

НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

**УПРАВЛІННЯ СТАРТАП ПРОЕКТАМИ**

 Методичний посібник для студентів,

що навчаються за спеціальністю

051 –Економіка

Видавництво НУА

НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

**УПРАВЛІННЯ СТАРТАП ПРОЕКТАМИ**

Методичний посібник для студентів,

що навчаються за спеціальністю

051 –Економіка

Харків

Видавництво НУА

2023

 **УДК 005.8:005.342](075.8)**

 **У67**

*Затверджено на засіданні кафедри економіки та права*

*Народній українській академії*

*протокол №8 от .04.2023 р*

А в т о р – у п о р я д н и к Г*.Б.Тимохова*

Р е ц е н з е н т Рубан Л.О.*.*

Тимохова Г.Б. (успоряд.). **(**2023). *Управління стартап проектами. Методичний посібник для студентів, що навчаються за спеціальністю*

*051 –Економіка*. Харків : Вид-во НУА, 75с.



 Методичний посібник призначено для вивчення, поглиблення та закріплення на практичних заняттях знань та навичок з дисципліни «Управління стартап проектами». В практикумі висвітлено ключові для опрацювання теми: сутність та особливості стартап-проектів, формування команди стартапу, розробка продукту для стартапу, бізнес-модель, маркетингове планування стартапу, бізнес-план стартап-проекту, правові аспекти реалізації стартапів, інтелектуальна власність та патентування, інвестиційне та фінансове забезпечення стартап-проектів, презентування стартап-проекту. Запропоновано тестові завдання, ситуаційні вправи та практичні завдання.

УДК 005.8:005.342](075.8)

 У67

 © Народная украинская академия, 2023

ВСТУП

В сучасних умовах важко переоцінити вплив високотехнологічного виробництва на економіку окремих країн і світове господарство в цілому. Тому успішний розвиток національних економічних систем основних країн в останні роки тісно пов’язаний з провідними позиціями в галузі досліджень і розробок, появою нових знань, розвитком високотехнологічних виробництв і створенням великої кількості інноваційних продуктів. Розвиток інноваційного потенціалу є не лише шляхом динамічного розвитку та успіху країни, а й її конкурентоспроможності в сучасному світі, тому питання становлення та перспектив розвитку стартапів в Україні є надзвичайно актуальним.

**Мета дисципліни**: формування у студентів цілісного розуміння організації і управління процесом реалізації стартап-проекту; набуття необхідних практичних навичок з організації управління конкретними проектами; оцінювання інноваційних проектів, оцінювання стартапів, розвитку соціально-відповідального бізнесу.

**Завдання дисципліни:**

формування здатності оцінити і перетворити стартап ідею в працюючий бізнес за допомогою:

- розробки інноваційних проектів і їх презентації;

- оцінювання стартап проектів стосовно перспективності їх впровадження;

- доведення стартап-проектів до інвестиційної стадії;

- визначення ефективної маркетингової програми реалізації стартап-проектів з використанням інноваційних технологій;

- залучення інвестицій (бізнес-ангелів, венчурних фондів, колективних інвестицій на основі краудфандінга), що надають спеціалізовані інтернет ресурси, а також краудфандінговими сайтами;

- ознайомити студентів з сучасними стартап проектами.

Дисципліна є синтетично-аналітична, її вивчення базується на концепціях і поняттях теорії управління, менеджменту, операційного менеджменту, організаційної поведінки, системного аналізу. Широке застосування проектного підходу до розвитку підприємств зумовили ефективність проектних інструментів та їх універсальність. У сучасній економіці інструменти проектного менеджменту дають змогу адаптуватися підприємству до умов бізнес-середовища, знизити рівень невизначеності та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

***Змістовий модуль 1. Формування бізнес-моделі стартапу***

**Тема 1.Теоретичні основи розвитку стартапів.**

Історичні передумови появи стартапів. Визначення поняття «стартап». Відмінності стартап-компанії від традиційного підприємства. Місце стартапів у сучасному бізнес-середовищі. Стан глобальної екосистеми стартапів на основі звіту The Global Startup Ecosystem Ranking.Кращі історії створення стартапів. Реалізація стартапу як проекту бізнесу.

Менторинг у стартапі. Янгол-синдикати, акселерація та бізнес-інкубування стартапів. Створення підприємства на основі стартапу. Університети і бізнес-школи, технопарки, грантові програми, бізнес спільноти ангелів і фонди, бізнес-інкубатори і акселератори, майданчики для краудфандінга і акціонерного краудфандінга.

**Тема 2. Принципи формування команди, ролі в команді стартапу**

Формування та масштабування команди стартапу. Принципи формування команди. Візія, місія, цінності.

Ролі в команді. Функції учасників стартап-команди: людина-ресурс, людина продукт, людина процеси. Характеристика структури мінімальної, мінімальної життєздатної, мінімально-ідеальної команди. Розподілу часток участі між членами команди стартапу.

