

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО
ТА УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТАМИ

Методичні рекомендації
до практичних завдань
та проведення ділової гри
для студентів спеціальності
076 "Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність"
першого (бакалаврського) рівня

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2022

УДК 378.147:[658:330.341.1](07.034)

I-66

Укладач А. О. Литвиненко

Затверджено на засіданні кафедри підприємництва і готельно-ресторанного бізнесу.

Протокол № 1 від 27.08.2021 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Інноваційне підприємництво та управління стартап-проектами [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до практичних завдань та проведення ділової гри для студентів спеціальності 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність" першого (бакалаврського) рівня / уклад. А. О. Литвиненко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. – 45 с.

Наведено методичні рекомендації до практичних завдань та проведення ділової гри з метою формування у студентів практичних навичок щодо створення власного стартапу. Подано основні показники для створення принципово нового продукту, покращення якісних і кількісних показників, збільшення продуктивності, застосування відомих інформаційних технологій чи засобів для розв'язання нових категорій задач чи виконання нових видів завдань.

Рекомендовано для студентів спеціальності 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність" першого (бакалаврського) рівня.

УДК 378.147:[658:330.341.1](07.034)

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2022

Вступ

Інноваційне підприємництво – це діяльність, яка спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів та послуг. Відповідно до ч. 1 ст. 325 Господарського кодексу України інноваційною діяльністю у підприємстві є діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя.

Розвиток стартап-культури в українських університетах та підприємницьких навичок у студентів і викладачів є критично важливою складовою створенням ефективної екосистеми розвитку інноваційного підприємництва в Україні.

У будь-якій розвинутій стартап-екосистемі в світі університети відіграють одну з найголовніших ролей. Україна не має бути винятком. Інновації та підприємництво мають стати головним драйвером зростання та виходу університетів на якісно новий рівень.

Стартап як форма інноваційного підприємництва може проходити різні за тривалістю та витратами стадії. Інноваційними стартап-проектами можна вважати проекти, результатами виконання яких є:

створення принципово нового продукту, який відсутній на ринку у заданому вигляді з заданими властивостями та функціями;

вдосконалення, шляхом розширення функціональних можливостей, покращення якісних та кількісних показників, збільшення продуктивності, підвищення ефективності, відомих інформаційних технологій чи засобів;

застосування відомих інформаційних технологій чи засобів для розв'язання нових категорій задач чи виконання нових видів завдань.

Основною вимогою до результатів інноваційного стартапу є наявність позитивного ефекту від їхнього використання.

Стартап як форма екосистеми впродовж останнього десятиліття набула широкого розповсюдження у світі через зниження бар'єрів входу в ринок (із появою інтернету як інструменту комунікацій і збуту стало простіше знаходити споживачів та інвесторів, займатися пошуком ресурсів, перетинати кордони між ринками різних країн) і вважається однією

із наріжних складових інноваційної економіки, оскільки за рахунок мобільності, гнучкості та великої кількості стартап-проектів загальна маса інноваційних ідей зростає.

Розроблення та виведення стартап-проекту на ринок передбачає здійснення низки кроків, у межах яких визначають ринкові перспективи проекту, графік та принципи організації виробництва, фінансовий аналіз та аналіз ризиків і заходи з просування пропозиції для інвесторів, вироблення стратегії, оцінювання ризиків, моделювання процесів, об'єктів, розроблення прототипу та ін.

По-перше, ідея. Вона може бути скопійована, модернізована або унікальна – все це не важливо, головне, щоб ідея була спрямована на реалізацію продукту, який вирішує проблеми споживачів і має цінність для них. Проект буде успішним тоді, коли розроблений продукт буде зрозумілим для споживачів і їхня кількість буде достатньою, щоб проект виправдав своє існування та був комерційно вигідним.

По-друге, стартап – це команда. В її обов'язки входить планування створення продукту та реалізація цього плану. Для успішної реалізації продукту команда має вірити у те, що її продукт буде вирішувати якусь наявну проблему у споживачів.

По-третє, стартап – це своєчасне залучення необхідних ресурсів. При цьому варто зауважити, що на початковому етапі під час розроблення MVP – minimum viable product (мінімально життєздатний продукт), наприклад, демоверсія сайту, інвестиції взагалі не потрібні. До того ж зайві залучені кошти на початку розроблення ідеї можуть спричинити проблеми в команді, втрату мотивації.

По-четверте, стартап – це невизначеність, адже на етапі виробництва ніхто не знає як зустрине споживач продукт. Тому треба звертати увагу на його думку якомога раніше і вносити зміни у продукт, а вже тільки тоді виводити на ринок удосконалений зразок.

Мета навчальної дисципліни: формування системи знань і практичних навичок у створенні й управлінні стартапами на початковій стадії; підготовка студентів до участі в інкубаційних, акселераційних і грантових програмах підтримки стартапів.

Для досягнення мети поставлені такі основні завдання:

- здатність розуміти основні принципи роботи стартап екосистеми;
- здатність ефективно працювати в команді;

здатність придумати ідею стартапу. Креативне мислення та дизайн мислення;

здатність розробити бізнес модель стартапу;

здатність створити продукт;

здатність підготувати власний проєкт для пошуку фінансування.

Об'єктом навчальної дисципліни є екосистема.

Предметом навчальної дисципліни є економічні процеси та пов'язані з ними впливи на сучасне підприємництво.

Навчальна дисципліна "Інноваційне підприємництво та управління стартап-проєктами" має логічний і змістовно-методичний взаємозв'язок з іншими дисциплінами. Для засвоєння навчальної дисципліни "Інноваційне підприємництво та управління стартап-проєктами" студентам необхідні попередні знання та уміння, здобуті під час опанування фундаментальних навчальних дисциплін: Економіка для бізнесу, Підприємництво, Торгівля та біржова діяльність, Фінанси, Маркетинг, Економічний аналіз, Інвестування та іншими.

Унаслідок засвоєння навчальної дисципліни "Інноваційне підприємництво та управління стартап-проєктами" студент набуває таких компетентностей:

ЗК2 – здатність застосовувати отримані знання в практичних ситуаціях;

ЗК5 – навички використання інформаційних і комунікаційних технологій;

ЗК6 – здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел;

ЗК7 – здатність працювати в команді;

ЗК8 – здатність виявляти ініціативу та підприємливість;

ЗК10 – здатність діяти відповідально та свідомо;

ЗК11 – здатність реалізувати свої права та обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні;

СК3 – здатність здійснювати діяльність у взаємодії суб'єктів ринкових відносин;

СК4 – здатність застосовувати інноваційні підходи в діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур;

СК5 – здатність визначати та оцінювати характеристики товарів і послуг в підприємницькій, торговельній, біржовій діяльності;

СК6 – здатність здійснювати діяльність з дотриманням вимог нормативно-правових документів у сфері підприємницької, торговельної та біржової діяльності;

СК7 – здатність визначати і виконувати професійні завдання з організації;

СК10 – здатність до бізнес-планування, оцінювання кон'юнктури ринків і результатів діяльності у сфері підприємництва, торгівлі та біржової практики з урахуванням ризиків;

СК11 – здатність формувати та реалізовувати бізнес-ідеї соціального підприємництва, організовувати соціально відповідальний бізнес на основі цілей сталого розвитку суспільства.

Загальні відомості

Під час вивчення навчальної дисципліни студент має ознайомитися з програмою дисципліни, її структурою, формами та методами навчання, видами та методами контролю знань.

Тематичний план навчальної дисципліни складається з двох змістових модулів, кожен із яких об'єднує окремий самостійний блок дисципліни, який логічно пов'язує кілька навчальних елементів дисципліни за змістом і взаємозв'язками. Навчальний процес здійснюється у таких формах: лекції, практичні заняття, самостійна робота студента.

Практичні завдання студентів виконуються під час проведення аудиторних занять згідно з робочою програмою навчальної дисципліни "Інноваційне підприємництво та управління стартап-проєктами".

Практичне заняття – це активна форма навчання, метою якого є формування практичних умінь і навичок студентів, спрямованих на застосування теоретичних інструментів та методів оцінної діяльності з метою їхнього практичного застосування та вирішення проблем в галузі оцінки ефективності бізнесу, що сприяє формуванню у студентів умінь самостійно засвоювати знання, аналізувати, синтезувати, абстрагувати, конкретизувати, узагальнювати та розвивати увагу, мислення, інтерес до навчального предмета.

Основними дидактичними цілями проведення практичних занять є:
забезпечення педагогічних умов для поглиблення та закріплення знань студентів з навчальної дисципліни, набутих під час лекцій та у процесі вивчення інформації, що виноситься на самостійне опрацювання;

мотивація студентів до колективного творчого обговорення найбільш складних і цікавих питань, спрямування їх до самостійного вивчення наукової та методичної літератури, формування у них навичок самоосвіти;

оволодіння методами аналізу фактів, явищ і проблем, що розглядаються та формування умінь і навичок до здійснення різних видів майбутньої професійної діяльності;

формування навиків професійної презентації отриманих результатів.

