

Львівський державний університет
внутрішніх справ

Володимир ГОБЕЛА
Галина ЛЕСЬКІВ

Менеджмент стартапів

Навчальний посібник

Львів
2024

УДК 005.8:005.342](042.4)

Г 57

Рекомендовано до друку та розміщення
в електронних сервісах ЛьвДУВС Вченою радою
Львівського державного університету внутрішніх справ
(протокол від 23 грудня 2024 року № 11)

Рецензенти:

ПУШАК Ярослав Ярославович –
доктор економічних наук, професор
(Львівський державний університет внутрішніх справ)

ЛЕВКІВ Галина Ярославівна –
доктор економічних наук, професор
(Національний університет біотехнологій
та ветеринарної медицини ім. С. З. Гжицького)

Гобела В. В., Леськів Г. З.

Г 57 Менеджмент стартапів : навчальний посібник. Львів :
Львівський державний університет внутрішніх справ,
2024. 188 с.

ISBN 978-617-511-416-2

Запропоновано ґрунтовне керівництво з розвитку стартапів, починаючи від пошуку ідей та їх оцінки до виведення продукту на ринок. Висвітлено ключові аспекти успішного стартапу, зокрема різні бізнес-моделі, стратегії маркетингу, формування клієнтської бази та використання соціальних мереж. Розглянуто джерела фінансування, інноваційні підходи до співпраці з інвесторами та методи ефективної презентації проєкту. Наведено низку рекомендацій щодо створення команди та управління стартапом задля досягнення успіху.

Для здобувачів вищої освіти спеціальностей управлінського та економічного профілю, зокрема освітнього ступеня «бакалавр» у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент», а також підприємців і зацікавлених осіб, які прагнуть розвивати власні бізнес-ініціативи.

The manual offers a thorough guide to developing startups, from idea generation and evaluation to bringing a product to market. It highlights key aspects of a successful startup, including different business models, marketing strategies, building a customer base, and using social media. It examines various sources of financing, innovative approaches to working with investors, and methods for effectively pitching a project. It provides several recommendations for building a team and managing a startup to achieve success.

The guide is intended for higher education students in management and economics majors, including a bachelor's degree in knowledge 07 «Management and Administration» with a major of 073 «Management», as well as entrepreneurs and interested individuals seeking to develop their business initiatives.

УДК 005.8:005.342](042.4)

ISBN 978-617-511-416-2

© Львівський державний університет
внутрішніх справ, 2024

Зміст

ВСТУП.....	5
Тема 1. МЕТОДИКИ ПОШУКУ ІДЕЙ ТА ПЕРЕВІРКА ЇХ НА УСПІШНІСТЬ.....	7
1.1. Визначення та сутнісні характеристики стартапів.....	7
1.2. Види стартапів.....	12
1.3. Стартап як початок підприємницької діяльності.....	18
Питання для самоперевірки.....	22
Тести для самоконтролю.....	22
Тема 2. СПОЖИВЧІ ЦІННОСТІ ТА ЯК СФОРМУВАТИ «БЛАКИТНИЙ ОКЕАН».....	25
2.1. Цільова аудиторія та ринкова ніша.....	25
2.2. Стратегія «блакитного океану».....	31
Питання для самоперевірки.....	37
Тести для самоконтролю.....	38
Тема 3. МАРКЕТИНГ І ПРОДАЖ ПРОДУКТУ СТАРТАПУ. ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КЛІЄНТСЬКОЇ БАЗИ СТАРТАПІВ.....	40
3.1. Пошук нових характеристик продукту як необхідна умова успіху стартап-проєкту.....	40
3.2. Дослідження цільового ринку та аналіз конкурентів.....	45
3.3. Продуктова стратегія стартап-проєкту.....	53
Питання для самоперевірки.....	61
Тести для самоконтролю.....	61
Тема 4. СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ СТАРТАПУ	64
4.1. Цифровий маркетинг.....	64
4.2. Реклама бренду в соціальних мережах.....	70
Питання для самоперевірки.....	77
Тести для самоконтролю.....	78

Тема 5. ОБ'ЄКТИ ТА ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ STARTUP-ПРОЄКТУ	80
5.1. Типові джерела фінансування на різних стадіях розвитку стартапу.....	80
5.2. Інноваційні підходи до фінансування стартапів.....	81
5.3. Особливості співпраці з інвесторами стартапу.....	92
Питання для самоперевірки.....	96
Тести для самоконтролю.....	97
Тема 6. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ	100
6.1. Класифікація бізнес-моделей.....	100
6.2. Формування бізнес-моделі стартапу.....	104
6.3. Проектування бізнес-моделі.....	107
Питання для самоперевірки.....	111
Тести для самоконтролю.....	112
Тема 7. СТВОРЕННЯ КОМАНДИ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТАРТАПУ	115
7.1. Сутність управління. Навички лідера.....	115
7.2. Створення команди стартапу.....	117
7.3. Реалізація стартапу. Продажі та робота з клієнтами.....	121
Питання для самоперевірки.....	125
Тести для самоконтролю.....	126
Тема 8. ПРЕЗЕНТАЦІЯ СТАРТАПУ ДЛЯ ІНВЕСТИТОРІВ ТА ВИХІД НА РИНОК	128
8.1. Методика презентації стартапу.....	128
8.2. Структура успішної презентації.....	130
8.3. Відеопітч як метод презентації стартапу.....	134
Питання для самоперевірки.....	136
Тести для самоконтролю.....	137
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ	139
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК	172
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ І РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	184

ВСТУП

Перехід до інноваційної економіки значною мірою залежить від розвитку наукомістких високотехнологічних секторів, які виступають рушійною силою економічного зростання і володіють значним потенціалом для розвитку та привабливості для інвестицій. Зростання інноваційної активності в бізнесі тісно пов'язане з виникненням стартапів. Успішно реалізовані проекти стартапів слугують основою для розвитку високих технологій та є одним із найвагоміших чинників, що пришвидшують інноваційні процеси.

В Україні, так само як і в багатьох інших країнах, підтримка стартап-ініціатив є важливим інструментом для розвитку інноваційного підприємництва. Для ефективного управління стартапами необхідно здійснити всебічний аналіз поточної ситуації, дослідити суть стартапів, вивчити практичний досвід вдалих стартапів та створити екосистему, здатну сприяти команді в розвитку й реалізації її ідей.

Основною метою вивчення дисципліни «Менеджмент стартапів» є формування у студентів сукупності знань і практичних навичок, необхідних для створення та управління стартапами з використанням сучасних методів управління інноваціями, бізнес-планування та управління проектами.

Відповідно до вимог освітньо-професійної програми здобувачі вищої освіти повинні набути певних компетентностей, зокрема:

інтегральну компетентність:

- здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних і поведінкових наук;

загальні компетентності:

- здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу;
- здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;
- здатність вчитися й оволодівати сучасними знаннями;
- здатність генерувати нові ідеї, креативність;

спеціальну компетентність:

- здатність визначати перспективи розвитку організації.

Реалізація мети викладання дисципліни передбачає формування у здобувачів вищої освіти очікуваних результатів навчання.

Здобувачі вищої освіти повинні *знати*:

- теорії, методи і функції менеджменту, сучасні концепції лідерства;
- засади організаційного проектування;
- сутність та відмітні характеристики стартапу як сучасного соціально-економічного феномену;
- відмінності стартапів від звичайних підприємств, проєктів і сайтів;
- структурування розвитку стартапу та характеристику окремих стадій його розвитку.

Здобувачі вищої освіти повинні *вміти*:

- демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи;
- оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації;
- демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичними і самокритичними;
- визначати загрози організації, оцінювати їх дестабілізуючий вплив та наслідки;
- обґрунтовувати концепцію створення та розвитку продукту startup-проєкту;
- використовувати концепції створення продукту startup-проєкту на практиці;
- розробляти модель startup-проєкту і визначати її найважливіші аналітичні фінансові та нефінансові показники.

Тема 1

МЕТОДИКИ ПОШУКУ ІДЕЙ ТА ПЕРЕВІРКА ЇХ НА УСПІШНІСТЬ

Ідеї, подібно до піску, марні доти, доки їх не зліпити у щось конкретне.

Майкл Лі

1.1. Визначення та сутнісні характеристики стартапів

Стартап – це компанія, яка була заснована нещодавно і прагне побудувати свій бізнес за допомогою інноваційних рішень або новітніх технологій. Така компанія може ще не мати офіційної реєстрації, але має плани на легалізацію свого статусу. Стартапи зазвичай або тільки починають виходити на ринок, або ще не вийшли на нього і часто мають обмежені ресурси. Їх нерідко називають «гаражними» підприємствами. Хоча термін «стартап» найчастіше використовується щодо інтернет-компаній та IT-фірм, він також застосовується до організацій в інших галузях.

Доречно процитувати Сема Альтмана, Co-Founder & CEO в OpenAI та ексочільника Y Combinator: «Формула кінцевого результату виглядає приблизно так:

Ідея × Продукт × Реалізація × Команда × Везіння,
де везіння – це випадкове число від нуля до десяти тисяч».

Приблизно так. І якщо вам вдасться досягти прогресу в чотирьох контрольованих вами сферах, то можна впевнено розраховувати на певний успіх. Цікаво, що у світі стартапів правила гри однакові як для досвідчених фахівців, так і для молодих підприємців.

Стартапи відрізняються від традиційного бізнесу тим, що звичайні компанії працюють за встановленими методами, тримаючись перевірених процесів. Натомість стартапи створюють інноваційні продукти і лише починають виходити на ринок. Вони не мають усталеної бізнес-моделі, а розробляють і випробовують її, постійно вдосконалюючись.

Зародження стартапу.

Будь-який стартап розпочинається з ідеї у вашій голові та бажання і мотивації її реалізувати. Як зазначив Пітер Тіль у своїй книзі «Від нуля – до одиниці»: *«Стартап, де наробили помилок від самого початку, неможливо виправити. Ось чому правильно організована основа для розвитку ідей є надзвичайно важливою».*

Дотримуємось думки, що спочатку важливо усвідомити, що вас мотивує започаткувати стартап, ідентифікувати ваші сильні сторони і ті види діяльності, які приносять вам радість.

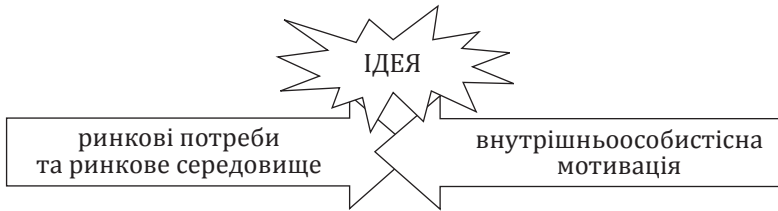


Рис. 1.1. Утворення ідеї стартапу

Щоб успішно знайти ідею для стартапу, потрібно об'єднати дві складові (рис. 1.1):

- особисту внутрішню мотивацію;
- аналіз потреб і умов ринку.

Почнемо з особистої мотивації людини, яка прагне створити стартап або реалізувати інноваційну бізнес-ідею. Неможливо ефективно поринути в процес, якщо ви не впевнені, що це ваше призначення, якщо не усвідомлюєте своїх бажань, мрій і потреб, і не отримуєте задоволення від цього процесу.

Отже, спочатку слід виявити особисту внутрішню мотивацію. Сьогодні існує безліч способів і технік для цього. Ось ключові з них, які ми вважаємо першими кроками до розробки ідеї стартапу:

- фрірайтинг;
- концепція «ікігай»;
- читання літератури.

Фрірайтинг – це метод, що застосовується в різних сферах: від розвитку навичок письма до самопізнання. Він допомагає зануритися у творчий стан і стимулює вільний потік

думок. Головна мета фрірайтингу – подолати внутрішніх критиків і цензуру, щоб дістатися до істинних ідей та прихованих бажань душі. Крім того, це сприяє розвитку креативності та можливості «прислухатись» до свого внутрішнього голосу.

Фрірайтинг також допомагає звільнити простір для нових ідей. Записуючи свої думки на папері, ви одночасно їх сортуєте: що варто відкинути, а що зберегти для подальшого використання в ролі ідеї.

Інструкція з проведення фрірайтингу:

- налаштуйте таймер на 30 хвилин.

Виберіть комфортне місце, підготуйте папір і ручку, бажано завести спеціальний записник для цієї практики. Важливо писати від руки;

- записуйте все, що приходить на думку в поточний момент.

Вимкніть свого внутрішнього критика. Пишіть швидко про все, що спадає на думку. Ваш внутрішній цензор має відпочивати;

- осмислення.

Після написання зробіть коротку перерву, переключіться на інше заняття. Потім прочитайте свій текст (бажано вголос) і виділіть або випишіть окремо те, що здається важливим: ідеї або вирішення проблем, над якими ви працюєте.

Цей етап є найважливішим, оскільки дає можливість задіяти підсвідомість. У щоденному житті ми часто думаємо уривками, не розвиваючи ідеї до кінця, і можемо пропустити цікаві думки або рішення через швидкий темп та постійні зміни. Фрірайтинг допомагає заглибитися в себе і почути свій внутрішній голос.

На що слід звернути увагу під час фрірайтингу:

- відключіть свого «внутрішнього критика» ще до початку практики. Дозвольте собі бути собою і не оцінюйте написане. Ви лише фіксуєте думки, які часто бувають уривчастими і не оформленими в повноцінні речення;

- обов'язково встановіть таймер, щоб навчити мозок фокусуватись. Навіть якщо спочатку ви просто дивитесь на чистий аркуш, через кілька спроб за сигналом зможете записувати все, що виникає в голові;

– якщо відчуваєте, що не знаєте, з чого почати, просто запишіть фразу: «Я не знаю, що писати...» – це може підштовхнути процес;

– закінчуйте думку. Навіть якщо тема здається новою і несподіваною для вас, коли почнете писати, спробуйте довести її до логічного завершення.

Філософію «ікігай» можна умовно перекласти як «сенси життя», але її сутність значно глибша. Ікігай – це те, що приносить вашому життю наповненість і змушує вас з радістю прокидатися щоранку. Це ваша життєва справа, яка викликає у вас щире захоплення (рис. 1.2). Винахідник Вілбур Райт зазначив: «Ми не могли дочекатися ранку, щоб знову взятися за роботу», – що, мабуть, найкраще пояснює концепцію ікігай.

«Займайтеся лише тим, що ви дійсно любите. Це, безсумнівно, приведе вас до успіху! Щоранку я дивився на себе в дзеркало і питав: «Якби сьогодні був останній день мого життя, чи хотів би я робити те, чим займаюся сьогодні?». І якщо кілька днів поспіль відповідь була негативною, я розумів, що настав час для змін», – писав Стів Джобс.

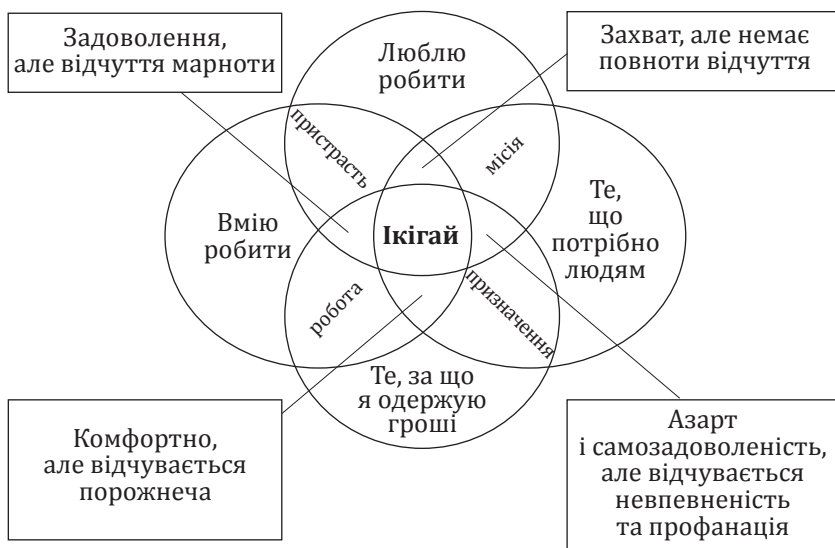


Рис. 1.2. Філософія «ікігай»

Наведемо перелік питань, відповіді на які допоможуть у пошуках:

1. *Досягнення.* Якими своїми досягненнями ви найбільше пишаєтеся? Візьміть аркуш і запишіть дві-три події або справи, які викликають у вас гордість. Це може стати хорошим стартом для віднайдення свого ікігай.

2. *Знання.* Які ваші унікальні вміння та знання? В чому ви себе вважаєте експертом? Про що вам подобається розповідати чи читати? Які вебсайти ви зазвичай відвідуєте у свій вільний час?

3. *Відчуття.* До чого ви відчуваєте тягу? Любов до своєї справи є важливою складовою на шляху до ікігай.

4. *Самооцінка.* Як ви оцінюєте себе?

Ким ви уявляєте себе в майбутньому? Чи ви бачите себе вчителем, адвокатом, науковцем, видавцем або фермером? Ваше власне бачення майбутнього може стати тією лінзою, яка дозволить акумулювати всі ваші зусилля.

5. *Особистість.* Усі ми унікальні, і різні люди прагнуть займатися різними справами. Розуміння свого типу особистості допоможе зрозуміти, чому деякі заняття приносять вам величезне задоволення, а інші залишають байдужими. Звичайно, робота повинна приносити дохід, але в концепції «ікігай» це на останньому місці. Японці вірять: якщо ви знайдете справу, в якій ви компетентні, яку любите і яка корисна людям, ця справа обов'язково буде добре оплачуваною.

6. *Читання книг.* Білл Гейтс вважає книги ключем до свого успіху в бізнесі: «З дитинства я мав багато бажань і цілей, які значною мірою виникли завдяки моїй любові до читання». До речі, він має власний блог, де рекомендує книги і ділиться своїми відгуками.

Від чого залежить успіх у нашому житті? Відповідь на це питання знайшов Томас Леонард, засновник персонального коучингу. Він багато років прагнув до успіху і виокремив три компоненти, необхідні для ефективного життя. Кожен з компонентів важливий, і без нього формула успіху не працює.

Формула успіху від Томаса Леонарда:

100% успіху = 10% знань + 40% мислення + 50% оточення.

Третя складова формули успіху виявилася найважливішою, адже вона становить 50% нашого успіху. Йдеться про наше оточення в найширшому сенсі слова. Чому цей елемент настільки критичний? Річ у тім, що оточення впливає на наше мислення і на те, чого ми навчаємося, що, своєю чергою, визначає й перші 50% формули.

Реальне коло людей, яке оточує індивіда, формує його думки, звички, поведінку, цілі в житті та пріоритети. Під час тривалої взаємодії між людьми спрацьовує принцип сполучених посудин: зрештою, все вирівнюється, і ми приймаємо подібні погляди й думки, спостерігаючи однаковий застій на всіх рівнях.

Тому важливо обирати таке оточення, яке сприятиме вашому розвитку та просуванню вперед. Долучайтеся до людей, які активно працюють над своїм особистісним зростанням. Вчіться у них і дійте так, як вони. Імітуйте поведінку тих, хто вже досягнув того, про що ви щойно мрієте.

1.2. Види стартапів

Насправді стартапи є короткостроковими проектними пілотними організаціями або командами, створеними з метою оптимального пошуку високопродуктивної та динамічної бізнес-діяльності.

Види стартапів наведено в таблиці 1.1.

Дослідження успіху та невдач стартапів є надзвичайно цікавим. Чому ж підприємства зазнають краху? У дослідженні CBINSIGHTS було виявлено двадцять головних причин невдач. Зокрема, 42% стартапів потерпають через відсутність попиту з боку клієнтів на їхні продукти, 29% стикаються з недостатнім фінансуванням для запуску проекту, а 23% вважають, що їхня команда не має достатньої кваліфікації.

Білл Гросс, засновник кількох стартапів і ментор багатьох підприємців, зацікавився причинами успішності та невдачі стартапів. Він проаналізував сотні компаній і виділив п'ять ключових факторів, що сприяли їх успіху.

Важливим чинником, що визначає майбутній успіх бізнесу, став правильний момент виходу на ринок, тобто готовність ринку до продукції або послуг. Наприклад, попередники

Таблиця 1.1

Види стартапів

№	Вид	Характеристика	Особливості
1	Клони	Ідеальний варіант для підприємців, які не мають власних ідей, бажання або можливості бізнес-планування, займатись розвитком проєкту	За ідею беруться реальні успішні проєкти, найчастіше закордонні
2	Технологічні	Проєкти, що ґрунтуються на технологічних інноваційних розробках	Необхідність вкладення в проєкт значних коштів
3	Потенційно високорентабельні	Реалізація проєкту обіцяє значний прибуток, орієнтований на розробку з подальшим продажем	Зацікавленість великих компаній у поглинанні стартапів
4	Ризиковано-дохідні	Ґрунтується на створенні бізнесу в недослідженій ніші ринку, що ризиковано	Прибутковість проєкту можлива у разі монополії

успішного YouTube зазнали невдачі, оскільки почали свою діяльність, коли інтернет ще не був достатньо розвинений для комфортного перегляду відео. Лише через кілька років, коли інтернет стрімко еволюціонував, цю ідею реалізував YouTube.

Друге місце за значенням займає команда та її виконання, натомість унікальність ідеї виявилася на третьому. Це означає, що ідея не є найголовнішим чинником. За Семом Альтманом, президентом бізнес-акселератора Y Combinator, чотири основні елементи успішного стартапу – це унікальна ідея, якісний продукт, сильна команда та ефективна реалізація.

Таким чином, можна з упевненістю стверджувати, що задоволення потреб ринку та споживачів є однією з ключових складових успіху стартап-компаній (рис. 1.3).

Перейдімо до дослідження та методів визначення ринкових потреб, інтересів споживачів, тобто до другої складової пошуку ідеї для стартапу.

Для якісного дослідження ринкових потреб пропонуємо заповнити таблиці 1.2–1.4.

Top 5 Factors in Success Across More Than 200 Companies

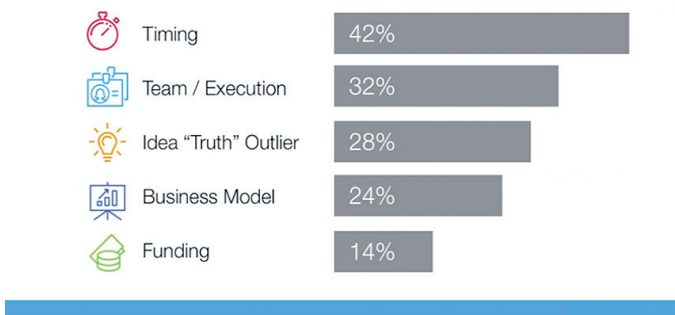


Рис. 1.3. Топ-5 факторів успіху стартапів

Таблиця 1.2

Визначення трендів

ТРЕНДИ		
Trigger («кліки, неочікувані зміни, виклики»)	Shift («тренди»)	Early sign («початкові тренди»)
1	1	1
2	2	2
...	...	...
n	n	n

Таблиця 1.3

Оцінка сфери діяльності, трендовості, жаги та рівня знань

	1-2-5	1-2-3-4-5	0,2-1-2-3	
Сфера діяльності	Трендовість	Жага	Рівень знань	Сума
1				
2				
...				
n				

Таблиця 1.4

Оцінка видів, сфер, напрямів діяльності

Сфера діяльності	Проблеми	Напрями вирішення	Як можна перетворити це на бізнес

У стовпчик *Trigger* («клік») вписуємо явища, які стали неочікуваними та істотно змінили хід подій у країні чи світі – це своєрідний «клік», дуже важливий і значний для суспільства та бізнесу. Зокрема, яскравим «кліком» 2020 року, тобто неочікуваним викликом, стала коронавірусна інфекція COVID-19, яка докорінно змінила життя людей та економічні вектори.

Заповнюючи стовпчик *Shift*, вписуємо наявні тренди: що цікавить людей, що для них актуальне та важливе, але наразі не є у широкому вжитку.

У стовпчику *Early sign* вказуємо так звані «початкові тренди», тобто продукти чи послуги на початкових стадіях розвитку, до яких прикуто увагу суспільства.

У таблицю необхідно вписати види діяльності, сфери, які вам приносять задоволення, найбільше припали до душі, і оцінити їх за певними ознаками. В кінці обчислюємо суму за кожним пунктом та підбиваємо підсумки, визначаючи, яка сфера набирає найбільше балів і де ви є експертом.

На основі таблиць 1.2 та 1.3 заповнюємо таблицю 1.4, яка дає можливість з'ясувати проблеми в обраній сфері стартапу (впишіть їх у другий стовпчик) та запропонувати можливі напрями їх вирішення. Поміркуйте, яка проблема є в суспільстві найбільш актуальною та цікавою для вас і яким чином пропозиції з вирішення цієї проблеми можна перетворити на бізнес, тобто як із цього отримати прибуток. Згадайте, що вас дратує, на що ви чи ваші друзі скаржаться, що б ви прагнули змінити.

Сфери проблем можуть бути дуже різноманітними: фактично це все, що нас оточує. До речі, проблеми в різних сферах можна шукати по-різному.

Дім – може включати питання з опалення, каналізації, кондиціонування, дистанційного керування, безпеки, прибирання та догляду.

Оточення – сусіди, друзі, колеги. У кожного з них є свої потреби та проблеми, які ви могли б допомогти вирішити.

Робота – це може стосуватися вирішення конкретних проблем у вашій поточній бізнес-моделі або покращення функціонування офісу.

Локальний ринок – врахування його особливостей і способів задоволення попиту.

Для генерації ідей можна застосовувати різні методи, такі як:

- брейнстормінг;
- тіньова мозкова атака;
- метод 365;
- метод запитань;
- метод декомпозиції.

Найпопулярнішим методом є **брейнстормінг**, або так звана *мозкова атака*, який був розроблений Алексом Осборном у США в 1940-х роках. Основні принципи цього методу включають колективний пошук ідей з акцентом на відокремлення фази генерації ідей від критики. Під час генерації ідеї вдосконалюються та змінюються за допомогою вільних асоціацій та аналогій. Ідеальними вважаються групи з 5–10 осіб. Головна мета цього підходу – створити якомога більшу кількість різноманітних ідей, оскільки що більше ідей – то вища ймовірність успіху. Нормою вважається, якщо за 1,5 години група здатна запропонувати до ста ідей. Серед основних умов для проведення мозкового штурму виділяється створення комфортної атмосфери, що допомагає подолати психологічні бар'єри та страх висловлювати неординарні ідеї, а також залучення фахівців з різних сфер, які мають схильність до творчого мислення.

Тіньова мозкова атака є особливим форматом мозкового штурму, який акцентує увагу на навчанні та розвитку творчих навичок. Завдяки цьому методу можна включити у колективний процес всіх учасників, навіть тих, кому для креативного мислення потрібна тиша та спокій. Під час тіньової мозкової атаки в групі формується команда активних «генераторів

ідей» з 5–7 осіб, які працюють відповідно до правил традиційного мозкового штурму. Учасники, які не беруть активної участі, об'єднуються у групу «тіньового кабінету», між якими може відбуватися змагання. Члени цього «тіньового кабінету» спостерігають за роботою активних генераторів, документаючи ідеї та пропозиції, які вони висувують. Хоча вони не беруть участі в обговореннях, під впливом активних генераторів у них також можуть виникати нові ідеї.

Одним із варіантів мозкового штурму є метод 635, що представляє собою формат зі шістьма учасниками, трьома ідеями та п'ятьма колами передачі. Кожен з шести учасників протягом п'яти хвилин письмово формулює щонайменше три пропозиції щодо вирішення проблеми. Ці пропозиції передаються по колу, в результаті чого 18 ідей проходять п'ять варіацій з різних точок зору.

Метод запитань, розроблений Д. Пойою, А. Осборном та Т. Ейлоартом, полягає у відповіді на питання, які можуть спонукати до генерування цікавих ідей для модифікації об'єкта. Цей підхід буде особливо ефективним, якщо розробник має яскраву уяву та здатен абстрагуватися від звичних шаблонів. Нижче наведено приклад запитань, які можна використовувати:

- Чи є інший спосіб застосування цього?
- Чи можливо адаптувати цей об'єкт?
- Чи існують аналогічні рішення? Що з них можна запозичити?
- Які зміни можна внести (колір, зміст, рух, запах, форма)?
- Чи можна збільшити (тривалість, частоту, потужність, розмір)?
- Які додаткові компоненти можна додати?
- Чи можливо зменшити (зробити нижче, коротше, простіше)?
- Чи можна замінити щось іншим? Змінити один інгредієнт чи матеріал? Інше джерело енергії?
- Чи можливо перекомпонувати (змінити графік, ритм, структуру)?

Метод розкладання на частини полягає у формуванні списку основних характеристик ідеї або предмета, з подальшим

окремим їхнім розглядом для можливого вдосконалення. Кожна характеристика аналізується з метою пропозиції змін.

Цей систематичний пошук не стимулює креативність так, як інші методи, але допомагає глибше дослідити досвід, формалізувати ідеї та провести функціонально-структурний аналіз об'єктів, використовуючи сучасні інструменти.

Які ж сьогодні існують ринкові тенденції? Складно дати однозначну відповідь, оскільки це категорія, що швидко змінюється і не може бути стійкою. Однак можна виділити кілька сфер, які викликають значний інтерес у суспільстві. Створюючи стартап, підприємець генерує нові рішення для проблем клієнтів, про які вони можуть навіть не підозрювати.

Ось деякі з трендів, що привертають увагу:

- продовження життя;
- диджиталізація;
- дослідження космосу;
- пошук альтернативних джерел енергії;
- збереження навколишнього середовища;
- індивідуалізація;
- штучний інтелект;
- мікромобільність;
- зручність;
- онлайн-освіта;
- технології для спрощення життя;
- здорове харчування;
- безпека.

1.3. Стартап як початок підприємницької діяльності

Перед тим як інвестувати значні ресурси та зусилля в розробку ідеального продукту, важливо перевірити саму ідею. Для цього можна використовувати кілька підходів:

- метод трьох запитань (швидкий тест);
- анкетування цільової аудиторії;
- lean-методологія;
- 10-секундний тест.

Метод трьох запитань

Цей швидкий спосіб перевірки ідеї дає змогу швидко з'ясувати, чи рухаетесь ви в правильному напрямку. Поставте собі такі запитання:

- Яку проблему вирішує моя ідея? (адже бізнес, що не має розв'язання, навряд чи кимось буде затребуваний);

- Чим моя ідея є унікальною? (що робить вас особливим серед численних конкурентів на ринку);

- Чи готовий я в даний момент віддати всі свої сили та працювати 24 години на добу, щоб реалізувати свою ідею?

Запитайте свою цільову аудиторію про їхні потреби. Ви можете створити анкету у Google Forms або провести опитування в соціальних мережах, при цьому важливо звертатися до тих, хто має стосунок до вашої ідеї.

Lean-методологія

Цей підхід запозичено з книги «The Lean Startup» Еріка Райса, де автор, серед іншого, описує, як перевіряти життєздатність бізнес-ідей. Райс протиставляє сумніву та аналізує все і завжди. Він вважає, що тестування ідеї демонструє не лише інтерес аудиторії до вашого продукту, а й її готовність заплатити ту суму, яку ви спланували. Важливо пам'ятати, що клієнт – це не лише той, хто цікавиться вашою пропозицією, а той, хто дійсно платить за неї.

Перед тим як виводити готовий продукт на ринок, Райс радить створити просту лендинг-сторінку, до якої доцільно прикріпити посилання на рекламні оголошення. На цій сторінці потрібно коротко окреслити продукт та додати кнопку «Купити». Таким чином можна визначити, скільки потенційних покупців готові його придбати.

Для точнішого аналізу варто підготувати декілька варіантів цільових сторінок, змінюючи ціну та характеристики товару. Лише після збору статистичних даних можна переходити до розробки прототипу. Цей підхід Райс формулює як «Спочатку запитай – потім роби».

10-секундний тест

Ще один швидкий метод від Джанет Крауз, яка викладає в Гарвардській школі бізнесу і є засновницею компаній *Circles* і *Spire*, полягає у запитанні: чи може моя ідея бути «киснем», «аспірином» чи «коштовністю» для потенційних клієнтів?

«Кисень» – це те, без чого люди не можуть обійтися, наприклад, їжа, одяг і житло.

«Аспірин» – це те, що полегшує дискомфорт і покращує якість життя, хоча й не є критично важливим для виживання, скажімо, кава: без неї можна обійтися, проте життя стане менш приємним.

«Коштовність» – це розкішні товари та послуги, які є надлишком, приміром, чохол для телефона, прикрашений коштовностями, відеоігри, капкейки чи смузі.

Крауз упевнена, що вдала ідея для стартапу повинна відповідати всім трьом категоріям. Проте найголовніше – бути чесним зі собою і визнати, якщо ваш продукт не має якоїсь із цих складових.

Як створити стартап 12 вправ для мислення (автор Пітер Тіль)

1. Для успішного бізнесу необхідно знайти таємницю, яка довго залишалася непоміченою. Все доволі просто: звертайте увагу на те, чого ніхто не помічає. Які галузі ще не піддалися стандартизації та не зазнали жорстких рамок?

2. Стартап формується командою людей, яких ви зможете надихнути своїм баченням нового майбутнього. Головною перевагою нової компанії є свіже мислення, яке важливіше за швидке реагування, а малий розмір компанії надає їй гнучкості.

3. Ідеальним ринком для стартапу є невелика група специфічних споживачів з мінімальною конкуренцією, або навіть без неї. Будь-який більш масштабний ринок є поганим вибором, а великий ринок з активною конкуренцією – ще гіршим варіантом.

4. Підприємці часто намагаються применшити рівень конкуренції, проте це може стати великою помилкою стартапу. Спокуса обмежити обрис свого ринку до занадто вузьких меж може призвести до руйнівних наслідків.

5. Вихід на ринок першим є тактикою, а не метою. Першість не гарантує вам жодних переваг, якщо інші згодом вас витіснять. Часто вигідніше бути останнім, тобто стати останнім великим гравцем на ринку та протягом багатьох років або навіть десятиліть отримувати монопольні прибутки.

6. Кожна монополія має свої унікальні риси, але зазвичай вона поєднує кілька характеристик: патенти на технології, мережеві ефекти, вигоди від масштабу та брендинг.

7. Якщо ви розробляєте новий продукт, який не мав аналогів, теоретично ви можете безмежно підвищувати його ціну. Але якщо ви не знайшли ефективний спосіб його продажу, ваш бізнес може виявитися безперспективним, незважаючи на якість продукту.

8. Стартап, який зі самого початку допустив помилки, важко врятувати.

9. У типовому стартапі власність належить засновникам, співробітникам та інвесторам. Менеджери та фахівці відповідають за щоденні операції, а контроль здійснює Рада директорів, до якої зазвичай входять засновники та інвестори.

10. Стартапи не зобов'язані виплачувати високі зарплати, адже можуть запропонувати більш привабливу компенсацію: частину власності в капіталі компанії, що ефективно мотивує людей створювати цінність у майбутньому.

11. Успішний стартап має потенціал для значного масштабування, закладений у його початкову концепцію.

12. Стартап – це команда людей, об'єднаних спільною метою, і правила функціонування компанії є прийнятними тільки в тому випадку, якщо вони влаштовують усіх учасників.

7 питань, на які має відповісти будь-який бізнесмен

1. Питання про технології. Чи здатні ви створити проривну технологію, а не робити дрібні покращення тієї, що вже існує?

2. Питання про час. Чи слушний зараз момент розпочинати бізнес?

3. Питання про монополію. Чи починаєте ви із захоплення великої частки на маленькому ринку?

4. Питання про людей. Ви маєте потрібну команду?

5. Питання про збут. Ви маєте можливість не лише створити, а й продати ваш продукт?

6. Питання про перспективу. Чи зможете ви втримати свої позиції на ринку через 10 або 20 років?

7. Питання про унікальність. Чи знайшли ви свій унікальний шлях, не помічений іншими?

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність поняття «стартап».
2. Визначте основні відмінності, що відрізняють стартап від звичайного підприємництва.
3. Розкрийте ключові характеристики стартапів.
4. Визначте основні стадії розвитку стартапу.
5. Охарактеризуйте етапи розвитку стартапів.
6. Зазначте ключових інвесторів для кожного етапу розвитку стартапу.
7. Опишіть основні методи пошуку ідей стартапів.
8. Розкрийте сутність кожного виду стартапу.
9. Визначте особливості стартапу як інноваційного проєкту.
10. Опишіть основні способи тестування ідей.

Тести для самоконтролю

1. Що найбільше відрізняє стартапи від традиційного бізнесу?

- а) Вони використовують перевірені процеси.
- б) Вони зазвичай великі та вже усталені на ринку.
- в) Вони лише розпочинають вихід на ринок і постійно вдосконалюють свою бізнес-модель.
- г) Вони завжди працюють в сфері інтернет-технологій.

2. Що, згідно з концепцією «ікігай», є ключовим елементом для знаходження сенсу життя?

- а) Високий дохід від роботи.
- б) Заняття, яке приносить задоволення та користь людям.
- в) Робота, що не потребує великих зусиль.
- г) Заняття, яке найбільше хвалять інші.

3. Яка складова формули успіху Томаса Леонарда є найважливішою?

- а) 10% знань.
- б) 40% мислення.
- в) 50% оточення.
- г) 60% праці.

4. Яка з технік не входить до методів, що допомагають знайти особисту мотивацію для створення стартапу?

- а) Фрірайтинг.
- б) Читання літератури.

- в) Слухання музики.
- г) Концепція «ікігай».

5. Який вид стартапів базується на технологічних інноваційних розробках і потребує значних інвестицій?

- а) Клони.
- б) Потенційно високорентабельні.
- в) Технологічні.
- г) Ризиковано-дохідні.

6. Що є головною причиною невдачі 42% стартапів згідно з дослідженням CBINSIGHTS?

- а) Недостатнє фінансування.
- б) Відсутність попиту з боку клієнтів.
- в) Недостатня кваліфікація команди.
- г) Невдалі ринкові умови.

7. Який з наведених методів є варіантом мозкового штурму і передбачає шість учасників з трьома ідеями?

- а) Метод 365.
- б) Метод запитань.
- в) Метод 635.
- г) Тіньова мозкова атака.

8. Який фактор, за Біллом Гроссом, найбільше впливає на успіх стартапу?

- а) Унікальність ідеї.
- б) Сильна команда.
- в) Правильний момент виходу на ринок.
- г) Інноваційний продукт.

9. Яке з наведених питань НЕ стосується методу трьох запитань для перевірки ідеї?

- а) Яку проблему вирішує моя ідея?
- б) Чим моя ідея є унікальною?
- в) Який розмір ринку, на який я націлений?
- г) Чи готовий я віддати всі свої сили для реалізації ідеї?
- г) Правильна відповідь в).

10. Що, за методологією Lean, є важливою складовою тестування бізнес-ідеї перед запуском продукту на ринок?

- а) Створення широкої рекламної кампанії.
- б) Програмування повноцінного продукту.

- в) Розробка прототипу продукту.
- г) Використання простої цільової сторінки з кнопкою «Купити».

11. Відповідно до методики Джанет Крауз, що означає поняття «коштовність» у контексті перевірки стартап-ідеї?

- а) Основні потреби, без яких не можна існувати.
- б) Товари, що покращують якість життя, але не є критично важливими.
- в) Розкішні товари, які є надлишком.
- г) Продукти, що являють собою інноваційні рішення.

12. За концепцією Пітера Тіля, який з наведених варіантів є ідеальним ринком для стартапу?

- а) Великий ринок з активною конкуренцією.
- б) Невелика група специфічних споживачів з мінімальною конкуренцією.
- в) Широкий ринок без участі великих гравців.
- г) Багатий ринок з уже встановленими стандартами.

Тема 2

СПОЖИВЧІ ЦІННОСТІ ТА ЯК СФОРМУВАТИ «БЛАКИТНИЙ ОКЕАН»

*Єдиний спосіб випередити конкурентів –
це припинити намагатися їх випередити.*

В. Чан Кім та Рене Моборн
(автори концепції
«блакитного океану»)

2.1. Цільова аудиторія та ринкова ніша

Цільова аудиторія (ЦА), або ж цільова група, представляє собою категорію людей, які найбільш імовірно виявлять інтерес до вашої пропозиції та можуть здійснити покупку товару чи послуги.

Основна перевага цільової групи полягає в тому, що саме ці люди, найвірогідніше, захочуть придбати певний продукт. Маркетологи створюють рекламні матеріали, враховуючи уподобання або специфічні риси цієї групи, що значно підвищує дієвість рекламних кампаній. Якщо вважаєте, що ваш магазин орієнтований на «жінок і чоловіків віком 25–35 років із високим рівнем доходу», варто рухатися далі.

Така загальна інформація навряд чи приведе до бажаних результатів!

Чому важливо добре розуміти свою цільову аудиторію?
Це надає можливість:

- створювати найефективнішу рекламну кампанію (включаючи SMM, банерну, контекстну рекламу та розсилки);
- формувати асортимент, ідеально підібраний для конкретної аудиторії;
- вибудовувати взаємодію з клієнтами, організовувати акції та розпродажі для залучення нових покупців;
- скорочувати час, необхідний для розвитку та просування бізнесу;

– обирати нові продукти та розробляти унікальні пропозиції, що зацікавлять конкретну аудиторію.

Чи правильно підібрана цільова аудиторія?

Часто власники інтернет-магазинів роблять помилку, обираючи надто широку цільову аудиторію, намагаючись охопити всіх можливих клієнтів. Це не завжди веде до успішного повернення інвестицій у рекламу та просування.

Велика цільова аудиторія може означати, що товар цікавий не лише безпосередньо їй, а й іншим групам, значущим у виборі. Наприклад, діти зацікавлені в іграшках, але їх купують батьки; жінка може вибирати косметику для себе, але її часто купує чоловік як подарунок.

