v-mire-205197.html> (дата обращения: 15.01.2019).
202. Краудфандінг : визначення. *Вікіпедія*. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Краудфандінг> (дата звернення: 07.02.2019).
203. Петрушенко Ю. М., Дудкін О. В. Краудфандинг як інноваційний інструмент фінансування проєктів соціально-економічного розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. №1. С. 172-182.

204. Dietrich A., Amrein S. Crowdfunding Monitoring Switzerland – 2017. *Institute of Financial Services Zug IFZ*. URL: www.hslu.ch/crowdfunding (accessed: 15.01.2019).
205. Что такое краудфандинг. *Портал крауд-сервисов*. 2015. 01 февраля. URL: http://crowdsourcing.ru/article/what_is_the_crowdfunding (дата обращения: 15.01.2019).
206. Кравченко М. О., Кураев Д. О. Перспективи застосування краудфандингу та краудінвестінгу для фінансування стартап проектів. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент*. 2017. №24. С. 127-131.
207. Ладика І. Що таке стартап-інкубатор і як туди потрапити? *Studway*. 2017. 13 березня. URL: <https://studway.com.ua/startup-inkubator> (дата звернення: 15.01.2019).
208. Стартап-акселератор чи бізнес-інкубатор – що краще для стартапу? Частина I. *Start Up Line*. URL: <http://startupline.com.ua/startups/startup-akselerator-chy-biznes-inkubator-shcho-krashche-dlya-startapu-chastyna-i> (дата звернення: 15.01.2019).
209. Global startup Ecosystem Report – 2017. *Startup Genome*. URL: <https://startupgenome.com/reports> (accessed: 15.08.2018).
210. The 2015 Global Startup Ecosystem Ranking. *Compass Report*. URL: <http://blog.compass.co/the-2015-global-startup-ecosystem-ranking-is-live> (accessed: 15.08.2018).
211. Startup Investment And Innovation In Emerging Europe. *East-West Digital News Investigation*. 2018. February 01. URL: http://www.ewdn.com/files/cee_report.pdf (accessed: 15.03.2019).
212. Брыль Р. Экосистема для стартапов. Почему «единороги» рождаются не в Украине. *Деловая столица*. 2018. 07 января. URL: <http://www.dsnews.ua/future/pochemu-edinorogi-rozhdayutsya-ne-v-ukraine-est-li-u-strany-19122017220000> (дата обращения: 15.01.2019).
213. Field B. Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City. New York : Willey. 2012. 224 p.