Особливістю практичних занять як форми навчальних занять є:

активна участь самих студентів у з'ясуванні сутності проблем, питань, що були винесені на розгляд;

викладач надає студентам можливість вільно висловлюватися під час розгляду питань, що винесені на обговорення, допомагає їм будувати свої міркування;

такий підхід до організації аудиторної роботи передбачає сумлінну попередню підготовку студентів до занять;

якщо студенти не підготовлені до заняття, то практичне заняття перетворюється у фронтальну бесіду (викладач задає питання, студенти відповідають на них).

Методи проведення практичних занять:

ділові ігри;

дискусія;

творча презентація;

економічні кейси (пітчінг).

Ділова гра є педагогічним засобом і активною формою навчання, яка інтенсифікує навчальну діяльність, моделюючи управлінські, економічні, психологічні, педагогічні ситуації та дає можливість їх аналізувати і виробляти оптимальні дії в подальшому.

Дискусія – форма колективного обговорення, мета якої – виявити істину через зіставлення різних поглядів, правильне розв'язання проблемної ситуації. Під час такого обговорення виявляються різні позиції, а емоційно-інтелектуальний поштовх пробуджує до активного мислення.

Творча презентація – оформлення результатів самостійної роботи студента за обраною тематикою у вигляді презентації Microsoft Power Point. Презентація не має бути перевантаженою текстом, в її основі – оброблена інформація зведена у таблиці, діаграми, графіки, рисунки, фото та відеоматеріали. Презентація має супроводжуватися доповіддю студента та роздатковим матеріалом. Основна мета творчої презентації – заволодіти увагою аудиторії та якісно донести попередньо підготовлений матеріал.

Економічні кейси (пітчінг) – метод ситуативного навчання на конкретних прикладах. Кейс-метод є інтерактивним методом навчання, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів. Він сприяє розвитку винахідливості, вмінню вирішувати проблеми, розвиває здібності проводити аналіз і діагностику проблем.

Бали, отримані студентом за практичні заняття, враховуються під час встановлення підсумкової рейтингової оцінки.

Змістовий модуль 1

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

Практичне заняття за темою 1. Стартап-екосистема

Мета роботи – опанування знань студентами, що таке стартап-екосистема, як вона функціонує, хто є основними гравцями і які їх ролі; ознайомлення з поняттям стартапу; розуміння, чим стартапи відрізняються від класичного бізнесу; зацікавлення студентів до створення свого стартапу; описати шлях і етапи розвитку стартапу).

Методичні рекомендації

Для проведення практичного заняття (ділової гри) за цією темою рекомендується:

1. Виїзне заняття з екскурсією в коворкінг для стартапів, офіс стартапу чи інший елемент стартап екосистеми України. В рамках екскурсії важливо поспілкуватися з представниками стартапу чи представниками екосистеми, які мають охопити такі теми:

свою історію розвитку (успіхи та невдачі);

корисні поради щодо початку власної справи;

лайфхаки та мотивуючі поради фаундерам початківцям.

Також важливо передбачити можливість студентам задавати запитання щодо стартап екосистеми.

2. Запрошення в аудиторію та спілкування з запрошеним гостем-представником стартап екосистеми. Гість має розкрити такі теми:

свою історію розвитку (успіхи та невдачі) та корисні поради щодо початку власної справи;

лайфхаки та мотивувальні поради фаундерам початківцям.

3. Перегляд і обговорення відео (фільм, серіал, відеоролики тощо) про відомі стартапи або про екосистему. Під час або після перегляду зі студентами розібрати відео, обговорити інсайти, які студенти зрозуміли для себе та які мотиватори знайшли для зайняття підприємництвом.

4. Розбір історії успішного світового стартапу. Обговорення успіхів, файлів, історії розвитку, кейсів залучення інвестиції, цікавих партнерств/поглинань та взаємодій стартапу з елементами екосистеми на різних етапах розвитку.

Порядок виконання роботи

Написати есе про історію розвитку обраного студентом стартапу з зазначенням взаємодії цього стартапу з різними елементами екосистеми. Робота студентів з відповідною таблицею з воркбука (воркшит № 1.1) (рис. 1).

ЕСЕ		
		Напишіть есе на 1 сторінку (до 1800 знаків) про стартап, який вам подобається і його взаємодію з різними елементами екосистеми
Воркшит №1.2.		
№	Поля для заповнення	Використайте цю форму для підготовки презентації на 1 хвилину. Ідей може бути декілька.
1.	Ідея для стартапу	
2.	Яку проблему вирішує ця ідея	
3.	Для кого вирішується проблема	
4.	Як можна монетизувати ідею	
5.	Які ресурси потрібні для запуску проекту	
6.	Хто має бути в команді	
7.	Навички, досвід в мене є для	
8.	Яку роль в команді займає/хочете займати	

Рис. 1. Воркшит – Ессе

Самостійна робота

Для практичного заняття кожному студенту необхідно підготувати короткий пітч (30 – 60 с) з такими складовими (воркшит № 1.2):

ідея для стартапу, яку би я хотів розвивати (може бути декілька ідей або студент може сказати, що в нього немає ідей і він хотів би долучитися до іншої команди);

які навички, компетенції, досвід в мене є для стартапу: лідерство, ІТ, маркетинг, дизайн, фінанси, управління проектами тощо.

Практичне заняття за темою 2. Основні принципи формування команди, ролі в команді стартапу

Мета роботи – опанування студентами понять команди стартапу, ролі, які існують у стартап-командах; формування команди стартапів. Пояснювання важливості та ключових аспектів щодо візії, місії, цінностей.

Методичні рекомендації

Для проведення практичного заняття (ділової гри) за цією темою рекомендується провести аналіз місії – розуміння команди, як саме досягти реалізації візії. Це те, що стартап робить і як робить на повсякденній основі, щоб досягти довгострокових цілей. Що компанія робить зараз? Які продукти створює? Що відрізняє її від конкурентів?

Команда спільно має сформулювати і погодити візію і місію – це хороший запобіжник від конфліктів в майбутньому (рис. 2).

Канва місії та візії – інструмент, що дозволяє систематизувати своє розуміння цих двох понять для кожної команди. Вона формується на двох потоках – теперішньому та майбутньому.

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



Mission Statement

A mission statement describes *present activities in concrete terms*.

1) Answer these questions about your team/project/organization :

A. What do we do?

What do we *not* do?

How do these actions support the vision?

B. Why do we exist?

What is unique about us?

C. How do we do what we do?

D. Who are our customers/users?
If unsure, use the Persona tool

E. What value do we bring?
If unsure, use the Value Prop tool

Bonus! Top 3 adjectives to describe your org

- 1.
- 2.
- 3.

2) Highlight or circle your favorite words or phrases from the previous answers!

3) Draft your mission statement:

OUR MISSION

It should sound something like this...

Our mission is to ____ (A) ____ by/through ____ (C) ____.
We ____ (E) ____ so that ____ (D) ____ can ____ (B) ____.

4) Quality Check

- Verb-based** - what your organization **does** and **why** it does it
- Concise and specific** – one sentence
- Outcome-oriented** – what you're working to achieve
- Inclusive** – broad statements about groups goals, not too limiting
- Meaningful**– does it convey the **why**?
- Plain English** – remove buzz words and jargon

TEST: If we stopped doing these things, could we still achieve the vision?



Vision Statement

A vision statement describes *future conditions in aspirational terms*.

1) Answer these questions about your team/project/organization:

A. Who and/or where do you want to see a change?

Why?

B. How do you want it to change?

C. What would success look like?

Provide examples.

D. What are your ambitions?

2) Highlight or circle your favorite words or phrases from the previous answers!

3) Draft your vision statement:

OUR VISION

It should sound something like this...

We envision a ____ (A) ____
where ____ (B, C, D) ____.

4) Quality Check

- Unique** – does it differentiate your organization from others?
- Understood and shared** by members of the community
- Broad** enough to include a diverse variety of perspectives
- Emotional. Inspiring** to everyone involved in your effort
- Clear.** Short enough to fit on a T-shirt
- Timeless.** Still valid if organization changes strategy.
- Plain English** – remove buzzwords and jargon

TEST: How would we feel if the opposite condition occurs?

Рис. 2. Канва місії та візії

Порядок виконання роботи

Оптимально створювати команду з 3 – 4 осіб, але допустимо від 1 до 5. Тобто, деякі студенти можуть працювати над своїми ідеями навіть індивідуально.

Студенти по черзі презентують себе та ідеї для стартапу (домашнє завдання з теми 1). Можна розказувати про свої ідеї, мрії, або проблеми чи сфери, з якими студент хоче пов'язати роботу в стартапі. Кожен студент має 1 хвилину на таку презентацію. Головна мета цієї справи – всі студенти мають зрозуміти про один одного більше інформації (ідеї, бажані ролі в команді, компетенції тощо) для того, щоб у результаті визначитися, з ким вони хочуть працювати в команді та над якою ідеєю.