У межах однієї цільової аудиторії вужчі групи споживачів відрізняються між собою за мотивами та особливостями поведінки при придбанні і використанні товару. Цей поділ не є обов'язковим і зазвичай використовується для більш точного розуміння клієнтів і розробки ефективних рекламних кампаній та продуктів (рис. 2.1).

Маркетологи зазвичай ділять різнобічну цільову аудиторію на сегменти, щоб краще відповідати потребам різних груп клієнтів. Це робиться тому, що широка аудиторія не має однакових інтересів і запитів.

Розглянемо детальніший приклад широкої цільової аудиторії, розділеної на сегменти:

- Продаж квитків на автобусні перевезення компанії «Шлях» орієнтований на різновікових клієнтів.
- Цільова група охоплює жінок і чоловіків віком від 18 до 80 років.
- До аудиторії входять всі соціальні верстви населення.
- Сімейний стан: як одружені, так і неодружені.

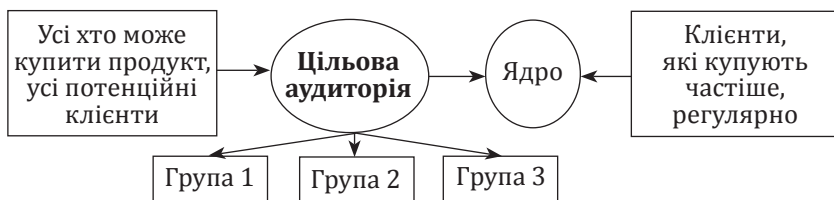


Рис. 2.1. Структура цільової аудиторії

- Інтереси: подорожі, робота, відпочинок та ін.
- Основна аудиторія складається з жінок і чоловіків віком від 18 до 60 років.

Умовно вищенаведена широку ЦА можна розбити на три групи:

1) молодь і студенти віком від 18 до 27 років, які подорожують до інших областей для навчання, рідко здійснюють поїздки заради туризму;

2) підприємці у віковій категорії від 30 до 55 років, які подорожують у відрядження, на відпочинок у віддалені регіони або для зустрічей з діловими партнерами;

3) люди старшого віку, від 55 до 70 років, які купують доступні квитки для туристичних поїздок або для візитів до своїх дітей в інші міста.

Звернемося до прикладу конкретизації цільової аудиторії магазину одягу:

1) лінія дизайнерського одягу «Модний рік» націлена на покупців у віковій категорії від 30 до 40 років;

2) цільова аудиторія складається з жінок віком 30–40 років;

3) основна частина цільової аудиторії – жінки віком від 32 до 38 років;

4) географічне охоплення: Україна, великі міста;

5) середній прибуток цільової аудиторії становить від 30 тисяч гривень щомісяця;

6) сфера зайнятості: праця у великих компаніях / ІТ-сектор, що забезпечує можливість купувати брендовий одяг;

7) освіта: вища або декілька вищих ступенів;

8) час активності: з 19–20 години до опівночі;

9) інтереси: виглядати стильно, мрії про новий шлюб та кар'єрний ріст;

10) характеристики: самодостатні, успішні, захоплені роботою, мають обмежений час для спілкування з дітьми, надають перевагу відпочинку за кордоном;

11) сімейний стан: мають одну чи більше дітей, розлучені.

Такий детальний опис допоможе вам орієнтуватися на вузький сегмент покупців, які, ймовірно, виявлять інтерес до ваших товарів. Ви знатимете, де шукати свою потенційну

цільову аудиторію, що допоможе оптимізувати витрати на маркетингові кампанії.

Студенткам та жінкам старшим 50 років також можуть бути цікаві дизайнерські вироби, але вони здійснюватимуть покупки дуже рідко або вибиратимуть магазини з нижчим ціновим сегментом. Це дасть змогу відразу відсіяти частку неплатоспроможних і незацікавлених покупців (рис. 2.2).

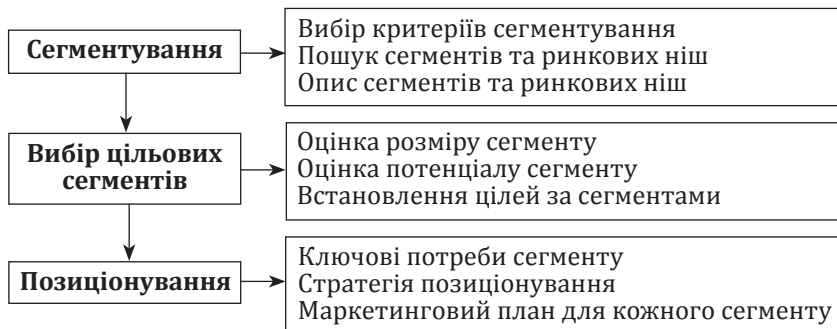


Рис. 2.2. Процес сегментування ринку

Як визначити цільову аудиторію сайту?

Цільову аудиторію визначають, керуючись такими показниками:

1. Основні характеристики (стать, вік, місце проживання).
2. Інтереси, які можна виявити через дослідження в соціальних мережах і тематичних групах.

3. Фінансова спроможність потенційних покупців. Наприклад, якщо ви пропонуєте VIP-тури до екзотичних країн, до вашої цільової аудиторії, найімовірніше, не увійдуть студенти, матері в декреті чи працівники з обмеженим бюджетом.

4. Проблеми. Це просте питання: які потреби ваш продукт допоможе закрити? Ваша відповідь дасть змогу прояснити ситуацію.

Що більший список – то вужча ЦА. Але існують особливі методики і допоміжні критерії для визначення ЦА. Розгляньмо їх.

B2B та B2C у формуванні цільової аудиторії.

B2B – це скорочена форма англійського виразу «business to business», що в перекладі означає «бізнес для бізнесу».

Цей ринок націлений не на кінцевих споживачів, а на інші підприємства.

B2C – це абревіатура від «business to consumer» («бізнес для споживача»), що описує формат торгівлі, де продажі здійснюються безпосередньо кінцевим споживачам з мінімальною кількістю посередників.

Чи може цільова аудиторія одного інтернет-магазину охоплювати як типи B2B, так і B2C? Так, безсумнівно. Наприклад, магазин косметики може реалізувати продукцію як приватним клієнтам, так і салонам краси.

Якщо ваші кінцеві споживачі належать виключно до сегменту B2B, це спростить вашу роботу. Сегмент B2B зазвичай є більш стабільним, за винятком кризових періодів. Натомість B2C не відзначається такою стабільністю, оскільки ринок щорічно поповнюється новітніми технологіями, новими розробками та вдосконаленими формулами косметичних засобів, що може призвести до значних коливань попиту.

Отже, якщо ваш бізнес належить до сегменту B2C, важливо практично щомісяця відстежувати зміни на ринку та реагувати на них, щоб своєчасно коригувати інформацію про цільову аудиторію. Основною помилкою при формуванні цільової аудиторії для типу B2C є намагання охопити занадто широке коло споживачів.

Щоб уникнути цієї помилки, необхідно обов'язково проводити сегментацію.

Як провести сегментацію цільової аудиторії?

Дослідження великих груп засвідчують, що комунікацію легше налагоджувати з невеликими групами споживачів, які об'єднані в одну цільову аудиторію.

Є чотири основні принципи сегментації:

1. Географічний, коли споживчий ринок розбивається за країнами, регіонами, вулицями, що залежить від масштабу проекту.

2. Демографічний (вік, стать, релігійна належність, сім'я). Від цих ознак залежить купівельна активність різних груп.

3. Соціально-економічні характеристики. Сюди зараховують освіту, рівень доходу, житлові умови. Цей критерій вкаже на переваги покупця, його платоспроможність.

4. Психографічний критерій, що отримується шляхом дослідження соціального статусу, життєвих принципів і способу життя.

Для отримання інформації і подальшого дроблення цільової аудиторії використовують такі інструменти аналізу:

- анкетування, яке проводиться на сайті або в соціальних мережах. Це допомагає зібрати дані про вік, уподобання та інші важливі аспекти споживачів;
- внутрішні та зовнішні опитування (на інших вебресурсах) для збору інформації про потенційну аудиторію;
- дослідження та опитування, що виконуються маркетинговими фірмами.

Сьогодні для пошуку та сегментації цільової аудиторії можна використовувати інструмент від Google – Google Ads. Цей сервіс дає змогу завантажувати власну інформацію та використовувати дані Google для оптимізації рекламних кампаній.

Метод 5W Марка Шеррінгтона

Для виявлення цільової аудиторії необхідно здійснити сегментацію ринку, ставлячи п'ять ключових питань (5W Шеррінгтона):

- Що? (тип продукції).
- Хто? (категорія споживачів).
- Чому? (мотивація покупки).
- Коли? (час, коли покупці здійснюють покупки).
- Де? (місце покупки).

Отримані дані стануть завершальним етапом сегментації ринку, відтак визначення цільової аудиторії. Використовуючи цю методику, ви зможете створити ефективну рекламу та презентацію для вашого стартапу, враховуючи запити, потреби та стиль життя цільової аудиторії.

Портрет цільової аудиторії

Портрет ЦА – це детальний опис типового представника певної цільової групи. Це своєрідний вигаданий персонаж, якому маркетологи приписують ім'я, вік, захоплення та інші характеристики, а іноді навіть вибирають фотографію. Звичайно, всі ці риси повинні відображати особливості тієї аудиторії, до якої цей персонаж належить.

Для створення портрета цільової аудиторії застосовується така схема:

1. Соціальні характеристики, що включають стать, вік, сімейний стан, рівень доходу та професію.

2. Інформація про способи проведення часу (форуми, спеціалізовані сайти, онлайн-магазини, соціальні мережі).

3. Проблеми, які ваш продукт чи стартап зможе вирішити для потенційного покупця.

4. Емоції, які викликатиме ваш товар у споживача. Здобутки, які допоможе він досягти у сфері краси, стрункості, відпочинку або чогось іншого.

5. Причини, чому клієнт має обрати саме ваш товар, а не перейти до конкурентів.

Створення портрета цільової аудиторії дає змогу вам встановити зв'язок з вашими споживачами. Головна мета портрета – надати отриманим даним людського образу і характеру, адже працювати з анонімною статистикою менш ефективно.

2.2. Стратегія «блакитного океану»

«Блакитний океан» є терміном, що позначає ті галузі або виробництва, які наразі не існують, не відомі в жодному ринковому просторі та позбавлені конкуренції. Головною рисою цієї стратегії є відсутність суперництва, адже попит формується окремо, без змагання за нього. Компанія, що працює в «блакитному океані», пропонує унікальні товари або послуги, використовуючи численні можливості для швидкого та вигідного зростання.

Є два основні шляхи для створення «блакитних океанів»: а) запуск абсолютно нової галузі; б) формування «блакитного простору» в рамках існуючого «червоного океану». Часом використовується другий метод, коли компанії модифікують межі вже існуючої галузі. Це неможливо без упровадження ціннісних інновацій, які є основою стратегії «блакитного океану».

Під час аналізу бізнес-ініціатив 108 організацій всесвітньо відомі консультанти Рене Моборн і В. Чан Кім здійснили кількісну оцінку впливу «блакитного океану» на прибуток і доходи. Виявилось, що 86% ініціатив мали лінійне розширення, тобто передбачали поступове вдосконалення існуючого

ринкового простору в рамках «червоного океану». На ці ініціативи припадало 62% загального доходу та 39% прибутку. Лише 14% ініціатив було спрямовано на створення «блакитних океанів», які генерували 38% і 61% відповідно. Оскільки бізнеси інвестували в створення як «червоних», так і «блакитних» океанів, результати демонструють очевидні переваги від упровадження «блакитного океану». Хоча дані про рівень успіху ініціатив у «червоному» і «блакитному океанах» відсутні, їхні суттєві відмінності в ефективності є досить показовими (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Вплив «червоного» та «блакитного океану» на бізнес-процеси

	Червоний океан, %	Блакитний океан, %
Підприємство	86	14
Дохід	62	38
Прибуток	39	61

Інновації у виробництві можуть бути реалізовані на рівні підсистеми, не впливаючи на загальну стратегію підприємства. Наприклад, вдосконалення у виробничому процесі можуть знизити витрати компанії, що підтримує обрану стратегію лідерства, за витратами, проте не змінює корисність товару, який пропонується. Хоча інновації можуть допомогти компанії зміцнити свої позиції та зайняти найкращі місця на ринку, такий підсистемний підхід рідко приводить до створення «блакитного океану» нового ринкового простору. В цьому контексті ціннісна інновація є не лише вдосконаленням, а й стратегією, що охоплює всю компанію. Ціннісні інновації вимагають від підприємств сфокусувати всі свої зусилля на значному покращенні цінностей для споживачів і для себе.

Без такого інтегрованого підходу інновації можуть залишитися відірваними від основної стратегії. У таблиці 2.2 представлено основні відмінності між стратегіями «червоного» та «блакитного океанів».

У процесі створення нової кривої для реконструкції традиційних ціннісних складових споживача була розроблена модель, що включає чотири дії (рис. 2.3).

Таблиця 2.2

Відмінності між «блакитним» і «червоним океаном»

Стратегія «червоного океану»	Стратегія «блакитного океану»
Конкуренція в наявному ринковому просторі	Створення вільного ринкового простору
Перемога над конкурентами	Можливість не боятися конкуренції
Експлуатація існуючого попиту	Створення нового попиту та його задоволення
Компроміс «вартість-витрати»	Уникнення компромісу «вартість-витрати»

Як видно з таблиці, щоб усунути компроміс між диференціацією та низькими витратами і сформуванню нову цінову криву, необхідно відповісти на чотири ключові питання, що стосуються стратегічної логіки та бізнес-моделі, характерної для даної галузі:

- Які фактори галузі слід врахувати?
- Які елементи потрібно істотно знизити порівняно зі звичайними галузевими стандартами?
- Які аспекти необхідно суттєво поліпшити порівняно з галузевими стандартами?
- Які нові елементи, які досі не пропонувались у цій індустрії, слід запровадити?

Перше запитання змушує вас усвідомити настійну необхідність відмови від факторів, які давно стали предметом конкуренції у вашій галузі. Найчастіше вони сприймаються як само собою зрозуміле, хоча вони можуть більше не мати жодної цінності або навіть зменшити її. Найчастіше покупці починають цінувати абсолютно різні фактори, але компанії, які захоплені конкуренцією, не реагують на це або не усвідомлюють необхідності змін.



Рис. 2.3. Стратегії «блакитного океану» на ринку поштових послуг

Друге питання змушує вас проаналізувати, які товари або послуги лише ускладнюють боротьбу за лідерство на ринку. У цьому випадку компанії можуть почати навантажувати споживачів додатковими послугами, що призводить до підвищення власних витрат без отримання реальної вигоди.

Третє питання дає змогу виявити компроміси, до яких ваша галузь примушує споживачів, та позбутися їх.

Четверте питання сприяє виявленню абсолютно нових джерел вартості для покупців, створенню нового попиту та змінам в уже усталеній стратегічній системі ціноутворення в галузі.

Відповідаючи на перші два запитання про скасування та зменшення, ви зможете з'ясувати, як досягти зниження витрат порівняно з конкурентами. Дослідження демонструють, що менеджери рідко систематично усувають чи зменшують вплив конкуруючих факторів у своїй галузі. Внаслідок цього витрати зростають, а бізнес-моделі стають складнішими.

Останні два питання, натомість, дають змогу зрозуміти, як підвищити цінність для споживача та створити новий попит. Вони разом надають систематичний підхід для реконструкції елементів вартості для покупців в альтернативних галузях, пропонуючи нові можливості при збереженні низьких витрат. Особливо важливими є дії, пов'язані з ліквідацією та створенням, оскільки вони спонукають компанію не зосереджуватися лише на максимізації вартості існуючих конкурентних факторів.

Ліквідація та створення вимагають від компаній адаптувати чинники, що робить застарілими правила конкуренції. Розглядаючи встановлені межі змагання, ви зможете виявити, які стратегічні кроки слід зробити, щоб змінити звичні порядки, переосмислити традиційні ринкові межі і створити «блакитний океан». Процес відкриття і формування «блакитних океанів» не є передбаченням чи запобіганням новим галузевим тенденціям. Він не може бути ототожнений з практикою впровадження нових бізнес-ідей через експерименти або інтуїцію менеджерів. Натомість менеджери беруть участь у структурованому процесі зміни ринкових реалій. Перетворюючи існуючі елементи ринку за межами галузі, вони можуть уникнути прямої конкуренції, яка характерна для «червоного океану». Перспективу шести шляхів зведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Від прямої конкуренції до створення «блакитного океану»

	«Пряма конкуренція»	Стратегія «блакитного океану»
Промисловість	Зосередитися на суперниках тієї ж галузі	Розглянути альтернативні галузі
Стратегічна група	Зосередитися на конкурентоспроможності в межах стратегічної групи	Розглянути різні стратегічні групи в галузі
Група клієнтів	Зосередитися на кращому обслуговуванні клієнтів	Переглянути групи споживачів у галузі
Спектр пропонуваного товарів або послуг	Зосередитися на збільшенні попиту на продукцію та послуги всередині галузі	Розглянути додаткові товари та послуги
Функціональна емоційна спрямованість	Зосередитися на зниженні цін як частини функціонально-емоційної спрямованості галузі	Переосмислити функціональну та емоційну спрямованість галузі
Час	Зосередитися на адаптації до зовнішніх тенденцій у міру їх виникнення	Брати участь у формуванні зовнішніх тенденцій

Отже, компанії повинні формувати свою стратегію «блакитного океану» за такими принципами: корисність для покупця, ціна, витрати і реалізація.

Першим аспектом, на який слід звернути увагу, є корисність для споживача. Чи має ваша пропозиція унікальну корисність? Є чи є переконливі причини, через які люди придбають ваш продукт? Якщо відповідь негативна, то для «блакитного океану» не буде перспективи. У такому разі є два варіанти: або відмовитися від ідеї, або продовжити її розвиток, допоки ви не зможете дати позитивну відповідь на ці запитання. Вирішивши питання унікальної корисності, можна переходити до наступного етапу – визначення адекватної стратегічної ціни. Не забувайте, що компанія не повинна покладатися лише на ціну для формування попиту.

Наступне питання: чи приваблює ціна вашого товару численних цільових споживачів, забезпечуючи їм можливість придбати його? Якщо ні – вони не зможуть здійснити покупку, і ваша реклама не спрацює.

Ці перші два етапи тісно пов'язані з дохідною частиною бізнес-моделі компанії. Вони допоможуть вам здійснити прогрес у створенні чистої вартості для клієнтів, що визначається як корисність пропозиції мінус ціна, яку клієнти сплачують.

Переїшовши до питань прибутку, ми обговорюємо третій аспект – витрати. Чи можете ви представити свою пропозицію, зберігаючи запланований рівень витрат і отримуючи при цьому помітний прибуток? Чи можете ви заробити прибуток, продаючи товар за стратегічною ціною, яка є доступною для широкого кола цільових покупців? Не дозволяйте витратам диктувати ціну. Також не зменшуйте корисність, оскільки високі витрати можуть перешкоджати отриманню прибутку за стратегічними цінами. Якщо вам не вдається дотримуватися запланованого рівня витрат, слід або скасувати ідею, бо «блакитний океан» не принесе вигоди, або змінити бізнес-модель, аби відповідати цільовому рівню витрат. Витратна складова бізнес-моделі дозволяє забезпечити, щоб компанія отримувала прибуток, що дорівнює ціні пропозиції мінус витрати на виробництво. Саме комбінація унікальної корисності, стратегічної ціни та цільового рівня витрат дає можливість компанії

досягти ціннісної інновації – зростання вартості як для споживачів, так і для компанії.

Останній етап – подолання бар'єрів впровадження. Які перепони можуть заважати реалізації вашої ідеї? Чи намагалися ви заздалегідь з ними впоратися? Стратегія «блакитного океану» вважається завершеною лише тоді, коли ви вдало вирішите проблеми, пов'язані з реалізацією, ще на початковому етапі – це допоможе впевнитися, що ваша ідея буде успішною. Перешкоди реалізації можуть включати опір з боку роздрібної торгівлі чи партнерів до концепції. Оскільки стратегії «блакитного і червоного океанів» істотно різняться, важливо заздалегідь вирішити питання реалізації.

Питання для самоперевірки

1. Що таке цільова аудиторія та яка її роль у маркетинговій стратегії?
2. Які основні характеристики, що визначають цільову аудиторію, потрібно враховувати?
3. Як сегментація цільової аудиторії може підвищити ефективність реклами?
4. Чому важливо уникати надто широкої цільової аудиторії при формуванні рекламної стратегії?
5. Які метрики можна використовувати для аналізу фінансової спроможності цільової аудиторії?
6. Як метод 5W допомагає визначити цільову аудиторію?
7. Що таке портрет цільової аудиторії і як його створити?
8. Які основні принципи сегментації ринку ви можете назвати?
9. Які розходження є між стратегіями «червоного океану» та «блакитного океану»?
10. Що таке ціннісна інновація і як вона впливає на бізнес-модель?
11. Які запитання слід поставити, щоб визначити основні чинники формування стратегії «блакитного океану»?
12. Які типи споживачів можуть входити до цільової аудиторії для B2B і B2C?
13. Які інструменти аналізу можна використовувати для сегментації цільової аудиторії?
14. Чому важливо досліджувати інтереси і проблеми потенційних покупців?
15. Як ви вважаєте, яким чином компанії можуть уникати конкуренції, переходячи до «блакитного океану»?

Тести для самоконтролю

1. Що таке цільова аудиторія?

- а) Група людей, які зацікавлені в усіх товарах.
- б) Категорія людей, які можуть здійснити покупку товару чи послуги.
- в) Усі покупці в інтернет-магазині.
- г) Група людей, які ніколи не купують товари.

2. Яка з наведених переваг не є причиною, чому важливо добре розуміти цільову аудиторію?

- а) Формування асортименту.
- б) Вибудовування взаємодії з клієнтами.
- в) Зменшення витрат на рекламу.
- г) Створення ефективної рекламної кампанії.

3. Яка помилка часто трапляється у формуванні цільової аудиторії?

- а) Проаналізувати смак споживачів.
- б) Визначити детальні характеристики.
- в) Обрати занадто велику цільову аудиторію.
- г) Сегментування ринку.

4. Яке з наведених визначень відповідає терміну B2C?

- а) Бізнес для бізнесу.
- б) Бізнес для споживача.
- в) Бізнес для державних установ.
- г) Бізнес для некомерційних організацій.

5. Яка з наведених характеристик не належить до соціально-економічних характеристик цільової аудиторії?

- а) Освіта.
- б) Рівень доходу.
- в) Місце проживання.
- г) Житлові умови.

6. Яка мета створення портрета цільової аудиторії?

- а) Ознайомити з новим товаром.
- б) Визначити конкуренцію на ринку.
- в) Встановити зв'язок зі споживачами.
- г) Вибрати нові продукти для продажу.

7. Що таке «блакитний океан»?

- а) Стратегія, що базується на конкуренції у вже існуючих ринках.
- б) Галузь, що характеризується відсутністю конкуренції та унікальними пропозиціями.
- в) Процес вдосконалення продукту з метою зниження витрат.
- г) Спосіб, який забезпечує стабільний попит на ринку.

8. Якими є два основні шляхи для створення «блакитних океанів»?

- а) Зниження витрат і підвищення цін.
- б) Запуск нової галузі і модифікація існуючої.
- в) Залучення інвестицій та розширення конкуренції.
- г) Збільшення продуктивності та зниження якості.

9. Який відсоток бізнес-ініціатив був спрямований на створення «блакитних океанів» згідно з аналізом Рене Моборн і В. Чан Кім?

- а) 86%.
- б) 62%.
- в) 14%.
- г) 39%.

10. Яка з наведених стратегій є характерною для «червоного океану»?

- а) Створення нових продуктів.
- б) Уникнення конкуренції.
- в) Перемога над конкурентами.
- г) Формування нових попитів.

11. Яка з наведених дій не є частиною моделі чотирьох дій для створення «блакитного океану»?

- а) Усунути бюрократію.
- б) Збільшити швидкість доставки.
- в) Зменшити вартість продукту.
- г) Створити нові послуги, які ніколи не пропонувалися.

12. Чому важливо усувати бар'єри впровадження під час реалізації стратегії «блакитного океану»?

- а) Це допомагає знизити витрати.
- б) Це забезпечує високий рівень конкуренції.
- в) Це сприяє успішному впровадженню нової концепції.
- г) Це допомагає уникнути залучення клієнтів.

Тема 3

МАРКЕТИНГ І ПРОДАЖ ПРОДУКТУ СТАРТАПУ. ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КЛІЄНТСЬКОЇ БАЗИ СТАРТАПІВ

*Мета маркетингу – зробити продажі
зайвими. Ціль – знати і розуміти клієнта
так добре, що продукт або послуга підходить
йому і продається самостійно.*

Пітер Друкер

3.1. Пошук нових характеристик продукту як необхідна умова успіху стартап-проєкту

Стартапи дедалі частіше стають рушійною силою в сучасній економіці: їхня швидка реакція, стратегія, націлена на зростання, та висока гнучкість дають можливість їм краще справлятися з фінансовими кризами, ніж більшим компаніям, які реагують повільніше. Багато урядів розвинутих країн заохочують поширення стартапів, наприклад, шляхом спрощення регуляцій або надання спеціальних фінансових ресурсів. У США ця модель підприємництва сприяла створенню понад трьох мільйонів нових робочих місць і згенерувала доходи в кілька сотень мільярдів доларів. У Європі екосистема стартапів швидко розвивається, зокрема в таких містах, як Лондон, Берлін та Париж, де забезпечено сприятливий бізнес-клімат для нових підприємств.

Проте зростання кількості стартапів зумовлено насамперед не стільки сприятливими обставинами для бізнесу чи географічним положенням, скільки здатністю виявляти проблеми та потреби клієнтів, пропонуючи найкращі ціннісні рішення на ринку та встановлюючи якісну комунікацію з цільовою аудиторією. Щойно підприємець знаходить ефективний підхід до своїх клієнтів – імовірність продажу товарів чи послуг різко зростає. Більше того, коли стартап стає впізнаваним серед потенційних споживачів і отримує позитивні відгуки,

попит на його продукти значно зростає, що сприяє поліпшенню фінансового становища компанії.

Коли продукт стартапу завойовує довіру клієнтів і закріплюється у їхній свідомості, стартап здобуває лояльних покупців, які готові знову придбавати саме цей бренд, незважаючи на переваги конкурентних товарів. Успіх стартапу та його шанси на подальше зростання також залежать від репутації бренду та його власників у цільовій аудиторії.

Для вирішення всіх описаних питань використовуються маркетингові інструменти. Маркетинг полягає у вмінні створити умови, за яких клієнт із задоволенням витратить гроші на товари чи послуги, що пропонуються стартапом. Основні завдання маркетингу для стартапу включають дослідження думок потенційних клієнтів, створення оптимальної ціннісної пропозиції та вихід продукту на ринок. Після цього акцент у маркетингу переноситься на масштабування через підвищення впізнаваності бренду, завоювання прихильності клієнтів та формування позитивної ділової репутації. Ці аспекти реалізуються завдяки ефективній комунікації з клієнтами і можуть включати як традиційні методи маркетингу – зовнішню рекламу, мас-медіа (телебачення, радіо, друковані видання), так і новітні стратегії, які активно запроваджуються протягом останніх десятиріч.

Існує безліч визначень маркетингу як у науковому, так і в діловому контексті. Американська асоціація маркетингу висловлює свою позицію, заявляючи, що маркетинг – це діяльність, яка включає установи та процеси, що сприяють створенню, комунікації, доставці та обміну ціннісними пропозиціями для клієнтів, партнерів та суспільства в цілому.

Маркетинг стартапів стосується маркетингу малих підприємств та нових ідей, які розвиваються через активну й ефективну взаємодію з ринком. Це нелінійні, незаплановані маркетингові дії, що реалізуються підприємцями або керівниками стартапів. Краус (Kraus, Harms, & Fink, 2010) пропонує визначення, яке акцентує увагу на зв'язку між маркетингом і підприємництвом: маркетинг стартапу – це організаційна функція, яка складається з низки процесів, спрямованих на створення, комунікацію та доставку цінності клієнтам, а також на управління взаємовідносинами з ними таким чином, щоби

приносити користь організації та її зацікавленим сторонам. Особливістю маркетингу стартапів є інноваційність, ризикованість та ініціативність, які можуть реалізовуватися без належних контрольованих ресурсів.

З точки зору підприємництва, маркетинг – це бізнес-процес створення відносин із клієнтами та задоволення їхніх потреб (проблем, страхів, очікувань) із отриманням прибутків.

Отже, як бути більш майстерним та досвідченим у маркетингу? Як вигідно рекламувати свою ідею, щоб привернути увагу та здобути прихильність цільової аудиторії? Цей розділ допоможе вам використати професійний маркетинг для вашої бізнес-ідеї.

Якщо ваш стартап уже запущено, але ви не маєте конкретного marketing plan для його просування на ринку, ви ризикуєте відстати від конкурентів. Щоб забезпечити максимальну ефективність маркетингу стартапу, маркетинговий план слід розробити на ранніх етапах, аби підприємець міг запускати маркетингову активність разом з відкриттям бізнесу. Далі ми розглянемо маркетинговий процес та конкретні кроки, які необхідно зробити для досягнення успіху вашого стартапу на ринку.

Основний процес маркетингу стартапу складається з кількох етапів. Ви як підприємець повинні активно брати участь у розробці, реалізації та, за потреби, коригуванні цього процесу. Реалізація маркетингового процесу для стартапу включає в себе:

- визначення цільової аудиторії;
- дослідження цільового ринку;
- аналіз конкурентів та їхніх продуктів;
- розробку більш привабливої ціннісної пропозиції для споживачів (цільової аудиторії).

Розгляньмо докладніше чотири етапи, про які йдеться.

Процес маркетингу для стартапів розпочинається із визначення, для якої цільової аудиторії підприємець має намір продавати свої товари та послуги. Багато бізнесменів нехтують цим кроком, будучи впевнені, що їхня продукція підходить усім. Хоча їхні амбіції заслуговують на повагу, такий підхід не є оптимальним у маркетингу. Річ у тім, що різні групи споживачів користуються своїми власними критеріями

для вибору продукту та джерел інформації про нього. Якщо не зосередитися на специфічних сегментах і пропонувати один і той же товар усім споживачам, то кожна група може визнати ваш продукт добрим, проте знайдеться щось краще. Один з ваших конкурентів може обслуговувати певний сегмент ринку та адаптувати свій товар під його потреби, натомість інший працюватиме з іншим сегментом, що в підсумку призведе до ліпшої відповідності їхніх продуктів уподобанням споживачів.

Передусім надзвичайно важливо чітко визначити вашого ідеального клієнта та оцінити, скільки таких потенційних споживачів є на ринку, щоб підприємець міг сформулювати маркетинговий план, що відповідає його потребам. Як можна виявити свою цільову аудиторію? Ось три ідеї для початкових кроків:

- визначте ключові демографічні характеристики ваших цільових клієнтів, такі як вік, стать і місце проживання;
- вивчіть, як зв'язатися з вашою аудиторією, проаналізувавши її особливості і поведінку на ринку (наприклад: у яких джерелах інформації вони шукають продукти, яка їхня платоспроможність);
- розробіть спеціалізовану маркетингову кампанію (послідовність рекламних повідомлень або маркетингових дій некомерційного характеру для взаємодії зі споживачами).

Важливим аспектом пошуку цільової аудиторії є проведення ретельного сегментування ринку. Сегментування – це поділ усіх потенційних споживачів на групи, для яких притаманні однакові географічні, поведінкові, вікові, майнові, психографічні чи демографічні характеристики. Відповідно, такий поділ споживачів та ринку дає змогу більш оптимально сфокусувати маркетингову політику, залежно від обраного сегменту ринку. Детальніший розгляд цих характеристик запропоновано в таблиці 3.1.

Тут проілюстровано напрями та критерії, за якими підприємці можуть сегментувати свій або потенційний ринок для своєї діяльності. Залежно від концепції стартапу, підприємець може націлитись на широку аудиторію. Наприклад, компанія, що займається продажем одягу, може пропонувати продукцію для чоловіків, жінок і дітей різного віку. Як можна звузити це фокусування?

Таблиця 3.1

Підходи до сегментування ринку

Географічні	Демографічні	Психографічні	Поведінкові
континент країна регіон країни місто район міста кліматична зона станція метро приміська зона	вік стать розмір сім'ї освіта рівень доходу професія релігія раса національність	стиль життя соціальний статус рід діяльності інтереси точка зору особисті цінності ставлення до певних проблем	рівень лояль- ності шукані вигоди рівень корис- ності стадія готов- ності до по- купки статус користу- вача

Неодмінно слід уникати створення планів, дій, організації кампаній в AdWords або використання Twitter, якщо ви не маєте чіткої уяви про те, хто буде користуватися продуктом вашого стартапу. Часто стартапи змінюють свою цільову аудиторію в ході тестування бізнес-моделі. Спробуйте детальніше визначити, хто ваш клієнт: які його інтереси, звички, проблеми та переваги, на які він сподівається.

Що більше інформації про клієнта вам вдасться зібрати, то більш обґрунтованим буде ваш маркетинговий план. Типовою проблемою для багатьох підприємців є те, що стартапи часто виходять на ринок, орієнтуючись на «всіх без винятку», сподіваючись звузити фокусування в майбутньому. Однак така стратегія, що передбачає задоволення потреб середньостатистичного клієнта, зазвичай не є ефективною. Перш ніж вийти на ринок, вам слід адаптувати свій продукт до конкретного сегменту, а для цього важливо зрозуміти, хто цей сегмент і які його пріоритети. Наприклад, ваш стартап може надавати пропозиції для людей, які хочуть носити ваш одяг під час фізичних вправ і тренувань. Це фокусування може ще більше звужуватись, орієнтуючись на специфічний вид спорту, такий як біг або велоспорт. Якщо ж ви стверджуватимете, що ваш спортивний одяг підходить для всіх видів спорту – це може викликати в потенційного клієнта враження, що ви не розумієте специфіки кожного з них, а отже, ваш продукт не є оптимальним.

3.2. Дослідження цільового ринку та аналіз конкурентів

Збір інформації про ваших потенційних або існуючих клієнтів є важливим етапом дослідження ринку. У більшості випадків ви зможете знайти значну кількість даних про свій ринок, проте часом ця інформація може бути суперечливою, надходити з різних джерел або ж бути неповною та недостатньою для прийняття рішень. У деяких випадках інформація може бути зовсім відсутня. У цьому розділі ми розглянемо, як здійснювати ринкове дослідження, а також які інструменти та методи слід використовувати.

Для нових стартапів ринкове дослідження є критично важливим компонентом бізнес-моделі. Без ринкового аналізу неможливо створити актуальну та відповідну бізнес-модель. Адже результати маркетингових досліджень необхідні для багатьох аспектів здійснення стартапу, включаючи виявлення потреб, визначення способів комунікації та планування обсягу продажів.

Дослідження ринку є важливим не лише на етапі створення стартапу. Навіть після запуску бізнесу залишається потреба вносити корективи, що може стосуватися впровадження нових продуктів, зміни існуючих або навіть зміни цільового ринку (наприклад, переїзд до іншої країни). Щоб отримати відгуки від клієнтів, можна використати такі методи:

- проводити опитування;
- організувати фокус-групи;
- надати можливість протестувати ваш продукт;
- прислухатися до відгуків споживачів.

Є два основні типи досліджень, до яких можна вдатися: первинні та вторинні.

Первинне дослідження – це тип дослідження, під час якого підприємець сам у стані або залучає когось для збору інформації. Первинне дослідження має неабияке значення для стартапу, адже саме воно допомагає підприємцеві підтвердити свою ідею, зібрати думки потенційних клієнтів та визначити оптимальні способи комунікації з цільовою аудиторією. Підприємцю слід поставити собі кілька ключових запитань:

- Хто є моїми клієнтами і яким чином я можу до них звернутися, щоб їх переконати?

- Які продукти чи послуги вони потребують або бажають?
- Які чинники впливають на їхнє рішення щодо покупки?
- Яку ціну варто встановити на свої товари та послуги?
- Хто мої конкуренти, як вони працюють, які їхні сильні і слабкі сторони?

Головною перевагою первинних досліджень є можливість отримати інформацію безпосередньо від клієнтів у реальний час, а також актуальні відповіді на специфічні питання, які важливі для формування вашого маркетингового плану. Проведення такого дослідження перед запуском продукту не лише потрібне, але й життєво важливе: це дає змогу краще зрозуміти проблеми клієнтів, реальні способи їх вирішення, відгуки про конкурентів тощо.

Багато стартапів зазнають невдач, особливо коли їх здійснюють непідготовлені та некваліфіковані команди. Важливо проаналізувати причини, які призводять до банкрутства стартапів, та звернути увагу на зв'язок між цими причинами і маркетингом (табл. 3.2).

Відсутність попиту на ринку, ігнорування клієнтів і вихід з конкурентної боротьби – одні з найпоширеніших причин невдачі стартапів. Недосконала маркетингова стратегія, зокрема, відповідає за 14% провалів. Сподіваємось, що цей розділ

Таблиця 3.2

10 причин, з яких стартапи зазнають краху

№	Причина	Частка, %
1	Запізнілий вихід на ринок	13
2	Ігнорування клієнтів	14
3	Неправильний маркетинг	14
4	Неправильна бізнес-модель	17
5	Неякісний продукт	17
6	Проблема з цінами / витратами	18
7	Програш конкуренції	19
8	Невідповідна команда	23
9	Закінчуються гроші	29
10	Нема потреби на ринку	42

підвищить ваші шанси на успіх на 14%, а цілий посібник – на ще більший відсоток.

Первинне ринкове дослідження може бути здійснене двома способами: кількісним і якісним. Кожен з цих методів включає унікальні процеси і забезпечує різні види інформації. В деяких випадках для отримання повної картини ділового середовища, ринку та споживачів доцільно провести обидва типи досліджень.

Кількісне ринкове дослідження полягає у зборі числових даних, яке часто включає статистичний аналіз для виявлення тенденцій цих даних. Це дослідження дає змогу легко порівнювати отримані дані та розуміти їх. Використовуючи стандартизовані питання для всіх респондентів, ви можете провести структуроване дослідження, залучаючи велику кількість учасників.

Ось кілька способів збору даних:

- особисте спілкування;
- телефонні інтерв'ю;
- електронні листи;
- соціальні мережі;
- анкети;
- спеціалізовані додатки (наприклад, gradus);
- онлайн-збори.

Перед тим як почати новий бізнес або запустити новий продукт чи послугу, важливо провести кількісне дослідження, адже це надає підприємцю фактичні дані, які свідчать про інтерес цільового ринку та можуть допомогти залучити інвесторів.

Якщо ви плануєте використовувати анкету в рамках свого кількісного дослідження, наступні поради здатні підвищити якість отриманих відповідей:

- формулюйте питання коротко і просто;
- переконайтесь, що анкета має привабливий та зручний для читання дизайн;
- розміщуйте питання у порядку, що переходить від загальних до більш конкретних;
- додайте супровідний лист, який пояснює мету заповнення анкети;
- уникайте складних для розуміння питань;

- переконайтеся, що варіанти відповідей є логічними;
- запропонуйте респондентам певний стимул, наприклад, знижку 10% на наступну покупку.

Якісне дослідження ринку дає можливість глибше зрозуміти дії, думки, бажання та потреби ваших споживачів. Воно допомагає з'ясувати, чому покупці здійснюють певні покупки і поведуться так, як вони це роблять. Існує кілька методів для проведення якісного ринкового дослідження:

- фокус-групи;
- поглиблені інтерв'ю;
- спостереження.

Фокус-групи, або групові інтерв'ю, зазвичай використовуються для мозкового штурму разом із клієнтами, завдяки чому можна отримати інформацію про ідеї продуктів, бажані характеристики і купівельні рішення серед конкретної аудиторії.

Поглиблені інтерв'ю (зосереджені або непрямі) – це структуровані бесіди, засновані на заздалегідь підготовлених питаннях. Головною метою таких інтерв'ю є концентрація на визначеній темі та виявлення всіх прихованих мотивів, потреб і причин покупки у конкретного споживача, який є дійсним або потенційним клієнтом вашого продукту. На відміну від поглиблених інтерв'ю, недириговані інтерв'ю заохочують учасників обговорювати певні теми з мінімальною кількістю запитань, фокусуючи увагу на загальному враженні клієнта про продукт, послугу або обслуговування.

Спостереження полягає у відстеженні або запису на відео того, як споживачі взаємодіють із продуктом чи послугою в звичайних умовах. Хоча цей метод може бути трудомістким, він має перевагу в тому, що надає неупереджену інформацію, оскільки споживачі діють природно, не відчуваючи жодного тиску. Це є фактично чистим маркетинговим експериментом.

Вторинні дослідження – це аналіз інформації, яка вже була зібрана раніше з інших цілей, можливо, іншими особами або організаціями. Дані таких досліджень вже були систематизовані та проаналізовані. Однак вони можуть бути корисними і для маркетингового планування вашого стартапу. Отримання й обробка цих даних зазвичай є менш витратними, проте вони можуть виявитися застарілими. Перед їх використанням

варто ознайомитися з методами збору та обробки інформації, щоби зрозуміти, чи підходять вони для ваших цілей. Часто елементи таких досліджень (статистичні дані, графіки) публікуються в мережі «Інтернет», що робить їх доступними для ознайомлення.

Хоча вторинні дослідження менш специфічні порівняно з первинними, вони можуть надати підприємцеві цінну інформацію та відповісти на питання, які досить важко вирішити через первинні дослідження, або можуть поставити клієнтів у незручну ситуацію, якщо їх ставити прямо.

Часто у вторинних дослідженнях використовується зовнішня інформація, зібрана державними установами, галузевими та торговельними асоціаціями, профспілками, ЗМІ, діловими колами тощо.