Усі ідеї необхідно записувати на дошку/фліпчарт тощо, щоб потім дати можливість студентам повернутися до переліку ідей і обрати.

Студенти, які не мають власних ідей, мають зазначити свої сильні сторони, компетенції, побажання до сфери. Цю інформацію також необхідно вписати на дошці або фліпчарті, щоб дати можливість командам потім дообрати собі людей за компетенціями чи побажаннями.

Презентації (не обов'язково візуальна) будується за таким шаблоном:

опис ідеї – короткий опис ідеї на 3 – 4 речення;

яку проблему вирішує ця ідея;

як можна монетизувати ідею;

кого потрібно в команду;

персональні компетенції – студенти мають презентувати свої сильні сторони та компетенції;

яку роль у команді займає/хоче займати студент.

Студенти, які не мають власних ідей, говорять про це під час презентації. Вони мають приєднатися до інших команд у результаті.

Унаслідок студенти дізнаються більше інформації про своїх колег, зокрема про hard- і soft- навички. Вони будуть розуміти ідеї, бачення та бажання одне одного.

Після завершення завдання, дайте учасникам час подумати і до кінця заняття обговорювати між собою розподіл на команди від 1 до 5 осіб.

Також, кожна команда має визначити основні ролі в команді (можливі посади):

СЕО – Генеральний директор;

СМО – Маркетинговий директор;

СТО – Технічний директор;

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

питання, інтерв'ю – наживо й онлайн-методами;

спостереження (тенденції), інтерпретація поведінки;

пройти самостійно клієнтський шлях – робіть те, що роблять клієнти своїми руками – як вони вирішують проблему зараз? Спробуйте повторити цей шлях і знайдіть собі слабкі місця;

залучити користувача до розроблення потенційного клієнта до процесу розроблення продукту.

Для фіксування результатів та більш глибокого занурення у життя людини, використовують карту емпатії – інструмент, що дозволяє глибше зрозуміти контекст користувача (рис. 4).

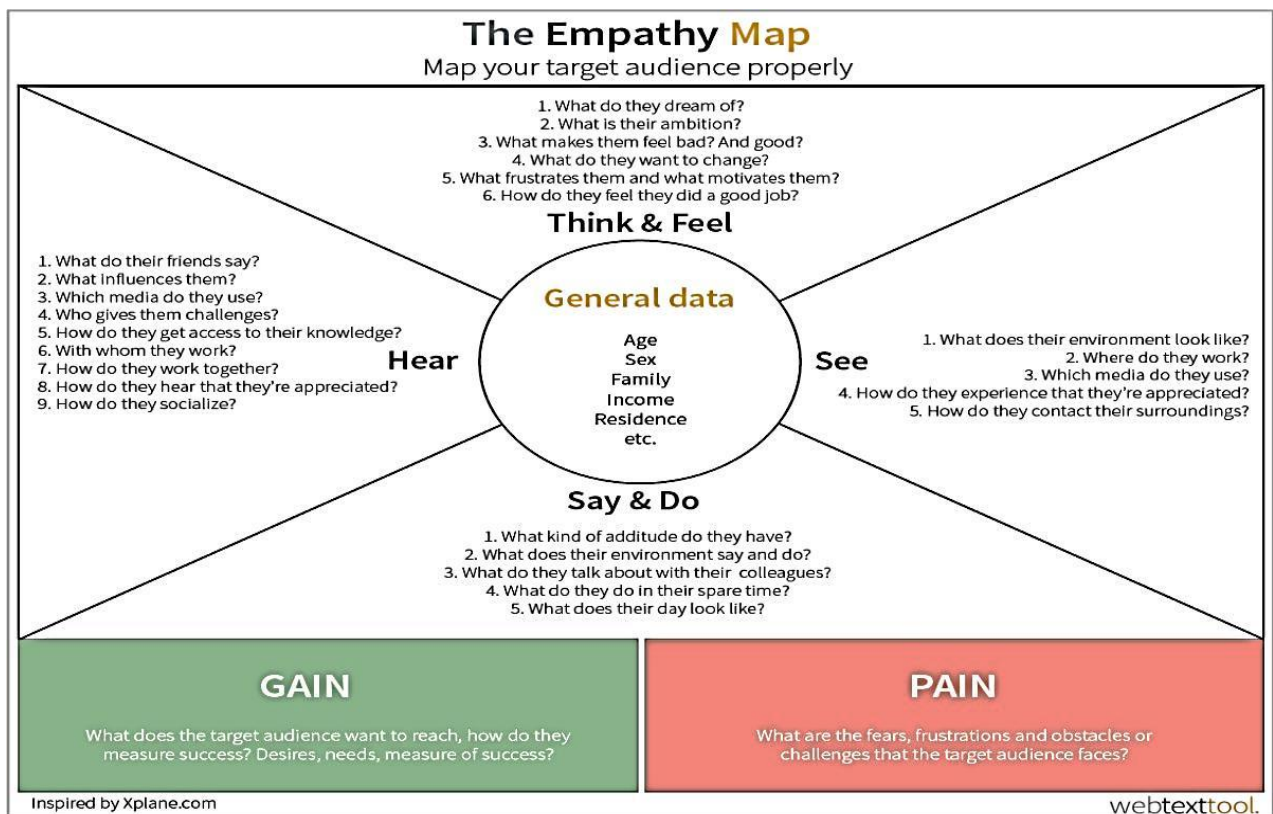


Рис. 4. Карта емпатії

Порядок виконання роботи

Використовуючи інструменти дизайн-мислення та матеріал отриманий під час лекції, студентам необхідно подумати над різними проблемами

та проаналізувати їх. Командам необхідно визначитися, які з проблем їм було би цікаво взяти для роботи і робити з цього стартап.

Команди мають остаточно вирішити, яку проблеми вони беруть у роботу. В робочому зошиті необхідно заповнити сторінку з аналізом проблеми (воркшит № 3) (рис. 5).

Заповніть карту емпатії			
Що користувач бачить?			
Що користувач чує?			
Що користувач говорить			
Про що користувач			
Будь ласка, дайте відповідь на питання (кожен член команди) і вирішіть, чи ви будете продовжувати працювати над своєю ідеєю		Yes	No
1	Я часто думаю про рішення для цієї проблеми - коли я на прогулянці, п'ю каву, в спортзалі і т.д.		
2	Я би працював/ла над вирішенням цієї проблеми, навіть якби я би мав/мала фултайм навантаження.		
3	Мої 5 друзів думають, що мені варто взятися за вирішення цієї проблеми.		
4	Я би з гордістю говорив/ла своїм друзям, що я працюю над рішенням цієї проблеми.		
5	Я хочу витрати наступні 5 років на дослідження/розв'язання цієї проблеми.		
6	Я хочу стати професіоналом у цій галузі.		
7	Це моя найбільша проблема зараз.		
8	Я маю достатньо досвіду, щоб вирішити цю проблему.		

Рис. 5. Карта емпатії у воркшиті

Завдання – в команді скласти карту емпатії, працювати з інструментами POV, NMW.

Більш високе значення коефіцієнту дисконтування свідчить, що підприємство має вищий рівень ризику і за однакових чистих грошових потоків матиме більш низьку вартість.

Результатом практичної роботи має стати визначеність команд щодо проблем, над якими вони будуть працювати далі.

Практичне заняття за темою 4. Канва бізнес-моделі.

Вступ, проблема та рішення.

Портрет клієнта, ціннісна пропозиція

Мета роботи – засвоєння основних положень користування бізнес-моделлю Canvas; розгляд прикладів бізнес-моделей відомих стартапів.

Методичні рекомендації

Для проведення практичного заняття (ділової гри) за цією темою рекомендується вивчити канву бізнес-моделі.

Канва бізнес-моделі – це інструмент, що дозволяє візуалізувати бізнес-модель стартапу на одному аркуші. Цей інструмент допомагає зрозуміти, на якій стадії знаходиться стартап, які слабкі та сильні сторони, які перспективи, як стартап планує заробляти гроші і куди потрібно рухатись далі. Для молодих стартапів краще використовувати саме Lean Model Canvas, запропоновану Стівом Бланком, адже саме вона більш цінна по структурі на початку діяльності. Модель Остервальдера націлена на більш дорослі стартапи вже з першими результатами для наявних продуктів, що шукають можливості для росту, водночас як Lean Canvas орієнтована на запуск нового продукту (рис. 6).

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

Lean Canvas заповнюється не один раз і назавжди – робота над побудовою моделі ведеться постійно, адже вона динамічна і реагує на будь-які зміни у вашому продукті. Всі зміни, що відбуваються з вашим стартапом, мають бути одразу відображені змінами у канві – додавання деяких нових характеристик продукту може одразу привести до появи нових сегментів клієнтів, джерел доходу або нової ціннісної пропозиції тощо. На початку заповнити всі блоки бізнес-моделі майже неможливо. Пропрацювання всіх сегментів окремо дозволить студентам протягом наступних тижнів якісно та поступово заповнити канву, заглиблюючись в кожен сегмент і вдумливо опрацьовуючи його.