До переліку вторинних джерел інформації належать:

1. *Державні джерела.* Вони зазвичай безкоштовні і часто містять багато корисних даних. Це можуть бути урядові відомості, відділи бізнесу в публічних бібліотеках тощо. Урядова статистика є одним з найбільш цінних і детальних державних джерел. Інші публічні інформаційні ресурси включають місцеві бізнес-асоціації та їхні дані про розвиток підприємництва. Вони мають інформацію про ринкові тенденції, доходи населення, рівень заробітної плати, розвиток промисловості тощо.

2. *Комерційні джерела.* Ці джерела є платними, і зазвичай доступ до інформації з них можна отримати через укладання контракту на купівлю або підписку на регулярні відомості. Комерційні джерела можуть включати науково-дослідні організації, торгові асоціації, банки, інші фінансові установи та компанії.

З-поміж кращих комерційних джерел інформації вирізняються дослідницькі та торгові асоціації, аналітичні центри та маркетингові організації. Інформація, зібрана такими великими асоціаціями, зазвичай є детальною і надійною, проте доступ до неї є платним.

Місцеві газетні видання, журнали, радіо та телевізійні канали також можуть бути корисними комерційними джерелами. Вони добре розуміють демографічні профілі своїх аудиторій і володіють даними про економічні тенденції в своїх сферах. Підприємець може звернутися до відділів продажу цих медіа та попросити надіслати медіапакет.

3. *Навчальні заклади.* Їх часто недооцінюють як джерела інформації, хоча в університетах, коледжах і технічних навчальних закладах проводиться значно більше досліджень, ніж у багатьох інших сферах. Вони реалізують дослідження різними методами – від дисертацій до факультетських проєктів. Підприємець може навіть отримати підтримку студентів, які навчаються на управлінських спеціальностях, що може стати чудовим способом отримати дослідження за невелику плату або й безкоштовно. Студенти, своєю чергою, отримують цінний досвід та рекомендації.

Жоден стартап не існує в ізоляції. Якщо ви працюєте самостійно, це може свідчити про те, що ваш стартап є аномалією, адже ви створюєте власний ринок, що може вважатися дивом. Підприємцю, який заснував свій стартап, вкрай важливо знати, хто ще пропонує аналогічні послуги або продукти, які він має намір реалізувати. Аналіз конкуренції – це більше, ніж просто перелік конкурентів і кількість точок збуту їхньої продукції.

Застосовуючи аналіз конкуренції, підприємець може передбачити, як реагуватимуть конкуренти при виході його на ринок. Він також зможе оцінити, як споживачі сприйматимуть його товар порівняно з продуктами конкурентів і виявити їх слабкі сторони, щоб залучити більше клієнтів на старті. Аналіз конкуренції допоможе з'ясувати, як можна вигравати у конкурентів, скоригувавши свою нову маркетингову стратегію. Гасло, яке варто повторювати перед тим, як розпочати дослідження ринку і аналіз конкурентів, – «я не один на ринку».

Перед тим як почати досліджувати конкурентів, перше, що потрібно зробити підприємцеві, – це визначити, хто ці конкуренти, які саме товари чи послуги вони пропонують і для яких ринкових сегментів. Крім цього, команда стартапу має бути свідомою щодо ймовірних перешкод, які можуть завадити їм вийти на ринок. Кожен з конкурентів займає свою нішу на ринку, а ваш цільовий сегмент може вже бути обслуговуваним кількома гравцями.

Вашим завданням як новатора-підприємця є виявлення найбільш сприятливого часу для виходу на ринок, а також визначення терміну, протягом якого ваш бізнес може утвердитися. Успіх або невдача конкурентів надасть вам змогу

оцінити потенційні доходи від роботи в тому ж сегменті, якщо ваша ціннісна пропозиція для споживачів буде переважною.

Наступним кроком для стартапу є вивчення сильних і слабких сторін конкурентів. Це знання дозволяє вам використовувати їхні переваги, створюючи власну кращу ринкову пропозицію. Розуміння конкурентів допоможе підприємцю уникати власних вразливостей і націлюватись на слабкі місця суперників у їхній ніші. Якщо стартап виходить на відносно новий ринок із відсутністю конкуренції, він отримує стратегічну перевагу – «pole position» перед потенційними суперниками, які ще не вийшли на ринок. У такій ситуації стратегія «перших» має величезне значення для подальшого розширення стартапу на новому ринку.

Підприємець має оцінити, яких кроків потрібно вжити, щоби створити бар'єри для нових конкурентів. Ці бар'єри можуть включати, наприклад, високі витрати на інвестиції, ринок з конкурентними цінами, час, необхідний для налагодження бізнесу, технологічного забезпечення та інновацій. Крім цього, можуть бути не вистачати якісних кадрів, лояльних споживачів, патентів, торгових марок, а також репутації в ринку і галузі.

Весь керівний склад стартапу має розуміти сильні і слабкі сторони своїх конкурентів. Вам, як підприємцю, треба дослідити їхню структуру витрат, управлінські та організаційні системи, місію й цілі, обсяги діяльності, способи виробництва та ефективність збуту.

Аналіз ваших конкурентів також має враховувати історію цін на їхню продукцію та зміни, що вплинули на такі цінові стратегії. Важливо знати, як конкуренти організовують свою рекламну діяльність. Уся ця інформація допоможе спланувати вашу ринкову активність, яка ефективно протистоятиме роботі конкурентів.

На етапі запуску стартапу аналіз суперників стає надзвичайно важливим. Це включає збір інформації про них, виявлення їхніх сильних і слабких сторін, а також порівняння переваг усіх продуктів конкурентів із перевагами ваших власних. Результати такого аналізу рекомендується оформляти у вигляді таблиці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика конкурентів

Особливості	Ваш стартап	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Особливість/ функція 1				
Особливість/ функція 2				
Особливість/ функція 3				
Особливість/ функція 4				
Унікальна особливість (критична перевага)				

Характеристика (критична перевага) – це така особливість вашого продукту або конкретна вигода для споживача, яку пропонує лише ваш стартап і яку не надають жодні інші конкуренти.

Слід врахувати, що ваші конкуренти також мають власну концепцію, на якій базуються їхні рекламні кампанії, включаючи упаковку товарів, акційні пропозиції та PR-діяльність. Вам важливо зібрати якомога більше інформації про їхні рекламні стратегії та проаналізувати, як цю інформацію можна використати в вашому бізнесі, модифікувавши та адаптувавши під вашу ціннісну пропозицію.

При аналізі та порівнянні конкурентів вашого стартапу важливо вивчити не тільки їхні продукцію та послуги, а й ринковий сегмент, у якому вони діють. Спробуйте поспілкуватися з потенційними покупцями і дізнатися, чому вони обирають товари і послуги саме у ваших конкурентів. Продемонструйте їм свій продукт і переконайте їх аргументовано перейти на ваш товар замість товару конкурента. Для вашого стартапу важливо вміти оцінити переваги та недоліки конкурентів та порівняти їх з вашими. Зробивши це, ви зможете зрозуміти, наскільки критичним є цільовий ринок для ваших конкурентів, і таким чином знайти шляхи для власної вигоди в цьому сегменті.

3.3. Продуктова стратегія стартап-проекту

Продуктова стратегія стартапу полягає насамперед у формуванні унікальної ціннісної пропозиції для клієнтів.

Ціннісна пропозиція стартапу (*value proposition*) охоплює сукупність функцій, характеристик та особливостей товару чи послуги, що мають функціональну, соціальну або емоційну цінність для споживачів. Це основна причина, чому потенційний клієнт повинен вибрати ваш продукт. Вона також є ключовим фактором, який визначає, чи зацікавляться люди вашим продуктом, чи прочитають більше інформації – або ж натиснуть кнопку «повернутися назад» і викинуть ваші рекламні матеріали. Ціннісна пропозиція – це стисло сформульоване пояснення як функціональних, так і емоційних переваг, які ваш товар чи послуга пропонують клієнтам.

Ціннісна пропозиція також включає елементи позиціонування продукту та іміджу бренду. Якщо ваша компанія має негативну репутацію, це може негативно позначитися на бажанні цільової аудиторії придбати ваш товар. Проте важливо пам'ятати, що найперше це шлях, яким стартап вирішує проблему клієнтів, і причина, чому вони мають обрати ваш продукт замість продуктів конкурентів.

Весь маркетинг стартапу базується на ціннісній пропозиції, яка повинна бути в центрі уваги як власника стартапу, так і всієї команди. В інакшому разі клієнт може надати перевагу продукту іншої компанії. Важливо зауважити, що в реальності ціннісна пропозиція включає не тільки переваги товару, які вирішують проблеми клієнтів, але й соціальну відповідальність бізнесу, а також такі аспекти, як обслуговування, гарантії, ввічливість персоналу і зручність доступу до продукції тощо. Через це, скажімо, «Нова пошта» не лише забезпечує швидку доставку, а й розвиває мережу своїх відділень, впроваджує сервіси страхування вантажів, трекінгу товарів та фінансових переказів. Усе це допомагає вирішувати проблеми клієнтів та полегшує їхню взаємодію з компанією.

Унікальна цінність полягає в тому, що саме ви або ваша організація обіцяєте надати своїм клієнтам. Унікальна ціннісна пропозиція (UVP) – це характеристики вашого продукту, які створюють цінність або лояльність до вашої організації

та відрізняють її від супротивників. Нижче наведено покрокову інструкцію для створення власної ціннісної пропозиції.

Крок 1. Яка ваша пропозиція?

– Опишіть у двох реченнях функції та особливості вашого продукту чи послуги.

– Перевірте своїх конкурентів і з'ясуйте, скільки грошей вони просять за той самий товар чи послугу.

– Сформуйте ціну, яка вказує на цінність вашої послуги чи товару.

Крок 2. Зробіть свою пропозицію унікальною.

– Перелічіть від 2 до 5 особливостей, які роблять ваш продукт або послугу унікальними, на відміну від ваших конкурентів.

– Проведіть дослідження та з'ясуйте, чи важливі ці характеристики для вашого клієнта.

– Створіть новий план маркетингу та продажу для просування унікальних переваг вашого продукту.

Крок 3. Визначте своїх ідеальних клієнтів.

– Дізнайтеся про їхні позитивні та негативні очікування.

– Як вони люблять спілкуватися?

– Як вони зараз вирішують свою проблему?

– Який їхній вік і де вони живуть?

– Що вони люблять робити, аби розважитися?

– ... (залежно від продукту і ринку ви маєте ставити додаткові запитання).

Крок 4. Яку цінність матиме ваш продукт для клієнта? Зазначте переваги для свого замовника.

– Опишіть, як продукт чи послуга вирішує проблему або задовольняє потребу.

– Поясніть вартість продукту чи послуги.

– Доведіть це! Демонструйте переваги вашого товару або послуги.

Для простої формалізації ціннісної пропозиції вашого стартапу пропонуємо такий шаблон:

– Для... (цільових клієнтів)

– Хто не задоволений... (поточна альтернатива на ринку) –

Наш продукт – ... (новий товар).

– Це забезпечує... (ключові проблеми та можливості вирішення потреб клієнта).

– На відміну від... (товари конкурентів).

Щоби ціннісна пропозиція стартапу була зрозумілою та чіткою, вона повинна відповідати таким критеріям:

1. Релевантність. Вона має показувати, як продукт вирішує проблеми клієнтів або покращує їхнє життя.

2. Кількісна значущість. Включає конкретні вигоди, які пропонує продукт.

3. Диференціація. Пояснює вашим ідеальним клієнтам, чому вони повинні вибрати ваш продукт, а не пропозиції конкурентів.

4. Унікальна ціннісна пропозиція (UVP). Повинна бути першим, що помічають відвідувачі на вашому сайті.

Що не є ціннісною пропозицією? Це не просто слоган або фраза, що привертає увагу, наприклад: «L'Oréal. Тому що ми цього варти». Це також не є позиціонуванням: «America's #1 Bandage Brand. Швидко загоює рану, швидше зменшує біль». Заява про позиціонування – це частина ціннісної пропозиції, але вона не є рівнозначною.

Основна частина визначення пропозиції цінності включає аналіз проблеми за допомогою правила 4Us. Якщо на більшість питань – відповідь «так», то стартап рухається правильним шляхом до переконливої пропозиції. Якщо «ні», то проведіть доповнення ціннісної пропозиції і повторне оцінювання за методом 4U. Ось ці запитання:

– **Чи є проблема серйозною (такою, яку складно вирішити)?** Чи зможе ваше рішення відновити комфорт клієнта, усунути його біль, стрес або страх, а також покращити неефективний бізнес-процес, якщо ваш стартап пропонує товари і послуги для підприємств? Якщо відповідь ствердна, це означає, що потенційний клієнт може зацікавитися вашою ціннісною пропозицією і визнати її переваги.

– **Чи усунення проблеми потребує зовнішнього рішення?** Ось два приклади. Людина може мати хворобу, яку неможливо вилікувати вдома, отже, їй потрібне зовнішнє рішення. Інший приклад: законодавством передбачено обов'язковий щорічний аудит для публічних компаній, тому ці компанії замовляють послуги аудиторських фірм. Цей аспект не обмежується лише випадками критичної необхідності. Скажімо, якщо ви прагнете отримати певну освіту... Хоча ви можете самотійно

здобути ці знання, навчання у виші або приватному центрі зробити цей процес набагато простішим завдяки структурованій і систематизованій освіті. Якщо відповідь ствердна, клієнти, найімовірніше, почнуть підтримувати ваш бренд.

– **Чи є проблема терміновою?** Чи є ваш продукт або послуга серед пріоритетів клієнта? Виникнення проблеми викликає потребу в швидкому вирішенні? Наприклад, страх виникнення пожежі спонукає клієнтів купувати димові детектори, вогнегасники та системи сигналізації, щоб захистити своє майно. Якщо відповідь позитивна, клієнти будуть уважно стежити за вашим стартапом, щоб упевнитися, що їхню проблему можна ефективно вирішити.

– **Чи недостатньо вирішується проблема товарами або послугами, що існують на ринку?**

Чи існують на ринку товари або послуги, які повністю вирішують певні проблеми споживачів або бізнесу? Якщо відповідь ствердна, ви можете бути впевнені, що ринок відкритий для покращених рішень.

Після того як ви визначили проблему, яку маєте намір вирішити, та розробили унікальну ціннісну пропозицію, запитайте себе: як можна захистити ці переваги та забезпечити їхню довготривалу стійкість? Цікавим підходом для оцінки рівня захисту вашої ціннісної пропозиції є концепція «трьох D»: D – це безперервна інновація (*Discontinuous Innovation*), D – це захищена технологія (*Defensible Technology*) та D – це руйнівна бізнес-модель (*Disruptive Business Model*). Якщо ваша ціннісна пропозиція підкріплюється реалізацією цих трьох D, це свідчить про те, що її важко скопіювати та зупинити для конкурентів. Давайте розглянемо ці три фактори більш детально:

– безперервна інновація забезпечує нові способи розв'язання проблем шляхом впровадження сучасних технологій та методик;

– захищена технологія пропонує переваги та характеристики продукту, які можна охороняти правами інтелектуальної власності;

– руйнівні бізнес-моделі представляють собою унікальне поєднання моделей прибутковості та витрат, що вкупі сприяють розвитку бізнесу.

Наявність продукту з високою ціннісною пропозицією є однією з ключових переваг на ринку. Якщо ваша унікальна

ціннісна пропозиція відповідає вимогам «трьох D», це свідчить про те, що ваш стартап має реальний потенціал для значного прориву.

Останнім етапом формування ціннісної пропозиції є її оцінка через коефіцієнт вигод/незручностей. Багато підприємців акцентують увагу лише на функціях свого продукту, та не приділяють достатньої уваги процесу його використання. Це може ускладнити навчання клієнтів у користуванні продуктом. Таким чином, оцінка коефіцієнта вигод/незручностей полягає в порівнянні переваг, які ви надаєте, із «болем», витратами та стресом, з якими стикається споживач. Підприємець повинен забезпечити, щоб вигоди від використання продукту значно перевищували незручності та стреси, пов'язані з його придбанням і використанням.

З точки зору маркетингових комунікацій (реклами), ціннісна пропозиція вашого продукту повинна передаватися через всі доступні канали, які використовує ваш стартап: вебсайт, соціальні мережі, друковані видання, інтерв'ю тощо.

Ціннісна пропозиція закладена в самій суті продукту, але для її комунікації з клієнтом зазвичай використовують текстові елементи (заголовок, підзаголовок та короткий абзац), доповнені візуальними компонентами (фото, ілюстрації, графіка), які стимулюють клієнта до покупки. Не існує єдиного правильного способу зробити це, але можна почати з такої формули:

- *Заголовок.* Яку основну вигоду ви пропонуєте (викладіть одним стиснутим реченням)? Можна згадати про продукт і/або його цільову аудиторію. Зосередьте увагу клієнта на цьому.

- *Підзаголовок або абзац з 2–3 реченнями.* Чітке пояснення вашої пропозиції: що саме ви робите/пропонуєте, для кого це призначено і чому це є корисним.

- *Три ключові пункти.* Перелічіть найважливіші переваги або функції вашого продукту.

- *Візуалізація.* Зображення сприймаються швидше, ніж текст. Продовжте свою комунікацію, показавши зображення продукту, фотографію героя або малюнок, що підкреслює вашу основну ідею.

Дослідження, проведені різними організаціями, показують, що основним завданням компанії є визначення

ефективної ціннісної пропозиції та її чітке донесення до цільової аудиторії.

Після розроблення своєї ціннісної пропозиції настає час перевірити її, презентуючи потенційному клієнту й аналізуючи зворотний зв'язок.

Оцінюйте якість і унікальність вашої ціннісної пропозиції за шкалою від 1 до 5:

1. Обмежена цінність для маленького ринку. Висока конкуренція та/або незначні перешкоди для входу.

2. Значна цінність для ринку середнього розміру. Низька конкуренція та/або суттєві бар'єри для входу.

3. Товар або послуга зі значною диференціацією, але недостатньою конкурентоспроможністю.

4. Унікальний товар або послуга, що мають високу цінність для великого ринку, з сильною конкурентною захищеністю та/або суттєвими перешкодами для виходу на ринок (такими як патенти чи обмежений доступ до компонентів).

5. Унікальний продукт або послуга, що є надзвичайно цінними для великого ринку, з ексклюзивним або майже ексклюзивним контролем ключових компонентів (наприклад, через патент).

Якщо ваша ціннісна пропозиція не входить до трійки найкращих за цією шкалою, варто критично оцінити свій продукт і його позиціонування. Для отримання інформації про поведінку попиту можна застосувати матрицю оцінювання пропозиції. Використовуйте цю просту методику для підвищення потенційної привабливості вашої пропозиції:

- Визначте, наскільки бажаним є ваш продукт для клієнта.
- Оцініть унікальність ціннісної пропозиції на ринку.
- Помножте два отримані значення.

Якщо підсумкове число менше 2, повертайтеся до етапу формування ціннісної пропозиції.

Існують також альтернативні методи для тестування вашої ціннісної пропозиції, такі як А/В-тестування та реклама з оплатою за клік.

А/В-тестування. Один із найефективніших способів перевірити вашу ціннісну пропозицію – це сформулювати декілька груп потенційних клієнтів і надати одній з них опис товару з вашою ціннісною пропозицією, а іншій – характеристику

продукту конкурента або товару без специфічних функцій. Це допоможе вам зрозуміти, як споживачі реагують на різні аспекти вашої ціннісної пропозиції.

Реклама з оплатою за клік. Швидкий та економічний спосіб протестувати вашу ціннісну пропозицію – це використати Google Ads або Facebook Ads. Створіть тестові оголошення з різними пропозиціями, спрямованими на окрему цільову аудиторію. Оголошення, які отримують більше кліків, зазвичай краще привертають увагу і генерують трафік, хоча це не обов'язково гарантує збільшення продажів. Використуйте ці дані для вдосконалення вашої унікальної ціннісної пропозиції.

У сфері маркетингу стартапів засновники часто припускаються помилок, що є цілком нормальним явищем. Ваше завдання полягає в тому, щоб випробовувати різні маркетингові підходи, допоки не знайдете найбільш ефективні інструменти для просування ваших товарів чи послуг на вибраному ринку. Якщо ви ігноруватимете помилки в маркетингу, то ризикуєте потрапити в число 14% стартапів, які зазнали невдачі через погану маркетингову стратегію. Мета цього розділу – показати найпоширеніші помилки, які допускаються в маркетингу стартапів, щоб ви могли їх уникнути. Деякі з них можуть коштувати вам набагато більше, ніж просто фінансові втрати, адже ваша репутація також має значення.

Неякісна ціннісна пропозиція. Однею з найбільших помилок, з якою слід бути обережними, є недооцінка споживчою аудиторією цінності вашого продукту. Спочатку переконайтесь, що ви вклали достатньо ресурсів у вебдизайн, SEO та UX-копірайтинг, якщо ваш продукт онлайн. Якщо ж ваш бізнес надає послуги або продає фізичні товари, зверніть увагу на дизайн продукту, оформлення торгової точки, професіоналізм і привітність персоналу. Ці елементи є критично важливими для успіху маркетингової стратегії та відображають ваш рівень професіоналізму. Багато малих компаній зазвичай намагаються зекономити на маркетингових витратах. Проте нещодавнє дослідження показало, що лише 22% підприємств задоволені результатами конверсії своїх маркетингових зусиль у приріст продажів. Причина в тому, що інвестування

в ваш бренд, продукт та загалом у маркетинг є єдиним способом отримати прибуток від вкладених зусиль та ресурсів.

Ігнорування значення маркетингу та професійного брендингу вважається поширеною помилкою стартапів, яка часто трапляється на ранніх етапах їх розвитку. Хоча фінанси, команда, рекрутинг і доставка, безумовно, є важливими аспектами діяльності, брендинг і реклама також суттєво впливають на ефективність компанії, залучення клієнтів і загальний успіх. Маркетинг і брендинг є ключовими елементами розвитку бізнесу, адже вони надають змогу новому підприємству сформувати унікальну ідентичність бренду.

Копіювання конкурентів. Завжди буде відчуватися конкуренція від більших і більш успішних компаній. Намагатися наслідувати їхній маркетинговий контент і створювати враження схожості не принесе успіху. Вам потрібно забезпечити, щоб ваш підхід був максимально оригінальним і індивідуальним. Дослідження показали, що 75% підприємців вважають маркетинг найважливішим чинником успішного виходу продукту на ринок. Ігнорування цього аспекту може обернутися непередбаченими витратами. Дайте людям зрозуміти, чому ви відрізняєтеся від інших конкурентів і що саме унікального ви можете запропонувати. Це єдиний шлях виділитися та завоювати прихильність споживачів.

Неправильне визначення цільової аудиторії. Аналіз цільової аудиторії є критично важливим для створення якісної та ефективної маркетингової стратегії. Ігнорування досліджень клієнтів може призвести до серйозних наслідків. Ви ризикуєте залучити непідходящу групу споживачів, натомість ваші основні прихильники залишаться розгубленими та байдужими. Перш ніж створювати будь-який продукт, визначте, на яку аудиторію ви орієнтуєтесь і яке повідомлення плануєте донести до цих клієнтів.

Низькоякісний контент у маркетингових комунікаціях. Погано підготовлений контент може стати причиною невдачі всіх ваших маркетингових кампаній. Усі повідомлення, які ви бажаєте донести до клієнтів через традиційні та сучасні рекламні канали, повинні бути ретельно продуманими, чітко сформульованими та перевіреними на потенційних споживачах (наприклад, за допомогою опитувань та А/В-тестування).

Питання для самоперевірки

1. Що таке стартап і які його основні характеристики, що відрізняють його від традиційного бізнесу?
2. Які фактори сприяють успіху стартапів у сучасній економіці?
3. Як швидка реакція стартапів допомагає їм впоратися з фінансовими кризами?
4. Яку роль відіграє здатність стартапу виявляти потреби клієнтів у досягненні ним успіху?
5. Які способи використовують стартапи для створення якісної комунікації з цільовою аудиторією?
6. Які основні завдання маркетингу для стартапу?
7. Яку інформацію потрібно зібрати про цільову аудиторію, щоб успішно вийти на ринок?
8. Які основні методи сегментування ринку та навіщо вони потрібні?
9. Чому важливо здійснити дослідження ринку перед запуском стартапу?
10. Які методи ринкового дослідження використовують для збору первинних даних?
11. Яка різниця між кількісним і якісним ринковим дослідженням?
12. Які основні причини, через які стартапи зазнають невдач?
13. Що таке ціннісна пропозиція стартапу і як вона впливає на вибір клієнтів?
14. Які кроки потрібно вжити для створення унікальної ціннісної пропозиції?
15. Як оцінити конкурентоспроможність ціннісної пропозиції на ринку?
16. Які помилки у маркетинговій стратегії можуть призвести до невдач стартапу?
17. Як важливо адаптувати продукт до специфічного сегменту ринку?
18. Які переваги має стартап, що проводить постійні маркетингові дослідження?

Тести для самоконтролю

1. Яка з наведених характеристик найбільшою мірою сприяє успіху стартапів порівняно з більшими компаніями?

- а) Вища капіталізація.
- б) Швидка реакція на зміни.

- в) Більший досвід управління.
- г) Стабільна фінансова база.

2. Якими є основні завдання маркетингу для стартапів?

- а) Оптимізація витрат і залучення інвесторів.
- б) Дослідження думок потенційних клієнтів і створення ціннісної пропозиції.
- в) Виведення продукту на міжнародний ринок і зменшення конкуренції.
- г) Розширення асортименту продукції та підвищення цін.

3. Який аспект є найважливішим для ідентифікації цільової аудиторії стартапу?

- а) Визначення конкурентів.
- б) Визначення ключових демографічних характеристик.
- в) Пошук нових ідей для продукту.
- г) Створення привабливого бренду.

4. Яка з причин є найпоширенішою у невдачі стартапу?

- а) Неправильне створення рекламної кампанії.
- б) Закінчення фінансування.
- в) Немає потреби на ринку.
- г) Неякісний продукт.

5. Яка із зазначених причин є найпоширенішою у невдачах стартапів відповідно до наданого тексту?

- а) Неправильний маркетинг.
- б) Нема потреби на ринку.
- в) Запізнілий вихід на ринок.
- г) Проблема з цінами / витратами.

6. Який із вказаних методів є прикладом первинного ринкового дослідження?

- а) Вивчення статей у наукових журналах.
- б) Аналіз статистики з державних джерел.
- в) Організація фокус-групи.
- г) Використання даних з Інтернету.

7. Яка характеристика ринкового дослідження надає змогу підприємцям отримати дані безпосередньо від клієнтів у реальному часі?

- а) Вторинні дослідження.
- б) Кількісні дослідження.

- в) Первинні дослідження.
- г) Статистичні аналізи.

8. Який із зазначених методів допомагає підприємцям глибше зрозуміти бажання та потреби споживачів?

- а) Кількісне дослідження.
- б) Спостереження.
- в) Соціальні мережі.
- г) Статистика.

9. Що є основною метою ціннісної пропозиції стартапу?

- а) Визначити цільову аудиторію.
- б) Сформувати стратегію виходу на ринок.
- в) Створити унікальну цінність для клієнтів.
- г) Встановити ціни на продукцію.

10. Які з наведених елементів не належать до ціннісної пропозиції стартапу?

- а) Соціальна відповідальність бізнесу.
- б) Позиціонування продукту.
- в) Прибуток компанії.
- г) Характеристики товару.

11. Який із названих аспектів є критичним для формування ефективної ціннісної пропозиції?

- а) Визначення непідхожої цільової аудиторії.
- б) Наявність злагодженої команди.
- в) Релевантність і диференціація продукту.
- г) Копіювання конкурентів.

12. Який метод дає можливість підприємцеві дізнатися, як споживачі реагують на різні аспекти його ціннісної пропозиції?

- а) Вивчення ринкових трендів.
- б) А/В-тестування.
- в) Аналіз конкурентів.
- г) Проведення фокус-груп.

Тема 4

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ СТАРТАПУ

Соціальні мережі – це не лише місце для спілкування, а й потужний інструмент для бізнесу, який може змінити правила гри.

Гері Вайнерчук

4.1. Цифровий маркетинг

Ми живемо в епоху стартапів. Саме нині можна спостерігати, як продукт, розроблений маленькою групою пристрасно захоплених своєю справою професіоналів, перетворюється на компанію з мільйонними статками всього за кілька років, пройшовши шлях від орендованої квартири до престижного офісу в бізнес-центрі класу «А». Проте на цьому шляху будь-який проєкт стикається з численними труднощами, які не завжди пов'язані з технічними аспектами.

Основна проблема, з якою стикаються засновники, – просування стартапу.

Сьогодні традиційні рекламні інструменти втрачають своє значення, натомість маркетинг стає дедалі більш інтерактивним та зорієнтованим на візуальний контент, а чат-додатки набирають популярності. Сучасні медіа вимагають активного залучення споживачів і поширення інформації через вірусні механізми, що створює необхідність перегляду маркетингових стратегій та впровадження нових інструментів.

Цифровий маркетинг (*digital marketing*) – це процес використання різноманітних цифрових каналів для просування брендів. Це поняття часто плутають з інтернет-маркетингом, хоча між ними існує суттєва різниця. Digital-маркетинг охоплює інтернет-маркетинг, але не обмежується ним. Інтернет-маркетинг включає такі канали, як SEO, контекстна реклама, вебінари тощо, – це ресурси, доступні лише в мережі. Водночас digital-маркетинг включає всі ці канали, а також рекламу та просування на будь-яких цифрових платформах

поза Інтернетом. Це означає, що цифрова комунікація може вестися як в онлайн-, так і в офлайн-режимі.

Варто розрізняти декілька рівнів використання Інтернету (табл. 4.1), причому лише на деяких з них можливе повноцінне використання інтернет-технологій у маркетингу.

Таблиця 4.1

Рівні використання Інтернету

Рівень використання	Характеристика
Застосування Інтернету як засобу пошуку інформації та замовлення якихось товарів і послуг	Достатньо пасивний спосіб використання Інтернету. Він дає можливість отримувати нову інформацію, економить час, але можливості мережі набагато ширші
«Обов'язкова присутність»	Наявність вебсайту з інформацією, що розповідає про стартап і пропоновані ним продукти
Виділення Інтернету в «самостійний бізнес»	Інтернет є самостійним та повноцінним джерелом доходу
Включення Інтернету до ланцюга доданої вартості	На цьому рівні структура самого бізнесу зберігається, а Інтернет хоч і виконує допоміжну функцію, але допомагає значно підвищити його ефективність

Важливо зазначити, що цифровий маркетинг не включає в себе просування через традиційні канали, такі як газетні оголошення, роздача флаєрів, реклама на телебаченні чи білборди. Однак якщо на білборді присутній QR-код, що веде на сайт, це вже вважається частиною цифрового маркетингу.

Цифровий маркетинг пропонує безліч інструментів, які можна класифікувати на три основні групи:

- 1) платні ресурси (канали, за які компанії сплачують);
- 2) власні ресурси (сайти і сторінки в соціальних мережах, що належать бізнесу);
- 3) зароблені ресурси (так зване сарафанне радіо).

Сьогодні використання digital-маркетингу є необхідним і ефективним, позаяк надає такі переваги:

- про бренд дізнається більш широка цільова аудиторія, що включає потенційних покупців, готових придбати товар,

тож важливо залучити їх через комунікацію та встановлення контактів;

- покупці отримують інформацію про продукт у стислі терміни, а швидше знайомство веде до більш швидкої покупки;

- завдяки різноманітним каналам, що забезпечують видимість вашого бренду, зростає ймовірність його вибору під час купівлі;

- про продукт починають більше дізнаватися, вивчати його, активно обговорювати з друзями;

- цифровий маркетинг зазвичай вимагає менших витрат порівняно з традиційною рекламою;

- результати маркетингових кампаній можна оцінювати, аналізувати, також робити висновки та коригувати стратегії.

Цифровий маркетинг займає значне місце в сучасному інформаційному суспільстві. На рис. 4.1 наведено інструменти, які використовуються у digital-маркетингу.

Онлайн-відео – ефективний метод, що допомагає виділитися серед конкурентів. Крім того, у підлітків і молоді онлайн-відео перевершує за кількістю переглядів кабельне телебачення.

Нативна (природна) реклама – такі оголошення, що органічно вписуються в контент, тож мають вищі шанси привернути увагу користувачів, адже виглядають більш природно.

Персоналізований контент – стратегія залучення більшої кількості відвідувачів на сайт і їх перетворення на покупців.

Розумна реклама на основі великих даних (*big data*) – використання значних обсягів даних, що дає змогу рекламодавцям точніше визначати свою цільову аудиторію та економити кошти на рекламних кампаніях, орієнтуючись на споживачів, які мають інтерес до пропозицій.

Розвиток спільноти – сьогодні користувачі Інтернету генерують більше контенту, ніж коли-небудь раніше, а їхні пости, фото, відео та інші матеріали можуть істотно вплинути на ваш бренд і сприяти зростанню продажів.

Сутність крауд-маркетингу полягає в поширенні інформації про продукт шляхом рекомендацій на сторонніх сайтах. Наприклад, користувач на форумі може попросити поради у виборі мультиварки, а співробітник інтернет-магазину

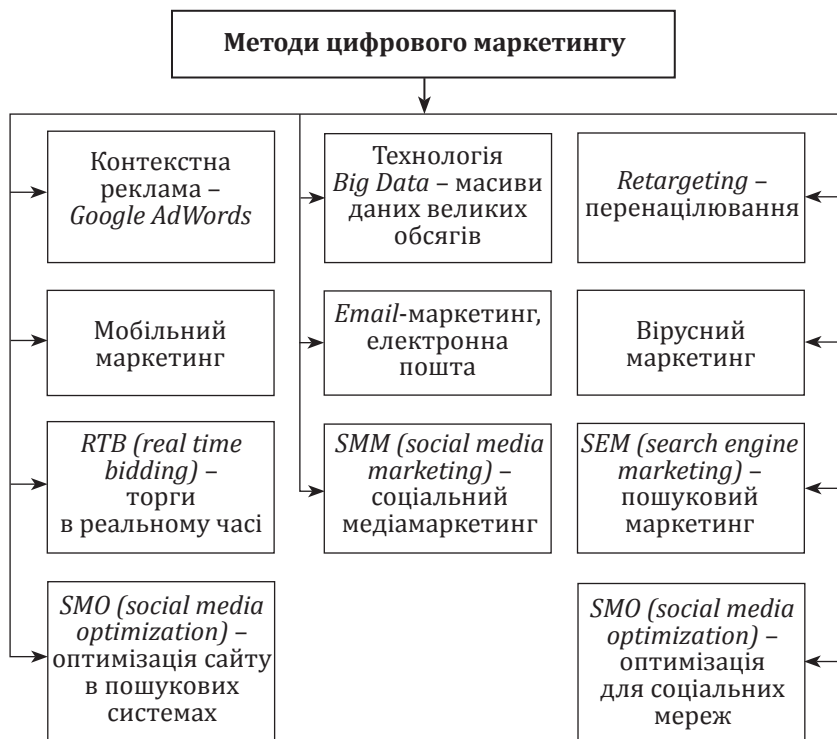


Рис. 4.1. Методи, які використовує цифровий маркетинг

побутової техніки – допомогти своїми рекомендаціями, а разом з тим поділитися посиланням на потрібну модель на сайті.

Для стартапу використання такого методу просування забезпечує підвищення впізнаваності, залучення користувачів і клієнтів, а також отримання природних посилань з інших сайтів.

Канал на YouTube

Немає потреби створювати відео у стилі Apple чи TED. Як стартап, ви, напевно, не маєте бюджету на студію, операторів чи монтажерів. Проте цілком можливо організувати серію оглядів у форматі скрінкастів, демонструючи на екрані, як функціонує ваш додаток або сайт. Для цього існує безліч безкоштовних програм.

Як насправді працює digital-маркетинг та з чого почати стартаперу?

Просування компанії та її продукції або послуг через Інтернет є складним і багатоступеневим процесом, що охоплює такі етапи:

- оцінка ринкової ситуації для отримання ясного розуміння ринку, на якому планується діяльність бренду;
- встановлення цілей, до яких компанія прагне досягти через впровадження цифрового маркетингу;
- вибір необхідних маркетингових інструментів і цільової аудиторії;
- розробка тактичних рішень для просування бренду, детальний підбір платформ для діяльності, а також планування рекламних кампаній з урахуванням потреб конкретної аудиторії, сезонності та бюджету;
- реалізація запланованих дій для досягнення тактичних і стратегічних цілей, призначення відповідальних осіб і термінів виконання;
- моніторинг результативності виконання стратегії.

Незважаючи на переваги та доступність інструментів digital-маркетингу, ефективне просування продукту стартапу вимагає організованої, злагодженої та постійної роботи, яку потрібно систематизувати.

На початку слід провести ринковий аналіз, використовуючи безкоштовні аналітичні інструменти, такі як Google Trends або Consumer Barometer. Рекомендується розпочати з оцінки маркетингового середовища для отримання точного і реалістичного зображення поточної ситуації. Маркетингове середовище включає різноманітні фактори, які впливають на можливість налагоджувати успішні відносини зі споживачами, і поділяється на макро- та мікросередовище.

Макросередовище складається з потужних соціальних сил, що впливають на мікросередовище. Для проведення такого аналізу важливо використовувати різноманітні актуальні джерела інформації (дослідження, звіти, новини, інструменти пошуку), як-от:

- PEST-аналіз. Це матриця, яка допомагає визначити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на діяльність вашої компанії;

– аналіз ринку. Це якісне дослідження, яке зосереджується на потребах користувачів і тенденціях в інтернет-ринку, на якому функціонує ваш стартап. Вивчіть свій ринок, визначаючи вік, місце проживання та стать вашої цільової аудиторії, аби оцінити розмір вашої ніші;

– аналіз конкурентного середовища. Цей етап включає формування репрезентативної вибірки конкурентів та дослідження їх найбільш доречних стратегій і дій в онлайн-середовищі. Він аналізує насиченість ринку, кількість конкурентів, їхню цінову політику тощо.

Мікросередовище складається з учасників, що максимально тісно пов'язані з компанією і впливають на її здатність обслуговувати клієнтів. До цього кола входять підприємства-партнери, постачальники, рекламні посередники, споживчі ринки, конкуренти та громадськість.

Наступним кроком є створення власного вебсайту або цільової сторінки за допомогою безкоштовних платформ, таких як WIX чи Tilda. Один із найшвидших способів залучити перших відвідувачів на сайт вашого стартапу – запустити кампанію контекстної реклами. Проте це доцільно лише в разі, якщо ваш продукт має певний попит у пошукових системах. Інакше не буде зрозуміло, які саме запити використовувати для реклами.

Підготовка до рекламної кампанії вимагає всебічного збору семантичного ядра, налаштування облікового запису, створення груп оголошень та вирішення інших завдань.

Потім потрібно створити сторінки стартапу у соціальних мережах та ініціювати там рекламну кампанію.

Знайти свою цільову аудиторію в соцмережах дуже важливо, тож розглянемо, як це робити в Instagram.

Для початку вкажіть назву вашої корпоративної сторінки – ім'я компанії та родинну діяльність. Далі заповніть поля «Website» та «Біографія». Варто пам'ятати, що в останньому полі у вас є лише 150 символів, включаючи пробіли та розділові знаки.

Чек-лист із заповнення особистої інформації про себе:

– розкажіть хто ви (стислість – сестра таланту: фотограф, travel boy тощо);

– чим займаєтеся (пишіть по суті: не «реалізую мрії дітей», а «дизайнер дитячих кімнат»);

- чим корисні («експерт у системному розвитку особистості і бізнесу», «навчаю як стати лідером у своїй ніші»);
- подайте інформацію про ваші товари;
- вкажіть, як з вами зв'язатися (реальні способи зв'язку, а не «для галочки»), також можна додати інформацію про графік роботи.

Для корпоративних акаунтів надзвичайно важливо привертати увагу користувачів корисною інформацією, знижками, розпродажами та акційними пропозиціями. Цю інформацію можна зазначити в описі профілю разом з посиланням на актуальну сторінку в Instagram.

Щоб покращити результати діяльності компанії і підвищити ефективність просування стартапу, потрібно якомога швидше пристосуватися до нових цифрових умов, використовуючи різноманітні інновації, що виникають завдяки технологічному розвитку. Важливо усвідомити, що технології мають здатність передавати споживачам, зокрема визначеним цільовим групам, навіть найпростіші повідомлення і, що найголовніше, робити це дуже швидко та ефективно.

Отже, застосування digital-маркетингу є необхідним, оскільки:

1) мети стартапу навряд чи буде досягнуто, якщо не буде можливості донести свої повідомлення та ціннісні пропозиції до цільової аудиторії;

2) створення чіткого плану дає змогу стартапам передавати свою унікальну торгову пропозицію, щоб споживачі зрозуміли, чим цінність компанії чи продукту відрізняється від інших.

4.2. Реклама бренду в соціальних мережах

Блоги та соціальні мережі виявилися важливим інструментом для аналізу настроїв у різних сферах, таких як управління відносинами з клієнтами, моніторинг громадської думки та текстова фільтрація. Інформація, здобута з платформ соціальних медіа, як-от *Twitter* і *Facebook*, стала надзвичайно корисною для компаній, які займаються маркетинговими дослідженнями в секторі громадських організацій та інших установ, що вивчають громадську думку.

Соціальні мережі, подібно до пошукових систем, утворюють окремий всесвіт, і існує безліч способів їх використання для просування стартапів:

- створення офіційного профілю, регулярна публікація постів та реклама для залучення підписників (таргетована реклама);
- замовлення рекламних публікацій на інших тематичних акаунтах;
- просування рекламних оголошень для збільшення переходів на сайт;
- активна робота з групами в *Facebook* (безкоштовні публікації і платне розміщення).

Реклама в соціальних мережах дає можливість вам розпочати продажі з перших днів роботи вашого вебсайту.