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

Рис. 6. Бізнес-модель Lean Canvas

Lean Canvas має 9 сегментів. Далі базово описано кожен з сегментів для того, щоб студенти зрозуміли, про що мова. Більшість з цих сегментів студенти не зможуть і не будуть заповнювати одразу після цієї теми – це лише базовий опис для загального розуміння процесів.

Клієнтський сегмент – це блок, який відповідає за визначення цільової аудиторії продукту. Насамперед потрібно визначити сегменти потенційних клієнтів, описати їхні характеристики та створити портрети для кожного сегменту. Також необхідно з'ясувати, хто клієнт, а хто користувач. Необхідно обрати для себе стратегію – B2B (продукт для бізнес сектору – клієнти/користувачі – це компанії), B2C (продукт для масового ринку – клієнти/користувачі – це люди) чи інша модель? З'ясуйте, хто інноватори серед цільової аудиторії стартапу, хто перші послідовники – кому першому простіше продавати продукт (або давати тестувати).

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

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

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

4. Унікальна ціннісна пропозиція. У цьому блоці основне завдання чітко зрозуміти, яку цінність ви несете своїм продуктом, які конкретні потреби клієнта та користувача ви задовольняєте та чому ваш клієнт має обрати саме вас. Чим ви відрізняєтеся від конкурентів, які ваші ключові відмінності?

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

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

7. Структура витрат:

1) скільки і на що грошей вам потрібно, щоб "запуститися"?

2) коли ви "запуститесь", які у вас будуть щомісячні змінні та постійні витрати?

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

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

Порядок виконання роботи

Поділіть студентів на 4 групи, роздрукуйте та роздайте 4 зразки бізнес-моделі стартапу Spotify (рис. 7). Деякі сегменти в кожному листі є не повністю заповненими. Мета кожної команди – визначити сегмент, де мало

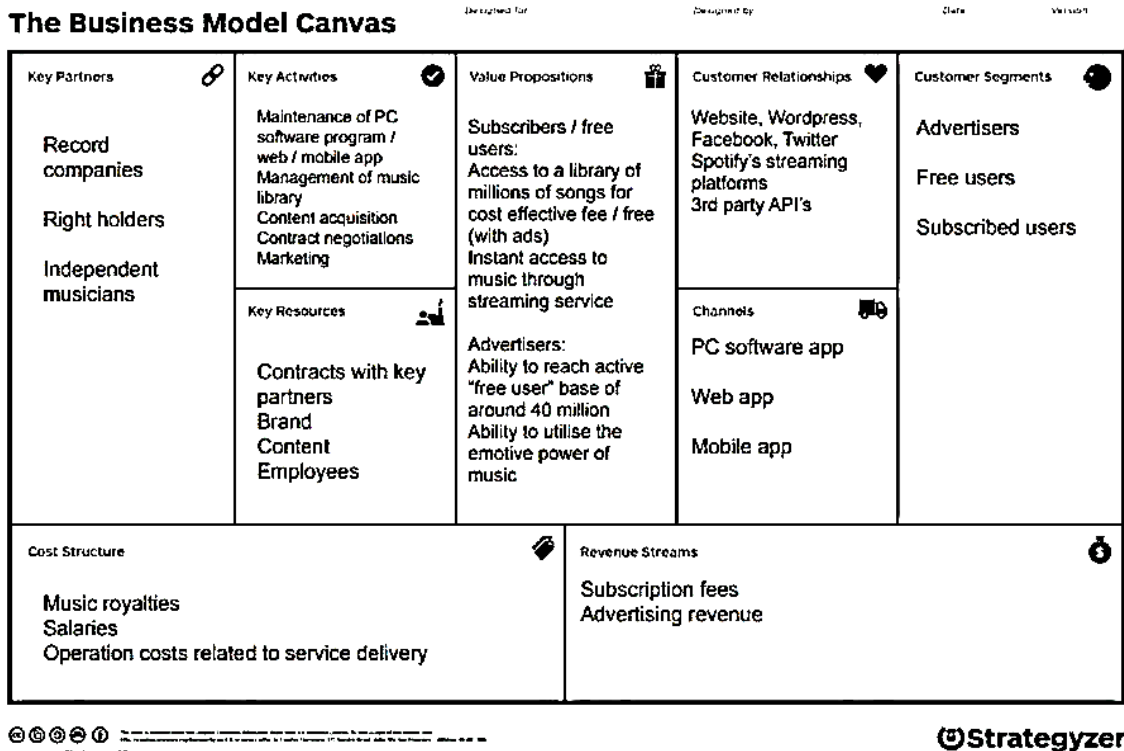
інформації та де ще можна допрацювати. Обговоріть всією групою після завершення завдання.

Командам необхідно створити свою канву Lean бізнес-моделі (можна використовувати для зручності онлайн-інструмент canvanizer.com). Опрацювати блоки канви про проблему та ідею та заповнити відповідний воркшит з воркбука (рис. 8).

Командам необхідно обговорити та визначити цільові сегменти стартапу, враховуючи характеристики для сегментації, які було дано під час лекції (орієнтовно 10 – 15 хв).

Далі слід обрати один з сегментів (рекомендовано той сегмент, який потенційно найлегше "дістати" для перших комунікацій з клієнтами та тестування гіпотез). Необхідно сформулювати портрет клієнта з обраного цільового сегмента – опрацювати його особистісні, професійні, географічні, демографічні, соціальні, психологічні характеристики та візуалізувати портрет (30 – 45 хв).

Клієнтський блок в бізнес моделі є одним з найголовніших блоків. На початковій стадії розвитку стартапу засновникам критично важливо правильно визначити свої цільові аудиторії для того, щоб правильно побудувати стратегію перевірки гіпотез і виводу продукту на ринок.



Група 1

Рис. 7. Бізнес-модель стартапу Spotify

The Business Model Canvas

Key Partners Record companies Right holders Independent musicians	Key Activities Maintenance of PC software program / web / mobile app Management of music library Content acquisition Contract negotiations Marketing	Value Propositions Subscribers / free users: Access to a library of millions of songs for cost effective fee / free (with ads) Instant access to music through streaming service	Customer Relationships Website, Wordpress, Facebook, Twitter Spotify's streaming platforms 3rd party API's	Customer Segments Advertisers Free users Subscribed users
	Key Resources Contracts with key partners Brand Content Employees		Channels PC software app Web app Mobile app	
Cost Structure Music royalties Salaries Operation costs related to service delivery		Revenue Streams Subscription fees Advertising revenue		

BY-NC-SA
 Created by Strategyzer AG
 The names of Strategyzer and the icons are trademarks of Strategyzer.

Strategyzer
 strategyzer.com

Група 2

The Business Model Canvas

Key Partners Record companies Right holders Independent musicians	Key Activities Management of music library Content acquisition	Value Propositions Subscribers / free users: Access to a library of millions of songs for cost effective fee / free (with ads) Instant access to music through streaming service	Customer Relationships Website, Wordpress, Facebook, Twitter Spotify's streaming platforms 3rd party API's	Customer Segments Advertisers Free users Subscribed users
	Key Resources Contracts with key partners Brand Content Employees		Channels PC software app Web app Mobile app	
Cost Structure Music royalties Salaries Operation costs related to service delivery		Revenue Streams Subscription fees Advertising revenue		

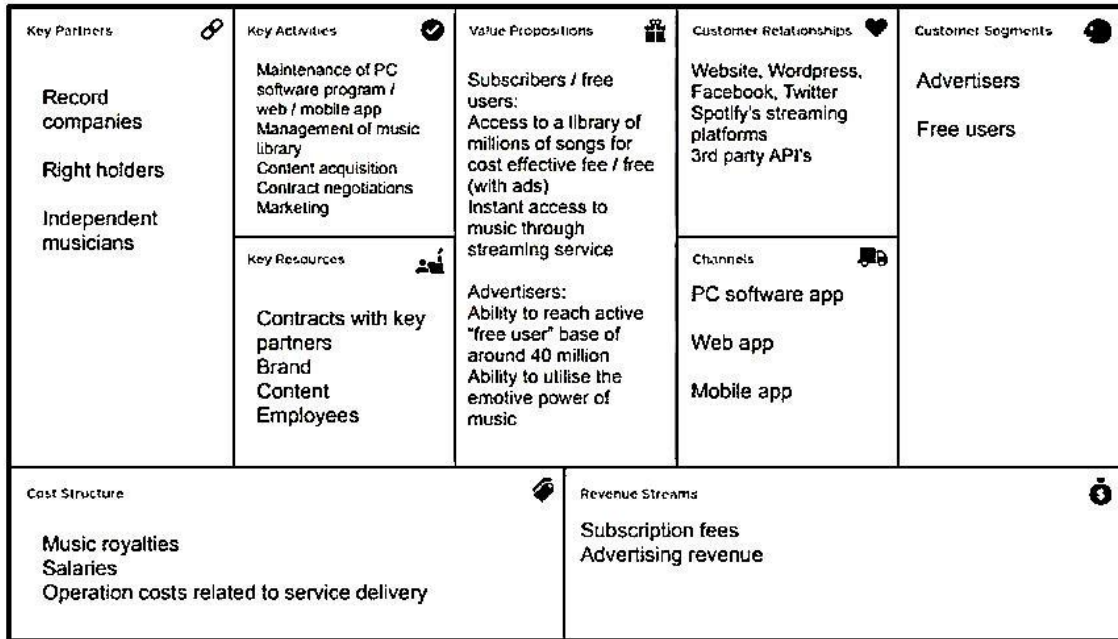
BY-NC-SA
 Created by Strategyzer AG
 The names of Strategyzer and the icons are trademarks of Strategyzer.

Strategyzer
 strategyzer.com

Група 3

Продовження рис. 7.

The Business Model Canvas



© 2015 Strategyzer AG
 All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without the prior written permission of Strategyzer AG.

Strategyzer
 strategyzer.com

Група 4

Закінчення рис. 7.

Проаналізуйте, які існуючі альтернативи існують щодо вирішення вашої проблеми. Які у них є переваги і недоліки?

Альтернатива	Переваги	Недоліки

Рис. 8. Альтернативи у воркшит

Методичні рекомендації

Цільових сегментів клієнтів/користувачів може бути декілька. Це залежить від проблеми та продукту. Відповідно для правильної побудови комунікації та ціннісної пропозиції ці цільові аудиторії потрібно сегментувати, після чого працювати над валідацією кожного сегменту окремо.

Практичне заняття за темою 5. Дослідження клієнтів. Попереднє дослідження ринку. Валідація ключових гіпотез

Мета роботи – закріплення теоретичного матеріалу щодо валідації ідеї та гіпотези.

Методичні рекомендації

Протягом життєвого циклу стартапа Customer Development (каст-дев) має проводитися на постійній основі, незважаючи на якій стадії знаходиться компанія. Може бути кастдев для валідації проблеми, на наступному етапі – для валідації самого рішення, далі – валідація продукту та покращення. Для кожного з цих етапів критично необхідно робити дослідження клієнтів, отримувати їхній фідбек і постійно валідувати. Це ітераційний процес, який ніколи не має закінчуватися (рис. 10).

Цикл customer development

2 кроки

1. Гіпотези
2. Валідація

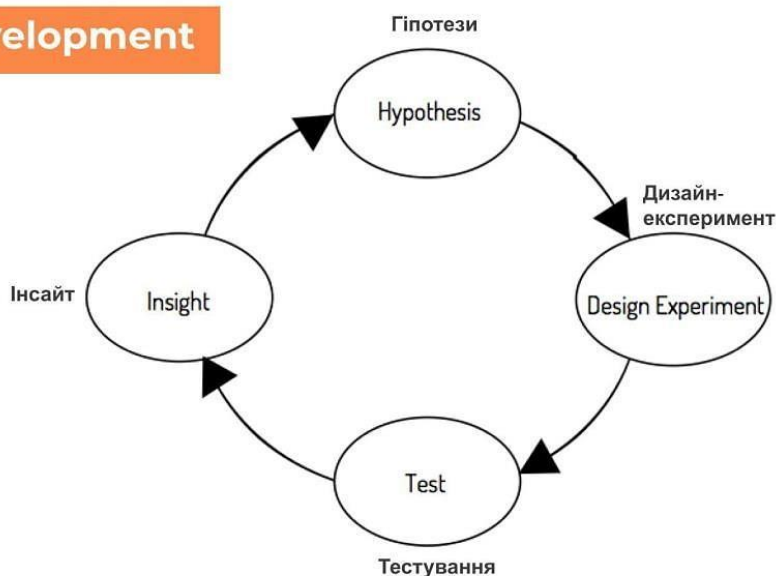


Рис. 10. Customer Development Cycle

Цикл складається з двох етапів – гіпотеза та валідація. Тобто спочатку формуються різні припущення (гіпотези) щодо будь-якої складової бізнес-моделі (проблема, хто потенційні клієнти, як має виглядати продукт тощо), а потім проводяться різні експерименти/тести (дослідження, опитування, тестування прототипу тощо) для пошуку підтверджуючих фактів (інсайтів) щодо обраної гіпотези.

Цей процес повторюється для кожної гіпотези (часто по декілька разів). Після завершення ітерації команда робить висновки щодо підтвердження чи не підтвердження гіпотези, і, відповідно, вносить корективи в бізнес модель.

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

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

2. Customer validation. Головна мета цієї фази – валідація готовності потенційних потенційних клієнтів платити за продукт.

До моменту успішного завершення фази Customer Validation існує високий ризик для стартапа щодо успішності виходу на ринок. Тому критично важливо проводити кастдев якісно.

Методичні рекомендації

Для проведення практичного заняття (ділової гри) за цією темою рекомендується успішне завершення фази Customer Validation, де існує високий ризик для стартапу щодо успішності виходу на ринок. Тому критично важливо проводити кастдев якісно.

Щоб пройти стадію кастдеву ефективно та якісно, існує декілька параметрів, на які варто звернути увагу під час формулювання гіпотез і запитань для глибинних інтерв'ю.

Порядок виконання

1. Опишіть свої припущення.

Кожна концепція продукту побудована на великій кількості припущень і гіпотез. Перше з чого варто почати – це спробувати визначити та зафіксувати якомога більше припущень щодо вашого продукту.

Оскільки багато припущень зазвичай взаємопов'язані між собою, варто розглянути продукт з погляду реалістичності реалізації (feasibility), бажаності (desirability) та життєздатності (viability). Ці три критерії допоможуть краще сформулювати гіпотези.

Запитання щодо реалістичності реалізації (feasibility):

1. Чи може продукт будуватися за сучасними технологіями?
2. Чи можна технічно реалізувати всі його ключові функції?

3. Чи буде це взаємодіяти з наявними на ринку платформами так, як ви це уявляєте?

4. Чи ви обрали правильні технології?

Запитання щодо бажаності (desirability):

1. Чи вирішує ваш продукт проблему клієнта?

2. Як ваш продукт допомагає користувачеві?

3. Люди цього взагалі бажать?

4. Чому вони цього бажать?

Запитання щодо життєздатності (desirability):

1. Чи буде виробництво вашого товару економічним за часом, витратами та ресурсами?

2. Чи вписується у бачення вашої компанії?

3. Чи працюватиме ваша бізнес-модель?

4. Чи є подібні продукти на ринку?

5. Як, скільки і чим люди готові платити за ваш продукт, і як це відповідає вашим цілям щодо отримання прибутку?

2. Переформулюйте припущення у гіпотези.

Коли студенти сформулюють великий список припущень, потрібно їх переформулювати у твердження "Ми вважаємо, що ..." або чіткі гіпотези. Це допомагає сприймати їх як суб'єктивні думки, які все ще потребують доказів, а не як об'єктивні підтверджені факти.

Скажімо, наприклад, що студенти розробляють програму, яка щомісяця автоматично надсилає користувачам книжку:

припущення: клієнти будуть задоволені книгами, які вони отримали поштою через підписку у додатку;

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

3. Розташуйте гіпотези за пріоритетом.

Щоб визначити, які гіпотези заслуговують на найбільшу увагу для тестування, подумайте, наскільки критичним було б те, якби ця гіпотеза виявилась хибною. Це би мало незначний вплив, чи це означало б, що продукт взагалі не може існувати? Чи можна вирішити проблему невеликим півотом, чи це може призвести до руйнування потенційного бізнесу?

Команді потрібно разом виписати всі свої гіпотези на стікерах і розташувати їх на стіні чи фліпчарті й обрати ті гіпотези, що можуть загрожувати успіху продукту, якщо вони виявляться хибними.

Подальші етапи роботи: формування ключових гіпотез щодо стартапу; розроблення та планування експериментів для підтвердження гіпотез; підготовка питань і сценаріїв для інтерв'ю й опитувань; проведення інтерв'ю та опитувань для валідації гіпотез; аналіз результатів інтерв'ю.

Заповніть результати у відповідний воркшит (рис. 11).

Опишіть, які гіпотези щодо вашого стартапу ви хочете валідувати:	
1	
2	
3	
4	
5	

Опишіть, які інсайти щодо кожної з гіпотез ви отримали після проведення інтерв'ю:	
1	
2	
3	
4	
5	

Рис. 11. Аналіз результатів інтерв'ю у воркшиті

Практичне заняття за темою 6. Презентації ідей стартапів

Мета роботи – презентація напрацювань команд; валідація ідей і результати кастдеву.

Методичні рекомендації

Результатом ділової гри з навчальної дисципліни має стати сформована канва бізнес-моделі стартапу з підтвердженими основними гіпотезами щодо проблеми, рішення, ціннісної пропозиції та сегментів клієнтів. Після цього команда може продовжувати валідацію в другому модулі програми.

На цьому етапі деякі команди можуть виявити, що багато їхніх припущень не валідується – це нормальний процес. У разі, якщо результати

кастдеву говорять, що ідея стартапу не валідується зовсім, допускається трансформація або повна заміна ідеї – півот. Після чого таким командам необхідно повторити процес дослідження та валідації.