Для сучасних електронних комерційних платформ таке постійне й безперервне залучення нових клієнтів є неабиякою перевагою. Навіть якщо первинний продаж не приносить цілком позитивного доходу, маркетинг через електронну пошту та утримання клієнтів можуть значно компенсувати витрати з кожним новим споживачем.

Ми вважаємо, що найкращим варіантом є початок з найпопулярніших платформ – таким чином ви працюєте із прибутковою системою і маєте можливість переглядати розподіл відсотків свого бюджету на більш ризиковані кампанії.

Нині існує чимало каналів соціальних медіа, в яких можна використовувати перевірені рекламні стратегії для забезпечення стабільної рентабельності інвестицій.

Ось відмінні місця, щоб зараз інвестувати гроші в рекламу:

1. *Facebook*.
2. *Instagram*.
3. *Twitter*.
4. *Pinterest*.
5. *LinkedIn*.
6. *Snapchat*.
7. *TikTok*.

Яку зі соціальних мереж ви оберете – залежатиме від трьох ДУЖЕ важливих факторів:

- 1) де найбільше сконцентровані ваші цільові клієнти (цільова аудиторія);

2) де ваші цільові клієнти є найбільш доступними (переважно медіа, націлювання оголошень тощо);

3) де цільові клієнти найактивніше беруть участь у рекламі (потрібно тестування).

Розглянемо за приклад *Grammarly* – сервіс, який спеціалізується на перевірці англійської граматики. Цільова аудиторія цього стартапу складається з осіб, для яких англійська не є рідною мовою, а також людей, які мають труднощі з граматичними правилами. Отже, близько 80–90% навіть серед тих, хто активно вивчає цю мову, підпадають під цю категорію.

Що стосується проблеми, яку вирішує сервіс, – залежно від конкретного сегменту ЦА вона буде такою:

- оновлення навичок письма під час вивчення мови;
- покращення якості тексту при створенні контенту для вебсайтів;
- виправлення помилок у листуванні, зокрема в діловій кореспонденції тощо.

На базі цього можна виокремити низку чітких критеріїв, яким повинна відповідати цільова аудиторія: вивчення англійської мови та її активне використання з особистими, навчальними чи професійними цілями.

Це вже є достатньою підставою для початку таргетованої реклами в соціальних мережах або для розробки контент-плану для майбутнього блогу.

Чек-лист «3 чого почати SMM?»:

1. Підготувати аналітику цільової аудиторії в соцмережі.
2. Підготувати аналітику щодо конкурентів і ніші.
3. Підготувати контент-план.
4. Підготувати перші пости (10 штук).
5. Підготувати план оцінювання ефективності реклами.
6. Налаштувати *Google Analytics*.
7. Створити нові та провести аудит існуючих сторінок.
8. Налаштувати таргет.
9. Написати оголошення для таргету.
10. Налаштувати ціну в таргет-рекламі.
11. Написати, з якими сторінками можна співпрацювати.
12. Продумати ціни у кожному напрямі співпраці.
13. Зв'язатися з адміністраторами партнерів, узгодити усі умови розміщення реклами.
14. Підготувати макет реклами.

15. Скласти план оптимізації сайту під соцмережі.
16. Виділити ключових лідерів думок, блогерів.
17. Розробити акції співпраці з лідерами думок.
18. Підготувати медіаплан.
19. Підготувати фінансовий план.
20. Підібрати спеціалістів, які потрібні для цього.

Які переваги від реклами на каналах соціальних медіа?

Більшість каналів потребують значного часу для отримання рентабельності інвестицій.

Деякі канали дають швидкі результати, але не день у день.

Деякі канали є послідовними, але вимагають багато часу для накопичення інформації.

Facebook є універсальною мережею соціальних медіа. З понад 3 мільярдів активних користувачів на місяць *Facebook* охоплює більш ніж чверть світового населення, надаючи рекламодавцям безпрецедентний шанс досягнути практично будь-яку аудиторію.

Найпоширенішим підходом є розміщення реклами на *Facebook* безпосередньо на цільових сторінках з високим рівнем конверсії.

Серед соціальних мереж, якими варто користуватися стартаперам, особливо варто виділити *Instagram* та *Twitter*. Сьогодні *Instagram* налічує понад 2 мільярди активних користувачів щомісяця і має один з найвищих показників залучення в соціальних мережах.

Twitter із біля 400 мільйонами активних користувачів щомісяця також залишається однією з найулюбленіших соціальних платформ.

У *Twitter* можна налаштувати кілька типів кампаній:

- рекламовані рахунки;
- рекламовані твіти;
- вебкарти.

Детально про тактику реклами в *Twitter*:

1. Розробіть привабливий імідж вашого бренду, що привертає увагу.

Зважте на те, що *Twitter* вимагає більш цілеспрямованого підходу порівняно з іншими платформами.

2. Використовуйте функцію «Купити зараз», щоб створити зручні умови для користувачів, впроваджуючи «замовлення в один клік».

3. Приділіть увагу взаємодії користувачів безпосередньо з рекламними оголошеннями, адже *Twitter* забезпечує негайний зв'язок між брендами та споживачами.

4. У *Twitter* немає місця для довгих описів – тут краще акцентувати увагу на компактності.

Дослідження свідчать, що понад 87% маркетологів рекомендують цю соціальну мережу для B2B-моделей. Проте на практиці *Twitter* залишається непростим викликом для B2C (бізнес для споживача), оскільки перетворення підписників на покупців виявляється досить складним.

Pinterest – унікальний. Будучи дещо схожим на *Instagram*, він орієнтований переважно на жінок, оскільки 70% користувачів становлять жінки. Ця платформа має активну аудиторію понад 500 мільйонів користувачів на місяць і вважається відмінним ресурсом для електронної комерції.

Ось кілька рекомендацій щодо рекламної стратегії в *Pinterest*:

- творчий підхід. Користувачі швидко переглядають безліч пропозицій, тому важливо виділитися завдяки оригінальному представленню інформації та привернути увагу;

- вивчайте тренди. Досліджуйте, що публікують ваші конкуренти, які запити користувачів є популярними і які продукти користуються попитом;

- будьте докладними. *Pinterest* функціонує як пошукова система, тому варто створювати довгі та детальні описи з використанням ключових слів та хештегів.

Щодо *TikTok*, *Instagram*, *YouTube* та *Pinterest* – створення сторінок у цих мережах є доцільним, якщо ваш бізнес працює за моделлю B2C і ви маєте час або бюджет для їхньої активної підтримки.

LinkedIn – ще одна унікальна соціальна платформа, корисна на ринку B2B. *LinkedIn* має приблизно 900 мільйонів активних користувачів щомісяця, порівну чоловіків та жінок. 61% користувачів потрапляють у віковий діапазон 30–64 років.

Детально про тактику реклами в LinkedIn:

1. Відстежуйте ефективність оголошень та відкидайте будь-які оголошення, що мають показник кліку 0,10%.

2. Хоча рекламування в *LinkedIn* може виглядати не доцільним порівняно з *Facebook*, можливість визначення

професійної сфери, місцезнаходження, стажу, віку, освіти та навичок цільової аудиторії може бути надзвичайно ефективною для цілей B2B, тож варто цим скористатися.

3. Користувачі *LinkedIn* надають перевагу більш стислій рекламі, ніж користувачі *Facebook*.

4. Зосередьтеся на проблемах та викликах у професійній сфері. Всі прагнуть бути успішними. Чим можете ви їм допомогти?

5. У *LinkedIn* користувачі об'єднуються у спільноти. Шукайте способи охоплення цих груп за допомогою своїх оголошень та рекламних кампаній.

Якщо ваш стартап працює за моделлю B2B (бізнес для бізнесу), ведення профілю на *LinkedIn* є обов'язковим. У США цю платформу вважають ключовою для бізнесменів і підприємців. Тож активна присутність у *LinkedIn* та регулярні оновлення можуть бути дуже корисними.

Snapchat, в свою чергу, є однією з нових платформ, що має свої сильні сторони, зокрема понад 400 мільйонів активних користувачів щомісяця. Незважаючи на те, що *Snapchat* поступається *Instagram*, наразі перший є дієвою рекламною платформою з дуже активною аудиторією.

Також соціальні мережі вважаються відмінним каналом для поширення статей, опублікованих у блозі на вашому сайті. Запустивши блог на сайті свого стартапу, ви створюєте основу для успішної маркетингової воронки, яка базується на підвищенні обізнаності про ваш продукт. У блозі можна розміщувати навчальні матеріали про функціонування продукту, приклади його використання для вирішення певних задач та інший корисний контент.

Блог сам по собі не є знаряддям для миттєвого залучення аудиторії, проте статті можуть слугувати кінцевою точкою для оголошень у контекстній рекламі, а також бути успішно просуваними в соціальних мережах.

Стартап-спільнота в США визначає кілька важливих платформ для стартапів:

– **Crunchbase** пропонує широкий спектр інформації про приватні та публічні компанії, включаючи акселератори, стартапи та венчурні фонди, і дозволяє дізнатися про обсяги інвестицій і портфоліо фондів.

– **Angellist** є не лише ресурсом для пошуку інформації про стартапи, інвестиційні фонди та бізнес-ангелів, але також дає змогу спробувати залучити інвестиції через механізм Syndicate. Цей процес подібний до краудфандингу, але виглядає більш професійним з точки зору інвесторів. Крім того, на **Angellist** можна розмістити детальний опис компанії, її засновників та продуктів, а також вказати інформацію про інвесторів, менторів чи радників.

Обидві платформи сприяють тому, щоб стартап потрапляв у поле зору інвесторів, потенційних партнерів або журналістів, тому важливо бути присутніми на них.

– **Gust ma F6S** – це ще дві платформи, на яких рекомендується створити сторінку з інформацією про вашу компанію.

Завдяки цим платформам стартап може знайти потенційних партнерів або інвесторів. Більш того, деякі рейтингові медіа періодично аналізують ці ресурси і публікують добірки про нові та перспективні компанії, що дає можливість несподівано отримати увагу журналістів.

– Якщо компанія планує вихід на ринки США, Великобританії чи Австралії, варто звернути увагу на **Quora** та **Reddit**. Ці сайти можуть допомогти стартапу залучити трафік, але реєстрацію краще проводити на ім'я одного з засновників, а не самої компанії.

В Україні активно розвивається мережа стартап-шкіл та бізнес-шкіл, які слугують фундаментом для нових підприємств. Вони допомагають стартапам втілювати ідеї, знаходити інвесторів, партнерів та менторів. Крім того, проводяться заходи з підтримки стартапів на платформі краудфандингу.

Отже, засновнику стартапу слід підготувати план, також визначитися, в яких соціальних мережах та на яких платформах буде представлено інформацію про його проєкт.

Варто розділити такі сайти на обов'язкові для бізнесу та ті, що залежать від конкретної бізнес-моделі.

Також важливо не забувати про регулярний аналіз після початку просування стартапу. Це допоможе зрозуміти, які стратегії працюють, а які ні, та виявити можливі напрямки для подальшого розвитку.

Щоб досягти успіху в соціальних мережах, необхідно репрезентувати привабливу пропозицію через ефективні

канали до користувачів, які дійсно це оцінять, у місцях, де вони можуть її прочитати. До речі, рекламуючи власний проєкт, важливо обирати платформи, де користувачі охоче сприйматимуть платну рекламу.

І наостанок, незважаючи на різноманітність маркетингових стратегій, лише одна з них може забезпечити стабільні продажі з перших днів – це реклама в соціальних мережах.

Питання для самоперевірки

1. Яка основна мета цифрового маркетингу для стартапів?
2. У чому полягає різниця між цифровим маркетингом і інтернет-маркетингом?
3. Назвіть три основні групи інструментів цифрового маркетингу і наведіть приклад для кожної.
4. Які переваги має використання цифрового маркетингу порівняно з традиційною рекламою?
5. Як важливо провести ринковий аналіз перед запуском маркетингової кампанії?
6. Що таке PEST-аналіз і яку інформацію він може надати стартапу?
7. Які стратегічні етапи просування стартапу через цифровий маркетинг?
8. Які рекомендації щодо створення успішних аналітичних оглядів у соціальних мережах?
9. Як визначити цільову аудиторію для рекламної кампанії в соціальних мережах?
10. Які фактори впливають на вибір соціальної мережі для реклами стартапу?
11. Чому важливо адаптуватися до нових цифрових умов і технологій?
12. Як крауд-маркетинг може допомогти у підвищенні впізнаваності стартапу?
13. Які основні канали соціальних мереж рекомендуються для реклами стартапів?
14. Назвіть переваги використання Instagram у контексті реклами для стартапу.
15. Які ключові моменти потрібно враховувати під час розробки контент-плану для соціальних медіа?

Тести для самоконтролю

1. Яка з наведених характеристик найбільше відповідає цифровому маркетингу?

- а) Використання лише телевізійної реклами.
- б) Лише інтернет-маркетинг.
- в) Використання різноманітних цифрових каналів для просування бренду.
- г) Використання газетних оголошень.

2. Яка з наведених груп не є частиною цифрового маркетингу?

- а) Платні ресурси.
- б) Власні ресурси.
- в) Інформаційні листівки.
- г) Залучені ресурси.

3. Яку перевагу має цифровий маркетинг порівняно з традиційною рекламою?

- а) Більш високі витрати.
- б) Можливість швидкої оцінки результатів.
- в) Вужче охоплення аудиторії.
- г) Невисока взаємодія з клієнтами.

4. Який канал social media є найбільш рекомендованим для реклами стартапів, що працюють у сфері B2B?

- а) *Instagram*.
- б) *TikTok*.
- в) *LinkedIn*.
- г) *Snapchat*.

5. Що таке PEST-аналіз у контексті цифрового маркетингу?

- а) Метод визначення цільової аудиторії.
- б) Метод аналізу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів.
- в) Метод підготовки рекламного контенту.
- г) Метод просування в соціальних мережах.

6. Який із наведених методів ефективно підвищує впізнаваність бренду через рекомендації?

- а) Таргетована реклама.
- б) Крауд-маркетинг.
- в) Нативна реклама.
- г) Контекстна реклама.

7. Що є першим етапом у процесі просування через цифровий маркетинг?

- а) Моніторинг результатів.
- б) Оцінка ринкової ситуації.
- в) Вибір цільової аудиторії.
- г) Організація контекстної реклами.

8. Яка з перелічених платформ має найбільшу кількість активних користувачів на місяць?

- а) *Twitter*.
- б) *Facebook*.
- в) *LinkedIn*.
- г) *Pinterest*.

9. Яка ознака є характерною для персоналізованого контенту?

- а) Він створюється без врахування інтересів цільової аудиторії.
- б) Він підвищує залучення відвідувачів на сайт.
- в) Він є однозначно рекламою.
- г) Він не потребує сегментації аудиторії.

10. Яка соціальна мережа має перевагу в рівні залучення користувачів?

- а) *Twitter*.
- б) *Facebook*.
- в) *Instagram*.
- г) *LinkedIn*.

11. Яка з указаних платформ не є спеціалізованою для пошуку інвестицій?

- а) *Crunchbase*.
- б) *AngelList*.
- в) *Facebook*.
- г) *Gust*.

12. Яка перевага є характерною для реклами в соціальних мережах?

- а) Високі витрати без вагомих результатів.
- б) Можливість залучення нових клієнтів з перших днів.
- в) Вимога тривалої підготовки.
- г) Ускладненість аналізу даних.

Тема 5

ОБ'ЄКТИ ТА ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ STARTUP-ПРОЄКТУ

Фінансування є основою для успіху будь-якої ідеї, яка прагне стати реальністю.

Норман Мейлер

5.1. Типові джерела фінансування на різних стадіях розвитку стартапу

Створення та реалізація стартапу потребує інвестування. Відповідно, залучення фінансових інвестицій для стартапу – одна з перших проблем, з якими може зіткнутися підприємець-початківець.

Незалежно від того, наскільки інноваційною є його концепція, здатність залучити фінансування для розвитку бізнесу є ключовим аспектом успіху стартапу.

Фінансові ресурси – це основа функціонування будь-якого підприємства. Шлях від ідеї до реалізації бізнесу може бути тривалим, але й захопливим, водночас він потребує фінансових ресурсів, які є необхідним паливом.

Світ фінансів може виявитися досить складним, особливо для тих, хто вперше намагається залучити капітал для свого стартапу. Навіть для малих бізнесів потрібні кошти для функціонування. Саме тому на різних етапах розвитку підприємці часто задаються питанням: «Як я можу профінансувати свій стартап?».

Варто усвідомити, що процес залучення фінансування для стартапу ніколи не є легким і зазвичай займає більше часу, ніж ви планували. Для стартапів і малого бізнесу доступні різні джерела фінансування, проте не всі вони підходять для кожного проєкту. Крім того, стартапи використовують різні види фінансування по-різному. Інвестиції у стартапи є ризикованими, адже багато з них врешті-решт зазнають невдачі.

Доступні джерела фінансування для стартапів залежать від стадії їх розвитку, і кожен етап може вимагати різних видів

інвестицій, найпоширенішими з яких є особисті вклади, F&F (друзі та родичі), венчурний капітал, бізнес-ангели, інкубатори бізнесу, гранти, банківські кредити і краудфандинг.

Найчастіше використовуваним способом отримання початкового капіталу для стартапів є інвестування власних заощаджень. Розпочинаючи свій бізнес, важливо стати першим інвестором, вкладаючи або гроші, або свої активи. Це продемонструє потенційним інвесторам, що ви повністю віддані своєму проєкту і готові ризикувати.

Це основа фінансування вашого стартапу.

Самофінансування часто недооцінюється, і засновники іноді намагаються його оминати, вважаючи свою ідею достатньо сильною. Але задумайтеся: яке враження це справляє на потенційного інвестора? Якщо ви не готові вкласти свої гроші та час у вашу ідею, то чому хтось інший повинен це робити?

Інвестиції на початкових етапах життєвого циклу компанії можуть виявитися дуже вигідними. Розгляньте вашу основну мету та впевніться, що інвестуєте в те, у що дійсно вірите і що зможе принести вам віддачу в майбутньому.

Що ви можете інвестувати? Це може бути ваш час, інтелектуальні здібності, майно або кошти.

5.2. Інноваційні підходи до фінансування стартапів

F&F («Друзі та родина», з англ. *Friends&Family*)

Стартапери часто звертаються до сім'ї та друзів з приводу фінансування на початкових етапах своєї діяльності. Є кілька причин, чому інвестування в стартапи друзів чи родичів може бути виправданим. Ваше близьке оточення – товариші та члени сім'ї – найбільш імовірно підтримають вас у цій справі.

Коли ви вкладаєте власні кошти в стартапи людей, яких знаєте, то отримуєте можливість:

- особисто стежити за діяльністю компанії;
- ознайомитися з бізнес-планом детальніше;
- контролювати прогрес стартапу.

Іншими словами, ви отримуєте доступ до всіх необхідних вам даних безпосередньо, що допоможе приймати більш обґрунтовані рішення.

Проте, позичаючи гроші у друзів чи близьких, потрібно враховувати такі моменти:

- родина та друзі, як правило, не мають значного капіталу;
- вони можуть бути зацікавлені в отриманні частки у вашому бізнесі;
- до ділових відносин з родиною та друзями не слід ставитися легковажно.

Головною метою таких інвестицій є підтримка. Хоча це може розмивати межі між бізнесом і особистим життям, в цьому є свій сенс. Ви навряд чи знайдете когось, хто буде так щиро підтримувати ваш стартап, як ваша родина і товариші.

ВЕНЧУРНИЙ КАПІТАЛ

Ви можете залучити венчурну фірму для отримання фінансової підтримки в обмін на частку у вашій компанії.

Венчурний капітал – це кошти, які інвестуються або доступні для вкладання в нові ризиковані компанії венчурними фірмами. Це форма приватного капіталу, що являє собою тип фінансування, яке інвестори надають стартапам, котрі мають потенціал для довгострокового зростання. Важливо розуміти, що венчурні фірми зацікавлені у стартапах, які орієнтовані на технологічні рішення, та у компаніях з високим потенціалом росту в таких сферах, як інформаційні технології, комунікації та біотехнології.

Зазвичай венчурний капітал надходить від забезпечених інвесторів, інвестиційних банків та інших фінансових установ.

Першим кроком для бізнесу, який прагне отримати венчурний капітал, є подання бізнес-плану венчурній фірмі. Якщо пропозиція зацікавить, інвестор або фірма проведе детальну перевірку, що включає аналіз бізнес-моделі, управлінської команди, продуктів і послуг, а також історії компанії.

Після завершення перевірки венчурна фірма або інвестор інвестують кошти в обмін на свою частку у компанії. Хоча ці кошти можуть бути виділені одноразово, зазвичай фінансування розбивається на кілька етапів. Після інвестицій венчурна фірма або інвестор активно залучаються до роботи компанії, надаючи консультації та контролюючи її діяльність.

Наприклад, одним з провідних венчурних гравців є Google Inc. Його підрозділ Google Ventures спеціалізується на венчурному фінансуванні та прагне розвивати присутність на європейському ринку стартапів.

В Україні найактивніші венчурні фонди зазвичай є членами UVCA (Української асоціації венчурного капіталу). Ця асоціація включає дев'ять фондів: 1991 Open Data Incubator, A7 Group, Almaz Capital, Arzinger, AVentures Capital, Baker McKenzie, Bakertilly, Bitcoin Foundation Ukraine, Brain Basket Foundation.

БІЗНЕС-АНГЕЛИ

Бізнес-ангели – це переважно заможні особи або колишні керівники підприємств, які інвестують у невеликі компанії, що належать іншим. Вони вкладають кошти в стартапи або підприємства на стадії становлення в обмін на частку власності. Ризикуючи своїми коштами, бізнес-ангели отримують право контролювати управлінські процеси в компанії.

На які аспекти звертають увагу бізнес-ангели:

- професіоналізм, мотивацію, відданість та репутацію засновників;
- наявність ринкових можливостей, що сприяють зростанню стартапу;
- добре розроблений бізнес-план;
- інноваційність та привабливість пропонованого рішення;
- можливість залучення додаткових джерел фінансування в разі успішності на попередніх етапах.

Бізнес-ангели часто прагнуть зайняти місце в Раді директорів і вимагають повної прозорості у веденні справ. Вони можуть бути лідерами у своїх галузях і пропонують підтримку не лише своїм досвідом і контактами, а також технічними та управлінськими рішеннями.

Переваги для стартапу від залучення бізнес-ангела включають:

- зв'язки з венчурними компаніями;
- зв'язки зі стратегічними партнерами;
- консультації та рекомендації;
- надійність, що забезпечує інвестор;
- контакти з потенційними клієнтами;
- зв'язки з потенційними працівниками;
- контакти з юристами, банками та бухгалтерами;
- знання ринку та стратегій аналогічних підприємств.

Зазвичай бізнес-ангели фінансують стартапи на ранніх етапах, інвестуючи від 25 до 100 тисяч доларів. Водночас

венчурні компанії надають перевагу інвестиціям на суму від 1 мільйона доларів. Бізнес-ангели, на відміну від венчурних фірм, готові працювати з ризикованішими проектами.

Розпочніть пошук бізнес-ангела у вашому регіоні, скориставшись, наприклад, *LinkedIn*. Шанси отримати фінансування від бізнес-ангелів зростають, якщо вони добре знайомі з вашою галуззю. *LinkedIn* також може допомогти вам знайти важливі ділові зв'язки в цій сфері.

Якщо ви зацікавлені у фінансуванні через бізнес-ангелів, зверніть увагу на інвестиційні мережі та синдикати. В Україні, наприклад, можна звернутися до Британської асоціації бізнес-ангелів або Інвестиційного комітету бізнес-ангелів. Також корисним буде поспілкуватися з іншими підприємцями, юристами чи бухгалтерами.

Кількість ангелів, які інвестують у стартапи, зростає, і успішні історії компаній на кшталт *Uber*, *WhatsApp* і *Facebook* заохочують інвесторів робити ставки з надією на прибуток. Наприклад, у 2010 році *Uber* залучив бізнес-ангелів та зібрав 1,25 мільйона фунтів для запуску своєї компанії.

БІЗНЕС-ІНКУБАТОРИ

Бізнес-інкубатори (або «акселератори») зазвичай орієнтуються на високотехнологічний сектор, надаючи підтримку інноваційним стартапам на різних стадіях розвитку. Однак існують також локальні інкубатори, які фокусуються на таких напрямках, як створення робочих місць, розвиток нових підприємств і забезпечення офісними приміщеннями.

Основною метою більшості бізнес-інкубаторів сьогодні є зміцнення місцевої економіки та комерціалізація нових технологій. Інкубаційні програми в акселераторах можуть включати наставництво в коворкінгах, університетські курси, хакати з призами, пітчінг-події, лабораторії прототипування та технічну підтримку. До них також належать національні програми для дослідників, спеціалізовані ініціативи в соціальному підприємництві та безкоштовні семінари, що сприяють виявленню проблем і розробці рішень для них.

Здебільшого інкубатори запрошують майбутніх підприємців та малі компанії користуватися спільними приміщеннями, а також їхніми адміністративними, матеріально-технічними та технічними ресурсами. Наприклад, інкубатор може надати

доступ до своїх лабораторій, що дає змогу стартапам знизити витрати на дослідження та тестування продукції перед запуском виробництва.

За різними оцінками, бізнес-інкубатори можуть знизити загальні витрати на запуск і розвиток стартапу на 40–50%.

Які ще переваги можуть надати бізнес-інкубатори стартапам?

Щоб отримати фінансування, важливо встановити контакти з інвесторами. Інвестор зверне увагу на ваш стартап лише за умови, що вас рекомендують поважні джерела. Тут на допомогу придуть інкубатори. Оскільки вони постійно налагоджують зв'язки у фінансовій та інвестиційній сферах, вони мають можливість швидко переконати інвесторів, ангельські групи та венчурні фірми зацікавитися вашим бізнес-планом. Завдяки цьому можна заощадити час, не витрачаючи його на посередників або тих, хто не має можливості інвестувати в стартапи.

Зазвичай період інкубації триває до двох років. Як тільки продукт стає конкурентоспроможним, стартапи часто залишають інкубатор, щоб перейти до стадії промислового виробництва та продовжити діяльність самостійно.

Компанії, які можуть отримати підтримку бізнес-інкубаторів, працюють головню у передових сферах, таких як біотехнології, інформаційні технології, віртуальна та доповнена реальність, мультимедіа або промислові технології.

Ось список 10 найкращих стартап-інкубаторів у світі: Y Combinator (США), Techstars (США), 500 Startups (США), AngelPad (США), Seedcamp (Великобританія), Capital Factory (США), ERA (США), Amplify (США), Betaworks (США).

ГРАНТОВЕ ФІНАНСУВАННЯ

Грантове фінансування надається підприємствам урядом, міжнародними організаціями, спеціалізованими фондами та іншими установами. Гранти видаються на безповоротній основі для реалізації соціальних проєктів, благодійних ініціатив, досліджень, навчальних програм та інших суспільно корисних цілей, при цьому вимагається звітність щодо використаних коштів і досягнутих результатів.

На відміну від кредитів, гранти не потрібно повертати. Немає вимог про заставу, й ви також не сплачуєте відсотки.

Основна перевага грантів полягає в тому, що надані кошти треба використовувати за призначенням, і навіть у разі успішної діяльності стартапу ви не будете зобов'язані їх повертати.

Мрія кожного підприємця – отримати грантове фінансування, але процес цей може бути складнішим, ніж здається. Залучення грантів – це тривалий шлях. Проте якщо ви знаєте, де шукати фінансування для своєї сфери та як правильно подати заявку, у вас є хороші шанси на успіх. Перед тим як витратити час і зусилля на пошук і подання заявки на грант, важливо зрозуміти, за якими критеріями оцінювати ці гранти, та визначити, чи підходить ваш стартап для їх отримання.

Державні гранти зазвичай вимагають, щоб ви самостійно забезпечили від 25% до 50% коштів. Це означає, що ви повинні зібрати потрібні гроші до того, як організація виділить свою частину фінансування.

Структури, що надають грантові кошти, можуть встановлювати обмеження на їх використання, незважаючи на те що гроші призначені для вашого стартапу. Наприклад, якщо ви подаєте заявку на грант для вдосконалення технологій у вашій компанії, що дасть можливість вам і вашій команді працювати ефективніше та виробляти більше продукції, використання цих коштів для виплат своїй команді може призвести до необхідності повернення гранту через відхилення від цільового використання.

Хоча процес отримання грантового фінансування для стартапу може бути складним, важливо максимально скористатися цією можливістю. Перший і ключовий етап у цьому – подача заявки на грант.

Зазвичай для подання заявки на грант необхідно надати:

- детальний опис проєкту;
- доказ переваг вашого проєкту;
- розгорнутий робочий план з повним кошторисом;
- підтвердження наявності відповідного управлінського досвіду.

Однак гранти, які мають міжнародне визнання і високу конкуренцію, як правило вимагають наявності більш детальної інформації у заявках, тому структура аплікаційної форми є значно складнішою.

Оцінка грантових заявок відбувається на основі таких критеріїв: значущість, підхід, експертиза в технологіях, рівень інноваційності та потреба у фінансуванні.

Якщо ви не впевнені у своїй здатності правильно заповнити заявку на грант, розгляньте можливість залучення фахівця, який зможе вас підтримати. Існують також тренінги, конференції та семінари, що допомагають зрозуміти тонкощі процесу подання заявок на грантове фінансування.

Гранти націлені на конкретні аудиторії. Найчастіше це такі групи населення, як переселенці, етнічні меншини, національні меншини, самотні матері, ветерани тощо. Крім того, гранти можуть бути орієнтовані на підтримку певних галузей, таких як аграрний або екологічний бізнес, а також інноваційні стартапи.

Прикладами грантодавців у Європі є: USAID (США), Британська Рада (Великобританія), Міжнародний фонд «Відродження» (Україна), Європейський Союз (ЄС), ЕОСА (ЕУ), ООН (США).

БАНКІВСЬКІ КРЕДИТИ

Ми щоденно звертаємося до банків, і, напевно, в кожному є досвід спілкування з ними – будь-то рахунок чи кредитна картка. Проте якщо йдеться про кредитування стартапів – банки ставлять досить жорсткі вимоги.

Банківські кредити є одним із основних зовнішніх джерел фінансування для малого та середнього бізнесу. Вам слід усвідомлювати, що банківські спеціалісти шукають платоспроможні компанії з бездоганною кредитною історією. Мати хорошу ідею недостатньо – вона повинна бути підтримана обґрунтованим бізнес-планом. Також при отриманні кредиту в банку стартаперам необхідно надати особисту гарантію.

Практикуються два основні види банківських кредитів: під заставу і без застави.

Кредити під заставу передбачають використання активів компанії як гарантію (це можуть бути автомобілі чи нерухомість, залежно від розміру позики), які кредитор має право забрати в разі невиконання зобов'язань. Це додає кредиторам більшої впевненості. На жаль, стартапи часто не мають достатніх активів для отримання заставного кредиту.

Кредити без застави можуть вимагати особистих гарантій, зосереджуючись на вашій кредитній історії, замість забезпечення заставою, що може бути значно ризикованіше для вас у разі невдачі стартапу. Крім того, вам доведеться сплачувати відсотки, що підвищує загальну вартість кредиту. Процентні ставки можуть бути як фіксованими, так і змінними.

Банки, як правило, неохоче надають кредити стартапам. Вам потрібно чітко усвідомлювати, для чого саме вам потрібен банківський кредит. Перед поданням заявки ретельно досліджуйте, які умови підходять вашій компанії та на які саме цілі ви плануєте використати кредитні кошти. Чи буде фінансування спрямоване на задоволення конкретних потреб, виробництво продукту, початок бізнесу? Який у вас план щодо швидкості повернення кредиту? Чи почнете ви отримувати прибуток невдовзі?

Не бійтеся шукати вигідні пропозиції щодо кредитування. Порівняйте, що можуть запропонувати різні банки. Кожен банк має широкий спектр пропозицій, і лише деякі з них можуть бути найкращими для стартапів.

Коректно складений бізнес-план є основою, якщо ви плануєте залучити кредитування від банку. Включіть детальний аналіз ринку, інформацію про вашу команду, оцінку життєздатності вашої ідеї, а також дані про продажі, якщо такі є, і про наставників чи інвесторів, з якими ви співпрацюєте. Забезпечте максимальну прозорість щодо того, як плануєте використовувати отримані кошти.

Необхідно задатись питанням: що саме банк повинен побачити у вашому стартапі, – і підготуватися до цього заздалегідь. Це допоможе вам не розгубитися, коли банк поставить додаткові запитання. Ваша заявка повинна демонструвати ваш ентузіазм, готовність працювати, а також чітко окреслювати ваші перспективи зростання і те, як кредит допоможе вам у досягненні цих цілей.

Загальні причини відмови в кредитному фінансуванні включають:

- наявність фінансових проблем у минулому (негативна кредитна історія, пропущені платежі, банкрутство);
- нереалістичні прогнози щодо розвитку бізнесу;

- відсутність кредитної історії. Якщо ви раніше не брали кредит – банки не мають відомостей про вашу здатність вчасно повертати кошти;

- неузгодженість у поданій інформації.

Якщо ви отримали відмову у кредиті, не варто впадати у відчай, адже багато власників малих підприємств стикаються з цим, особливо на початкових етапах. Ви можете розглянути альтернативні варіанти фінансування, які допоможуть пришвидшити процес запуску та досягнення результатів.

КРАУДФАНДИНГ

Якщо вам потрібно швидко зібрати кошти, краудфандинг є відмінним варіантом. Завдяки простоті процесу створення та реалізації, краудфандингова кампанія не займає багато часу.

Краудфандинг – це ефективний спосіб для стартапів отримати певну суму фінансових інвестицій. Принцип його роботи доволі простий: ви використовуєте онлайн-платформу, щоб залучати невеликі інвестиції від великої кількості людей задля досягнення потрібної суми. Якщо ідея приносить результат і вдається зібрати необхідну суму, стартапер отримує фінансування, а інвестори – винагороди, передбачені заздалегідь. Будь-хто може стати інвестором на краудфандинговій платформі.

Винагороди для громадськості можуть включати сам продукт, подарунки або участь у заходах, які організовує стартапер. Краудфандинг є альтернативним способом залучення капіталу для вашої компанії.

Серед успішних краудфандингових кампаній можна назвати такі стартапи: Oculus (США), Petcube (Україна), Pebble (США), SolarGaps (Україна) та Pakt Travel Backpack (США).

Цей метод збору коштів вважається популярним та ефективним завдяки зниженому ризику для інвесторів, оскільки вони зазвичай вносять невеликі суми. Інвестори також мають можливість вибирати з багатьох унікальних і цікавих бізнес-ідей на платформі краудфандингу.

Ось п'ять кроків до успішної краудфандингової кампанії:

- розробити дорожню карту проекту;
- створити зручну та легко відшукувану сторінку для збору коштів;
- спростити процес інвестування;

- використовувати як онлайн, так і традиційні методи просування кампанії;

- визначити винагороди для інвесторів.

Що більше зусиль ви вкложите в підготовку дорожньої карти перед стартом кампанії, то менше часу знадобиться на виправлення помилок під час збору коштів. Маючи план, ви будете знати, які дії необхідно вжити для успішного продовження кампанії до досягнення мети.

Послідовність розробки дорожньої карти має такий вигляд:

- визначте основну мету збору коштів та встановіть реалістичний термін;

- досліджуйте, який відсоток платформи, обраної для краудфандингу, утримується за обробку платежів;

- зберіть матеріали для сторінки краудфандингу. Виберіть елементи (зображення, відео, історії тощо), які дадуть змогу відобразити вашу історію та емоції, а також допоможуть інвесторам краще зрозуміти вашу справу;

- складіть список осіб, до яких плануєте звертатися за інвестиціями, а також каналів зв'язку з ними. Цей перелік може включати людей, яких ви знаєте, а також впливових осіб, власників місцевих бізнесів та інших членів громади.

Успіх краудфандингової кампанії значно залежить від якості вашої сторінки збору коштів. Вона має бути легкодоступною в пошукових системах, щоб більше потенційних інвесторів змогли побачити ваш проєкт. Особливу увагу слід приділити назві компанії (вона має бути простою), візуальним елементам та опису. Головне завдання сторінки – зацікавити потенційних інвесторів дізнатися більше про ваш проєкт.

Сторінка краудфандингу може бути єдиним джерелом фінансової підтримки для вашого стартапу, тому важливо, щоб процес внесення коштів був максимально простим. Для зручності інвесторів можна запропонувати конкретні суми, що допоможе їм швидше визначитися з необхідним фінансуванням. Також корисно включити розділ з частими запитаннями і відповідями, який зазвичай розташовується наприкінці опису або внизу сторінки. Якщо інвестори зможуть легко знайти потрібну інформацію на вашій краудфандинговій сторінці, це полегшить їм ухвалення рішення.

Якщо плануєте швидко зібрати кошти, варто використати всі доступні канали для поширення інформації – як онлайн, так і традиційні методи.

Найефективнішими способами звернення до аудиторії є соціальні мережі, електронна та паперова пошта, а також місцеві засоби масової інформації.

Соціальні медіа є найпопулярнішим інструментом для анонсування запуску краудфандингової кампанії. У соціальних мережах можна скористатися як особистими, так і новими зв'язками. Публікуйте посилання на вашу кампанію – це допоможе залучити громадськість до вашої сторінки та спонукати її до внесків. Щоб розширити охоплення, дотримуйтеся сучасних рекомендацій: використовуйте хештеги, формулюйте повідомлення чітко та лаконічно, додавайте зображення, відео або інші візуальні елементи, щоб привернути увагу, та завжди прикріплюйте посилання на вашу краудфандингову сторінку.

Також надсилення електронних чи звичайних листів – це ефективний спосіб зв'язатися з людьми, які вам знайомі, а також з великими компаніями, які можуть стати інвесторами для вашого стартапу. Листи можуть презентувати ваші потреби та викликати емоції. Важливо: адресуйте свої листи особисто.

Підвищення рівня обізнаності про ваш стартап також можуть забезпечити традиційні засоби масової інформації, такі як місцеві газети або журнали. Ви можете розмістити статтю з детальним описом вашого стартапу, пояснюючи, чому він важливий. Це дасть змогу вам здобути аудиторію за допомогою каналів, яким вона довіряє.

Що ще можна зробити для швидкого збору коштів?

Публічно дякуйте інвесторам, не чекаючи завершення кампанії. Висловлювати вдячність варто протягом 1–3 днів після отримання внесків. Це може допомогти пришвидшити процес досягнення вашої мети, демонструючи вашу вдячність за підтримку та увагу до тих, хто зробив вклад. Коли люди бачать, що ви цінуєте їхнє внесення, вони з більшою ймовірністю продовжать підтримувати ваш проєкт, ділячись інформацією про вашу кампанію з друзями, родиною або роблячи додаткові внески. Для вираження подяки можна використовувати публікації в соціальних мережах або оновлення на сторінці краудфандингу.

Популярними платформами для краудфандингу є Kickstarter (США), Ulule (Франція), Cwdculture (Швеція), Indiegogo (США), Funding Circle (Великобританія), GoFundMe (США).

Для стартапу важливо визначити, який тип інвестора йому потрібен: той, який вкладатиме кошти з метою отримання прибутку, чи той, хто не лише зможе надати фінансову підтримку, а й активно братиме участь в управлінні проєктом. Для цього потрібно сформулювати, якого результату ви прагнете досягти: чи це буде продаж успішного бізнесу, чи продовження роботи в уже створеному підприємстві. Ваш вибір типу інвестора та умов співпраці з ним залежатиме від обраного фінального результату. Одні потенційні інвестори шукають можливості для вкладення в акції великих і надійних компаній, інші ж готові забезпечити ринку нові продукти чи послуги. Інвестування у перспективні стартапи відбувається з метою пропозиції чогось нового світові.

5.3. Особливості співпраці з інвесторами стартапу

Якісна взаємодія з інвесторами відіграє ключову роль у залученні інвестицій для стартапу.

Деколи засновники стартапів вважають, що чим більше інвесторів вони залучать, тим вищі їхні шанси на отримання фінансування. На жаль, це не зовсім так. Безумовно, кількість інвесторів, з якими ви спілкуєтесь, може вплинути на кількість бізнес-зустрічей, які ви проведете. Підключившись до великої кількості інвесторів, стартапер може отримати більше зустрічей, але це не гарантує збільшення обсягів інвестицій (рис. 5.1).

Для успішної взаємодії з інвесторами важливо зосередитися на якості ділового спілкування. Насправді зв'язок між кількістю інвесторів і сумою вкладень є слабким. Тому краще зосередити зусилля на пошуку компаній, які вже проявляють інтерес до вашого стартапу, і першочергово налаштувати співпрацю з ними.

Переговори з інвесторами часто видаються складним процесом, однак є кілька висловлювань, які доцільно уникати під час таких зустрічей:

– «Моя бізнес-ідея – це секрет, тому я поки що не розкритиму деталей». Такий підхід закриває можливості для спіль-

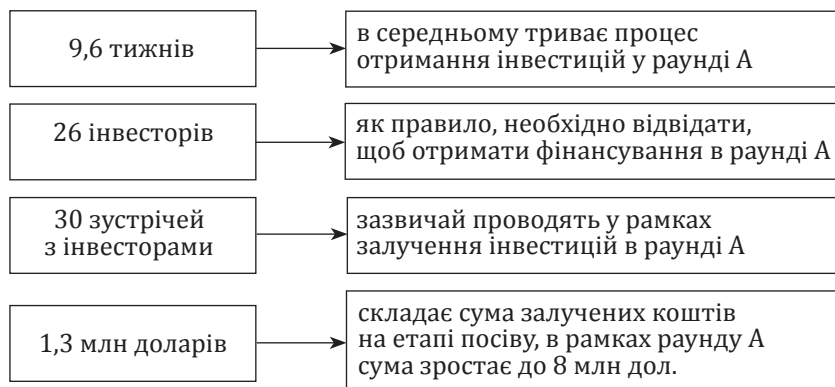


Рис. 5.1. Типові характеристики стартапу

ної роботи, оскільки інвестор не зможе нічого дізнатися, доки не підпише угоду або не надасть фінансування.