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

1. Опис ідеї – короткий опис ідеї на 3 – 4 речення.
2. Яку проблему вирішує стартап?
3. Для кого вирішується проблема?
4. Аналіз альтернативних рішень?
5. Як команда бачить варіанти монетизації?
6. Команда та яких компетенцій не вистачає?

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

Змістовий модуль 2

Валідація бізнес-моделі. Customer validation phase.

Знайомство з основними інструментами для управління стартапами

Практичне заняття за темою 7. Динаміка команди

Мета роботи – налагодити взаєморозуміння у команді між студентами; навчити вирішувати та уникати конфліктів у команді; передбачувати виклики і проблеми та їхнє нівелювання; підтримка мотивації у командах.

Методичні рекомендації

Ефективність спільної роботи також сильно залежить від типу людей, які працюють у команді. Вирізняють різні типи людей за психотипами, за стилем роботи та інше. Засновникам стартапу та керівникам важливо розуміти ці аспекти, будувати правильні взаємовідносини і комунікації з різними людьми та максимально використовувати сильні сторони кожного

члена команди, водночас нівелюючи слабкі. Якщо не розуміти цього, то в команді виникають конфлікти та непорозуміння, що буде негативно впливати на ефективність роботи.

Менеджмент команди та роботи стартапу складається з стратегічного та операційного.

Стратегічний менеджмент – це переважно функція CEO-стартапу. Зокрема він містить візію, стратегічні цілі та напрямки руху, стратегічне планування і прийняття важливих рішень, які впливають на вектор розвитку стартапу. Одне з найважливіших завдань – уся команда має розуміти візію та стратегічні цілі стартапу і поділяти їх. Для цього необхідно проводити регулярні стратегічні сесії зі всією командою та "синхронізуватися".

Операційний менеджмент. Операційним плануванням процесів, постановкою та виконанням завдань керує операційний директор (COO). Часто в стартапах на ранній стадії цю функцію також може виконувати CEO. Крім того, щоб підвищити продуктивність, у команді можуть бути проєктні менеджери, що налагоджують процес взаємодії команди та контролюють постановку і виконання завдань.

Учасники мають працювати у своїх командах стартапів.

У команди є колективне завдання. Наприклад, скласти з паперу якомога більше паперових літаків.

Один член команди має вийти з аудиторії (абстрагуватися і не знати, що відбувається в команді). Ця людина має чітко знати всі технічні завдання. Іншим учасникам видають технічне завдання, кожному різне. Одному з них видається папірець із написом "CEO" – він має керувати процесом.

Порядок виконання роботи

1. Рефлексія в команді за результатами спільної роботи над проєктом.
2. Есе на тему своїх відчуттів щодо етапів динаміки команди (рис. 12).
3. Самостійне тестування інструментів для командної роботи.

Завдання. Оберіть 1 таск-менеджер для команди (Trello, Asana, Jira) і протестуйте постановку завдань та менеджмент. За необхідності внесення змін і доповнень в робочій зошит, воркшит 2, у блок "Команда".

Напишіть есе (до 1800 знаків) про те, на якому етапі знаходиться зараз ваша команда і як вам потрібно вирішувати існуючі проблеми.

Рис. 12. Есе у воркшті

Практичне заняття за темою 8. Оцінювання ринку. Аналіз конкурентів

Мета роботи – створення MVP; візуалізування прототипу; навчання студентів оцінювати потенціал масштабування стартапу; навчання рахувати обсяг ринку; пояснення важливості конкурентного аналізу; навчити складати таблицю конкурентів.

Методичні рекомендації

Процес розроблення MVP можна порівняти з методологією Agile, яка досить популярна у світі розроблення програмного забезпечення. Вона передбачає поділ проєкту на менші частини, які називаються ітераціями. Результатом кожної ітерації є робоча частина програмного забезпечення, що дозволяє збирати відгуки, аналізувати їх і рухатися вперед.

Ідея полягає в тому, щоб не представляти неповний продукт, який з часом стає повноцінним, а створити базовий, орієнтований на найцінніші функції, продукт, який стає все більш видатним із додаванням нових функцій.

Студенти працюють у командах. Необхідно виконати такі завдання: проаналізувати ще раз проблему потенційного користувача; зрозуміти, які функції має виконувати перший продукт; взяти до уваги всі відвалідовані гіпотези та фідбеки; провести брейнстормінг щодо можливих варіантів прототипу; визначити, які інструменти та ресурси необхідні на створення прототипу;

спланувати процес створення MVP з відповідальними дедлайнами завданнями.

Обсяг ринку – це один з компонентів дослідження, що націлений на розрахунок потенційного обсягу ринку, який може охопити продукт або послуга.


Загальний обсяг таргетованого ринку та динаміка його зростання є важливим фактором, що впливає на оцінювання потенціалу масштабування стартапу та рівень зацікавленості з боку потенційних інвесторів.

Під час розрахунку обсягу ринку виділяють три категорії оцінювання: TAM, SAM, SOM (рис. 13).

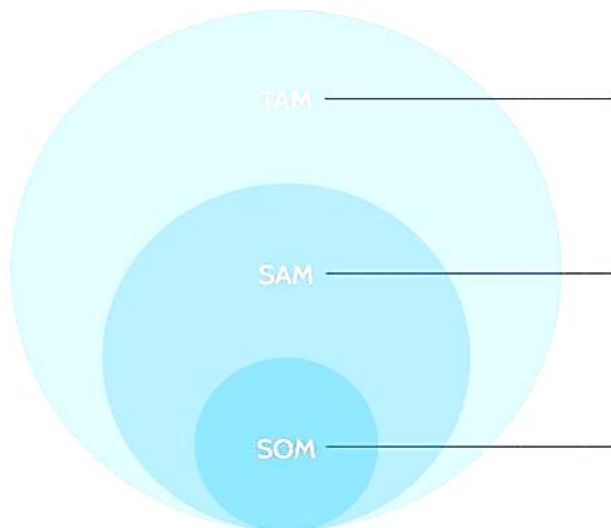
IDENTIFYING YOUR MARKET

TAM, SAM, & SOM

Markets, defined

 The SAM and SOM are portions of the TAM

 Defining your TAM, SAM, & SOM



- Total Addressable Market**
The TAM is the value of the entire market, or the total possible demand for your product or service.
- Serviceable Addressable Market**
The SAM is the portion of the TAM that you can actually reach with your product or service. Typically limited by geography and demographics.
- Share of Market**
Also called the Serviceable Obtainable Market, the SOM is the portion of the SAM that you will acquire with your product or service. THIS is your short-term target.

Here's an example



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

Total Coffee Market :: TAM

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

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

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

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

Рис. 13. TAM, SAM, SOM

TAM (Total Addressable Market) – максимально можливий обсяг ринку, який може охопити теоретично стартап, якщо припустити, що не існує взагалі ніяких обмежень. Оцінювання TAM – це метрика, яка дозволяє оцінити потенціал бізнесу та загальний попит на продукт/сервіс.

Розрахувати TAM можна в фінансовому еквіваленті або в термінах загальної кількості користувачів у світі (всі 100 % людей чи компаній, які мають проблему).

Фінансовий розрахунок передбачає пошук аналітичних звітів, статистичних даних, звітів, досліджень або припущень засновників стартапу, які дозволять порахувати та зробити висновок щодо того, скільки грошей витрачається на цьому ринку, тобто загальний річний оборот грошей. Знайти цю інформацію можна в базах даних, аналітиці, звітах.

Якщо не вдається знайти дані для фінансового розрахунку TAM, можливо також порахувати загальний ринок в термінах 100 % кількості потенційних користувачів, після чого можна вирахувати фінансовий показник обсягу TAM, помноживши їхню кількість на вартість продукту чи послуги, середній чек або подібні показники.

Розрахунок оцінки TAM є важливим з погляду бізнес-моделі та потенційного фінансового плану стартапу, оскільки від цієї оцінки будуть залежати подальші розрахунки фінансових показників та метрик стартапу.

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

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

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

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

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

SAM (Serviceable Available Market) – це частина TAM, яка означає той його сегмент, який може бути охоплений продуктом, враховуючи географічний таргет, портрети ЦА тощо. Тобто обсяг SAM вираховується як частина TAM, яка обмежена географічно та демографічно. Часто розраховується як відсоток від TAM, враховуючи портрети ЦА.

Доступний адресний ринок (SAM) – це частка загального доступного ринку (TAM), яку може потенційно покрити стартап, враховуючи ЦА. Наприклад, якщо загальний доступний ринок усього взуття в США становить 20 мільярдів доларів США на рік, то доступний для обслуговування ринок для компаній, що виробляють спортивне взуття, буде частиною TAM, яка відповідає тільки цьому сегменту. Отже, якщо ви розробляєте додаток для смартфона, ви можете обмежувати свій SAM версією тільки для Android або iOS, на якій ваш додаток буде працювати. За визначенням SAM є підмножиною TAM.

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

1) базуючись на потужностях. Якщо виготовлення продукту пов'язано з виробництвом, людино-годинами чи будь-якими іншими лімітованими ресурсами розрахуйте, скільки максимально стартап зможе виробляти в місяць / рік / п'ять років. Від цього можна розрахувати максимально можливий обсяг SOM;

2) базуючись на конкурентах. Подивіться, яку частку ринку мають конкуренти, і на основі цих даних зробіть власні припущення щодо потенційної частки ринку вашого стартапу.

Частка ринку (SOM) стосується того, чого певна компанія планує досягти протягом наступних п'яти років з погляду доходів. За визначенням SOM менше, ніж SAM, якщо компанія не є монополістом зі 100 % ринку.

TAM і SAM мають бути підкріплені надійними ринковими даними. Якщо ви створюєте нову категорію, яка ніколи раніше не існувала, вам потрібно буде отримати дані про те, який конкретний товар чи послугу ви заміните. Офісні настільні комп'ютери замінили друкарські машинки в 70-ті та 80-ті роки. Не було можливості передбачити, скільки терміналів або ПК буде потрібно для бізнесу, але заміна наявної кількості друкарських машинок була б хорошим початком.

Порядок виконання роботи

Розбір кейсів розрахунку обсягу ринків і конкурентного аналізу для стартапу Elomia (рис. 14).



Рис. 14. Elomia – TAM, SAM, SOM

Elomia – це штучний інтелект, який замінює психолога. Вона слухає, розуміє і надає психологічну допомогу 24/7. Проєкт виграв два гранти, отримав згадки у великих українських ЗМІ і готовий до масштабування.

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

Конкуренти і переваги: контрольовані дослідження показують, що Elomia всього на 4 % менш ефективна за психолога. У Elomia нульовий поріг входу: у користувачів відсутній страх говорити про особисте; програма працює цілодобово та коштує в 40 разів дешевше, ніж живий психолог. Цих результатів ми досягли завдяки конкурентній перевазі, яку ми маємо. Це дозволило зібрати одну з найбільших в світі базу даних про психічне здоров'я за низькою ціною (рис. 15).



Рис. 15. Elomia – конкурентний аналіз

Практичне заняття за темою 9. Основи маркетингу для стартапів

Мета роботи – закріплення навичок про сучасні підходи маркетингу; ознайомлення з сучасними трендами.

Порядок виконання роботи

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

Сучасний комплекс маркетингу складається з 7P:

1. Price. Ціна має забезпечити довгострокову вигоду, бути доступною для визначеного цільового сегменту та бути на рівні з конкурентами.

2. Place. Де люди дізнаватимуться про ваш продукт? Де його куплятимуть?

3. Product. Як він буде виглядати? Що перше побачить користувач?

4. Promotion. Якими маркетинговими методами ви будете його просувати?

5. People. Хто залучений у процес від створення до продажу продукту? З ким буде взаємодіяти клієнт та користувач?

6. Process. Який процес отримання/замовлення/використання вашого товару чи послуги?

7. Physical evidence. Чи є у продукту чи послуги фізичне вираження?

Вартість продукту чи послуги залежить від трьох С:

Cost (собівартість);

Competitors (конкуренти);

Client (клієнт).

Цифровий маркетинг – це просування продуктів і послуг в інтернеті.

SMM – це маркетинг у соцмережах (Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok).

Банерна реклама – це реклама на певних вебресурсах у вигляді банерів і спливної реклами.

Контекстна реклама – це купівля трафіку за певними пошуковими запитамі в пошукових системах.

Influencer маркетинг – це кооперація з лідерами думок і створення спільного рекламного контенту.

Метрики – це кількісні показники, які дозволяють вимірювати якість і продуктивність продажів вашого продукту.

Методичні рекомендації

Проаналізувати маркетингові стратегії головних конкурентів.

Дайте завдання знайти соцмережі або сайти 10 конкурентів, визначити їхній стиль комунікації, використання прийомів (знижки, розіграші), зручність сайтів, основні меседжі та переваги.

У команді необхідно заповнити відповідні сторінки робочого зошиту.

Далі слід розробити маркетингову стратегію – позиціонування, основні канали комунікації та розробити концепцію діджитал-маркетингу стартапу (комунікаційний план, контент-план, візуалізація, метрики) (рис. 16).

Визначте основні канали комунікації зі своєю цільовою аудиторією	
Розпишіть 7P для свого продукту	
Price (Яка ціна буде у вашого продукту/послуги?)	
Place (Де саме ви будете продавати свій продукт чи послугу?)	
Product (Опишіть, який саме продукт чи послугу ви будете продавати?)	
Promotion (Як ви будете просувати свій о продукт/послугу, які маркетингові канали будете використовувати?)	
People (Хто з людей контактуватиме з вашою ЦА? Людина зі сторінки Instagram, продавець у магазині і т. д.)	
Process (Який процес використання чи покупки вашого продукту? Як цей процес полегшити і зробити приємнішим? Як змусити людину купити ще?)	
Physical evidence (Який фізичний товар отримує людина? Навіть якщо це послуга, що фізичного може отримати людина з нею (як квиток при послугі перегляду фільму)?)	

Рис. 16. Сучасний комплекс маркетингу

Практичне заняття за темою 10. Основи про інвестиції, фінанси та юридичні особливості стартапів

Мета роботи – закріплення навичок про інвестиції та умови залучення фінансування в стартапи; пояснення, які юридичні аспекти можуть виникати у ході розвитку стартапу та в процесі пошуку інвесторів.

Порядок виконання роботи

Залежно від стадії розвитку стартапу й етапу створення продукту, розрізняють різні категорії інвесторів і раундів інвестицій.

Раунди інвестицій – це етапи залучення коштів на розвиток бізнесу. Є три ранніх етапу залучення інвестицій для стартапів – pre-seed (передпосівна стадія), seed (посівна стадія), Round A.

Решта стадії – більш пізні – Round B, Round C, Round D і IPO.

Розуміння раунду інвестицій, на який претендує стартап, дозволяє ефективніше здійснювати пошук інвесторів/фондів та розуміти, до яких інвесторам йти на поточному етапі, а до яких немає сенсу звертатися. Інвестори, своєю чергою, мають змогу фокусуватися на релевантному сегменті, не обробляючи зайві заявки від стартапів.

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

Пізні стадії – менш ризиковані, але й мультиплікатори повернення для інвесторів значно менші. Бізнеси на цих стадіях уже зрілі, випробували свої гіпотези та навчилися заробляти. Водночас зростання вже не таке, як на старті, а за спиною зазвичай уже стоїть натовп конкурентів.

Наприклад, якщо стартап шукає seed-фінансування, але бачить, що інвестор фокусує свою увагу виключно на інвестиціях у бізнеси на пізніх стадіях (від раунду B і вище), то не має сенсу витратити час цього інвестора та своєї команди. Це Matchmaking – шукайте тих, хто вам підходить.

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

Головне завдання засновників на цій стадії – перевірити гіпотези своєї бізнес-ідеї, вибрати вектор діяльності та перетворити гіпотезу в продукт. Коли продукт готовий, необхідно провести його валідацію, отримати фідбеки від перших користувачів, покращити продукт та отримати перші метрики (кількість користувачів, кількість продажів). Якщо ці метрики вже з'явилися і стартап демонструє їх послідовне зростання, на цьому етапі можна починати шукати інвестиції pre-seed або seed раунду.

Методичні рекомендації

1. Обговорення інвестиційної стратегії стартапу.
2. Розроблення фінансового плану (P & L).

3. Дослідження інвестиційних угод схожих стартапів.

4. Створення в команді підбірки потенційних світових інвесторів вашого стартапу. Визначення стратегії залучення інвестицій. Підготовка листа інвестору (рис. 17).

Потенційні інвестори вашого стартапу:	
1	
2	
3	
4	
5	
Напишіть листа потенційному інвестору:	

Рис. 17. Лист інвестору у воркшиті

Практичне заняття за темою 11. Презентація стартапу. Пітч-дек

Мета роботи – закріплення навичок презентувати свій стартап і правильно відповідати на питання; надання інструментів для презентації стартапу та структури; розгляд ефективних кейсів пітчінгу.

Порядок виконання роботи

Засновникам стартапу завжди необхідно вміти презентувати свій проєкт та мати заготовлені презентаційні матеріали. Правильна підготовка до презентації збільшує шанси стартапу "продати" себе чи свій продукт потенційним партнерам, клієнтам чи інвесторам.

Більш класичним варіантом є презентація стартапу зі слайдами, яку команда презентує потенційним інвесторам, зі сцени одного з конкурсів стартапів або на стартап конференції тощо. Як правило, такі презентації є лімітованими за часом від 3 до 7 хвилин залежно від умов і регламенту виступу. За час, відведений на презентацію, важливо структуровано

та максимально точно донести аудиторії всю важливу інформацію про ідею стартапу і продукт, адже від таких виступів часто залежить чи отримає стартап можливість розвитку, чи ні (інвестиції, гранти, менторство, участь у акселераторі тощо).