– «У мене немає коштів на створення прототипу». Якщо підприємець не може самостійно почати справу навіть на етапі проектування, то як він зможе впоратися з управлінням великим бізнесом?

– «У нашій команді не все гаразд, зокрема в керівництві». Після таких слів інвестор може зробити однозначно негативні висновки.

– «Інвестиції потрібні для реклами, щоб залучити якомога більше клієнтів і продавати їм рекламу». Це вказує на те, що бізнес-модель не є життєздатною. Чи справді підприємець хоче продавати гривню за дев'яносто п'ять копійок? Це не працює як аргумент.

– «Я лише засновник, управляти бізнесом не планую, а в майбутньому наймемо кваліфікованого менеджера». Коментарі тут зайві.

– «У мене є/будуть ще кілька проєктів». Це створює враження, що перед інвестором лише генератор ідей, який не здатний вести бізнес.

Формування раунду А є важливим етапом і найскладнішим з точки зору інвестиційної привабливості. За даними сайту *DocSend*, на один раунд А припадає дев'ять раундів посівного фінансування. Є значні відмінності між цими двома етапами.

Якщо вам вдається залучити інвестиції в раунді А, процес інвестування буде простішим, ніж при посівному фінансуванні. Така процедура зазвичай займає менше часу, приносить більші кошти та вимагає меншої кількості інвесторів порівняно з посівним раундом.

Останнім етапом переговорів з інвесторами є укладення основної угоди, яка оформляється в документі, що отримує назву «Лист про зобов'язання» (*Commitment Letter*) або «Умови угоди» (*Term Sheet*). Після цього потрібно підготувати повноцінний договір. Найпоширенішими типами договорів, які використовуються при інвестуванні в стартапи, є:

- інвестиційний договір. Цей документ дає змогу детально описати цілі, на які здійснюються капіталовкладення, а також закріпити основні параметри та орієнтири для стартаперів. У ньому можна встановити вимоги до звітності перед інвестором, вказати кінцеві результати та терміни їх досягнення, а також визначити обов'язки всіх сторін;

- договір позики. У цьому документі зазначається загальна мета отриманих коштів, відсоткова ставка та можливі сценарії дій у разі непередбачуваних обставин чи форс-мажорів;

- договір товариства. Цей тип договору застосовується в ситуаціях колективного інвестування, забезпечуючи рівні права всіх інвесторів. Він регулює правила користування майном, способи комунікації між інвесторами та учасниками товариства, порядок розірвання угоди, компенсаційні виплати тощо.

Після «Листа про зобов'язання» першим документом є «Інвестиційна пропозиція».

Інвестиційна пропозиція складається з кількох ключових розділів:

- Резюме (*Executive Summary*).
- Історія компанії та власність (*Company History and Ownership*).
- Продукти і/або послуги (*Products and/or Services*).
- Управлінський та виробничий склад (*Management and Labour*).
- Огляд галузі, ринку та конкурентів (*Industry, Market and Competitive Analysis*).
- Операційна діяльність компанії (*Operations*).

- Фінансова історія (*Financial History*).
- Стратегічний план (*Strategic Plan*).
- Ризики та стратегії їх зменшення (*Risks and Risk Mitigation Strategies*).
- Фінансові прогнози (*Financial Forecasts*).
- Потреба у фінансуванні (*Summary of Financing Needs*).
- Держава та регуляторна підтримка (*Government Support and Regulation*).
- Фінансова пропозиція (*Financial Proposal*).
- Додатки (*Appendices*).

На думку Мартіна Цвіллінга, CEO та засновника *Startup Professionals*, для того щоб переконливо пояснити інвесторам, чому конкретна сума необхідна для запуску проєкту, слід врахувати кілька основних умов для формування інвестиційної пропозиції:

1. Майбутня вартість стартапу.

ПРИКЛАД: Якщо проєкт знаходиться на початковій стадії і його капіталізація ще не досягає 1 мільйона доларів, вимагати від інвестора 5 мільйонів доларів недоцільно, оскільки за цю суму він може придбати п'ять подібних стартапів. Натомість варто попросити 200–300 тисяч доларів за 20–30% акцій компанії.

2. Тип інвестора.

ПРИКЛАД: Зазвичай бізнес-ангели не розглядають запити на суму понад 1 мільйон доларів, натомість венчурні фонди не інвестують менше 2 мільйонів доларів. Стартапер міг би шукати інвестиції до 100 тисяч доларів серед друзів або родичів.

3. Стадія розвитку стартапу.

ПРИКЛАД: Якщо проєкт наразі перебуває на стадії ідеї, а його оцінка базується на особистих припущеннях, доцільно звернутися за інвестиціями до родичів чи друзів. Бізнес-ангели зазвичай інвестують у стартапи на ранніх стадіях, однак інвестиційні фонди прагнуть бачити готовий продукт, ринок і прогнозований прибуток.

4. Потреби та фінансова «страховка».

ПРИКЛАД: Варто скласти фінансовий план, який включатиме запланований обсяг виробництва, необхідні витрати та доходи. Далі потрібно визначити точку, в якій грошовий потік буде на мінімальному рівні, і додати до цієї суми ще 25%.

Наприклад, якщо максимальні витрати стартапу складають 400 тисяч доларів, варто озвучувати загальну суму 500 тисяч доларів (на 25% більше).

5. Умови інвестування.

ПРИКЛАД: Умови емісії привілейованих акцій, які мають бути оцінені в наступних раундах, а також умови і гарантії проміжного фінансування.

6. Повне перерахування коштів або транші.

ПРИКЛАД: Фінансування в рамках інвестиційної угоди здійснюється поетапно, за траншами, що залежать від досягнення певних планових показників. Це дає можливість інвесторам зменшити ризики втрати коштів у випадку, якщо проєкт не досягає поставлених цілей. Тому необхідно чітко визначити розміри траншів та зазначити їх кількість у пропозиції.

7. Використання коштів.

ПРИКЛАД: Інвестору слід надати список потреб, куди будуть витрачені кошти, причому ці інвестиції повинні бути спрямовані виключно на досягнення основних цілей. Наприклад, не варто витрачати гроші на розкішний офіс чи представницький автомобіль. Навіть зарплата керівників у цей період повинна бути мінімальною.

8. Заплановане повернення інвестицій.

ПРИКЛАД: Інвестори повинні бачити, який прибуток вони отримають від своїх 20% акцій чи вкладених коштів у випадку «виходу компанії». Для цього важливо оцінити заплановану вартість компанії. Як правило, інвестори очікують отримати повернення в десятикратному розмірі, оскільки успішно виживає приблизно кожен десятий проєкт.

Таким чином, залучення інвестицій та взаємодія з інвесторами є відповідальними етапами в розвитку стартапу, тому вимагають ретельного підходу.

Питання для самоперевірки

1. Визначте особливості інвестування бізнес-яголами.
2. Виділіть типи венчурних фондів, що інвестують у стартапи.
3. Розкрийте сутність краудфандингу та особливості розміщення запитів на фінансування стартап-проєктів на краудфандингових платформах.

4. Яку роль відіграють акселератори в інвестуванні стартап-проектів?

5. Назвіть основні фактори, що визначають привабливість стартапу для інвестора.

6. Охарактеризуйте методи оцінювання вартості стартапів.

7. Вкажіть особливості співпраці з інвесторами стартапу.

8. Розкрийте особливості співпраці на посівній стадії стартапу, стадіях запуску, зростання та розширення.

9. Назвіть основні види інвестиційних угод, що використовуються під час інвестування в стартап-проекти?

10. Розкрийте особливості формування інвестиційної пропозиції стартапу.

Тести для самоконтролю

1. Яка з наведених проблем є однією з перших, з якими може зіткнутися підприємець-початківець?

- а) Номінація на нагороду.
- б) Залучення фінансових інвестицій.
- в) Пошук клієнтів.
- г) Виконання державних норм.

2. Який із запропонованих варіантів є найпоширенішим способом отримання початкового капіталу для стартапів?

- а) Краудфандинг.
- б) Інвестування власних заощаджень.
- в) Банківські кредити.
- г) Гранти.

3. Що таке венчурний капітал?

- а) Кошти, які інвестують у нерухомість.
- б) Фінансування, що надається стартапам в обмін на частку у компанії.
- в) Грантове фінансування для соціальних проектів.
- г) Кредит під заставу.

4. Які інвестори зазвичай інвестують у стартапи на стадії становлення?

- а) Венчурні капіталісти.
- б) Бізнес-ангели.
- в) Друзі та родичі.
- г) Державні установи.

5. Яка з наведених причин зазвичай ускладнює отримання банківського кредиту для стартапів?

- а) Велике бажання залучити фінансування.
- б) Наявність бізнес-плану.
- в) Відсутність кредитної історії.
- г) Забезпечення застави.

6. Що таке краудфандинг?

- а) Інвестиція від друзів та родичів.
- б) Залучення фінансування через онлайн-платформи від маси людей.
- в) Оформлення банківського кредиту.
- г) Інвестування держави в стартапи.

7. Яку з вказаних відповідей частіше надають бізнес-ангели, інвестуючи в стартап?

- а) Сума інвестицій зазвичай перевищує 1 мільйон доларів.
- б) Потреба в ідеї, готовій до моментального запуску.
- в) Залучення лише безпечних проєктів.
- г) Зв'язки з венчурними компаніями.

8. Який із варіантів не є основною метою бізнес-інкубаторів?

- а) Забезпечення офісними приміщеннями.
- б) Підтримка малих підприємств.
- в) Стимулювання місцевої економіки.
- г) Оформлення кредитів для стартапів.

9. Яка з причин може призвести до відмови в грантовому фінансуванні?

- а) Наявність досвіду у веденні бізнесу.
- б) Нереалістичні прогнози розвитку проєкту.
- в) Наявність детального бізнес-плану.
- г) Використання коштів за призначенням.

10. Які з наведених критеріїв зазвичай оцінюються при поданні заявки на грант?

- а) Інформація про особисті дані засновника.
- б) Розгорнуте фінансування та витрати стартапу.
- в) Значущість, підхід та рівень інноваційності проєкту.
- г) Рекомендації від знайомих.

11. Хто зможе оцінити грантові заявки на основі експертизи в технологіях?

- а) Друзі та родичі.
- б) Білий дім.
- в) Консультанти в галузі.
- г) Грантодавці.

12. Які важливі дані повинні бути включені до інвестиційної пропозиції?

- а) Неповна інформація про витрати.
- б) Фінансова історія, потреба у фінансуванні та ризики.
- в) Особисті адреси всіх інвесторів.
- г) Кількість стартапів у галузі.

Тема 6

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ

Бізнес-модель – це плани, які ми складаємо, щоб реалізувати свої ідеї.

Пітер Друкер

6.1. Класифікація бізнес-моделей

Бізнес-модель – це концептуальна структура, яка забезпечує життєздатність товару чи компанії, роз'яснюючи, як організація працює, заробляє гроші та які плани має для досягнення своїх цілей. Всі внутрішні бізнес-процеси компанії формують її бізнес-модель.

Отже, бізнес-модель описує, як компанія створює, постачає та закріплює цінність як для себе, так і для своїх клієнтів.

Ця модель є критично важливим аспектом для будь-якого успішного стартапу, оскільки вона демонструє потенційну цінність у довгостроковій перспективі. Розробка бізнес-моделі тимчасом стосується не лише стратегій монетизації.

Широке впровадження бізнес-моделей почалося з появою персональних комп'ютерів, які дали можливість людям тестувати та моделювати різні аспекти бізнесу. До цього часу успішні бізнес-моделі, як правило, створювалися дещо хаотично, без попереднього моделювання.

Кожна бізнес-модель складається з трьох основних компонентів:

- аспекти, пов'язані з проєктуванням та виготовленням товарів або послуг;
- всі процеси, що стосуються продажу товарів/послуг: від пошуку клієнтів до їх розподілу;
- всі аспекти монетизації: витрати та доходи компанії, а також те, за що клієнти платитимуть.

Існують різні типи бізнес-моделей, які компанії обирають для структурування своїх бізнес-процесів. Ось кілька основних варіантів:

Виробник.

Виробники створюють готову продукцію зі сировини. Вони можуть продавати свої товари безпосередньо клієнтам

або через посередників та інші підприємства, які перепродують продукцію кінцевим споживачам. Прикладами є Ford, ЗМ, General Electric.

Дистриб'ютор (розповсюджувач).

Дистриб'ютори купують продукцію у виробників і перепродають її роздрібним торговцям або кінцевим споживачам. Прикладом можуть слугувати автосалони.

Роздрібний продавець.

Ці компанії продають товари прямо населенню після отримання їх від дистриб'юторів або оптових продавців. Прикладами є Amazon та Tesco.

Франшиза.

Франшизна модель може включати виробників, дистриб'юторів і роздрібних продавців. Франчайзі використовує бізнес-модель та бренд материнської компанії, сплачуючи за це роялті. Прикладами є McDonald's та Domino's Pizza.

Компанія з нерухомістю (модель «Цегла і розчин»).

Цей традиційний підхід передбачає, що роздрібні та оптові продавці, а також виробники взаємодіють з клієнтами безпосередньо в офісах, магазинах або приміщеннях, що належать або орендуються бізнесом.

Електронна комерція (Е-комерція).

Бізнес-модель електронної комерції є вдосконаленням традиційної моделі «компанія з нерухомістю», орієнтовуючись на продаж товарів через створення інтернет-магазинів.

Інтегрована модель (відома як «Цегла і кліки»).

Ця модель передбачає, що компанія здійснює свою діяльність як в онлайн-, так і в офлайн-середовищі, даючи змогу клієнтам робити замовлення через інтернет та купувати товари в фізичних магазинах. Вона надає бізнесу гнучкість і залучає клієнтів, які живуть у регіонах, де немає фізичних точок продажів. Прикладами можуть бути Епіцентр та Ikea.

Дешеве подорожчання.

У даній моделі основний продукт, що пропонується споживачам, є дуже чутливим до витрат, тому він надається за максимально низькою ціною. За кожну додаткову послугу, що супроводжує базовий продукт, стягується окрема плата. Скажімо, це стосується всіх бюджетних авіакомпаній.

Фриміум.

Ця бізнес-модель поширена в Інтернеті. Компанії пропонують клієнтам базові послуги безкоштовно, натомість

за додаткові функції потрібно платити. Таким чином створюються кілька тарифних планів з різноманітними перевагами для різних клієнтів. Зазвичай основна послуга має певні обмеження, такі як реклама чи ліміти на обсяг зберігання, на відміну від преміум-планів. Наприклад, безкоштовна версія Dropbox надає 2 Гб місця для зберігання, але для збільшення цього обсягу можна перейти на план Pro за 9,99 доларів на місяць. Ця модель є популярною серед інтернет-компаній, оскільки вона слугує ефективним маркетинговим інструментом і економічно вигідним способом масштабування та залучення нових користувачів.

Передплата.

Ця бізнес-модель вважається оптимальним варіантом, коли витрати на залучення клієнтів є високими. Модель передплати допомагає утримувати клієнтів на довгостроковій основі та забезпечувати регулярні доходи через повторні замовлення. Яскравим прикладом є Netflix.

Агрегатор.

Це нещодавно виникла бізнес-модель, що охоплює різні ніші і пропонує послуги під власним брендом. Компанія заробляє, отримуючи комісійні. Прикладами є Uber та Airbnb.

Інтернет-ринок.

Цей формат об'єднує різних продавців на одній платформі, дозволяючи їм конкурувати між собою, пропонуючи аналогічні товари або послуги за привабливими цінами. Торговий майданчик створює свій імідж, спираючись на довіру клієнтів, професіоналізм продавців та зручність доставки, заробляючи комісію з кожного продажу на платформі. Прикладами є Amazon та Alibaba.

Реклама.

Бізнес-моделі, засновані на рекламі, активно розвиваються зі зростанням попиту на безкоштовні товари та послуги в інтернеті. Ці моделі популярні серед видавців і медіа-ресурсів, таких як YouTube, Forbes тощо. Вони пропонують безкоштовний доступ до інформації, але з рекламою, за яку платять певні спонсори.

Ліцензування даних / продаж даних.

Користувачі Інтернету генерують величезні обсяги інформації, що сприяло появі нової бізнес-моделі – ліцензування

даних. Чимало компаній, таких як Twitter, продають або ліцензують дані своїх користувачів третім особам, які в подальшому використовують їх для аналізу, реклами та інших цілей.

Агентство.

Це підприємство може розглядатись як партнерська компанія, яка спеціалізується на виконанні непрофільних завдань, таких як реклама, цифровий або диджитал-маркетинг, PR тощо. Агенція співпрацює з кількома клієнтами, які надають їй конкретні завдання, і несе відповідальність за забезпечення конфіденційності та якості результату.

Афілійований (партнерський) маркетинг.

Модель афілійованого маркетингу передбачає, що філія просуває продукти партнерів, спрямовуючи свої зусилля на переконання потенційних клієнтів придбати їх. У підсумку філія отримує комісію за кожну зроблену угоду.

Дропшипінг (прямі поставки).

Це така модель електронної комерції, у якій компанія не володіє товарами, а лише має онлайн-магазин. Реальні товари постачаються продавцями-партнерами, які отримують замовлення від кінцевих споживачів. Саме ці партнери безпосередньо доставляють продукцію замовникові.

Мережевий маркетинг.

Мережевий, або багаторівневий, маркетинг полягає у створенні мережі осіб, які займаються продажем товарів компанії. Ця модель функціонує на комісійних умовах: учасники отримують винагороду за продаж продукції. Структура такої бізнес-моделі подібна до піраміди.

Модель мережевого маркетингу базується на принципах прямого маркетингу та продажу, де не використовуються роздрібні магазини, а учасники взаємодіють безпосередньо з клієнтами. Учасники стають частиною піраміди, заробляючи гроші як на продажах, так і на залученні нових учасників. Приклади таких компаній є Avon і Mary Kay.

Краудсорсинг.

Бізнес-модель краудсорсингу передбачає, що користувачі вносять свій вклад у створення доданої вартості. Ця модель часто поєднується з іншими бізнес-стратегіями та джерелами доходу. Вікіпедія є прикладом компанії, яка використовує краудсорсингову модель.

Модель P2P (peer-to-peer).

Економіка P2P вирізняється децентралізацією, де користувачі взаємодіють безпосередньо через Інтернет для купівлі або продажу товарів та виконання угод без участі третіх осіб. Основою P2P є платформа, що об'єднує цих користувачів. Типові приклади P2P платформ – OLX та Airbnb.

Індивідуалізований підхід (High Touch).

Модель індивідуалізованого підходу передбачає тісну взаємодію між людьми. В такому разі відносини між продавцем і покупцем мають значний вплив на загальні доходи компанії. Ця бізнес-модель базується на довірі та взаємній повазі. Прикладами є перукарні та консалтингові компанії.

Модель низького обслуговування (Low Touch).

На відміну від моделі High Touch, модель Low Touch вимагає мінімального людського втручання або підтримки під час продажу товару чи послуги. Ці компанії не потребують великого обсягу продажів, що допомагає знизити витрати. Вони також орієнтуються на покращення технологій для подальшого зменшення потреби в людській роботі та підвищення якості обслуговування клієнтів. Приклади таких компаній – Ikea та SurveyMonkey.

6.2. Формування бізнес-моделі стартапу

Розробка ефективної бізнес-моделі є настільки ж важливою, як і створення якісного продукту. Пропонуємо кілька кроків, які допоможуть вам створити оптимальну бізнес-модель.

Визначте ринкову вартість вашого продукту.

Порівняйте ваші ціни з цінами конкурентів. Якщо ваш товар оцінений занадто високо, це призведе до зниження продажів. Якщо ж вартість буде занадто низькою, рентабельність не дозволить вам досягти успіху в довгостроковій перспективі.

Залучайте цінних клієнтів.

Цінні клієнти – це ті, що приносять максимальну вигоду вашому бізнесу і в такий спосіб сприяють зменшенню витрат, відтак – досягненню бізнес-цілей. За рахунок цих клієнтів ви можете мінімізувати витрати на просування продукту, тож маєте орієнтуватися на них.

Забезпечте достатньо високі націнки.

Зниження виробничих витрат може бути досягнуто через аутсорсинг або оптимізацію виробничих процесів, що дає змогу зберігати високі націнки. Якщо ваш товар має унікальні функції, які створюють додану вартість для споживачів, ви можете стягувати за це додаткову плату. Ви також можете обрати модель з низьким рівнем обслуговування для зменшення витрат на оплату персоналу. Пересвідчіться, що націнка є достатньою для забезпечення сталого розвитку бізнесу в майбутньому.

Переконайтеся, що ваш продукт є найкращим рішенням на ринку.

Фаза прототипування допомагає зрозуміти, як реагують основні зацікавлені сторони на ваш товар. Ви повинні бути впевнені, що ваш продукт або послуга ефективно вирішує проблему споживача і є найкращим варіантом із-поміж доступних альтернатив. Навіть найкраща бізнес-модель не зможе порятувати слабкий продукт.

Забезпечте задоволеність споживачів.

Придбання нового клієнта вимагає значно більше ресурсів, ніж підтримка задоволеності вже наявних клієнтів. Задоволені споживачі виступають своєрідними «послами» вашого бренду. Якісне післяпродажне обслуговування – це один зі способів забезпечити задоволення клієнтів. Однак пов'язані з цим витрати можуть бути високими і не завжди призводять до прибутку. Цих витрат неможливо уникнути, але бажано їх зменшити або передати на аутсорсинг.

Визначте канали та стратегії розповсюдження.

Навіть із класним продуктом успіху не буде, якщо його логістика і маркетинг залишають бажати кращого. Ретельно протестуйте всі елементи вашої стратегії збуту. Ефективні канали розподілу можуть забезпечити високі націнки.

Зберігайте свої позиції на ринку.

Добре спланована бізнес-модель повинна охоплювати стратегію для забезпечення стабільності та покращення ринкових позицій. Вам слід детально описати можливості зростання та потенційні загрози, а також скласти довгострокову дорожню карту розвитку продукту. Важливо врахувати всі фактори та визначити способи підтримки й подальшого вдосконалення ваших позицій.

Розробіть фінансову стратегію.

Довгострокова стабільність вашого бізнесу безпосередньо залежить від його фінансування. Джерела фінансування не повинні обмежуватися лише інвестиціями від сторонніх осіб. Вашій компанії знадобиться стабільний потік коштів. Усі підприємства стикаються з витратами на персонал, фіксованими та змінними витратами. Стартапи зазвичай потребують ще більше фінансування, оскільки витрати на залучення та утримання клієнтів значно вищі, ніж у вже існуючих компаній. В ідеалі перші етапи фінансування мають забезпечити достатню суму для суттєвого збільшення обсягів продажів, що допоможе уникнути необхідності в подальшому залученні зовнішніх коштів.

Реалізуйте пілотний проєкт.

Пілотний проєкт є чудовою можливістю протестувати всі аспекти вашого продукту – від витрат до якості та ціноутворення. Це зручний спосіб визначити свою політику ціноутворення та стратегію маркетингу перед остаточним запуском.

Олександр Остервальдер, засновник Strategyzer, розробив, можливо, найповніше керівництво для опису бізнес-моделей, яке називається Business Model Canvas. Рекомендуємо заповнити шаблон бізнес-моделі та визначити подальшу стратегію. Розгляньмо це детальніше.

Такі компанії, як P&G, GE, Nestlé тощо, використовують Business Model Canvas для аргументованого аналізу стану свого бізнесу. Новостворені компанії застосовують цей інструмент для формування ефективних бізнес-моделей, а вже діючі підприємства – для розробки стратегій і пошуку нових напрямів для зростання.

Макет бізнес-моделі (МБМ) є стратегічним управлінським інструментом, що дає змогу швидко розробити та донести бізнес-ідеї чи концепції.

Права сторона макета фокусується на клієнтах (зовнішні фактори), натомість ліва – на бізнес-процесах компанії (внутрішні фактори). Ціннісна пропозиція слугує містком між зовнішніми та внутрішніми факторами, ілюструючи обмін цінностями між вашим бізнесом та клієнтами.

Переваги МБМ:

- дає можливість розкласти бізнес-ідею на складники;

- допомагає змодельовати, як рішення клієнтів впливатимуть на організацію ваших бізнес-процесів;
- дає змогу всім учасникам бізнес-процесів зрозуміти, як виглядатиме ваш бізнес у майбутньому.

6.3. Проектування бізнес-моделі

Детальніше розглянемо структуру і побудову макета бізнес-моделі та надамо практичні поради зі створення кожного елементу БМБ (рис. 6.1).

Ціннісна пропозиція

Ціннісна пропозиція є основою будь-якого бізнесу/продукту. Це основна концепція обміну цінністю між вашим бізнесом та клієнтами. Коли проблема клієнта вирішується, він обмінює цінність на гроші, тобто платить вашому бізнесу.

Ось кілька запитань, на які слід відповісти, оцінюючи цінність вашого бізнесу або продукту:

- Яку конкретну проблему я вирішую?
- Чому людина прагне вирішити цю проблему?
- Що викликає цю проблему?



Рис. 6.1. Макет бізнес-моделі

При заповненні цього елементу бізнес-моделі важливо оцінити вашу цільову аудиторію та визначити, яким чином ваше рішення, продукт або послуга може допомогти клієнтам, спираючись на ієрархічну модель потреб Маслоу. Якщо ви пропонуєте свої товари або послуги іншим підприємствам, ви стаєте важливим партнером у їхній ціннісній пропозиції щодо власних клієнтів.

Крім того, важливо базувати опис на цілях, яких компанія намагається досягти для своїх споживчих сегментів, і з'ясувати, як ваш бізнес, продукт або послуга інтегрується в ланцюг створення цінності.

Сегмент споживачів

Сегментація споживачів – це процес розподілу бази клієнтів на групи осіб, які мають спільні характеристики, такі як вік, стать, інтереси та звички.

При визначенні сегментів споживачів необхідно дати відповідь на такі запитання:

- Яку проблему ми вирішуємо?
- Для кого призначена моя ціннісна пропозиція?
- Чи йдеться про бізнес? Якщо так, то які його характеристики?
- Або це звичайні споживачі? Моя ціннісна пропозиція призначена для чоловіків, жінок чи обох статей?
- Чи стосується вона молоді у віці від 20 до 30 років або підлітків?
- Як описати людей, для яких мій продукт або послуга становлять цінність?

Також важливо оцінити розмір вашого ринку та кількість потенційних користувачів. Це допоможе вам краще зрозуміти свій ринок і його характеристики на мікро- та макрорівні. Рекомендується створити детальні профілі клієнтів для кожного з ваших продуктів.

Стосунки з клієнтами

Отже, ми визначили свою ціннісну пропозицію і описали нашого клієнта. Тепер наступне питання: які стосунки ми будуємо з нашими клієнтами?

Взаємовідносини з клієнтами – це спосіб, яким бізнес взаємодіє зі своїми споживачами.

Допомогти визначити тип взаємин із клієнтами можуть декілька запитань:

- Чи зустрічаєтеся ви з ними особисто?
- Або спілкуєтеся телефоном?
- Або ваш бізнес здебільшого функціонує онлайн, відповідно, і ваші взаємини теж відбуваються в Інтернеті?

Визначення способів взаємодії з клієнтами допомагає окреслити канали комунікації, структурувати бізнес-процеси та виявити можливості для автоматизації спілкування з клієнтами.

Канали

Канали – це ті шляхи, якими клієнти взаємодіють з вашим бізнесом. Вони є складовою циклу обміну цінностями. Щоб визначити ефективні канали комунікації, необхідно створити маркетинговий план.

Ось кілька запитань, які варто поставити собі в ході визначення каналів для залучення клієнтів:

- Як ми будемо інформувати наш сегмент споживачів про ціннісну пропозицію?
- Де саме знаходяться наші клієнти?
- Чи використовують вони соціальні мережі?
- Чи подорожують вони на автомобілях і слухають радіо?
- Чи відвідують вони різні події або конференції?
- Чи дивляться вони телевізор о 19:00 у п'ятницю ввечері?

Приклади каналів включають соціальні мережі, публічні виступи, електронну пошту (маркетинг через електронну пошту), SEM (маркетинг за допомогою пошукових систем), SEO (оптимізація для пошукових систем), вірусний маркетинг, ведення блогів, партнерство, діючі платформи, PR, соціальну рекламу, виставки, контентний маркетинг, створення спільнот, а також офлайн-рекламу (білборди, телебачення, радіо та інше).

З'ясування того, якими каналами ви охоплюватимете своїх клієнтів, є критично важливим для вашого бізнесу.

Ключова діяльність

Ключові напрями діяльності вашого бізнесу визначають, що саме робить ваша компанія для реалізації ціннісної пропозиції для клієнтів.

Ось кілька запитань, які варто розглянути при визначенні основних складових ключової діяльності:

- Які дії вживає бізнес для реалізації ціннісної пропозиції для споживачів?

- Які ресурси використовуються?
- Скільки часу потрібно для їх реалізації?
- Яку експертизу ми здатні надати?
- Як організувати дистрибуцію продукту?
- Які вимоги щодо нашого технічного розвитку?
- Якою має бути наша стратегія?
- Як організувати пошук потрібних ресурсів (людських і фізичних)?
- Які кроки має зробити бізнес для забезпечення обміну цінностями?

Прикладами ключової діяльності можуть слугувати консалтинг, проектування, веброзробка, випікання, водійські послуги, розробка маркетингових стратегій, пошук приміщень, закупівля обладнання.

Ключові ресурси

Далі слід визначити, які практичні ресурси потрібні для забезпечення ключової діяльності бізнесу.

Приклади: Офісні приміщення / Комп'ютери / Хостинг / Персонал / Доступ до інтернету / Автомобіль / Велосипед / Піч / Електрика / Автозапчастини.

Ключові партнери

Ключові партнери – це інші компанії, постачальники чи підрядники, які необхідні для здійснення основної діяльності вашого бізнесу та надання цінності клієнтам.

Особливої уваги потребує таке питання: якщо мій бізнес не в змозі самостійно реалізувати ціннісну пропозицію, хто може мені в цьому допомогти?

Наприклад, якщо ви продаєте продовольчі товари, ви можете укласти угоду з місцевим пекарем для постачання свіжого хліба у ваш магазин. Він стане ключовим партнером у забезпеченні тієї цінності, яку ваш бізнес обіцяє своїм клієнтам.

Структура витрат

У цьому пункті розглядаються фінансові витрати, пов'язані з функціонуванням бізнесу. Тож потрібно відповісти при заповненні елементу МБМ «Структура витрат» на такі запитання:

- Які витрати необхідні для виконання ключової діяльності мого бізнесу?
- Яка вартість моїх ключових ресурсів і скільки я інвестую в підтримку ключових партнерських відносин?

- Яка сума витрачається для здійснення ціннісної пропозиції для моїх клієнтів/користувачів?
- Чи є в мене додаткові витрати на ведення бізнесу, такі як юридичні послуги, страхування або оподаткування?
- Яка загальна вартість мого бізнесу?
- Також важливо оцінити ваш час як ресурс у фінансовому еквіваленті та включити цю суму до витрат бізнесу: скільки б вам коштувало найняти себе для виконання роботи?

Джерела доходів

Джерела доходів – це спосіб, за допомогою якого ваш бізнес перетворює ціннісну пропозицію або вирішення проблем клієнтів на фінансовий прибуток. Це те, як ваш бізнес реагує на бажання споживачів витратити гроші для вирішення своїх проблем.

Існує чимало моделей доходу, серед яких:

- оплата за товар;
- плата за послугу;
- фіксована ставка;
- підписка;
- фриміум.

Щоб детально розглянути свою бізнес-ідею, важливо розпочати зі створення макета бізнес-моделі. Шукайте свою унікальну, стабільну та цінну бізнес-модель, а після її визначення переходьте до складання бізнес-плану.

Питання для самоперевірки

1. Що таке бізнес-модель і чому вона важлива для компанії?
2. Які три основні компоненти входять до складу бізнес-моделі?
3. Якими є основні типи бізнес-моделей, згадані в матеріалі?
4. Як бізнес-модель «виробник» відрізняється від моделі «дистриб'ютор»?
5. Яка основна ідея бізнес-моделі франшизи?
6. Чим відрізняється електронна комерція від традиційної моделі «компанія з нерухомості»?
7. Опишіть суть моделі «фриміум» та наведіть приклади її використання.

8. Як модель передплати сприяє утриманню клієнтів у бізнесі?
9. Що таке «агрегатор» у контексті бізнес-моделей і які приклади його застосування?
10. Які ключові етапи в розробці бізнес-моделі стартапу ви можете виділити?
11. Чому важливо залучати цінних клієнтів до бізнес-моделі?
12. Які канали комунікації можна використовувати для взаємодії з клієнтами?
13. Як визначають ключову діяльність бізнесу?
14. Які переваги має використання Business Model Canvas при формуванні бізнес-моделі?
15. Яким чином структура витрат впливає на фінансову стабільність бізнесу?

Тести для самоконтролю

- 1. Що з наведеного є основним компонентом бізнес-моделі?**
 - а) Аутсорсинг.
 - б) Стратегія маркетингу.
 - в) Аспекти монетизації.
 - г) Реклама.
- 2. Яка бізнес-модель включає створення готової продукції з сировини?**
 - а) Дистриб'ютор.
 - б) Виробник.
 - в) Франшиза.
 - г) Агентство.
- 3. Яка модель передбачає продаж товарів безпосередньо споживачам в Інтернеті?**
 - а) Дропшипінг.
 - б) Роздрібний продавець.
 - в) Інтернет-ринок.
 - г) Електронна комерція.
- 4. Яка модель бізнесу дозволяє утримувати довгострокові відносини з клієнтами через регулярні платежі?**
 - а) Дистриб'ютор.
 - б) Фриміум.
 - в) Передплата.
 - г) Агентство.

5. Яка з бізнес-моделей ґрунтується на ліцензуванні даних?

- а) Реклама.
- б) Агентство.
- в) Ліцензування даних.
- г) Краудсорсинг.

6. Що являє собою ціннісна пропозиція бізнес-моделі?

- а) Основний документ для залучення інвестицій.
- б) Залучення якомога більшої кількості клієнтів.
- в) Обмін цінністю між бізнесом і клієнтами.
- г) Стратегія продажу товарів.

7. Який компонент бізнес-моделі включає визначення способів взаємодії з клієнтами?

- а) Ключові ресурси.
- б) Стосунки з клієнтами.
- в) Ключова діяльність.
- г) Джерела доходів.

8. Яка бізнес-модель характеризується використанням парадигми цифрового маркетингу та початковим капіталом для залучення клієнтів?

- а) Агентство.
- б) Мережевий маркетинг.
- в) Афілійований маркетинг.
- г) Краудсорсинг.

9. Які компанії зазвичай використовують Business Model Canvas?

- а) Тільки стартапи.
- б) Лише великі корпорації.
- в) Всі типи компаній.
- г) Лише підприємці на стадії ідеї.

10. Що таке агрегатор у контексті бізнес-моделей?

- а) Фізичний магазин, який продає товари.
- б) Компанія, що отримує комісію за посередницькі послуги.
- в) Модель, що базується на рекламі.
- г) Бізнес, що концентрується на продажах товарів через інтернет-магазини.

11. Яка бізнес-модель базується на прямій взаємодії користувачів для покупки або продажу товарів?

- а) Модель Р2Р.
- б) Дропшипінг.
- в) Дистриб'ютор.
- г) Франшиза.

12. Який із наведених варіантів є елементом структури витрат у бізнес-моделі?

- а) Клієнти.
- б) Ключові партнери.
- в) Витрати на бізнес-операції.
- г) Джерела доходів.

Тема 7

СТВОРЕННЯ КОМАНДИ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТАРТАПУ

Індивід може бути геніальним, але без команди він ніколи не досягне виняткових результатів.

Стів Джобс

7.1. Сутність управління. Навички лідера

Управління стартапом передбачає процес заснування нового бізнесу. Основною рисою стартапів є те, що вони ще не мають історії чи значних матеріальних ресурсів, а часто функціонують у швидкозмінному технологічному середовищі. Початкові грошові потоки, як правило, негативні протягом певного часу. Тому стартапи зазнають високого рівня ризику. Для того щоб вижити та розвиватися, важливо, щоб вони мали ефективне управління.

Управління стартапом – це діяльність, спрямована на його формування та розвиток. Основна мета управління стартапом – побудова успішної бізнес-моделі.

Розрізняють *п'ять аспектів* управління стартапом:

- планування;
- організація;
- контролінг;
- кадрове забезпечення;
- лідерство.

Кожен стартап розпочинається з його засновників. Обрання ідеї стартапу безпосередньо пов'язане з їхніми цінностями, психологічними характеристиками та життєвим досвідом. У процесі формування концепції стартапу засновники уявляють, як їхній бізнес виглядатиме в майбутньому. Проте шлях від уявлень до реального підприємства рідко буває простим. Часто підприємці стикаються з викликами, які вимагають внесення змін у їхні плани.

1. Планування має важливе значення для належного управління стартапом, особливо на ранній стадії бізнесу. Стартапи потребують чіткої дорожньої карти з чіткими цілями, обмеженими часом. Плани на підтримку вашої «навігаційної» стратегії називаються тактикою. Потрібно поміркувати над стратегіями та тактиками свого бізнесу. Наявність чіткої стратегії стартапу збільшує ймовірність досягнення бізнес-цілей.

2. Організація управління всіма аспектами роботи стартапу підвищує шанси на його успішність. Все починається з того, з чим ви будете працювати і в якому напрямку плануєте рухатися для реалізації бізнес-стратегії. Для цього керівники стартапів формують структуру робочих взаємин між членами команди, що допомагає їм максимально ефективно співпрацювати та досягати поставлених цілей. Ключовим моментом вважається забезпечення доброї комунікації, оскільки обмін інформацією між учасниками та зацікавленими сторонами є критично важливим для розвитку бізнесу. Комунікацію можна поділити на внутрішню та зовнішню. Внутрішня комунікація сприяє створенню довіри та зацікавленості серед співробітників, натомість зовнішня допомагає формувати імідж бренду та підвищувати задоволеність клієнтів.

3. Контролінг – це оцінка результатів діяльності стартапу та здійснення коригуючих дій для підвищення їх ефективності. Контролінг у стартапах значною мірою залежить від розвитку їхніх виробничих і комерційних процесів, а також від стадії їхнього розвитку. Досліджуючи контролінг, можна визначити різні вимоги, які виникають на чотирьох типових етапах, що їх проходять стартапи: посівна стадія, стадія запуску, стадія зростання та стадія розширення. До речі, деякі методи контролінгу можуть виявитися корисними для певних стартапів на ранніх етапах, тимчасом інші стратегії можуть бути більш актуальними на пізніших фазах їхнього розвитку.

4. Кадрове забезпечення. Для успішності стартапу необхідно не лише мати хорошу бізнес-ідею. Багато стартапів зазнають невдач через неефективну команду. Найняті співробітники можуть як сприяти розвитку вашого бізнесу, так і, навпаки, гальмувати його прогрес. Формування команди повинно відповідати стратегії та забезпечувати критично важливі ресурси, які необхідні на кожному етапі зростання стартапу.

Лідерам компанії слід бути гнучкими в адаптації до завдань, які можуть виникнути в майбутньому. Вони зазвичай починають з нуля – з ідеї, мрії чи бачення. Тому їм необхідно залучати людей, які сповідують це бачення, і разом із ними долати бізнес-виклики, вирішуючи проблеми, які здебільшого виглядають складними. Успішний стартап потребує потужного лідера, готового вкладати значні зусилля для досягнення успіху. Лідери, особливо трансформаційні, натхненні, краще сприяють позитивним змінам, викликаючи довіру, зміцнюючи командний дух та моральний стан. Саме в цьому полягає різниця між менеджерами та справжніми лідерами: менеджери вказують, що робити, зате лідери надихають на максимальні зусилля.

5. Лідерство – це процес впливу, який передбачає надання допомоги чи підтримки іншим у досягненні конкретних цілей. Суть лідерства в стартапах можна охарактеризувати так: фінансові чинники не є вирішальними, оскільки люди головно керуються місією. Лідери стартапів акцентують увагу на вагомості зусиль і внеску кожного члена команди. Рекомендується сприяти ефективній співпраці з командою, заохочуючи людей, вказуючи на помилки та пропонуючи можливості для покращення.

Отже, **лідери виконують провідну роль** у розвитку стартап-організації:

- визначають напрями та нові можливості розвитку для організації;
- ухвалюють рішення для компанії, здійснюють пошук оптимального вирішення проблем;
- винаймають, звільняють і надихають співробітників на ефективну роботу;
- лідер – це також «фронтмен» компанії та «обличчя» бренду.

7.2. Створення команди стартапу

Наскільки б не була ідея вашою, успіх вашого стартапу зрештою залежить від команди, яка за ним стоїть. Співробітники є фундаментом вашого бізнесу. Якщо вони взаємодіють із клієнтами чи постачальниками, вони стають «обличчям» вашого стартапу.

Формування команди мрії у стартапі може бути непростим завданням. Проте важливість злагожденості та ефективної роботи команди є безумовною. Інвестори оцінюють не лише ідею, але передусім команду, що її реалізує. Сильна команда володіє мотивацією і прагненням досягти поставлених цілей.

Також важливо, щоб команда могла змінювати курс дій, коли виникає така потреба. Коли команда є мотивованою, у неї більше шансів знайти рішення у випадку, якщо ситуація не відповідає очікуванням.

Тож **як можна впевнитися**, що ви зібрали правильну команду?

1. Визначте ролі та зони відповідальності – найважливішими членами команди є засновники. Перед тим як починати наймати додатковий персонал, засновникам слід встановити процедури ухвалення рішень у межах стартапу.