Підготовка презентації є важливим і відповідальним моментом у житті команди стартапу. Для якісної підготовки потрібно знати основні принципи та правила.

Пітчінг – це виступ стартапу з презентацією, під час якого у команди (представника команди) є можливість за лімітований проміжок часу "продати" свою ідею/продукт аудиторії. Зазвичай передбачає структуровану презентацію. Мета пітчінгу – зацікавити інвесторів, партнерів чи клієнтів своїм продуктом і викликати у них бажання співпрацювати зі стартапом далі.

Пітч-дек – це структурований презентаційний матеріал, частіше за все у вигляді набору слайдів, у якому команда стартапу відображає всю інформацію про ідею та продукт. Пітч-дек можна відправляти потенційним інвесторам чи партнерам для самостійного ознайомлення, а можливо й особисто презентувати під час пітчінгу.

Презентація може бути підготовлена в PowerPoint, Canva, KeyNote, Prezi або інших інструментах. Частіше за все, прийнято готувати презентації у форматі PowerPoint (ppt/pptx). З іншими форматами можуть траплятися технічні накладки, адже деяке презентаційне обладнання не сприймає певні формати, або, наприклад, може просто не бути інтернету, і хмарні сервіси для презентацій не будуть працювати.

Методичні рекомендації

Розбір кейсів і прикладів презентацій стартапів важливо розглянути як хороші приклади пітчів, так і невдалі. Слід обговорити та зробити висновки, що було добре, а що погано, які підходи варто використовувати, а які – ні. Отже, результатом проведення ділової гри є успіх кожної команди.

Кожна команда має підготувати пітч і презентацію за структурою, наданою під час лекції. Презентації готуються у форматі PowerPoint. Тривалість пітчу 4 – 5 хв.

На фінальний пітчінг рекомендується запрошувати зовнішніх експертів для журі, найкращі пітчі заохочувати. У випадку впровадження програми у партнерстві з YEP найкращі команди мають можливість подати свої проекти на участь до інкубаційної або преакселераційної програм YEP.

Рекомендована література

Основна

1. Беекман Б. Місто стартапів Startup City / Б. Беекман, Р. Ньювенхауз. – Київ : Вид-во Greencubator, 2016. – 189 с.
2. Дорф Б. Священна книга стартапера. Як збудувати успішну компанію / Б. Дорф, Б. Стів. – Київ : Вид-во "Наш формат", 2019. – 512 с.
3. Гой І. В. Підприємництво : навч. посіб. / І. В. Гой. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 368 с.
4. Коллінз Дж. Від хорошого до величного / Дж. Коллінз. – Київ : Вид-во "Наш формат", 2017. – 368 с.
5. Мирошніченко О. Базовий посібник з інтернаціоналізації бізнесу і виходу на ринки Європейського Союзу / О. Мирошніченко. – Київ : Вид-во "ФОП Клименко Ю. Я." 2014. – 180 с.
6. Райз Е. Стартап без помилок. Посібник зі створення успішного бізнесу з нуля / Е. Райз. – Київ : Віват, 2016. – 368 с.

Додаткова

7. Васильчук І. Крауфандінг і краудінвестинг як фінансові інновації / І. Васильчук // Ринок цінних паперів України. – 2013. – № 11–12. – С. 59–67.
8. Ворона Т. Стартап на мільйон. Як українці заробляють статки на технологіях / Т. Ворона. – Харків : Вид-во "Віват", 2017. – 224 с.
9. Гернего Ю. Краудфандинг як інструмент інноваційного розвитку економіки / Ю. Гернего // Антикризове управління економікою України: нові виклики : Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 15 – 17 грудня 2015 року. – Київ : КНЕУ, 2015. – С. 25–29.
10. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О. Ф. : у 4 т. / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми : Сумський державний університет, 2013. – Т. 4. – С. 111–112.
11. Кравченко М. О. Розвиток стартап компанії на основі співробітницького підходу / М. О. Кравченко // Інтелект XXI: науковий економічний журнал. – 2016. – Вип. 5. – С. 75–79.

12. Egolf D. B. Forming Storming Norming Performing: Successful Communications in Groups and Teams / D. B. Egolf. – S. I. : Writers Club Press, 2001. – 226 p.

Інформаційні ресурси

13. Інвестиції по-українськи і "краудфандінг" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://inventure.com.ua/news/ukraine/kraudfanding-po-ukrainski-riginalnye-idei-dlya-investicij>.

14. Коли в Україні з'явиться краудфандінг? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://nachasi.com/creative/2021/07/07/kraudfandyng-lokalni-spilnoty-ta-shhodenni-rytualy-shho-vryatuye-kreatyvni-prostory-pid-chas-pandemiyi>.

15. Кот В. В. Краудінвестинг як інструмент альтернативного фінансування / В. В. Кот // Фінансове забезпечення інноваційних проектів малого та середнього бізнесу: глобальні виклики та українські реалії [Електронний ресурс] : збірник матеріалів I Міжнародної науково-практичної конференції, 7 грудня 2016 року, м. Київ. – Київ : КНЕУ, 2016. – С. 166–168. – Режим доступу : https://kneu.edu.ua/ua/science_kneu/periodic/inov_res.

16. Сайт ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця. – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua>.

17. Саліхова О. Б. Про бідного стартапа замовите слово [Електронний ресурс] / О. Б. Саліхова, О. О. Курченко // Економіст. – 2016. – 7 червня. – Режим доступу : <http://ua-ekonomist.com/12893-pro-bdnogo-startapazamovite-slovo.html>.

18. Стартап безкоштовних дзвінків Авох готується до виходу на глобальний ринок [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://startupline.com.ua/startups/startap-bezkoshtovnykh-dzvinkiv-avox-hotuyetsya-do-vykhodu-na-hlobalnyy-rynok>.

19. Стартап для незрячих людей [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://blogs.worldbank.org/ru/europeandcentralasia/kazakh-startup-helps-blind-through-echolocation>.

20. Стартап-екосистема України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://techukraine.org/ecosystem-map>.

21. Стартапи, які починають без чітких цілей, заробляють більше [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://news.finance.ua/ua/news/-/411243/startapy-yaki-pochynayut-bez-chitkyh-tsilejzaroblyayut-bilshe>.

22. Стартап-інкубатори та бізнес-акселератори: що і де шукати? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://bankchart.com.ua/biznes/rozvitok_biznesu/statti/startap_inkubatori_ta_biznes_akseleratori_v_ukrayini_scho_ta_de_shukati.

23. Стартап SolarGaps – унікальні жалюзі, які виробляють електроенергію [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://startupline.com.ua/startups/startap-solargis-unikal%CA%B9nizhalyuzi-yaki-vyroblyayut-elektroenerhiyu>.

24. Стартап UAberry: українцям вдалось поєднати ІТ та вирощування полуниці [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://startupline.com.ua/startups/startap-uaberry>.

25. Топ-5 українських стартапів, які відомі на весь світ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://prportal.com.ua/Peredovitsa/top-5-ukrayinskih-startapiv-yaki-vidomi-na-ves-svit>.

26. Характерні риси стартапів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://startup.mnau.edu.ua/характерні_ознаки.

Зміст

Вступ.....	3
Загальні відомості.....	7
Змістовий модуль 1. Інноваційне підприємництво та стартап-екосистема. Проблема-рішення та пошук бізнес-моделі. Customer discovery phase	9
Практичне заняття за темою 1. Стартап-екосистема	9
Практичне заняття за темою 2. Основні принципи формування команди, ролі в команді стартапу.....	11
Практичне заняття за темою 3. Дизайн мислення. Визначення проблем, емпатія. Пошук і вибір ідей	14
Практичне заняття за темою 4. Канва бізнес-моделі. Вступ, проблема та рішення. Портрет клієнта, ціннісна пропозиція.....	17
Практичне заняття за темою 5. Дослідження клієнтів. Попереднє дослідження ринку. Валідація ключових гіпотез	24
Практичне заняття за темою 6. Презентації ідей стартапів.....	27
Змістовий модуль 2. Валідація бізнес-моделі. Customer validation phase. Знайомство з основними інструментами для управління стартапами	28
Практичне заняття за темою 7. Динаміка команди	28
Практичне заняття за темою 8. Оцінювання ринку. Аналіз конкурентів.....	30
Практичне заняття за темою 9. Основи маркетингу для стартапів.....	35
Практичне заняття за темою 10. Основи про інвестиції, фінанси та юридичні особливості стартапів	37
Практичне заняття за темою 11. Презентація стартапу. Пітч-дек.....	39
Рекомендована література.....	41
Основна	41
Додаткова	41
Інформаційні ресурси	42

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТАМИ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
та проведення ділової гри
для студентів спеціальності
076 "Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність"
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Литвиненко** Аліна Олександрівна

Відповідальний за видання *М. М. Салун*

Редактор *А. С. Ширініна*

Коректор *В. Ю. Труш*

План 2022 р. Поз. № 211 ЕВ. Обсяг 45 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*