2. Чи потрібні вам консультанти, фахівці на умовах контракту, партнери чи штатні працівники? Важливо з'ясувати, які фахівці вам потрібні. На початкових етапах необхідно визначити навантаження, яке буде покладено на кожну посаду. Можливо, ви зможете залучити людей на неповний робочий день, що дасть змогу зекономити ресурси компанії.

3. Поставте собі кілька запитань перед наймом. Чи знають всі учасники команди, що потрібно зробити і до якого терміну? Чи є у вас чітке уявлення про структуру команди? Чи відомо, коли ви будете працювати разом, а коли у вас буде можливість працювати самостійно?

4. Процес найму передбачає, що після проведення співбесід потрібно перевірити факти та зробити попереднє оцінювання кандидатів. Якщо все гаразд, можна найняти кандидата, проте важливо спостерігати за його роботою. Почніть з простих завдань, поступово переходячи до складніших. Під час цього «тестування» ви зможете оцінити, як новий працівник взаємодіє з командою та чи може впоратися з поставленими завданнями.

5. Після прийняття на роботу кандидата важливо регулярно оцінювати його виконання завдань. У будь-якому підприємстві необхідно розробити стратегію навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання співробітників. Це стане вагомим стимулом для професійного розвитку команди.

За статистикою, 32% стартапів закриваються через недостатню мотивацію та відсутність спільного бачення в команді, 9% – через брак ентузіазму, а 13% – через проблеми зі засновниками. Це свідчить про те, що понад 50% стартапів зазнають невдачі через недосвідченість команд у спільній роботі.

Засновникам стартапу вкрай важливо заряджати колектив мотивацією. Якщо цього не зробити, це може призвести до такої проблеми в команді, як відсутність прихильності (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Одна з проблем у команді стартапу та її наслідки

Мотивація команди відіграє ключову роль у розвитку стартапу та ухваленні рішень у різноманітних ситуаціях. Найважливіше, що потрібно зробити, – це обговорити питання мотивації всередині команди, створюючи середовище спільної роботи з професійними, надійними, відданими і цілеспрямованими співробітниками.

Базова структура Team Canvas складається з п'яти компонентів:

1. **Мета** – варто прояснити: «Чому ми займаємось цим?».
2. **Цілі** – слід відповісти на питання: «Яких результатів прагнемо досягти як команда? Які наші головні цілі, які мають бути здійсненими, вимірюваними і обмеженими за часом? Які індивідуальні цілі в нас?».
3. **Цінності** – необхідно з'ясувати: «Які принципи ми відстоюємо? Які основні цінності лежать в основі нашої команди?».
4. **Ролі та навички** – вам слід визначити: «Які переваги та навички є в нашої команди? Які ролі необхідні для досягнення мети? Як ми сприймаємо власну команду?».
5. **Правила та заходи** – важливо уточнити: «Які правила ми маємо намір встановити? Як ми спілкуємось і тримаємо всіх у курсі справ? Яким чином ухвалюємо рішення? Як організуємо виконання та оцінку нашої роботи?».

Такий підхід до аналізу сприяє формуванню ефективної команди стартапу, зокрема завдяки використанню принципів управління та коучингу. Дослідження показують, що компанії, які проводять коучинг для своїх команд, демонструють значно вищі показники продажів, швидше розвиваються та отримують більшу лояльність клієнтів.

На початкових етапах розвитку стартапу його корпоративна культура формується під впливом бачення засновників та перших співробітників. Проте коли компанія починає зростати, підтримувати однотайність стає дедалі складніше без чітко визначених цінностей, зрозумілих для всіх. Тому, закладаючи основи корпоративної культури на ранніх етапах, ви задаєте курс розвитку для вашого стартапу.

Корпоративна культура відображає спільне бачення та принципи діяльності команди. Це синтез цінностей, переконань, табу, символів, ритуалів і міфів, які виникають і еволюціонують з часом в кожній компанії. У такий спосіб культура компанії визначає, яким чином функціонує організація в цілому.

Корпоративна культура формується з трьох основних компонентів:

1. Цінності: що робить компанія, її місія та як вона себе уявляє.

2. Припущення: ставлення, часто несвідоме, виробляється через процеси та дії компанії, які інформують, що думають працівники.

3. Артефакти: продукти, технології, публікації, процеси, дрес-код, місцерозташування компанії.

Більшість стартапів настільки зосереджуються на розробці свого продукту та пошуку відповідного ринку, що забувають про формування власної корпоративної культури. Вони вважають, що зможуть зайнятися цим пізніше, коли кількість співробітників досягне 50–100 осіб.

Однак момент, коли ви набираєте нових співробітників, вже свідчить про існуючу корпоративну культуру. Якщо в стартапі є двоє або більше засновників, то культура вже присутня і впливає на всі аспекти його функціонування. Тому саме засновники повинні відповідально підійти до створення сильної і позитивної корпоративної культури.

Культура може стати основним внеском засновників у розвиток стартапу. Протягом зростання компанії можуть змінюватися її продукти, ринки, технології та бізнес-моделі. Проте корпоративна культура заохочує команду до спільної роботи над вирішенням проблем, що виникають, зі самого початку.

Формування корпоративної культури не є випадковим процесом; воно вимагає ретельно спланованого підходу до управління змінами. Засновники стартапу повинні враховувати сильні та слабкі сторони компанії, а також визначити її бачення та цінності. Кожна організація має свою унікальну історію, і важливо виокремити цю історію, перетворивши її на наратив, який стане основоположним елементом корпоративної культури.

Коли ви залучаєте нових кандидатів, важливо обирати тих, хто підходить під вашу корпоративну культуру. Навіть дуже кваліфікований працівник, який не відповідає культурі, може негативно вплинути на розвиток компанії.

Корпоративна культура визначає наш підхід до ухвалення рішень у взаємодії з командою та клієнтами. Як ми діємо у випадку нестачі коштів? Як реагуємо, якщо співробітник захворів? Що ми кажемо, коли постійний клієнт не може оплатити рахунки? Як розцінюємо помилки колег? Ваші щоденні рішення відображають культуру компанії, тому важливо, щоб вони відповідали вашим цінностям.

Також потрібно прописати стратегічні пріоритети для компанії. Формулюйте їх так, щоб кожен член команди усвідомлював свою роль у їх досягненні. Залучайте команду для визначення SMART-цілей (конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та обмежених у часі).

7.3. Реалізація стартапу. Продажі та робота з клієнтами

Продажі є критично важливим каналом, через який компанії повинні переконливо представляти свою продукцію. Кожен електронний лист, що надсилається командою продажу, кожне голосове повідомлення, залишене для клієнта, а також всі презентації, проведені особисто чи телефоном, можуть посилити або ослабити ваш комерційний аргумент про те, чому саме ваш продукт є найкращим вибором для ними. Успіх

або невдача цього аргументу безпосередньо впливають на результати роботи вашої компанії. Без належної кількості продажів стартап не зможе отримати коштів, необхідних для виживання, зростання чи залучення інвесторів. Чітко прописана стратегія збуту забезпечує фокус для вашої команди і можливість ефективно реалізовувати продажі. Вона визначає напрям розвитку, формує бачення та забезпечує досягнення фінансових цілей. Це план, що допомагає позиціонувати бренд чи продукт стартапу для отримання конкурентних переваг. Ефективні стратегії дають можливість компанії зосередитися на цільовій аудиторії і взаємодіяти з клієнтами комфортним та результативним способом. Створення успішної стратегії продажу потребує ретельного планування та аналізу ринку (рис. 7.2).

Найкращий взірєць успішної стратегії продажу: коли Стів Джобс запустив iPod – він не розповідав про технічні деталі. Єдине висловлювання про те, що «ти можеш носити тисячі пісень у кишені», було потужним повідомленням. Тож розповідати ефективну історію – запорука успіху будь-якої стратегії продажу.

Стратегія продажу залежить від того, чи ви працюєте в сегментах B2B чи B2C, а також від характеру товару чи послуги. Вона повинна включати як прямі, так і непрямі методи, а також мати на меті не тільки залучення нових клієнтів, але й їх утримання.

Підприємець-новачок має стимулювати клієнтів ділитися своїми відгуками на вебсайті. Кожного разу, коли споживач

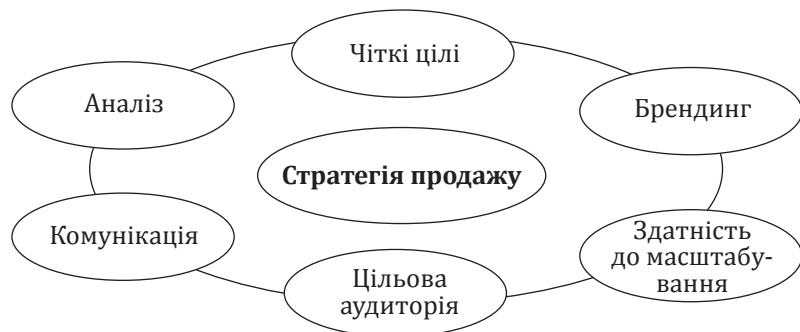


Рис. 7.2. Складові стратегії продажу стартапу

залишає коментар про свій досвід, власник мусить відповідати і дякувати за пропозиції покращення.

Стратегія також повинна враховувати інформацію про споживачів та ринок. Клієнт є основою будь-якого бізнесу, тому важливо знати відповіді на такі запитання:

- Яку проблему вирішує ваш стартап?
- Чому клієнти обирають ваш продукт?
- Де вони здійснюють покупки?
- Яку ціну вони готові заплатити?

Додатково важливо провести дослідження ринку. Ви повинні знати обсяги ринку, основних конкурентів, існуючі прогалини та найбільш відповідні канали дистрибуції.

Для підвищення ефективності продажів використовують модель, яка слугує орієнтиром для клієнтів і спрямовує їх шлях до моменту покупки. Цю модель, відому багатьом маркетологам і підприємцям, називають AIDA. Аббревіатура AIDA означає: усвідомлення (awareness), інтерес (interest), бажання (desire) та дія (action) (рис. 7.3). Привернення уваги, підтримка інтересу, формування бажання і спонукання до дії є етапами цього лінійного процесу.

AIDA описує послідовність поведінки споживача під час купівлі та трансформації в контексті маркетингу й електронної комерції.

Взаємодія з клієнтами може принести користь або, навпаки, нашкодити бізнесу. Якщо робота з клієнтами стає основою бізнес-плану стартапу, це дає змогу засновнику зосередитися на інших аспектах розвитку компанії. Якість обслуговування клієнтів вплине на те, як довго ваш стартап зможе успішно функціонувати у конкурентному середовищі.

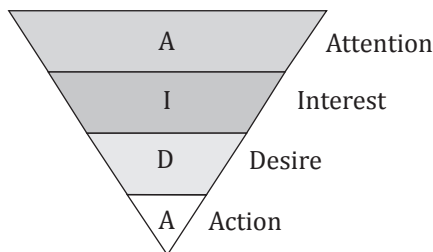


Рис. 7.3. Модель AIDA

Клієнт є ключовим елементом культури стартапу – це принцип, якого повинні дотримуватися всі співробітники. Важливо зі самого початку зосередитися на діяльності, орієнтованій на клієнта, що, у свою чергу, допомагає укріпити довіру споживачів до вашого бренду. Стабільна клієнто-орієнтована культура сприяє їхній лояльності та розширенню бізнесу.

Обслуговування клієнтів:

- ставить задоволення клієнтів на перший план;
- створює умови для команди, щоб надавати високоякісні послуги;
- демонструє щоденні приклади ефективної внутрішньої комунікації, що підтримує взаємодію членів команди з клієнтами.

Клієнти можуть допомогти з'ясувати, які потреби існують на ринку та чого не можуть запропонувати конкуренти. Тому спілкування з ними є не лише вирішенням їхніх проблем, але й можливістю дізнатися, що їм подобається у вашій компанії або продукції/послугі. Важливо зрозуміти, чому вони обирають саме вас для своїх покупок.

Утримання клієнтів характеризує здатність компанії зберігати своїх клієнтів протягом певного часу. Коефіцієнт утримання клієнтів (Retention Rate) відображає частку споживачів, які користувалися послугами вашої компанії впродовж певного періоду. Цей показник використовується для аналізу поведінки клієнтів та оцінки ефективності бізнес-стратегії.

Дослідження свідчать, що підвищення рівня утримання клієнтів навіть на 5% може привести до збільшення прибутку на 25%–95%.

Уважно слідкуйте за ознаками, які свідчать про необхідність змін у вашому бізнесі:

- Клієнти висловлюють бажання змінити ваш продукт.
- Деякі ваші споживачі обрали конкурентів.
- З'явилися нові технології, які можуть зробити ваш бізнес більш ефективним, економічним чи простим.
- Вам складно утримувати кваліфікованих співробітників.

Існує безліч способів підвищити рівень утримання клієнтів. Утримання клієнтів полягає в забезпеченні їхньої лояльності. Програма лояльності надає клієнтам винагороду за покупку товарів або послуг вашого стартапу. Створюючи таку

програму, ви підтверджуєте, що ваші клієнти мають варіанти, і надаєте їм мотивацію залишитися з вами. Програма повинна бути зрозумілою і легкою в управлінні.

Ця програма також допомагає встановити зв'язок з найбільш цінними споживачами. У рамках програми вони можуть вільно ділитися з вами особистою інформацією та уподобаннями. Використовуючи ці дані, ви можете показати їм, що вони є важливими, наприклад, першими повідомляючи про нові продукти, які відповідають їхнім смакам. Відомості про клієнтів, зібрані через вашу програму лояльності, допоможуть вам приймати більш обґрунтовані бізнес-рішення.

Клієнти – це основа вашого бізнесу. Якщо вони задоволені, ваш бізнес буде процвітати. У протилежному випадку доходи можуть знизитися, а витрати на залучення нових споживачів будуть марними.

Важливо бути готовими до змін у різних аспектах стартапу. Підтримуючи контакти з клієнтами, відстежуючи діяльність конкурентів та забезпечуючи ефективну роботу команди, ви демонструєте, що ваш стартап готовий адаптуватися до нових викликів.

Питання для самоперевірки

1. Яка основна мета управління стартапом?
2. Які є п'ять ключових аспектів управління стартапом і чому вони важливі?
3. Як стає зрозуміло, що стартапи зазнають високого рівня ризику?
4. Чому важливо мати ефективне планування на ранніх етапах стартапу?
5. Яке значення має організація робочих процесів у стартапі для досягнення успіху?
6. Які типи комунікації є важливими для управління стартапом?
7. Що таке контролінг у контексті стартапів?
8. Яка роль кадрового забезпечення в успішному функціонуванні стартапу?
9. Яка відмінність між менеджерами та лідерами в стартапах?
10. Як лідери можуть впливати на розвиток стартапу?
11. Які компоненти включає структура Team Canvas і чому вони важливі?
12. Як корпоративна культура впливає на стартап під час його розвитку?

13. Які основні елементи корпоративної культури потрібно враховувати засновникам стартапу?

14. Чому важливо розробити і реалізувати стратегію продажів у стартапі?

15. Які питання обов'язково слід враховувати при визначенні цільового ринку та поведінки споживачів?

Тести для самоконтролю

1. Яка основна риса стартапів?

- а) Вони мають великий капітал.
- б) Вони функціонують у стабільному середовищі.
- в) Вони не мають історії чи значних матеріальних ресурсів.
- г) Вони завжди є прибутковими.

2. Що є основною метою управління стартапом?

- а) Зменшення витрат.
- б) Побудова успішної бізнес-моделі.
- в) Залучення інвесторів.
- г) Розширення ринку.

3. Які аспекти управління стартапом були зазначені у тексті?

- а) Маркетинг, планування, контроль.
- б) Лідерство, кадрове забезпечення, організація.
- в) Продажі, реклама, дослідження.
- г) Фінансування, аудит, консалтинг.

4. Який аспект управління стартапом допомагає створити структуру робочих взаємин?

- а) Контролінг.
- б) Організація.
- в) Лідерство.
- г) Планування.

5. Яка модель оцінює результати діяльності стартапу і коригує дії для підвищення ефективності?

- а) LTV.
- б) SWOT.
- в) PEST.
- г) Контролінг.

6. Які етапи проходять стартапи, згідно з текстом?

- а) Посівна стадія, стадія брендингу, стадія виходу.

- б) Посівна стадія, стадія запуску, стадія зростання.
- в) Стартап, стадія інвестицій, стадія продажу.
- г) Стадія розробки, стадія тестування, стадія продажу.

7. Яка з наведених причин може призвести до невдачі стартапу?

- а) Наявність сильного бренду.
- б) Ефективна команда.
- в) Відсутність спільного бачення в команді.
- г) Висока мотивація.

8. Що є важливим для успіху стартапу при формуванні команди?

- а) Відсутність структури.
- б) Наявність чіткої ієрархії.
- в) Гнучкість та адаптивність до змін.
- г) Виключно фінансові характеристики.

9. Яка модель описує послідовність поведінки споживача під час купівлі?

- а) BCG.
- б) AIDA.
- в) KPI.
- г) SWOT.

10. У чому важливість програми лояльності для стартапу?

- а) Вона зменшує витрати.
- б) Вона забезпечує інвестиції.
- в) Вона підвищує лояльність клієнтів.
- г) Вона зміцнює команду.

11. Які елементи формують корпоративну культуру?

- а) Бренд, реклама, обслуговування.
- б) Цінності, припущення, артефакти.
- в) Клієнти, постачальники, конкуренти.
- г) Фінансування, виробництво, продажі.

12. Яка зі стратегій, що розглядаються в тексті, є критично важливою для переходу стартапу до стадії зростання?

- а) Контролінг.
- б) Лідерство.
- в) Стратегія продажу.
- г) Кадрове забезпечення.

Тема 8

ПРЕЗЕНТАЦІЯ СТАРТАПУ ДЛЯ ІНВЕСТИТОРІВ ТА ВИХІД НА РИНОК

*Ваш бренд – це те, що люди говорять
про вас, коли вас немає в кімнаті.*

Джефф Безос

8.1. Методика презентації стартапу

Представлення стартапу та виступ перед професійними слухачами є складним викликом для засновника чи розробника ідеї. Від успішності цієї презентації залежить, чи отримає проєкт інвестиції або ж дістане відмову в фінансуванні. Процес презентації стартапу називається «пітч-дек».

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

Зазвичай під час презентування стартапу застосовують стандартну структуру презентації:

1. Вступ.

2. Проблема.

3. Рішення, в якому показано як проблематику, так і її вирішення (ідея, схема роботи, вигоди), що завершується представленням доказів.

4. Висновок з резюме.

При підготовці до презентації для залучення інвестицій в стартапи важливо враховувати кілька ключових аспектів:

- *визначення проблеми та цілей.* Презентація повинна бути яскравою та наочною, щоб вирішення виглядало привабливим. Важливо, щоб аудиторія відчула актуальність проблеми;

- *представлення ідеї та змісту рішення.* Зосередьтеся на статистичних даних і ключових пунктах. Інвестори зазвичай звертають увагу на унікальність вашого продукту порівняно з конкурентами на ринку. Якщо у вас є прототип, його варто продемонструвати;

– слайди повинні містити *ринкову аналітику і бізнес-план*. Необхідно провести дослідження в обраній ніші, оцінити попит та інтерес цільової аудиторії, а також платоспроможність споживачів і можливу прибутковість. Ці дані є вкрай важливими для потенційних інвесторів, тому не забувайте про бізнес-план;

– *фінансова пропозиція*. Чітко формулюйте свої очікування. Опишіть, у чому полягає потреба в інвестиціях, розкрийте інформацію про прогнозовані прибутки, необхідні обсяги фінансування, терміни досягнення прибутку та потенційні вигоди.

Часто стартапери припускаються низки помилок при створенні презентації для інвесторів; ***найпоширенішими є такі:***

1. Невідповідність формату та вмісту презентації очікуванням інвесторів.

2. Відсутність слайду «Огляд компанії» на початку презентації.

3. Відсутність інформації про ринкові можливості.

4. Надто велика кількість слайдів та перенасичення їх інформацією.

5. Непрофесійний вигляд як презентації та подання інформації, так і доповідача.

6. Відсутність моніторингу наявних презентацій.

7. Нечітко сформовані основна мета створення продукту та проблеми, які він вирішує.

8. Відсутність інформації щодо переваг технологій та інтелектуальної власності.

9. Нереалістичні та неконструктивні фінансові прогнози реалізації стартапу.

10. Заява про відсутність конкурентів.

11. Відсутність чітко сформованої маркетингової стратегії.

12. Недостатня обґрунтованість витрат на проєкт.

13. Відсутність часових меж та напряму використання інвестиційного капіталу.

14. Нереалістичність результатів оцінювання стартап-компанії.

15. Відсутність інформації про можливі ризики для інвестора.

Уникнення цих типових помилок презентації для інвесторів значно збільшить імовірність отримання фінансування для стартапу.

Розробляючи тендерну презентацію для інвесторів, дуже корисно переглядати інші зразки презентацій.

8.2. Структура успішної презентації

1. Слайд «Огляд стартапу»

Після титульної сторінки слід включити розділ «Огляд стартапу», в якому мають бути 4–6 основних аспектів вашого бізнесу: яку проблему ви плануєте вирішити, місцезнаходження компанії, досвід управлінської команди та ваші амбіції на майбутнє.

Ця сторінка повинна зацікавити інвесторів і переконати їх у потенціалі зростання вашого стартапу.

2. Слайд «Місія/Бачення»

На цьому слайді має бути чітко сформульовано місію та бачення компанії, наприклад:

- «Наша місія – вирішувати питання кібербезпеки в системах зберігання даних підприємств».
- «Ми пропонуємо мобільний сервіс для тих, хто прагне стати інвесторами на фондовому ринку».
- «Ми надаємо індивідуальні рішення на зразок Uber для домогосподарств».

«Бачення» визначає ціль, яку стартап прагне досягти, скажімо: «Наше бачення – стати провідною компанією в сфері електронної комерції для людей, які проходять відновлення після травм».

3. Слайд «Команда»

Багато інвесторів вважають, що команда стартапу є ключовим фактором при ухваленні рішення про інвестування. Слайд під назвою «Команда» зазвичай включає:

- фотознімки основних учасників команди;
- короткий виклад їх попереднього досвіду роботи, що підтверджує їхню кваліфікацію;
- інформацію про наявність радників, консультантів та членів Правління.

4. Слайд «Проблема»

Необхідно окреслити проблему або потребу, яку адресує стартап:

- Наскільки серйозною є ця проблема?
- Чому її вирішення є важливим?
- Хто є цільовою аудиторією, для якої розв'язується ця проблема?

5. Слайд «Рішення»

На попередньому слайді було визначено проблему, а в розділі «Рішення» потрібно викласти запропоноване вирішення та обґрунтувати, чому воно перевершує інші рішення, доступні на ринку. Цю інформацію варто узгоджувати з слайдом «Продукт», щоб запобігти зайвим повторенням.

6. Слайд «Продукт»

На цьому слайді потрібно чітко описати складники продукту або послуги та їхні унікальні характеристики. Слайд «Продукт» має відповідати на такі питання:

- Які визначальні властивості продукту?
- Що спонукає користувачів зацікавитися цим продуктом?
- Які основні етапи розробки продукту?
- Які вирішальні характеристики товару?
- Які додаткові функції планується реалізувати?

Зображення та відео на цьому слайді відіграють важливу роль, тому варто уникати надмірно довгих текстових пояснень.

7. Слайд «Можливості ринку»

Інвестори зацікавлені в можливостях, що відкриваються на великих споживчих ринках. На слайді «Можливості ринку» слід:

- вказати, на який ринок виходить компанія;
- окреслити розмір ринку в доларах;
- включити графіки, які демонструють наміри стартапу зайняти істотну частку споживчого ринку.

8. Слайд «Клієнти»

Якщо ви вже маєте клієнтів, слайд «Клієнти» може бути потужним аргументом та запорукою довіри. На цій сторінці потрібно розмістити логотипи відомих клієнтів.

9. Слайд «Технології»

Інвестори значно зацікавлені у технологіях, як уже наявних, так і тих, що знаходяться на стадії розвитку. Цей слайд презентації повинен містити:

- опис основних технологій;
- ключові права інтелектуальної власності компанії (патенти, авторські права, торгові марки, доменні імена);
- пояснення, чому ваша технологія є чи стане найкращою;
- що робить вашу технологію унікальною та яка її конкурентна перевага.

10. Слайд «Конкуренти»

Інвестори завжди звертають увагу на конкурентів вашого стартапу. Слайд «Конкуренти» мусить дати відповіді на такі запитання:

- Хто є конкурентами компанії?
- У чому полягає ваша конкурентна перевага?
- Які ключові особливості вашого стартапу вирізняють його з-поміж конкурентів?

Важливо бути готовим до відповідей на запитання про конкурентів. Якщо компанія непрозорливо називає своїх конкурентів, інвестор може дійти висновку, що стартапер не розуміє ринкової ситуації.

11. Слайд «Поштовх»

Компанії, які отримали певний імпульс на початкових етапах свого розвитку, найімовірніше, сприйматимуться більш позитивно. Тому до презентації доцільно додати слайд «Імпульс».

- Який імпульс отримала ваша компанія (наприклад, продажі, трафік на вебсайті, завантаження додатків, темпи зростання тощо)?
- Які стратегічні партнерства були встановлені?
- Як можна посилити отриманий імпульс?
- Які відгуки про вашу компанію озвучені в засобах масової інформації та серед клієнтів?

12. Слайд «Бізнес-модель»

Інвесторам важливо усвідомити вашу бізнес-модель. Тому цей слайд має давати відповіді на такі запитання:

- Як ваша компанія генерує доходи?

- Яка у вас стратегія ціноутворення?
- Яка є тривала цінність для клієнта?
- Які канали використовуються для залучення клієнтів та які витрати з цим пов'язані?

13. Слайд «Маркетинговий план»

Незважаючи на цінність вашого товару або послуги, для залучення клієнтів важливо мати ефективний маркетинговий план. Слайд «Маркетинговий план» має давати відповіді на такі питання:

- Які основні маркетингові канали плануєте використовувати (платний пошук, соціальні мережі, телебачення, радіо, email-маркетинг тощо)?
- Які досягнення ви отримали на першому етапі, і які канали виявилися ефективними?
- Які передбачувані витрати на залучення клієнтів?
- Які PR-стратегії ви плануєте використовувати?

14. Слайд «Фінанси»

Інвестори неодмінно звернуть увагу на фінансовий стан компанії на даний момент та заплановану в майбутньому норму «погашення» (щомісячні або щорічні грошові втрати, поки стартап займається розробкою та реалізацією продукції).

Слайд «Фінанси» повинен містити такі елементи:

- три- або п'ятирічні фінансові прогнози;
- ключові показники, важливі для бізнесу (як-от щорічний стабільний дохід);
- загальний обсяг доходів і витрат;
- основні припущення щодо майбутнього.

Переконайтеся, що прогнози є реалістичними. Наприклад, малоймовірно, що за рік доходи зростуть удесятеро, а витрати на збут і маркетинг – лише вдвічі.

15. Слайд «Запитання»

У презентації обов'язково має бути слайд зі заголовком «Запитання». На цьому слайді потрібно вказати:

- суму коштів, необхідну для стартапу (наприклад, «ми шукаємо 2–3 мільйони доларів США на фінансування»);
- тривалість фінансування (15–18 місяців);
- основні цілі, які планується досягти завдяки цим коштам (скажімо, розробка нових технологій і продуктів, найм нових працівників, інвестиції в обладнання, маркетинг тощо);

- прогнозовані доходи від залучених інвестицій;
- інвесторів, які вже задіяні (включаючи відомі імена).

8.3. Відеопітч як метод презентації стартапу

Якісно підготовлена презентація для інвесторів може значно підвищити шанси на отримання фінансування для стартапу. Однак важливо, щоб ваша історія була переконливою та захоплюючою, а також відповідала на питання, що цікавлять інвесторів.

Презентації у світі стартапів називаються «пітчами» – термін, який з'явився в середині XX століття. Суть пітчу полягає у короткому й ефективному переконуванні потенційного покупця в тому, що ваш продукт чи послуга є найкращими порівняно з конкурентами і варті інвестицій.

Пітч для стартапу – це критично важливий етап на початкових стадіях. Без інвесторів або партнерів новій компанії буде складно вижити на ринку.

Помилково вважати, що пітч – це лише PDF-презентація бізнесу чи ідеї. Насправді, пітч охоплює набагато більше, ніж звичайна презентація.

Також не зовсім коректно стверджувати, що пітч повинен бути максимально наповнений технічними термінами. Наприклад: «Наша компанія використовує уніфікований технологічний алгоритм, що трансформує світ через агрегацію даних у секторі штучного інтелекту», – звучить гарно, але не містить конкретики ні для клієнтів, ні для інвесторів.

У стартапах зазвичай діє принцип «простота – запорука успіху».

Структура успішного відеопітчу:

1. **Потужний старт** – представити проблему з яскравою статистикою чи особистою історією.

2. **Рішення** – стислий опис рішення та спосіб вирішення проблеми, ключові відмінності від конкурентів.

3. **Клієнт** – чітка ідентифікація та кількісна оцінка того, кого торкається проблема.

4. **Ресурси** – опис бізнес-моделі.

Як максимально ефективно використати 60 секунд відеопітчу?

Важливо встановити чіткі часові обмеження для кожного етапу пітчу:

- Динамічний початок – розповідь, яка приверне увагу аудиторії та окреслить проблему (15 секунд).
- Ясний опис рішення та переваг порівняно з конкурентами (20 секунд).
- Інформація про розмір ринку (5 секунд).
- Власні зв'язки, деталізація бізнес-моделі та прогнози продажів (10 секунд).
- Запитання для аудиторії (5 секунд).
- Сильний фінал салоганом, що легко запам'ятовується (5 секунд).

Зацікавити інвесторів непросто. Тож дуже важливо, щоб стартап привернув їхню увагу презентацією (рис. 8.1) і створив переконливу та цікаву історію.

Приклад вдалого відеопітчу стартапу:

«Холодна ніч, і ти на футбольному матчі сина. Після першої чверті ти розумієш, що ці сидіння такі холодні, що твоя «п'ята точка» вже задубіла. Я маю ідеальне рішення – тепле сидіння. Тепле сидіння – це сидіння стадіону з підігрітою подушкою і спинкою. Зараз сидіння на стадіоні не обігріваються, а також не підтримують спину. Тепле сидіння поєднує ці дві функції – це портативне стадіонне сидіння з підігрівом подушки та USB-порт для заряджання вашого мобільного пристрою.

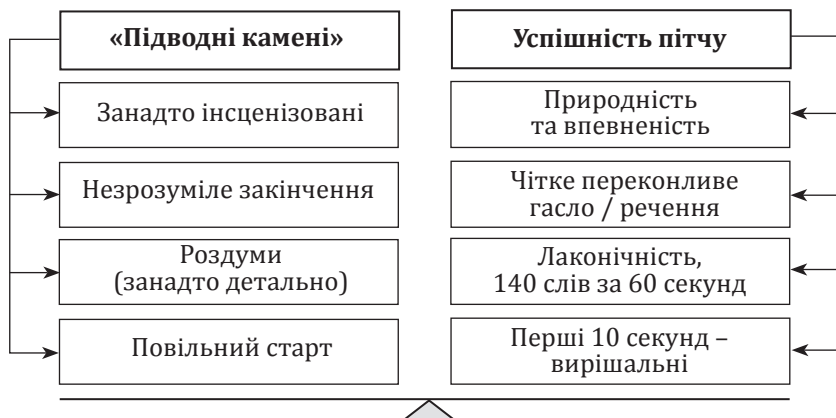


Рис. 8.1. Основні помилки й переваги відеопітчу

За даними worldstadiums.com, лише в Америці є понад 73 мільйони місць на відкритих стадіонах. Я використаю Інтернет, мої особисті NFL-контакти та аматорські організації, що займаються бустером, щоб продати 2000 одиниць за три роки, що дасть \$ 120 000 продажів.

Мені потрібно \$ 19 000 на розробку, виготовлення та маркетинг. Інвестори можуть очікувати збільшення прибутку втричі до третього року. Тож не дозволяйте морозу кусати ваші «булки». Скористайтеся теплим сидінням!».

Питання для самоперевірки

1. Що таке пітч-дек і для чого він використовується?
2. Які основні елементи стандартної структури презентації стартапу?
3. Яка роль слайду «Огляд стартапу» у вашій презентації?
4. Які ключові моменти мають бути на слайді «Проблема»?
5. Чому важливо чітко сформулювати рішення, яке пропонує стартап?
6. Які дані слід включити в слайд «Можливості ринку»?
7. Як інформація про команду може вплинути на враження інвесторів?
8. Чому важливо показати конкурентні переваги вашого стартапу?
9. Які типові помилки допускають стартапери під час підготовки презентації?
10. Які основні складові фінансової пропозиції мають бути у презентації?
11. Чому слід уникати використання складних технологічних термінів у пітчі?
12. Яка структура успішного відеопітчу стартапу?
13. Які питання допоможуть вам зрозуміти, чи готові ви до фінансування?
14. Чому варто досліджувати наявні приклади успішних презентацій стартапів?
15. Які можна назвати основні елементи успішної маркетингової стратегії для стартапу?

Тести для самоконтролю

1. Яка основна мета пітч-деку?

- а) Провести маркетингову кампанію.
- б) Отримати фінансування.
- в) Зібрати команду.
- г) Визначити стратегію розвитку.

2. Який із наведених пунктів є частиною стандартної структури пітч-деку?

- а) Логіка.
- б) Питання та відповіді.
- в) Вступ.
- г) Технології.

3. Що слід включити до слайду «Команда»?

- а) Стратегії маркетингу.
- б) Фотознімки членів команди.
- в) Фінансові показники.
- г) Огляд ринку.

4. Яке з наведених тверджень є типовою помилкою стартапів при створенні презентації для інвесторів?

- а) Наявність слайду «Огляд компанії».
- б) Відсутність чіткої мети презентації.
- в) Включення аналітики ринку.
- г) Презентація актуальної інформації.

5. Яка інформація є важливою для інвестора при оцінюванні стартапу?

- а) Що стартап є єдиним на ринку.
- б) Аргументоване обґрунтування всіх витрат на проєкт.
- в) Володіння всіми технологіями.
- г) Загальне враження від презентації.

6. Що повинно бути на слайді «Проблема»?

- а) Чи є в компанії конкуренти.
- б) Опис фінансових прогнозів.
- в) Яка проблема вирішується стартапом.
- г) Основні показники бізнесу.

7. Що має містити слайд «Маркетинговий план»?

- а) Визначення команди.

- б) Опис основних технологій.
- в) Ключові маркетингові канали.
- г) Розмір ринку.

8. Який момент є найважливішим у структурі відеопітчу?

- а) Довгий опис програми.
- б) Потужний старт.
- в) Підсумок.
- г) Розповідь про фінанси.

9. Який з етапів структури успішного відеопітчу займає найбільше часу?

- а) Опис проблеми.
- б) Потужний старт.
- в) Запитання.
- г) Опис бізнес-моделі.

10. Який службовий елемент має бути обов'язково на останньому слайді пітч-деку?

- а) Запитання.
- б) Команда.
- в) Фінанси.
- г) Проблема.

11. Яка типова помилка стартапів перешкоджає зрозумілості інформації?

- а) Невизначеність ринку.
- б) Непрофесійний вигляд презентації.
- в) Відсутність інформації про команду.
- г) Висока вартість продукту.

12. Чому важливо уникати перенасичення слайдів інформацією?

- а) Це вплине на репутацію.
- б) Це може знизити чіткість повідомлення.
- в) Це є частиною дизайну.
- г) Це допоможе отримати більше інвестицій.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

ТЕСТ НА ЗДАТНІСТЬ ДО ВЕДЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Інструкція. Отже, підприємець – суб'єкт, що поєднує у собі новаторські, комерційні та організаторські здібності для пошуку і розвитку нових видів, методів виробництва, нових благ та їхніх нових якостей, нових сфер застосування капіталу. А відповідно підприємництво – це тип господарської діяльності підприємців з організації розробки, виробництва і реалізації благ з метою отримання прибутку і соціального ефекту. У вияві ініціативної, новаторської, самостійної діяльності акумулюється сутність підприємництва. Його мета зводиться, з одного боку, до отримання прибутку або особистого доходу, в результаті не якихось кон'юнктурних справ, а передбачення точного розрахунку, а з іншого – до найбільш ефективного використання факторів виробництва, прагнення реалізувати творчий потенціал людини.

1. Чи поводитесь Ви наодинці так, як тоді, коли за Вами спостерігають?
2. Чи вважаєте Ви себе здатним стати головою сім'ї?
3. Чи вважаєте Ви хитрість хорошою і корисною рисою?
4. Чи можете Ви розпочати розмову на вулиці з незнайомою людиною?
5. Чи знаєте Ви, який колір сьогодні в моді?
6. Чи їдете в транспорті без квитка, якщо забули вдома проїзний?
7. Чи заздрите успіху Ваших знайомих?
8. Чи звертаєтесь на «Ви» до Ваших старших за віком родичів?
9. Чи здатні Ви усно швидко обчислити скільки буде 3% від 3%?
10. Чи приходите вчасно у кіно?
11. Чи приходите вчасно на побачення?

12. Чи вважаєте за потрібне давати «чайові»?
13. Переживаєте, якщо Вас обрахували на 1 грн?
14. Чи пам'ятаєте дату народження свого вчителя?
15. Чи сідаєте у міському транспорті на будь – яке вільне місце?
16. Чи сідаєте в таксі тільки на заднє сидіння?
17. Чи любите робити записи у книгу скарг?
18. Чи вважаєте, що завжди достатньо лише одного попередження?
19. Чи знаєте, які грошові одиниці існували в Стародавньому Римі?
20. Чи зможете залишити валізу на вокзалі під наглядом незнайомої людини?

Повністю позитивна відповідь на кожне запитання дає 10 балів, повністю негативна – 0 балів. Проміжні відповіді оцінюються «на око» між 0 і 10 балами. Наприклад, якщо Ви з 10 своїх вчителів пам'ятаєте дату народження лише одного, відповідь – 1 бал. Якщо відповідь на яке – небудь питання для Вас є складною – 5 балів. Склавши всі Ваші бали, Ви звертаєтесь до ключа тесту.

Ключ до тесту

120 – 200 балів – Ви вроджений бізнесмен. Якщо ви отримали ці бали в результаті підглядування у відповіді, вирахуйте 80 балів і орієнтуйтеся на новий результат.

110 – 119 балів – Ви володієте не всіма потрібними якостями бізнесмена, але у Вас є реальні шанси досягти успіху в бізнесі; деяку допомогу при цьому вам нададуть роздуми про причини втрати балів.

50 – 90 балів – видно, в бізнесмени Вам не вибитись, але судячи з усього, Ви правдива, порядна людина, у вас непоганий характер, отож не все втрачено в житті.

ТЕСТ **НА ЗАГАЛЬНІ ЗДІБНОСТІ ДО ПІДПРИЄМНИЦТВА** **(GET TEST)**

Інструкція. Тест містить 54 твердження. Прочитайте уважно кожне з них.

Якщо Ви погоджуєтесь з твердженням, то в бланку відповідей у клітинці обведіть «А», розміщену під порядковим номером твердження, відповідь на яке Ви даєте. Відповідно, якщо Ви не погоджуєтесь із твердженням, підкресліть у цій самій клітинці літеру «В». У тексті не існує правильних чи неправильних відповідей. Свою думку висловлюйте вільно і відверто, і Ви отримаєте достовірні дані про свої психологічні особливості. Краще давати ту відповідь, яка першою спадає на думку. Час, відведений на виконання тесту, – 10 хвилин. Якщо все зрозуміло, починайте відповідати.

1. Я не проти виконувати рутинну роботу за умови, що вона добре оплачується.
2. Коли визначаю для себе мету, я обираю переважно складні цілі.
3. Я не люблю робити щось нове та нетрадиційне.
4. Здібні люди, які не досягають успіху, зазвичай не використовують шансів, які їм надаються.
5. Я рідко мрію.
6. Зазвичай я відстоюю свою точку зору, якщо хтось зі мною не погоджується.
7. Ти або щось умієш, або не вмієш, зусилля тут не мають жодного значення.
8. Подекуди людям здається, що мої ідеї є незвичними.
9. Якщо я б хотів зіграти в азартну гру, я б зіграв у лотерею, а не в карти.
10. Мені подобаються важкі завдання, які розвивають мої здібності, а не ті, що мені легше вдаються.
11. Я надаю перевагу роботі з помірним гарантованим достатком, ніж роботі, виконання якої може принести збитки, якщо в мене щось не вийде.

12. Я люблю робити те, що мені до вподоби, не хвилюючись про те, що подумают інші.

13. У більшості випадків, якщо людям щось не вдається, то це пов'язано з невезінням.

14. Мені подобається пізнавати щось нове, навіть якщо доведеться долати труднощі.

15. Якщо в мене виникають проблеми з виконанням завдання, я його відкладаю і переходжу до іншого.

16. Якщо я планую – завжди виконую намічений план.

17. Мені не подобаються раптові зміни в моєму житті.

18. Я би пішов на ризик, якщо шанси б на успіх були 50/50.

19. Я більше розмірковую про теперішнє і минуле, ніж про майбутнє.

20. Якщо б у мене виникла добра ідея, як заробити гроші, я позичив би необхідні кошти для того, щоб її втілити.

21. Працюючи у групі, я не проти того, щоб дати можливість комусь керувати процесом.

22. Загалом люди отримують те, на що вони заслуговують.

23. Я не люблю здогадуватися.

24. Важливішим є добре виконана робота, ніж стосунки з людьми.

25. Я отримаю від життя все те, чого хочу, якщо буду виконувати накази тих людей, які мною керують.

26. Люди вважають, що я ставлю забагато питань.

27. Якщо є ймовірність поразки, я не ризикуватиму.

28. Мене дратує, коли люди запізнюються.

29. Коли я приймаю рішення, мені необхідно мати всі факти, незалежно від того, скільки часу знадобиться для цього.

30. Коли я виконую завдання, рідко звертаюсь по допомогу.

31. Неможливо досягти успіху, якщо ви не перебуваєте у відповідному місці в потрібний час.

32. Мені до вподоби виконання різноманітної праці, ніж дуже добре виконувати одну роботу.

33. Я ліпше працював би з людиною, яка мені подобається, але не дуже добре управляється зі своєю роботою, ніж з кимось, хто мені не до вподоби, хоча є гарним професіоналом.

34. Успіх – це результат важкої праці, він не обов'язково пов'язаний з везінням.

35. Я люблю працювати за звичними схемами, не випробовуючи нові методи.

36. Перш ніж прийняти важливе рішення, я дуже швидко зважую всі «за» і «проти», не відволікаючись на роздуми.

37. Я краще працюватиму над завданням як член команди, ніж братиму відповідальність на себе.

38. Я краще використаю можливість, яка зможе поліпшити ситуацію, ніж робитиму те, що мені буде водночас подобатися.

39. Я роблю те, чого від мене очікують, та дію відповідно до інструкцій.

40. Для мене досягнути того, що я хочу, мало пов'язане з везінням.

41. Мені подобається, коли моє життя є організованим і спланованим.

42. Коли я маю справу зі складним завданням, я більше думаю про успіх, ніж про можливу невдачу.

43. Я переконаний у тім, що все те, що відбувається в моєму житті, значною мірою визначається іншими людьми.

44. Я зможу впоратися з багатьма справами одночасно.

45. Мені складно миритися зі залежністю від послуг, наданих іншими людьми.

46. Я рано встаю, пізно лягаю та не їм через те, аби виконати певну роботу.

47. Те, до чого ми звикли, є набагато кращим, ніж щось невідоме.

48. Більшість людей вважають, що я впертий.

49. Невдачі людей рідко є результатом поганого планування.

50. Інколи в мене виникає стільки ідей, що я не знаю, яку з них обрати.

51. Мені легко розслабитися під час відпустки.

52. Я отримую від життя все те, чого хочу, бо наполегливо працюю над цим.

53. Мені легше адаптуватися до змін, ніж дотримуватися рутини.

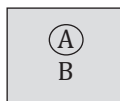
54. Мені подобається розпочинати нові проекти, навіть якщо вони є ризикованими.

Бланк відповідей

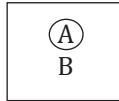
1	46 A B	37 A B	28 A B	19 A B	10 A B	1 A B
2	47 A B	38 A B	29 A B	20 A B	11 A B	2 A B
3	48 A B	39 A B	30 A B	21 A B	12 A B	3 A B
4	49 A B	40 A B	31 A B	22 A B	13 A B	4 A B
5	50 A B	41 A B	32 A B	23 A B	14 A B	5 A B
6	51 A B	42 A B	33 A B	24 A B	15 A B	6 A B
7	52 A B	43 A B	34 A B	25 A B	16 A B	7 A B
8	53 A B	44 A B	35 A B	26 A B	17 A B	8 A B
9	54 A B	45 A B	36 A B	27 A B	18 A B	9 A B

Обробка результатів

Підсумуйте Ваші бали. При цьому в кожному рядку, а їх у бланку відповідей всього дев'ять, додайте собі 1 бал за позицію «В», якщо вона припала на сіру клітинку,



а також оцініть в 1 бал кожен обрану вами позицію «А», що припала на світлу клітинку.



Напишіть загальну суму балів з обраних вами «А» і «В» по кожному горизонтальному рядку і перенесіть у таблицю знизу.

Рядок 1..... Рядок 2..... Рядок 3.....

Рядок 4..... Рядок 5..... Рядок 6.....

Рядок 7..... Рядок 8..... Рядок 9.....

Тепер виконайте обрахунки з визначенням «ваги» п'яти секцій, що характеризують ту чи іншу підприємницьку рису, діагностика яких передбачена цим тестом.

Додайте:

бали рядка 1 до рядка 6 – Секція 1... бали рядка 3 визначають – Секцію 2. бали рядка 5 до рядка 8 – Секція 3... бали рядка 2 до рядка 9 – Секція 4... бали рядка 4 до рядка 7 – Секція 5...

Аналіз результатів

Кожна секція оцінює конкретну рису. Високий бал по кожній секції означає ступінь вираженості риси, яка оцінюється у цій секції.

Секція 1. Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)

Максимальний бал – 12, середній бал – 9.

Якщо отримали велику кількість балів у цій секції, Ви наділені усіма або значною кількістю таких рис:

- завбачливість;
- самодостатність;
- оптимізм;
- енергійність;
- наполегливість та рішучість;
- зорієнтованість на результат (завдання);
- ретельність;
- самовпевненість.

Секція 2. Потреба в незалежності/автономії

Максимальний бал – 6, середній бал – 4.

Якщо отримали велику кількість балів у цій секції, для Вас характерним є:

- робити щось нетрадиційне;
- працювати наодинці;

- робити все по-своєму;
- говорити все, що думаєте;
- не прогинатися під тиском групи;
- проявляти впевненість та цілеспрямованість;
- не піддаватися тиску наказів;
- вирішувати все самостійно.

Секція 3. Схильність до творчості (творчі здібності/нахили)

Максимальний бал – 12, середній – 8.

Якщо отримали високий бал, для Вас характерним є:

- виявляти схильність до нового, невідомого;
- мрійливість;
- здогадливність і розвинена інтуїція;
- очікування виклику, змагання;
- багато ідей;
- допитливість.

Секція 4. Уміння йти на розумний (зважений) ризик

Максимальний бал – 12, середній – 8.

Якщо отримали високий бал, для Вас характерним є:

- адекватна оцінка власних можливостей;
- оцінка більше вигоди, ніж можливості поразки;
- діяти в умовах неповної інформації;
- прийняття складних, але досяжних цілей;
- не завищена амбітність.

Секція 5. Цілеспрямованість та рішучість

Максимальний бал – 12, середній – 8.

Якщо отримали високий бал у цій секції, то Ви схильні до:

- покладання на долю, випадок;
- зіставлення результатів з докладеними зусиллями;
- здатності контролювати свою долю;
- впевненості в собі та в своїх діях;
- творення власного успіху своїми руками;
- використання можливостей;
- проявів значної наполегливості під час досягнення поставленої мети.

ТЕСТ

НА ОЦІНКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ

Інструкція. Відповідаючи на запропоновані нижче питання, уявіть, що не пізніше завтрашнього дня Ви зайнялися підприємництвом. Відповіді у формі «так», «ні» заносьте в окремий листок, позначаючи пункти цих запитань.

1. Чи вмієте Ви доводити розпочату справу до кінця, незважаючи на перешкоди?

2. Чи вмієте Ви настояти на прийнятому рішенні або Вас легко переконати?

3. Чи любите Ви брати на себе відповідальність, керувати?

4. Чи Вас поважають колеги і довіряють Вам?

5. Ви здорові?

6. Чи готові Ви працювати від світанку до світанку, не отримуючи негайної віддачі?

7. Чи любите Ви спілкуватися і працювати з людьми?

8. Чи вмієте Ви переконувати і надихати своєю впевненістю в правильності вибраного шляху?

9. Чи зрозумілі Вам ідеї та думки інших?

10. Чи є у Вас досвід роботи в тій ділянці, в якій Ви хочете розпочати справу?

11. Чи знайомі Ви з правилами оподаткування, калькуляції заробітної плати, складання декларації про доходи, ведення бухгалтерського обліку?

12. Чи буде у Вашому місті чи області попит на товар або послугу, які Ви хочете запропонувати?

13. Чи є у Вас хоча би базова підготовка у сфері маркетингу і фінансів?

14. Чи добре йдуть справи у Вашому місті або області в інших дрібних підприємців Вашого профілю?

15. Чи є у Вас на прикметі приміщення, яке можна орендувати?

16. Чи володієте Ви достатнім стартовим капіталом?

17. Чи є у Вас можливість залучити до фінансування створюваної справи рідних і знайомих?

18. Чи є у Вас на прикметі постачальники необхідних Вам матеріалів?

19. Чи є у Вас на прикметі розумні фахівці, що володіють досвідом і знаннями, яких не вистачає Вам?

20. Чи впевнені Ви в тому, що мати власну справу – це головна Ваша мрія?

Обробка й інтерпретація результатів

Кожна відповідь «так» оцінюється в один бал, відповідь «ні» – нуль балів.

– 17 балів і більше: Ви маєте всі необхідні якості, щоб досягти успіху в підприємстві.

– 13–17 балів: Ваші шанси на успіх як підприємця неоднозначні.

Подумайте ще раз, чи готові Ви нести всю відповідальність, яку передбачає професія вільного підприємництва.

– Менше 13 балів: Ваші шанси домогтися успіху як підприємця поки що невеликі.

Але це тільки – поки що! Успіх дається наполегливим, настирним і цілеспрямованим!

ТЕСТ «РОЛІ В КОМАНДІ»

(Тест Белбіна)

Інструкція. Цей тест складається зі 7 окремих блоків по 8 питань або тверджень, з якими Ви можете погодитися або не погодитися. На кожен блок у Вас є 10 балів. Присвоювати бали можна не більше, ніж 3 або 4 твердженням у блоці. Якщо Ви згодні з яким-небудь твердженням на всі 100%, то можете віддати йому всі 10 балів. Водночас одній пропозиції можна присвоювати мінімум 2 бали. Перевірте, щоб сума всіх балів по кожному блоку не перевищувала 10 балів.

І. Який внесок я сподіваюся зробити в роботу команди?

а) Я думаю, що здатний/а швидко помічати і з вигодою використовувати нові можливості.

б) Я можу успішно працювати з різними людьми.

- с) Генерація ідей – мій вроджений дар.
- д) Моєю перевагою є вміння знаходити людей, здатних принести користь команді.
- е) Моя здатність доводити все до кінця багато в чому забезпечила мою персональну ефективність.
- ф) Я готовий/а перенести тимчасову непопулярність, якщо бачу, що мої дії принесуть в кінцевому підсумку корисні результати.
- г) Я швидко з'ясовую, що спрацює в ситуаціях, добре мені знайомих.
- h) Особисті помилки й упередження не заважають мені знаходити і доводити переваги альтернативних напрямків дій.

II. Мої недоліки, які можуть виявитися в командній роботі, є такими:

- а) Я відчуваю себе невпевнено на нараді, якщо відсутні чіткий порядок денний і контроль за його дотриманням.
- б) Я схильний/а бути надто великодушним/ою до людей, що мають правильну точку зору, але не висловлюють її відкрито.
- с) Я схильний/а занадто багато висловлюватись, коли в групі обговорюються нові ідеї.
- д) Через мою обачність я не схильний/а швидко та з ентузіазмом доєднуватися до думки колег.
- е) Я іноді видаюсь авторитарним/ою і нетерпимим/ою, коли відчуваю необхідність досягти чогось.
- ф) Мені складно повести людей за собою, оскільки я надто схильний/а до впливу атмосфери, що панує в групі.
- г) Я дуже захоплююсь ідеями, які мені приходять в голову, і тому погано стежу за тим, що відбувається навколо.
- h) Мої колеги вважають, що я занадто багато уваги приділяю деталям і надмірно турбуюся про те, що справи йдуть неправильно.

III. Участь у спільному проєкті:

- а) Я вмію впливати на людей, не тиснучи на них.
- б) Вроджена обачність оберігає мене від помилок, що виникають через неуважність.
- с) Я готовий/а чинити тиск, щоб нарада не перетворювалась на марнування часу і не втрачалась основна мета обговорення.

d) Можна розраховувати на надходження від мене оригінальних пропозицій.

e) Я завжди готовий/а підтримати будь-яку пропозицію, якщо вона слугує спільним інтересам.

f) Я енергійно шукаю серед нових ідей і розробок найсвіжіші.

g) Я сподіваюся, що моя здатність робити неупереджені судження визнається всіма, хто мене знає.

h) На мене можна покласти обов'язок стежити за тим, щоб найважливіша робота була організована належним чином.

IV. Особливості мого стилю роботи в команді такі:

a) Я постійно намагаюся краще пізнати своїх колег.

b) Я неохоче заперечую своїм колегам і не люблю сам/а бути в меншості.

c) Я зазвичай знаходжу вагому аргументацію проти поганих пропозицій.

d) Я вважаю, що маю талант швидко організувати виконання схвалених планів.

e) Я володію здатністю уникати очевидних рішень і вмію знаходити несподівані.

f) Я прагну досягти досконалості при виконанні будь-якої ролі в командній роботі.

g) Я вмію встановлювати контакти зі зовнішнім оточенням команди.

h) Я здатний/а сприймати будь-які висловлені думки, натомість без роздумів підлаштовуюсь під думку більшості після прийняття рішення.

V. Я отримую задоволення від роботи, тому що:

a) Мені приносить задоволення аналіз ситуацій і зважування всіх шансів.

b) Мені подобається знаходити практичні рішення проблем.

c) Мені подобається усвідомлювати, що я створюю гарні робочі стосунки.

d) Я здатний/а чинити суттєвий вплив на прийняття рішень.

e) Я здібний/а домогтися зустрічей з людьми, здатними запропонувати щось нове для мене.

f) Я здатний/а домогтися згоди людей на реалізацію дій потрібного напрямку.

г) Я почуваюсь у своїй стихії, коли можу приділити завданню всю свою увагу.

h) Мені подобається знаходити завдання, що вимагають напруження уваги.

VI. Якщо мені несподівано запропонували би вирішити складне завдання за обмежений проміжок часу з незнайомими людьми, то:

а) Я б відчув/ла потребу спочатку на самоті обдумати шляхи виходу з глухого кута, перш ніж почати діяти.

б) Я був/ла би готовий/а працювати з людиною, що вказала найоптимальніший підхід, незалежно від супутніх перешкод.

с) Я би спробував/ла знайти спосіб розподілити завдання на частини відповідно до того, що найліпше вміють робити окремі члени команди.

д) Притаманна мені обов'язковість допомогла б нам не відстати від графіка.

е) Я сподіваюся, мені би вдалося зберегти холонокровність і здатність мислити логічно.

ф) Я б наполегливо домагався/лась досягнення мети, незважаючи на жодні перешкоди.

г) Я був/ла би готовий/ва діяти завдяки силі позитивного прикладу у разі появи ознак відсутності прогресу в командній роботі.

h) Я б організував/ла дискусію для стимулювання висунення нових ідей і надання початкового імпульсу командній роботі.

VII. Мої недоліки, характерні для роботи в команді, такі:

а) Я схильний/на виявляти нетерпимість стосовно людей, що заважає, на мою думку, прогресу в справах групи.

б) Навколишні іноді критикують мене за надмірний раціоналізм і нездатність до інтуїтивних рішень.

с) Моє прагнення забезпечити умови правильного виконання роботи може призводити до зниження темпів.

д) Я дуже швидко втрачаю інтерес і намагаюся черпати його у найактивніших членів групи.

е) Я важкий/а на підйом, якщо не маю ясних цілей.

ф) Мені іноді буває складно розібратися з труднощами, з якими я стикаюсь.

г) Я соромлюся звернутися по допомогу до інших, коли не можу щось зробити сам/а.

h) Я відчуваю труднощі при обґрунтуванні своєї точки зору, коли стикаюся зі серйозними запереченнями.

Обробка результатів.

Тест використовується для оцінки командної ролі співробітника, його сильних професійних і особистісних якостей. Бажано, щоб командні ролі членів не дублювали командні ролі вже наявних співробітників.

Отож перенесіть свої бали з кожного блоку опитувальника в таблицю внизу. Простежте, щоб загальна сума всіх балів у підсумковому рядку була рівна 70. Якщо підсумок не рівний 70, перерахуйте, будь ласка, ще раз, десть була допущена помилка.

Заповніть наступну таблицю і підведіть підсумки, щоби представити ваш профіль.

Наприклад, якщо ваш рахунок у Блоці1 був: $a = 1, b = 4, c = 2, d = 0, e = 1, f = 2, g = 0, h = 0$, то завдяки таблиці-дешифрувальнику Ваш перший ряд буде виглядати таким чином:

Блок	Р	К	Т	ГІ	Д	Е	Дп	Ф
	g 0	d 0	f 2	c 2	a 1	h 0	b 4	e 1

Букви вгорі відповідають **типам ролей** у команді, що описані нижче.

Підрахуйте ваші бали.

	Р	К	Т	ГІ	Д	Е	Дп	Ф
1	g	d	f	c	a	h	b	e
2	a	b	e	g	c	d	f	h
3	h	a	c	d	f	g	e	b
4	d	h	b	e	g	c	a	f
5	b	f	d	h	e	a	c	g
6	f	c	g	a	h	e	b	d
7	e	g	a	f	d	b	h	c

	Низька 0-33%	Середня 34-66%	Висока 67-85%	Дуже висока 86-100%	Середній бал
Р	0-6	7-11	12-16	17-23	10,0
К	0-6	7-10	11-13	14-18	8,8
Т	0-8	9-13	14-17	18-36	11,6
ГІ	0-4	5-8	9-12	13-29	7,3
Д	0-6	7-9	10-11	12-21	7,8
Е	0-5	6-9	10-12	13-19	8,2
Дп	0-8	9-12	13-16	17-25	10,9
Ф	0-3	4-6	7-9	10-17	5,5

РЕАЛІЗАТОР

Характеристика. Реалізаторам властиві практичний здоровий глузд і хороше відчуття самоконтролю і дисципліни. Вони люблять важку роботу і подолання проблем у системному режимі. Більшою мірою Реалізатори є типовими особами, чия вірність та інтерес збігаються з цінностями компанії. Вони менш сконцентровані на досягненні власних корисливих цілей.

Проте їм може не вистачати спонтанності і вони можуть проявляти жорсткість і непохитність.

Функціональність. Вони дуже корисні для компанії завдяки своїй надійності і старанності. Вони домагаються успіху, тому що надзвичайно працездатні і можуть чітко визначити те, що здійснимо і стосується справи. Кажуть, що багато виконавців роблять тільки ту роботу, яку хочуть робити, і нехтують завданнями, які видаються неприємними.

Реалізатори, навпаки, робитимуть те, що необхідно для справи. Хороші Реалізатори часто просуваються на високі посадові щаблі в управлінні завдяки своїм хорошим організаторським здібностям і компетентності у вирішенні всіх важливих питань.

КООРДИНАТОР

Характеристика. Відмінною рисою Координаторів є здатність змушувати інших працювати над розподіленими цілями. Зрілий, досвідчений і упевнений, Координатор охоче

роздає доручення. У міжособистісних відносинах вони швидко розкривають індивідуальні схильності і таланти і мудро їх використовують для досягнення мети команди. Вони не обов'язково найрозумніші члени команди, однак є людьми зі широким світоглядом і досвідом, яких поважає команда.

Функціональність. Вони добре себе проявляють, перебуваючи на чолі команди людей з різними навичками і характерами. Вони краще працюють спільно з колегами рівними по рангу або позиції, ніж зі співробітниками нижчих рівнів. Їхнім девізом може бути «консультація з контролем». Вони вірять, що проблему можна вирішити мирним шляхом. У деяких компаніях Координатори можуть вступати в конфлікти через різницю в поглядах із Творцями.

ТВОРЕЦЬ

Характеристика. Це люди з високим рівнем мотивації, невичерпною енергією і великим прагненням до творчих та професійних звершень. Зазвичай це яскраво виражені екстраверти, що володіють сильною напористістю. Їм подобається кидати виклик іншим, їхня мета – це перемога. Їм подобається вести інших і підштовхувати до дій. Якщо виникають перепони, вони швидко знаходять обхідні шляхи. Славильні й уперті, упевнені й рішучі, вони схильні емоційно реагувати на будь-яку форму розчарування або краху планів. Цілеспрямовані, такі, що люблять посперечатися. Але їм часто не вистачає простого людського розуміння. Їхня роль – найбільш конкурентна в команді.

Функціональність. Вони зазвичай стають хорошими керівниками завдяки тому, що уміють генерувати дії й успішно працювати під натиском. Вони вміють легко надихати команду і дуже корисні в групах з різними поглядами, оскільки здатні приборкати пристрасі. Творці володіють здібністю підніматися над проблемами будь-якого роду, продовжуючи лідирувати, не зважаючи на них. Вони можуть легко провадити необхідні зміни і не відмовляються від нестандартних рішень. Відповідаючи назві, вони намагаються нав'язувати групі деякі зразки або форми поведінки і діяльності. Вони є найефективнішими членами команди, здатними гарантувати позитивні дії.

ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ

Характеристика. Генератори ідей є інноваторами та винахідниками, можуть бути дуже креативними. Вони сіють зерно й ідеї, з яких проростають більшість розробок і проєктів. Зазвичай вони вважають за краще працювати самостійно, відокремившись від інших членів команди, використовуючи свою уяву і часто слідуючи нетрадиційним шляхом. Мають схильність бути інтровертами і сильно реагують як на критику, так і на похвалу. Часто їхні ідеї мають радикальний характер; їм не вистачає практичних здібностей. Вони незалежні, розумні та оригінальні, але можуть бути слабкими в спілкуванні з людьми іншого рівня або напругу.

Функціональність. Основна функція Генераторів ідей – створення нових пропозицій і вирішення складних комплексних проблем. Вони необхідні на початкових стадіях проєктів або коли проєкт знаходиться під загрозою зриву. Вони зазвичай є засновниками компаній або організаторами нових виробництв. Проте велика кількість Генераторів ідей в одній компанії може призвести до контрпродуктивності, оскільки вони мають тенденцію витрачати час, обстоюючи власні ідеї і конфліктуючи один із одним.

ДОСЛІДНИК

Характеристика. Дослідники – часто ентузіасти і яскраві екстраверти. Вони уміють спілкуватися з людьми в компанії і за її межами. Вони народжені для ведення переговорів, дослідження нових можливостей і налагодження контактів. Хоча і не будучи генераторами оригінальних ідей, вони дуже просто підхоплюють ідеї інших і розвивають їх. Вони легко розпізнають, що є в наявності і що ще можна зробити. Їх зазвичай дуже тепло приймають у команді завдяки їх відкритій натурі. Вони завжди відкриті і допитливі, готові шукати можливості у всьому новому. Але якщо вони не стимулюються іншими – їх ентузіазм швидко знижується.

Функціональність. Вони дуже добре реагують і відповідають на нові ідеї та розробки, можуть знайти ресурси й поза групою. Вони найбільш відповідні люди для встановлення зовнішніх контактів і проведення подальших переговорів.

Вони вміють самостійно думати, отримуючи інформацію від інших.

ЕКСПЕРТ

Характеристика. Це дуже серйозні і передбачливі люди з природженим імунітетом проти надмірного ентузіазму. Повільні в ухваленні рішень, надають перевагу тому, щоб добре все обдумати. Вони здатні критично мислити.

Вони вміють бути проникливими в думках, беручи до уваги всі чинники. Експерти рідко помиляються.

Функціональність. Експерти найбільш підходять для аналізу проблем і оцінки ідей та пропозицій. Вони добре вміють зважувати всі «за» і «проти» запропонованих варіантів. Порівняно з іншими, Експерти видаються черствими, занудними і надмірно критичними. Дехто дивується, як їм вдається стати керівниками. Проте чимало Експертів займають стратегічні пости і досягають успіху на посадах найвищих рангів. Вряди-годи успіх або зрив справи залежить від ухвалення квапливих рішень. Це ідеальна «сфера» для Експертів – людей, які рідко помиляються і врешті-решт виграють.

ДИПЛОМАТ

Характеристика. Це люди, які мають найбільшу підтримку команди.

Вони дуже ввічливі і товариські. Вони уміють бути гнучкими й адаптуватися до будь-якої ситуації та різних людей; дипломатичні і чуйні. Вони вміють слухати інших і співпереживати, дуже популярні в команді. У роботі вони покладаються на чутливість, але можуть відчувати труднощі під час ухвалення рішень у термінових і невідкладних ситуаціях.

Функціональність. Роль Дипломатів полягає в запобіганні міжособистісних проблем, що з'являються в команді, і тому це допомагає ефективно працювати всім її членам. Уникаючи проблем, вони йтимуть довгою дорогою, заради того щоб обійти їх боком. Вони не часто стають керівниками, тим більше якщо їхній безпосередній начальник підпорядковується Творцеві. Це створює клімат, у якому дипломатія і чутливість людей цього типу є справжньою знахідкою для команди, особливо при управлінському стилі, де конфлікти можуть виникати і повинні штучно присікатися. Будучи керівниками,

вони не становлять загрозу ні для кого і тому завжди бажані для підлеглих. Дипломати слугують свого роду «мастилом» для команди, а люди в такій обстановці співпрацюють краще.

ФАХІВЕЦЬ

Характеристика. Це особи, які пишаються набутими технічними навичками і вміннями у вузькій сфері. Їх пріоритетами є надання професійних послуг, сприяння і просування в обраній сфері діяльності.

Проявляючи професіоналізм у своєму предметі, вони рідко цікавляться справами інших. Можливо, вони стануть експертами, слідуючи своїм стандартам і працюючи над вузьким колом специфічних проблем. Назагал є небагато людей, беззастережно відданих своїй справі, які прагнуть стати першокласними фахівцями.

Функціональність. Фахівці виконують специфічну роль у команді завдяки своїм рідкісним навичкам, на яких і базується сервіс або виробництво компанії. Будучи керівниками, вони користуються пошаною, оскільки знають набагато більше про свій предмет, аніж хто-небудь ще, і зазвичай змушені ухвалювати рішення, спираючись на свій великий досвід.

ВПРАВИ ДЛЯ КОМАНДОУТВОРЕННЯ (TEAM BUILDING)

Вправа «Переговори»

Кількість учасників – від 6 до 12. Є ведучий.

Тривалість – від 30 хв до 1 год.

Мета: учасники команд зближуються, тому що більше дізнаються про характери, особисті вподобання один одного, вони вчаться спілкуватись та домовлятись, аргументувати свою позицію.

Як відбувається вправа?

1. Кожен повинен поспілкуватися з усіма учасниками на певні теми, які розкривають особисті інтереси.

Ведучий пропонує скласти розклад переговорів. Для цього кожен креслить на аркуші паперу годинник з позначками часу – від 6 до 12, залежно від кількості учасників вправи.

Далі дається кілька хвилин для того, щоб усі між собою домовились: хто з ким, коли і на яку тему буде говорити.

Теми для розмови пропонує ведучий – хобі, мрії, улюблені страви, книги, фільми, комп'ютерні ігри тощо.

2. Згідно з розкладом відбувають переговори. Тривалість однієї розмови – 2 хвилини. Учасники розповідають один одному про свої життєві інтереси.

3. Заключний етап: презентації учасників – розповідь про мрії, інтереси, плани. Головне – кожен не презентує сам себе, про нього розповідають колеги.

Результати вправи «Переговори» для командоутворення: студенти більше дізнаються один про одного, виявляють спільні інтереси, відчують симпатію, відкриваються для співпраці.

Вправа «Гра в м'яч»

Кількість учасників – від 6 до 12. Є ведучий.

Тривалість – від 30 хв до 1 год.

Мета: колеги навчаються ефективно співпрацювати задля виконання поставленого завдання, виявляються приховані лідери та креативні особистості.

Як відбувається вправа?

Учасники по черзі передають один одному м'яч.

Завдання: домогтися того, щоб м'яч якомога швидше завершив коло – перейшов з рук першого учасника до рук останнього.

Ведучий відмічає час виконання завдання і щоразу уточнює: досягла команда найбільш можливої швидкості чи не досягла?

Під час виконання завдання часто виявляють прихованих лідерів та креативних особистостей. Потенційні лідери пропонують не здаватись і продовжувати спроби. «Креативники» вигадують оригінальні способи передавання м'яча.

Результат вправи «Гра в м'яч» командоутворення: група студентів об'єднується в колектив, намагаючись якнайкраще виконати поставлене завдання. Вони отримують позитивний досвід співпраці в такій незначній дії.

Позитивний колективний досвід:

- переноситься в робочі умови;
- розкриває оригінально мислителів-членів колективу;
- виявляє лідерів;
- допомагає ефективно досягати поставлених цілей.

СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 1

**Проаналізуйте деякі реалізовані проекти, визначте,
які з них належать до стартап-проектів,
і дайте відповіді на поставлені запитання**

Google Glass. Мабуть, *Google Glass* є найбільш згадуваним пристроєм з розряду «переносної електроніки», яка сьогодні помітно поширюється. Нині багаті функціями окуляри від *Google*, які приймають прості голосові команди і вміють вести зйомку, запис, відправляти повідомлення, вказувати дорогу, видавати інформацію про людей і об'єкти тощо, цікаві захопленням новими технологіями людям. Але *Google* взяв у партнери компанію *Luxottica*, яка володіє брендами *Ray-Ban* і *Oakley*, а це означає, що невдовзі на ринок потраплять нові моделі *Google Glass* більш веселих кольорів і в бездоганно стильному виконанні. Без сумнівів, *Google Glass* має величезний потенціал впливу на ритейл. Якщо сьогодні йдеться про шоурумінг та порівняльний шопінг із застосуванням смартфона, то завтра ритейлери будуть проклинати розумні окуляри, які взагалі позбавляють фізичні магазини будь-яких переваг. Або будуть не проклинати їх, а дякувати, якщо вчасно визначатися, розгорнуть на своїх площах мережі маячків і дізнаватимуться все про кожного, хто входить, на льоту складаючи для нього пропозиції.

DPD 'Follow My Parcel'. Логістична компанія *DPD* запустила сервіс *Follow My Parcel*, який дозволяє одержувачам посилок відслідковувати їхнє місце розташування на карті в реальному часі. Першим партнером, який пропонує своїм клієнтам скористатися цим сервісом, став інтернет-магазин *ASOS*.

Крім відстеження, сервіс *Follow My Parcel* дає змогу одержувачам швидко змінити місце доставки, вибрати точку самовивозу і т.ін. Час доставки прогнозується з точністю до 15 хвилин.

Ящику InPost у лондонській підземці. Логістична компанія *InPost* оснастила ряд станцій лондонського метро пунктами самовивозу, що представляють собою ящики з кодовими замками. Першими клієнтами нової мережі стали ритейлери *Asda*, *Tesco* і *Waitrose*. Пункти самовивозу *InPost* розташовані в зручних для покупців місцях, на шляху їх пересування, що зручно для всіх залучених сторін.

Передзамовлення і мобільний платіж у виконанні *PayPal*. Якщо *Starbucks* упровадив функцію попереднього замовлення тільки для себе, *PayPal* пропонує її своїм клієнтам. Піонерами стали мережі ресторанів *Wagamama*, *Prezzo* і *Gourmet Burger Kitchen*. Функція попереднього замовлення є частиною програми та дає можливість, власне, оформити замовлення і оплатити його до безпосереднього відвідування закладу. Мобільний платіж – ще одне нововведення *PayPal*, ця функція надає змогу, наприклад, відвідувачам ресторану самостійно розділити між собою оплату.

Самообслуговування і передзамовлення в McDonald's. У деяких англійських ресторанах мережі *McDonald's* як експеримент встановлюються кіоски самообслуговування, що дає можливість відвідувачам оформити і сплатити замовлення без участі касира. Попереднє замовлення оформляється в довгій черзі: співробітник *McDonalds's* зі спеціальним пристроєм підходить і приймає замовлення у тих, хто вже знає, чого бажає.

Обличчя як засіб оплати. 12 магазинів лондонського Уест-Енду взяли участь у тестуванні системи розпізнавання осіб, що розробляється *PayPal*. Природно, обличчя тут використовується як ідентифікатор платника. Щоб прийняти оплату, продавцеві досить клікнути по фотографії покупця, яка виникає на екрані його планшета / смартфона в спеціальному додатку.

Доповнена реальність від IKEA. Додаток *IKEA*, який супроводжує каталог 2014 року, дає змогу користувачам розставляти меблі по дому і дивитися, як вони вписуються в інтер'єр, ще до фактичної покупки. Любителі шведських меблів також

можуть переглядати ролики про ті чи інші предмети, комбінувати стільниці з ніжками, додавати в віртуальний інтер'єр фотографії домашніх тварин, рідних і близьких.

Цифрова лояльність від Greggs. Найбільша в Сполученому Королівстві мережа магазинів свіжої випічки запустила програму *Greggs Rewards*. Щоб взяти участь у програмі, покупець повинен завантажити відповідну програму і зареєструвати аккаунт, в якому враховуються всі його покупки, накопичуються бонусні бали і т.ін. Крім того, додаток є мобільним гаманцем і допомагає швидко оплачувати покупки в магазинах *Greggs*.

Додаток FlyPay: самостійна оплата рахунку в ресторанах. Компанія *FlyPay* розробила і впроваджує в ресторанах систему самостійної оплати. Завантаживши додаток, споживач отримує можливість не тільки скористатися знижками, але й розрахуватися зі закладом самостійно, не чекаючи, поки офіціант принесе йому чек. Також завдяки додатку є можливість розбити рахунок, щоб взяти участь в оплаті могли всі присутні за столом гості. Бонус для тих, хто підключився до системи ресторанів, – інтеграція з програмами лояльності та збір даних про відвідувачів, що допомагає персоналізувати спілкування з ними. *FlyPay* також окремо продає систему замовлення з безкоштовним додатком для користувачів.

Віртуальна примірочна меблів від B & Q. Британська мережа магазинів меблів і товарів для ремонту *B & Q* запустила планувальник кухонного простору, який працює на всіх пристроях і дає змогу розставити кухонні меблі у приміщенні, за заданими користувачем параметрами. Визначившись, користувач має можливість у цей же час оформити замовлення і придбати обрані шафи, столи, стільці тощо. За відгуками, планувальник має велику популярність.

Доставка в машину від Volvo. Volvo вже пропонує своїм клієнтам додаток *On Call*, який дає змогу швидко знайти машину на великій парковці. Засобами того ж додатка компанія реалізувала сервіс доставки товарів прямо в машину. Покупці, що пересуваються у *Volvo*, можуть вказати пунктом доставки куплених в інтернет-магазині товарів своє авто. Кур'єри отримують у своє розпорядження тимчасовий цифровий ключ, що допомагає їм відкрити машину і помістити в ній пакети

з придбаними товарами. Додаток *On Call* сповіщає власників *Volvo* про факт такої доставки.

Цифровий гаманець від Zapp. Сьогодні багато компаній займаються розробкою і впровадженням систем і додатків у категорії «цифровий гаманець», проте тільки *Zapp* може похизуватись інтеграцією з великими банками і використанням інфраструктури *Faster Payments*, яка раніше застосовувалась тільки для міжбанківських платежів. *Zapp* адаптує *Faster Payments* для сегмента B2C, причому вартість обслуговування вигідно відрізняється від вартості послуг процесингу карткових платежів.

Цифрові технології в магазинах Argos. Мережа універсальних магазинів *Argos* оснастила деякі зі своїх торгових площ iPad'ами, швидкою оплатою, безкоштовним Wi-Fi та NFC-мітками, що відправляють спецпропозиції відвідувачам, котрі наближаються. iPadi слугують заміною паперовим каталогам і дають можливість оформити замовлення тут же, ловлячи імпульс покупця. Для тих, хто вибрав саме такий спосіб шопінгу, в *Argos* зробили окремі каси швидкого обслуговування. Крім того, ритейлер планує створити мережу точок самовивозу для доставки товарів з великих магазинів у ті райони, де відкриття таких недоцільно з економічної точки зору.

Продавці з планшетами в Carphone Warehouse. *Carphone Warehouse* – найбільший європейський роздрібний продавець мобільних телефонів, який має 1700 салонів по всій Європі. З огляду на товарну групу ритейлера, залишається тільки дивуватися тому факту, що продавці отримали планшети в свої руки щойно в кінці 2013 року. Встановлений на цих планшетах додаток *PinPoint* допомагає кожному працівнику торгового залу підібрати оптимальне рішення для будь-якого покупця, ґрунтуючись на отриманих від нього відповідях. Для покупців, які не бажають спілкуватися з продавцями, компанія розробила аналогічний *PinPoint*-додаток під назвою *Honeybee*.

Мобільні продавці Decathlon. *Decathlon*, велика мережа магазинів спортивних товарів, розробила і впроваджує власну систему мобільного оточення для свого персоналу. Продавці отримують планшети з відповідними додатками, завдяки яким одержують інформацію про наявність товару на складі і додаткові дані про його властивості прямо в процесі бесіди

з відвідувачем. Крім того, окремі товари отримують RFID-мітки, які планується використовувати в контексті реалізації стратегії багатоканальних продажів ритейлера.

Віртуальна примірочна від eBay. Віртуальна примірочна, розроблена компанією *PhiSix*, майже доступна як на основному сайті *eBay*, так і в мобільному додатку і на сторонніх афілійованих ресурсах. Технологія настільки сподобалася керівництву аукціону, що *PhiSix* був куплений *eBay* і став частиною компанії. Тривимірні моделі одягу створюються по фотографіях і викрійках, але унікальність примірочної полягає в тому, що моделі ці рухаються. Потенційний покупець має можливість побачити, як буде сидіти і виглядати одяг при виконанні тих чи інших дій. Крім того, система здатна видавати рекомендації щодо розмірів, ґрунтуючись на даних, які вводяться користувачем.

Онлайн-ринок Hubbub. *Hubbub* – британський стартап, який надає невеликим спеціалізованим магазинам можливість продавати онлайн. Цільова аудиторія *Hubbub* – м'ясні лавки та інші продуктові магазини «крокової доступності». Для покупця *Hubbub* є зручною можливістю формування та отримання єдиного замовлення з декількох таких магазинів: не встаючи з дивана, можна купити м'ясо, молоко і яйця у трьох різних продавців та отримати продукти в одному пакеті з доставкою додому.

Питання для обговорення

1. Яку ідею стартап-проєкту Ви вважаєте найбільш цікавою та чому?
2. Які, на Ваш погляд, передумови стали ключовими для успіху запропонованих стартап-проєктів?
3. Які з-поміж запропонованих стартап-проєктів Ви вважаєте найбільш перспективними?

СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ 2

Сформуйте скорочену інформаційну карту стартап-проекту для нижче зазначених стартапів.

Інформаційна карта проекту

1	Назва проекту	
2	Ідея стартап-проекту	
3	Термін реалізації	
4	Необхідні ресурси	
5	Опис проблеми, яку вирішує стартап-проект	
6	Головні цілі та завдання стартап-проекту	
7	Очікувані результати	

Віртуальна примірочна від eBay.

Віртуальна примірочна, розроблена компанією *PhiSix*, невдовзі буде доступна як на основному сайті eBay, так і в мобільному додатку і на сторонніх афілійованих ресурсах. Технологія настільки сподобалася керівництву аукціону, що *PhiSix* був куплений *eBay* і став частиною компанії. Тривимірні моделі одягу створюються по фотографіях і викрійках, але унікальність примірочної полягає в тому, що моделі ці рухаються. Потенційний покупець має можливість побачити, як буде сидіти і виглядати одяг при виконанні тих чи інших дій. Крім того, система здатна видавати рекомендації щодо розмірів, ґрунтуючись на даних, які вводяться користувачем.

Онлайн-ринок Hubbub.

Hubbub – британський стартап, який надає невеликим спеціалізованим магазинам можливість продавати онлайн. Цільова аудиторія *Hubbub* – м'ясні лавки і інші продуктові магазини «крокової доступності». Для покупця *Hubbub* є зручною можливістю формування та отримання єдиного замовлення з декількох таких магазинів: не встаючи з дивана, можна купити м'ясо, молоко і яйця у трьох різних продавців і отримати продукти в одному пакеті з доставкою додому.

Westfield London / Collect+.

Вважаєте, що точки самовивозу – бюджетне рішення для квапливих споживачів? У торговому центрі *Westfield London* (найбільший в Європі з тих, що знаходяться в центрі міста) відкрилися точки самовивозу *Collect +*, де є і примірочні, і простір для очікування зі зручними диванами, і безкоштовні напої та закуски. Відвідувачі точок отримують також годину безкоштовного паркування. Доставляти свої товари в лаунж (так вони і називаються) *Collect+* готові найбільші онлайн-продавці одягу Великобританії.

Наочна кібербезпека.

У 2014 році Андрій Безверхий і його колеги Руслан Міхальов і Олександр Бредіхін вирішили, що Україні не вистачає проактивних сервісів захисту від кібератак. Вони розробили модульну платформу *Cyber Operations*, яка допомагає візуалізувати прогалини в інформаційній безпеці. Так з'явилася *SOC Prime* – перша в Україні компанія, яка побудувала платформу захисту від кіберзагроз.

Творці компанії, Андрій Безверхий і двоє його партнерів, працювали в сфері інформаційної безпеки (ІБ) понад сім років. Тонке налаштування і впровадження комплексних рішень у цій галузі вимагає великих витрат часу і знань, тому у розробників народилася ідея автоматизувати повторювані операції, наприклад, діагностику систем ІБ, що застосовуються у всьому світі. При цьому обмін інформацією повинен бути максимально безпечним. А інтерактивна візуалізація процесів у вигляді метрик і трендів для топменеджменту стала родзинкою майбутнього проєкту. Так з'явилася платформа *CyberView*. Програма аналізує потік вхідних даних і перетворює інформацію в доступні для всіх ілюстрації та діаграми.

Таким чином, користувач отримує зрозуміле відображення взаємозв'язку процесів, процедур і людей та усуває прірву між тим, що написано на папері, і реальною картиною.

Перші півтора місяця компанія існувала за власні кошти. Обладнання, необхідне для розробки і тестування системи, підприємці купили в кредит, а віртуальну мережу створили на базі домашніх комп'ютерів. Вони орендували коворкінг

в «Часописі», де компанія і провела перші пів року. У той період партнери активно розробляли початкову версію продукту, обкатували алгоритми. У стартовому складі команди було всього шість чоловік, п'ять з яких мали досвід в ІБ від чотирьох до семи років і один з досвідом понад сім років у веброботі. Натепер в компанії більше десятка людей, серед яких і кістяк колективу. Оскільки в Україні, на відміну від більшості країн ЄС, ще відсутні цільові інвестфонди, орієнтовані на ІТ, з пошуком інвесторів довелося потрудитися. «Перші півроку ми зустрічалися з потенційними інвесторами і в тісних стосунках із бізнес-інкубатором *GrowthUP*», – розповідав Андрій Безверхий. І вже на початку 2015 року SOC Prime отримала перші інвестиції – 75 тис. дол. Гроші розробники шукали, не маючи готового продукту: був лише досвід, ідея і деякі напрацювання. Але знайшлися ті, хто повірив у проєкт, – *Gravia VC* і Леонід Подобедов, акселератор *GrowthUP* і *UAngels* (співтовариство бізнес-ангелів в Україні). На отримані гроші команда змогла розробити першу версію платформи і запустити «пілоти» в Україні.

Завдяки інвестиціям вдалося розширити команду до семи чоловік. Новий фахівець присвятив свій час збору коштів. До цього фандрайзингом доводилося займатися вечорами, вихідним або замість обіду, тому що основний час розробники присвячували продукту.

Друга спроба отримати гроші від інвесторів також була успішною. Завдяки спільноті українських бізнес-ангелів *UAngels* в червні 2015 року SOC Prime вийшла з обкатаною технологією на європейський ринок, збільшивши команду вдвічі. А вже в серпні отримала перших партнерів і клієнтів у Західній Європі. Так, у 2015-му компанія взяла друге місце в інвестиційному конкурсі від *Almaz Capital* з кібербезпеки, а в лютому 2016 року виграла секцію B2B на *SVOD EU* в Ірландії. А завдяки допомозі локальних фондів *AVentures Capital* і *TA Ventures* компанія веде діалог з *Intel Capital* і *HPE Ventures*. Але не інвестиціями єдиними... Через відсутність конкурентів на українському ринку *SOC Prime* досить швидко залучила непогану клієнтську базу. До кінця 2015 року вона працювала з такими великими структурами, як OTP Bank, Starlight Media, УкрСиббанк. Зараз, за словами Андрія Безверхого, платформу

використовують компанії в країнах ЄС з різних галузей: легкої промисловості, фінансової сфери, медіа, телекому, а також інтернет-провайдери, спеціалізовані компанії з кібербезпеки, включаючи постачальників послуг. Завдяки цьому *SOC Prime* припинила збір коштів і отримала прибуток.

Залученню клієнтів сприяє й активна участь компанії в локальних і міжнародних конференціях з IT-безпеки. Це значно допомогло вибудувати власну партнерську мережу. Істотна частина зусиль спрямована на активну присутність в соціальних мережах і спеціалізованих ресурсах з безпеки, але в рекламу і SMM у зв'язку з економією не було вкладено жодної копійки. «На кожному з форумів, сайтів, сторінок в соціальних мережах ми намагаємося зробити видимими свою експертизу і готовність допомогти», – каже Безверхий. Цільовий ресурс – *LinkedIn*. Тут загальна мережа контактів компанії складає понад 2000 фахівців. Все це – реальні контакти.

Нині компанія, крім продажу та подальшого розвитку своєї платформи, активно допомагає українським підприємствам боротися з атаками шкідливого угруповання *BlackEnergy*, від яких вже постраждали кілька обленерго. Розслідуванням цих інцидентів займаються провідні фахівці з кібербезпеки компаній *ESET*, *iSight*, *Trend Micro* і інших. *SOC Prime* теж до них приєдналася. На основі відкритих розробок і власної технології вони створили комплекс заходів і програмного забезпечення, які допомагають виявити, зупинити діючі і запобігти майбутнім атакам *BlackEnergy*. Як і будь-яка інша українська компанія, *SOC Prime* стикається з проблемою своєчасного отримання оплат і бюрократією. Однією з найбільших технічних проблем в роботі Андрій Безверхий називає складність підлаштування продукту під побажання клієнта. «Іноді дуже складно говорити клієнтам «ні» при запиті чергових «фіч», але це доводиться робити для збереження цілісності рішення. Інакше загубиться єдине бачення платформи», – підкреслює засновник компанії.

У планах компанії – удосконалити платформу так, щоб підлаштовуватись до підприємств будь-якого розміру. Далі фахівці з безпеки планують вихід на ринок США і Азії. Найбільший проєкт в розробці зараз включає інсталяцію продукту на 160 країн. У *SOC Prime* впевнені, що компанія буде тільки

зростати. «Ніші в безпеці, в яких працюємо ми, показують стабільне зростання від 13% до 30% щорічно. І, судячи з аналітики *Gartner* і *Forrester*, в найближчі п'ять років темпи не сповільняться», – прогнозує Безверхий.

Додаткові дані: перші інвестиції – 75 тис. дол., 16 співробітників, найбільший проєкт – 160 країн.

Питання для обговорення

1. У чому полягає сутність запропонованої ідеї та, на Ваш погляд, наскільки актуальним є запропонований проєкт?

2. Як формувалась команда стартапу?

3. Яким чином відбувалося масштабування команди, що супроводжувало цей процес?

З додатком на виставку.

Українська компанія *Attendify* стала лідером розробці додатків для заходів. Серед її клієнтів – *Google* і *Bloomberg*.

Attendify – онлайн-конструктор мобільних додатків. Але не звичайних, а для заходів. Організовуєш виставку – простіше дати відвідувачам можливість скачати програму з розкладом, картами локацій, добіркою новин і матеріалів. Зробити це можна в три кроки, без залучення дорогих дизайнерів і розробників.

Стартап заснували українці Михайло Балясний (CEO) і Артем Яремчук (COO) в 2011 році. Спочатку платформа називалася *KitApps*. Михайло раніше вже заснував софтверну компанію *Shift Labs*, у Артема до *KitApps* був досвід роботи проєкт-менеджером в *Vivex Invest*. Також він був співзасновником аукціону *Kopeikoff*.

Уже на той момент було зрозуміло, що з часом кожна компанія захоче собі мобільний додаток, але не всі зможуть дозволити собі розробку. Тоді партнери вирішили створити конструктор мобільних додатків – платформу, за допомогою якої маленькі компанії зможуть робити собі програму без найму дорогих розробників і вебдизайнерів. Згодом команда вирішила сфокусуватися виключно на організаторах заходів і отримала більш співзвучну з івент-середовищем назву – *Attendify*.

Ідея виявилася вельми вдалою. Мобільний додаток – дуже недешево задоволення, яке може і не відразу окупитися. У США, наприклад, розробка стандартного додатка для конференції на iOS і Android може коштувати від 5 тис. дол. до 50 тис. дол. Водночас потрібно вивчити портфолію розробника і завантажити додатки, які він робив для інших івентів. Можливо, варто навіть зв'язатися з одним із його клієнтів безпосередньо і поцікавитися досвідом. При цьому *Attendify* передбачає обмеженість бюджету організатора, а процес створення програми максимально спрощений і автоматизований. У підсумку, за запевненнями Артема Яремчука, організатор отримує відмінну якість продукту, порівнянну з індивідуальною розробкою, але за ціну в 10 разів нижчу.

Стартап спочатку розвивався на свої кошти, і крім цього проєкт підтримував український інвестор, пов'язаний з індустрією івентів.

У 2013 році в проєкт вклався фонд *TMT Investments* – сума інвестицій зросла до \$ 200 тис. Стартаперам час від часу надходять пропозиції від фондів, але поки що команда не поспішає піднімати інвестиції. За останній рік компанія виросла в 8 разів за доходами, але стартап реінвестує виручку.

Нині *Attendify* майже повністю орієнтується на зарубіжний ринок – близько 80% клієнтів знаходяться в США. Світова індустрія івентів оцінюється в \$ 100 млрд на рік – тільки в США щорічно проходить близько 2 млн заходів.

А команда стартапу зросла з двох до 25 осіб. Навіщо ж потрібен додаток? Засновники сервісу вважають, що так простіше залучити аудиторію до спілкування. «Люди, які відвідують заходи, найчастіше приходять за бізнес-контактами. Наш додаток – це такий закритий *Facebook* про конкретний івент», – розповідає Артем. По-третє, в додаток можна додати рекламу – вона виглядає як спонсорські пости в *Facebook*. Це може працювати так: якщо спонсор івенту – *Microsoft*, компанія пропонує всім учасникам залишити e-mail і брати участь в розіграві *Xbox*. Організатор після заходу зможе передати спонсору звіт: хто з учасників цікавився брендом, а також їх контакти. «Це схоже на стандартну СРА-модель і працює краще, ніж спонсорські пакети – кладовища логотипів», – вважає Артем. Це те, що й цікавить західних замовників.

Звичайно, сервіс більше орієнтований на США і Європу. «У США практично будь-який івент вже серйозно розглядає додаток як додатковий інструмент у своєму «чеклисті», поряд зі сторінкою івенту в *Facebook* і продажем квитків через онлайн-сервіс, типу *Eventbrite*», – пояснює Артем. Перших клієнтів на Заході підприємці шукали за допомогою холодної розсилки. «Ми намагалися писати нормальною, людською мовою, а не в стилі «дорогий сер, хочемо вам запропонувати ідеальний продукт для вашого бізнесу», – згадує співзасновник стартапу. Однією з перших відгукнулася *GDS* – компанія, яка проводить близько 80 івентів у рік. У результаті компанія купила додатки на всі 80 івентів. Щоправда, в 2012 році додаток коштував лише \$ 249 – стартап ще не вивчив ринок і поставив ціну «зі стелі».

А ось міжнародна фармакологічна компанія *AstraZeneca* сама вийшла на *Attendify*. Це компанія зі штатом 20 000 співробітників, і до цього вона ніколи не купувала додатків. Цікаво те, що за результатами роботи організатор *AstraZeneca GCE Summit* фактично став адвокатом бренду для стартапу. Він рекомендував продукт для офісів компанії в інших країнах, і навіть його дружина, яка працює організатором заходів в іншій компанії, стала клієнтом *Attendify*. «Я б ніколи не подумав, що фармацевти настільки активні – постять божевільну кількість фото, пишуть в месенджери. Спочатку фото івенту і доповідей, а закінчилося фотографіями коктейлів у барі. Божевільний engagement – на 500 учасників близько 3000 фотографій», – згадує Артем. Люди продовжують користуватися додатком і після закінчення івенту, що для індустрії нетипово.

В Україні «покриття» у компанії наразі невелике. Артем зазначає, що через те, що проникнення смартфонів ще не досягло «піку», в тому числі і в Україні, до повсюдного використання додатків на всіх івентах ще далеко. «Але нішеві заходи, розраховані на «просунуту» аудиторію, як, наприклад, конференція «8Р» або «Cisco Expo Ukraine», виразно виграють від мобільного застосування, оскільки відсоток власників смартфонів серед відвідувачів таких івентів дуже великий», – підкреслює співзасновник стартапу. На його думку, ринок мобільних додатків для івентів в Україні тільки розвивається, тому важливо «застовпити» місце, тоді і клієнти з'являться.

На рахунку проекту є вже кілька нагород. У 2015 році проєкт *Attendify* потрапив у шорт-лист кращих українських стартапів за версією *The Next Web*. А ще в 2012-му став «стартапом року» за версією *AIN.ua*.

Додаткові дані: заснована в 2011 році, команда стартапу – 25 осіб, серед клієнтів – *Google* і *Bloomberg*, річна передплата – від 399 дол. до 599 дол.

Питання для обговорення

1. Наскільки актуальним в Україні є запропонований авторами проєкт?

2. Чи скористалися б Ви особисто запропонованим додатком? Чому?

3. Сформуйте власне бачення, яким чином створювалась команда стартапу, які могли би бути ролі та функції учасників, особливості роботи команди на кожному з етапів розробки стартап-проєкту.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Авторське право – система правових норм, що регулюють правові відносини, пов'язані зі створенням і використанням творів науки та різних видів мистецтва.

Адаптація – процес пристосування будь-якої системи (людини, організації) до існуючих чи мінливих умов середовища.

Адміністративні методи управління – система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яка використовується для організації й координації об'єктів управління з метою виконання визначених завдань.

Активізація – інтенсифікація трудової діяльності працівників на основі підвищення творчого потенціалу особистості і колективу.

Ангели бізнесу, або бізнес-ангели, також неформальні інвестори, – заможні люди, які вкладають кошти в бізнес стартапу, як правило, в обмін на конвертований борг або частку в компанії.

Асоціація – добровільне об'єднання підприємств з метою постійної координації господарської діяльності.

Бізнес-інкубатор – організаційна структура, метою якої є формування сприятливих умов для стартового розвитку малих підприємств через надання їм певних послуг і ресурсів.

Бізнес-план – розгорнутий документ, що містить обґрунтування економічної доцільності підприємницького проєкту на основі зіставлення ресурсів, необхідних для його реалізації, і очікуваної вигоди (прибутку).

Бренд – сукупність матеріальних і нематеріальних характеристик товару (послуги), які, будучи поєднаними, формують сприйняття споживачем місця на ринку певного суб'єкта господарювання (власника бренду).

Бюджет – фінансове і бухгалтерське вираження поточних планів підприємства.

Бюджет інноваційного проєкту – фінансове і бухгалтерське вираження плану реалізації інноваційного проєкту.

Венчурний капітал – якісно новий спосіб інвестування коштів великих компаній, банків, страхових, пенсійних та інших фондів в акції малих інноваційних фірм, що мають значний

потенціал зростання і реалізують інноваційні проєкти з високим рівнем ризику.

Венчурні фірми – переважно малі підприємства в прогресивних з технологічного погляду галузях економіки, що спеціалізуються у сферах наукових досліджень, розробок, створення і впровадження інновацій, пов'язаних із підвищеним ризиком.

Винахід – результат науково-дослідної та дослідно-конструкторської роботи (НДДКР), що відображає принципово новий механізм, який може зумовити появу інновацій та інноваційних процесів і суттєво вплинути на перебіг науково-технічного прогресу (НТП).

Винахідник – фізична особа, результатом творчої праці якої є винахід.

Виробничо-технічний потенціал організації – здатність до стабільної виробничої діяльності в межах обраної стратегії за умов складного і мінливого зовнішнього середовища.

Високі технології – сучасні наукомісткі, екологічно чисті технології, що є визначальними у постіндустріальному суспільстві (інформаційні, біотехнології, штучний інтелект тощо).

Відкриття – науковий результат, що вносить радикальні зміни в існуючі знання, розкриває невідомі досі закономірності, властивості та явища матеріального світу, істотно впливає на перебіг науково-технічного прогресу і розвиток цивілізації, є джерелом винаходів.

Виоленти – фірми, що використовують переваги стандартного масового виробництва, орієнтуючись на інновації, що здешевлюють виготовлення продукції, водночас забезпечуючи рівень її якості, прийнятний для більшості споживачів.

Внутрішня норма рентабельності – порогове значення рентабельності, яке забезпечує рівність нулю інтегрального ефекту, розрахованого на економічний термін життя інноваційного проєкту.

Генератор ідей, або концептолог, – спеціаліст, здатний сконструювати концепцію, об'єднавши множину ідей, а отже, і видів дослідницької діяльності.

Глобалізація суспільного розвитку – планетарна взаємозалежність усіх країн і регіонів світу, при якій в економічний, політичний, науково-технічний обіг утягнуто все людство, уся планета з космічним простором, що її оточує. Причинами глобалізації є розширення міжнародної діяльності, створення альянсів у сфері виробництва та наукових досліджень і т. ін.

Горизонтальна структура – структура, яка координує діяльність на основі ділового спілкування та обміну інформацією між відділами. Співвідношення вертикальної та горизонтальної структур визначає характер компанії.

Гуртки якості – форма групової творчості; найпоширеніші в Японії як методи підвищення ініціативності працівників з метою пошуку способів поліпшення якості роботи та продукції, що випускається фірмою.

Делегування – наділення працівників владними повноваженнями, обов'язками і відповідальністю.

Державна інноваційна політика – сукупність форм і методів діяльності держави, спрямованих на створення взаємопов'язаних механізмів інституційного, ресурсного забезпечення підтримки та розвитку інноваційної діяльності, на формування мотиваційних факторів активізації інноваційних процесів.

Децентралізація – делегування повноважень і відповідальності структурним підрозділам. Закономірний процес, що відбувається в міру зростання масштабів і складності систем управління.

Диверсифікація – поєднання в межах фірми широкого кола галузей промисловості, транспорту, торгівлі. Спирається на розвиток НТП. Термін виник у 50-х роках ХХ ст.

Дифузія нововведення – процес поширення нововведення для використання у нових місцях, сферах чи умовах.

Економічна ефективність інноваційного проєкту – величина, що визначається розміром доходів чи прибутку, отриманих завдяки реалізації інновації протягом життєвого циклу проєкту.

Експлеренти – фірми, що спеціалізуються на створенні нових чи радикально змінених старих сегментів ринку.

Екстенсивний тип розвитку – спосіб економічного зростання, за якого досягнення основних цілей відбувається шляхом кількісної зміни виробничих чинників (залучення додаткових ресурсів, створення нових виробництв) на основі наявного науково-технічного рівня.

Ефективність інновацій – результуюча величина, що визначається здатністю інновацій зберігати певну кількість трудових, матеріальних і фінансових ресурсів з розрахунку на одиницю створюваних продуктів, технічних систем, структур.

Ефективність системи менеджменту – показник, що характеризується співвідношенням результатів діяльності організації і витрат на здійснення управлінських функцій.

Життєвий цикл інновації – період, що охоплює зародження ідеї, створення новинки та її практичне використання до моменту, коли вона перестає бути засобом отримання додаткової вигоди порівняно з аналогами.

Життєвий цикл проєкту – період розвитку проєкту з моменту вкладання перших коштів у його реалізацію і до моменту ліквідації (отримання останньої вигоди).

Життєвий цикл товару – період від зародження ідеї, створення нового товару і його практичного використання до моменту зняття його з виробництва.

Зовнішнє середовище – сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх стосовно підприємства умов і чинників, що діють у глобальному оточенні.

Зовнішнє середовище непрямой дії – сукупність матеріально-технічних умов, суспільних відносин, інститутів та інших чинників (економічних, політичних, соціокультурних, науково-технологічних, екологічних тощо), що опосередковано впливають на діяльність суб'єктів господарювання.

Зовнішнє середовище прямої дії – середовище, утворене певними суб'єктами зовнішнього оточення, які безпосередньо пов'язані з діяльністю організації (споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи, фінансово-кредитні установи та інші зовнішні агенти і контрагенти).

Інвестиції – довготермінові вкладення капіталу у різні сфери діяльності з метою отримання прибутку.

Інжиніринг – надання комплексу послуг виробничого, комерційного та науково-технічного характеру для впровадження новачії у виробництво.

Основний перелік інжинірингових послуг включає прив'язку інноваційного проєкту до конкретних умов, проведення тендерів, нагляд за виготовленням устаткування та будівельно-монтажними роботами, допомогу в підготовці персоналу, введення об'єкта в експлуатацію, консультації після введення об'єкта в дію.

Ініціювання інновацій – рекомендації щодо вдосконалення науково-технічної, організаційної, виробничої або комерційної діяльності підприємства, метою яких є початок інноваційного процесу або його продовження (розвиток).

Інноватор – особа, яка ініціює процес упровадження інновації і бере на себе відповідальність за його реалізацію.

Інновації продуктові – інновації, орієнтовані на виробництво і використання нових (поліпшених) продуктів у сфері виробництва або у сфері споживання.

Інновації процесу – нові технології виробництва продукції, організації виробництва та управлінських процесів.

Інновації ринкові – інновації, що відкривають нові сфери застосування продукту або дають змогу реалізувати продукт чи послугу на нових ринках.

Інноваційна діяльність – діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

Інноваційна інфраструктура – сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо).

Інноваційна політика підприємства – форма стратегічного управління, яка визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності підприємства, спрямованої на забезпечення його конкурентоспроможності та оптимальне використання наявного виробничого потенціалу.

Інноваційна стратегія – стратегія, націлена на передбачення глобальних змін в економічній ситуації і пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток організації.

Інноваційне підприємство – підприємство або об'єднання підприємств, що розробляє, виготовляє і реалізує інноваційні продукти або продукцію (послуги), обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70% його загального обсягу продукції.

Інноваційний лаг – період між появою новації та її впровадженням.

Інноваційний менеджмент – підсистема загального менеджменту, метою якої є управління інноваційними процесами в організації.

Інноваційний потенціал організації – сукупність ресурсів та умов діяльності, що формують готовність і здатність організації до інноваційного розвитку.

Інноваційний проєкт – комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених з метою створення, виробництва та просування на ринок нових високотехнологічних продуктів за встановлених ресурсних обмежень.

Інноваційний процес – процес перетворення наукового знання на інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби; послідовний ланцюг дій, що охоплює всі стадії створення новинки і впровадження у практику.

Інноваційний тип розвитку – спосіб економічного зростання, заснований на постійних і систематичних нововведеннях, спрямованих на суттєве поліпшення усіх аспектів діяльності господарської системи, періодичному перегрупуванні сил, обумовленому логікою НТП, цілями і завданнями розвитку системи, можливістю використання певних ресурсних чинників для створення інноваційних товарів і формування конкурентних переваг.

Інноваційний товар (товар-новація) – продукт науково-технічної та інноваційної діяльності, який пропонує новий засіб чи спосіб (технологію) виробництва товарів і послуг або задоволення потреб споживачів.

Інновація (нововведення) – кінцевий результат креативної діяльності, втілений у виведеному на ринок новому чи вдосконаленому продукті, технологічному процесі, що використовується у практичній діяльності, або новому підході до надання споживчих послуг.

Інтелектуальна власність – сукупність авторських та інших прав на продукти інтелектуальної діяльності, що охороняються законодавчими актами держави.

Інтелектуальний продукт – результат творчих зусиль окремого індивіда або наукового колективу.

Інтенсивний тип розвитку – спосіб економічного зростання, що передбачає використання передових науково-технічних досягнень для підвищення продуктивності та результативності соціально-економічної системи.

Інтрапренерство – діяльність з виробництва і реалізації товарів і послуг на основі інтеграції підприємницьких можливостей індивіда і підприємства.

Комутанти – фірми, що використовують інновації, створені іншими.

Консалтинг – консультативна діяльність щодо питань і проблем розвитку та підвищення ефективності підприємства.

Консорціум – тимчасове об'єднання промислового і банківського капіталу для здійснення спільного великого господарського проекту, учасники якого зберігають свою повну господарську самостійність і підпорядковуються спільно обраному

виконавчому органу в тій частині діяльності, що стосується цілей консорціуму.

Концерн – статутне об'єднання підприємств різних галузей промисловості, транспорту, торгівлі для здійснення спільної діяльності, що характеризується єдністю власності та контролю.

Корпорація – об'єднання господарюючих суб'єктів на основі інтеграції їх науково-технічних, виробничих та комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

Леверидж-лізинг – угода, за якою велика частка (за вартістю) майна, що здається в оренду, береться лізингодавцем у третьої сторони.

Лізинг – довготермінова оренда машин, обладнання, транспортних засобів, виробничих споруд тощо на підставі договору між орендодавцем і орендарем, що передбачає можливість їх викупу орендарем.

Ліцензійний договір – договір, згідно з яким власник винаходу, промислового зразка, корисної моделі, товарного знака, комерційної таємниці (ліцензіар) передає іншій стороні (ліцензіату) ліцензію на використання в певних межах своїх прав на патенти, ноу-хау, товарні знаки тощо.

Ліцензія – дозвіл використовувати технічне досягнення або інший нематеріальний ресурс протягом певного строку за умовлену винагороду.

Мережеві методи управління інноваційним проектом – методи, що передбачають складання планів-графіків реалізації інноваційного проекту за окремими стадіями (роботами, етапами), контроль за їх дотриманням і ліквідацію відхилень від планів-графіків з метою оптимізації термінів реалізації проекту.

Місія організації – чітко окреслена основна мета, що визначає сенс існування організації в суспільстві, її соціально-економічне призначення і є основою формування системи цінностей, якою мають керуватися всі працівники організації.

Науково-технічний альянс – стійке об'єднання кількох фірм різних розмірів між собою і (або) з університетами, державними лабораторіями на основі угоди про спільне фінансування НДДКР, розроблення або модернізацію продукції.

Науково-технічний прогрес – безперервний взаємообумовлений процес розвитку науки і техніки, спрямований на створення нових і вдосконалення існуючих технологій, засобів виробництва і продукції.

Новація – продукт інтелектуальної діяльності людей, оформлений результат фундаментальних, прикладних чи експериментальних досліджень у будь-якій сфері людської діяльності, спрямований на підвищення її ефективності.

Ноу-хау – форма інтелектуальної власності, науково-технічний результат, що навмисне не патентується з метою випередження конкурентів, повного власного використання його для отримання надприбутку або передання іншим користувачам на вигідних умовах за ліцензійним договором.

Організаційна структура управління – система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між окремими структурними одиницями, що входять до складу організації, і людьми, які в них працюють.

Оригінальний продукт – принципово новий продукт, конструктивне виконання і склад споживчих властивостей якого не були відомі раніше.

Патенти – документи, які видаються винахідникові на визначений термін та засвідчують виключне право винахідника або його спадкоємця на технічну новачію. Патент засвідчує право власності на винахід, що відображається в реєстрації торгового знака – певного позначення на товарі або його упаковці. У розвинутих країнах патентуються практично всі винаходи. Патент чинний тільки на території тієї країни, де він виданий.

Патієнти – фірми, які створюють або вдосконалюють інновації для потреб вузького сегменту ринку.

Підприємництво – самостійне новаторство, діяльність на власний розсуд у сфері виробництва товарів і надання послуг, важливою особливістю якої є ризик, а метою – отримання прибутку.

Показник наукомісткості виробництва – відношення витрат на науково-технічні дослідження і науково-технічні розробки до обсягу продажу продукції.

Право інтелектуальної власності – право особи на результат інтелектуальної, творчої діяльності.

Прийняття рішення – творчий процес вибору однієї або кількох альтернатив із множинності можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Пробний маркетинг – випуск на ринок невеликої партії нового товару перед початком його повномасштабного виробництва та реалізації для визначення реакції споживачів.

Продуктова інновація – матеріалізований результат науково-технічної та інноваційної діяльності, що відкриває для споживача нові сфери задоволення потреб.

Промисловий зразок – нове, придатне до здійснення промисловим способом художнє вирішення виробу, в якому досягається єдність технічних та естетичних властивостей.

Реінжиніринг – комплексне оздоровлення корпорацій, їх управлінське відродження та реконструкція всіх елементів для значного поліпшення ефективності бізнес-процесів.

Ризик – ситуативна характеристика діяльності, що поєднує невизначеність її результату і можливі несприятливі наслідки в разі невдачі.

Ризиковий (венчурний) бізнес – своєрідна форма підприємництва, пов'язаного з розвитком електроніки. Невеликі ризикові підприємства мають справу з розробленням наукових ідей і втіленням їх у нові технології та продукти. Цим вони відрізняються від звичайних форм дрібного бізнесу.

Ризиковий бізнес характеризується непевністю його позицій на ринку. Більшість гинуть. Перевага ризикового бізнесу – гнучкість, рухливість, здатність швидко переорієнтовуватись. Необхідний капітал надходить від великих корпорацій, приватних фондів, держави на вигідних умовах.

Організаційні форми венчурного бізнесу: ризикові підприємства, венчурні відділи корпорацій, венчурні фонди.

Ризикові підприємства – форма господарювання в інноваційному потоці. Виконують сполучну роль між фундаментальними дослідженнями та масовим виробництвом нового продукту. Ризикові підприємства доводять наукові відкриття до промислових технологій та передають результати фірмам, котрі організовують масове виробництво. Ініціаторами ризикового підприємства є невеликі групи талановитих інженерів, винахідників, учених, менеджерів. Оскільки результати не відомі – це є чималим ризиком для такого підприємства. Тому капітал, який його фінансує, називається ризиковим. Якщо підприємство досягає успіху, то воно перетворюється на самостійну господарську одиницю або переходить у власність основних вкладників капіталу.

Ринок технологій – сукупність ринкових відносин (в т.ч. міжнародних) між його суб'єктами щодо комерційного використання прав власності на його об'єкти (виробничі технології, технології процесів обслуговування та управління).

Роялті – періодичні суми виплат ліцензіару у вигляді встановленого відсотка від обсягів виготовленої продукції на основі переданої технології.

Синергія – підсилення результуючої окремих складових системи завдяки їх взаємодії.

Спільне підприємство (СП) – інститут міжфірмового співробітництва з метою розроблення, виробництва або маркетингу продукту, що перетинає національні кордони; передбачає значний внесок партнерів на тривалий період у вигляді капіталу, технології або інших активів та розподіл відповідальності в управлінні між фірмами-партнерами.

Стартап, стартап-компанія – нещодавно створена компанія (можливо, ще не зареєстрована офіційно, але планує стати офіційною), що будує свій бізнес на основі інновацій або інноваційних технологій, не вийшла на ринок або почала на нього виходити і володіє обмеженими ресурсами.

Іноді стартап-компанії називають «гаражними». Особливо часто термін «стартап» застосовується щодо інтернет-компаній та інших фірм, які працюють у сфері ІТ, проте це поняття поширюється й на інші сфери діяльності.

Стратегія – довгострокова модель розвитку організації, яка приймається для досягнення її стратегічних цілей і враховує обмеження внутрішнього і зовнішнього середовища.

Стратегічне планування – управлінський процес створення та підтримки відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями й шансами у сфері маркетингу.

Стратегічний альянс – кооперація великих фірм для здійснення взаємодоповнюючих функцій при проведенні науково-дослідних робіт та поділі фінансових ризиків. Різновидами стратегічних альянсів є консорціуми, спільні підприємства.

Стратегічний господарський суб'єкт – внутрішньофірмовий підрозділ, що відповідає одночасно за короткотермінові результати та за розвиток майбутнього інноваційного потенціалу.

Стратегія захисна (оборонна) – збереження і закріплення позицій фірми в певних сферах на основі модернізації, модифікації наявних видів продукції, технологій. Завданням захисної стратегії є збереження стабільного становища на ринку.

Стратегія імітаційна – різновид захисної стратегії, який передбачає зменшення ризику впровадження нововведень завдяки залученню результатів наукових досліджень і розробок, проведених іншими фірмами.

Стратегія наступальна – тип стратегії, спрямованої на витіснення конкурентів шляхом випуску новацій і впровадження їх на ринок, захоплення нових ринків збуту чи домінуючих позицій на ринку за певним видом продукції.

Стратегія технополісів – це стратегія прориву в нові сфери діяльності на підставі розвитку мережі регіональних центрів високого технологічного рівня.

Суб'єкти інноваційної діяльності – фізичні або юридичні особи, які провадять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в реалізацію інноваційних проєктів.

Сфера інноваційної діяльності – сфера взаємодії інноваторів, інвесторів, товаровиробників конкурентоспроможної продукції через розвинуту інноваційну інфраструктуру.

Термін окупності нововведення – період, протягом якого додатковий прибуток, отриманий внаслідок реалізації інновації, покриє всі витрати на її створення.

Технологія – спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги).

Технопарк (науково-технічний парк) – компактно розташований науково-технічний комплекс, який охоплює наукові установи, заклади вищої освіти, комерційні фірми, консалтингові, інформаційні та інші сервісні служби і функціонує на засадах комерціалізації науково-технічної діяльності.

Технополіси – об'єднання наукових, інноваційних, науково-технологічних парків і бізнес-інкубаторів на певній території з метою надання потужного імпульсу економічному розвитку регіону.

Торговельні марки – оригінальні позначки, які мають правовий захист і призначені для вирізнення товарів (послуг), що виготовляються (надаються) однією особою, від товарів (послуг), які виготовляються (надаються) іншими особами.

Точка беззбитковості – критичний обсяг продукції у натуральних одиницях, випуск і продаж якого забезпечує підприємству беззбиткове господарювання.

Трансфер технологій – передавання суб'єктам, які не є авторами технологічних новацій, права на їх використання через продаж ліцензій і надання інжинірингових послуг.

Управління інноваційною діяльністю – складова менеджменту сучасного підприємства, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проєктів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Управління інноваційним процесом – діяльність керівників інноваційних організацій, спрямована на успішну (в т. ч. комерційну) реалізацію нових ідей, їх втілення у нові продукти чи технології, здатні краще аналогів задовольняти наявні або формувати нові суспільні потреби.

Франчайзер – сторона, яка є власником певного нематеріального ресурсу і диктує умови франчайзингового контракту.

Франчайзинг – фінансова схема залучення інвестиційних ресурсів у інноваційну діяльність, яка передбачає тиражування інноваційного бізнесу за фінансової підтримки франчайзера.

Франчайзі – сторона, що готова виготовляти продукцію за технологією та умовами, запропонованими франчайзером.

Франшиза – договір франчайзингу.

Холдинг – специфічна організаційна форма об'єднання капіталу, що передбачає створення материнської і дочірніх компаній.

Центр трансферу технологій – організація, що надає інформаційні та консультативні послуги з вибору технології для підприємницької діяльності, розробляє стратегію її трансферу і здійснює юридичну підтримку процесу її передання від розробника до користувача.

Ціль – бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ І РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 5 дієвих способів перевірити бізнес-ідею на міцність. URL: <https://business.in.ua/5-diyevyh-sposobiv-pereviryty-biznes-ideyu-na-mitsnist/>
2. Allbusiness. URL: <https://www.allbusiness.com/>
3. Altman Sam – Co-Founder & CEO of OpenAI and ex-president of Y Combinator. URL: <https://courses.prometheus.org.ua/>
4. Blue ocean strategy tools. URL: <http://www.blueoceanstrategy.com/concepts/#/tools>
5. Cambridge International Dictionary of English. URL: <https://dictionary.cambridge.org/>
6. Cayenne Consulting. URL: <https://www.caycon.com/>
7. Co-Investment & Angel Investment. URL: <http://www.angelcofund.co.uk/>
8. Crowdcube. URL: <https://www.crowdcube.com/>
9. Customer service is the important ‘middle-part’ startups cannot overlook. URL : <https://e27.co/customer-service-is-the-important-middle-part-startups-cannot-overlook-20190326/>
10. Digital marketing. URL: <https://www.coursera.org/specializations/digital-marketing>
11. Five Essential Marketing Strategies For Any Startup. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/05/30/five-essential-marketing-strategies-for-any-startup/#12157bfd5795>
12. Forbes. URL: www.forbes.com
13. Fundly’s Blog. URL: <https://blog.fundly.com/>
14. Gross Bill. The single biggest reason why start-ups succeed. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=bNpx7gpSqBY&t=66s>
15. How startups are reinventing marketing from the bottom up. URL: <https://www.thegeniusworks.com/wp-content/uploads/2017/06/How-Startups-Are-Reinventing-Marketing.pdf>
16. How to Create a Successful Organizational Culture. URL: <https://eu.haworth.com/docs/default-source/white-papers/how-to-create-a-successful-organizational-culture.pdf?sfvrsn=4>
17. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/>
18. Jahandarpour E. 4 Essential Pre-Launch Steps for Startups. 2016. URL: <https://www.entrepreneur.com/article/278914>

19. Kim W. Chan and Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: From theory to practice. *California management review*. 2005. Vol. 47. № 3. P. 110.
20. Market Business News. URL: [https:// marketbusinessnews.com/](https://marketbusinessnews.com/)
21. Marketing: develop and sell your, value proposition. URL: [https:// courses.prometheus.org.ua/courses/Prometheus/MARKETING101/2015_T2/about](https://courses.prometheus.org.ua/courses/Prometheus/MARKETING101/2015_T2/about)
22. Merchant Maverick. URL: [https://www. merchantmaverick.com/](https://www.merchantmaverick.com/)
23. Osterwalder Alexandr. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Games Changers and Challengers.
24. Patel Sweta. Four Leadership Skills That Drive Startup Growth. URL: <https://www.forbes.com/sites/ yec/2018/01/11/four-leadership-skills-that-drive-startup-growth/#b0e305b39b9b>
25. ProfitBooks. URL: www.profitbooks.net
26. Rampton John. 5 Steps for Building a Great Startup Team. URL: [https:// www.inc.com/john-rampton/5-steps-for-building-a-great-startup-team.html](https://www.inc.com/john-rampton/5-steps-for-building-a-great-startup-team.html)
27. Richard H. How To Create A Great Investor Pitch Deck For Startups Seeking Financing. 2017. URL: <https:// www.forbes.com/sites/allbusiness/2017/03/04/how-to-create-a-great-investor-pitch-deck-for-startups-seeking-financing/#6079ce4e2003>
28. Ries Eric. The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses. 2011. 336 p.
29. Robehmed Natalie. «What is a Startup?». *Forbes*. 16 December 2013. (Retrieved 30 April 2016).
30. Santo Alexander. 6 real-life target audience examples to help you define your own (b2b and b2c). URL: <https:// www.brafton.com/blog/strategy/6-real-life-target-audience-examples-to-help-you-define-your-own-b2b-and-b2c/>
31. Sharma Protima. 10 steps to cultivate the right culture in your Startup. URL: <http://www.venturecenter. co.in/pdfs/Culture-cultivation-10-steps.pdf>
32. Start Up Loans. URL: [https://www. startuploans.co.uk/](https://www.startuploans.co.uk/)
33. Startup controlling. URL: <https://www. draxingerlantz.de/startup-controlling>
34. Startup human resources. URL :<https://www. unternehmertum.de/startuphr.html?lang=en>
35. Startups.co.uk. URL: <https://startups.co.uk/>
36. Taylor Sarah. How to Create a Portrait of the Target Audience? URL: <https://www.relevance.com/how-to-create-a-portrait-of-the-target-audience/>

37. Tendercapital. URL: [https:// tendercapital.com/](https://tendercapital.com/)
38. The Balance small business. URL: [https:// www.thebalancesmb.com/](https://www.thebalancesmb.com/)
39. The keys to building successful startup teams. URL: <https://www.antler.co/news/building-successful-startup-teams>
40. The Role of Marketing Capabilities in Firm's Success. URL: <https://researchleap.com/the-role-of-marketing-capabilities-in-firms-success/>
41. The startup marketing plan template. URL: <http://www.buzinga.com.au/wp-content/uploads/2016/08/The-Startup-Marketing-Plan-Template-For-Never-Ending-Revenue.pdf>
42. The top 20 reasons startups fail. URL: [https:// www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/](https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/)
43. The Ultimate Content Marketing Guide for Startups. URL: <https://www.kudani.com/wp-content/uploads/2016/11/The-Ultimate-Content-Marketing-Guide-for-Startups.pdf>
44. The Ultimate Guide to Startup Marketing. URL: <https://neilpatel.com/blog/ultimate-guide-startup-marketing/>
45. The Ultimate Startup Marketing Strategy For Incredible Growth. URL: <https://www.ventureharbour.com/ultimate-startup-marketing-strategy/>
46. Thomas J. Leonard. URL: <https://www.coachu.com/home/>
47. Value Creation: The Carlson-Polizzotto Method. URL: <https://www.coursera.org/learn/valuecreation>
48. Value proposition canvas. URL: <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>
49. Weill Peter and Woerner Stephanie. What's Your Digital Business Model? Six Questions to Help to Build the Next-Generation Enterprise.
50. What is Blue Ocean Strategy? The Wall street journal official site. URL: <http://guides.wsj.com/management/strategy/what-is-blue-ocean-strategy/>
51. Why Cultivating the Right Leaders Helps Startups Succeed. URL: <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/leadership-startup-success/>
52. Yang Michael. Leadership in startups. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/3fca/19a1da84719305ffeb6fe7153b0cc48119bc.pdf>
53. Блог Білла Гейтса. URL: <https://www.gatesnotes.com/Books>
54. Домашній бізнес: 1000+1 ідея для власного бізнесу в Україні. URL: <https://homebiznes.in.ua/idei-dlia-startapiv-2019/>
55. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 296–299.

56. Метод «фрірайтинг» для усвідомленого життя. URL: <https://www.welldone.org.ua/metod-frirayting-dlya-usvidomlenogo-zhittya/>
57. Методи пошуку креативних ідей. URL: https://studopedia.com.ua/1_53300_metodi-poshuku-kreativnih-idey.html
58. Могі Кен. Маленька книжка ікіґай. Секрети щастя по-японськи. Київ : Рідна мова, 2019. 160 с.
59. Просування стартапів: як домогтися максимального ефекту з невеликим бюджетом. URL :[https:// ag.marketing/procuvannya-startapiv/](https://ag.marketing/procuvannya-startapiv/)
60. Стратегія «блакитного океану». URL: <http://innovations.com.ua/ua/articles/13474/temp>.
61. Танасійчук А. М. Формування стратегії просування бренду засобами цифрового маркетингу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 1 (24). С. 161–167.
62. Технології розробки стартапів : навчальний посібник / за заг. ред. Н. Ю. Подольчака, Т. В. Шаповалової ; Міжнародний фонд соціальної адаптації за фінансової підтримки. Київ, 2021. 128 с.
63. Тіль Пітер. Від нуля до одиниці! Нотатки про стартапи, або Як створити майбутнє. Київ : Наш Формат, 2022. 232 с.
64. Які сайти і соцмережі потрібні вашому стартапу. URL: <https://nv.ua/ukr/techno/it-industry/ yak-stvoriti-startap-yaki-socmerezhi-potribni-dlya-rozvitku-proektu-50071436.html>

Гобела Володимир Володимирович,
кандидат економічних наук, доцент
Леськів Галина Зіновіївна,
кандидат технічних наук, доцент

Менеджмент стартапів

Навчальний посібник

Редагування *Оксана Шмиговська*
Макетування *Галина Шушняк*
Друк *Іван Хоминець*

Підписано до друку 23.12.2024.
Формат 60×84/16. Папір офсетний. Умовн. друк. арк. 10,93.
Тираж 60 прим. Зам № 136-24.

Львівський державний університет внутрішніх справ
Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2541 від 26 червня 2006 р.