**Тема 3. Формування і розвиток бізнес-ідеї та продукту стартапу**

Сутність та види спрямованого пошуку ідей нових продуктів. Морфологічний підход до формування та розроблення ідеї стартап-продукту. Ситуаційні та ідеальні методи перевірки ідеї.

Визначення сутності Lean Startup («бережливий стартап»).Управління стартапом за стадіями розвитку. Процес розробки стартапа за методом Lean Startup. Процес розробки стартапа за методом Scrum.

**Тема 4. Стадії життєвого циклу стартап проектів**.

Життєвий цикл стартапу. Теорія стартапів Стіва Бланка. Сутність мінімального життєздатного продукту. Характеристика етапам перетворення мінімально життєздатного продукту на кінцевий продукт. Процес еволюції мінімального життєздатного продукту. Різниця між мінімальним життєздатним та винятковим життєздатним продуктом

Форми і джерела фінансування інвестиційних проектів. Етапи фінансування стартапів. Інвестиційні раунди.

Методи і технології розрахунків за оцінкою ефективності інвестиційних проектів. Методичний інструментарій ризик менеджменту. Сучасні технічні методи оцінки ефективності розробленого стартапу.

***Змістовий модуль 2.Управління процесами реалізації стартапу***

**Тема 5. Розроблення маркетингової стратегії стартапу та плану маркетингу стартапу**

Сутність маркетингу стартапу. Ключові відмінності маркетингу стартапу та маркетингу товару/послуги для вже існуючого бізнесу. Клієнт-орієнтована методологія (Customer Development Methodology) та продукт-орієнтовану методологія (Customer Discovery).

Методи оцінювання ринку зверху вниз та знизу вгору. Оцінювання ринку з позиції грошової маси. Ввизначення цільової аудиторії стартапу. Характеристика аналізу конкуренції на перспективному ринку стартапу. Методика SWOT-аналіз стартапу.

Процес формування маркетингової стратегії стартапу. Особливості позиціонування та сегментування в стартапі. Структуру плану маркетингу стартапу. Характеристику способам просування продукту на ринок, залучення та комунікації зі споживачами стартапу.

**Тема 6. Правове, інвестиційне та, фінансове забезпечення стартапу.**

 Законодавчі акти, що регулюють діяльність стартапів в Україні. Організаційно-правові форми стартапу. Переваги та недоліки організаційно-правових форм стартапу. Регулювання відносин між учасниками стартапу. Патентування стартапу та його переваги. Аналіз патентоспроможності складових стартапу. Ключові сектори ринку венчурного капіталу. Особливості інвестування бізнес-янголами. Типи венчурних фондів, що інвестують в стартапи. Сутність краудфандінгу та особливості розміщення запитів на фінансування стартап-проектів на краудфандінгових платформах. Роль акселераторів в інвестуванні стартап- проектів.

Основні фактори, що визначають привабливість стартапу для інвестора.

Методи оцінювання вартості стартапів. Особливості співпраці з інвесторами стартапу. Особливості співпраці на посівній стадії стартапу, стадіях запуску, зростання та розширення. Основні види інвестиційних угод, що використовуються під час інвестування в стартап-проекти. Особливості формування інвестиційної пропозиції стартапу.

**Тема 7. Аналіз ризиків стартап проектів.**

Загальна характеристика ризиків проекту. Організація робіт по оцінці, аналізу та управління ризиками. Експертна та рейтингова оцінка ризиків проекту. Управління ризиками стартап проектів

Інтегрована оцінка стартап проектів. Метод Беркуса. Сумування факторів ризику.

**Тема 8. Презентація стартапу. Пітч-дек.**

Особливості презентування стартап-проектів, поясніть сутність «Пітч**-**дек». Зміст загальної структури презентації стартап-проекту. Специфіка презентації старатап-проекту для інвесторів.

Побудова виступу за етапами презентування. Особливості складання презентацій стартап-проекту для посівного інвестування та повної презентації проекту.

Сутність «пітч» стартап-проекту. Характеристика видів пітча, Характеристика структури пітчу.

2. ПРАКТИКУМ

***Змістовий модуль 1. Формування бізнес-моделі стартапу***

**Тема 1.Теоретичні основи розвитку стартапів.**

*Питання*

*1.1.Зміст та специфіка стартапу*

*1.2. Створення підприємства на основі стартапу.*

*1.3. Особливості стартапу як інноваційного проекту*

*Основні термін: стартап, стартап-компанія, менторинг, янгол-синдикати, акселерація, бізнес-інкубування стартапів, технопарк, грантова програма, краудфандінг, акціонерний краудфандінг.*

***Кейс 1***

**Проривні інновації – інновації заради виживання?**

Не всі інноваційні технології можуть вважатися проривними, а тільки ті, які глобально змінюють суспільство. Патрік Ван Ден Дуін, відомий футуролог, розповів як знайти такі інновації. Зокрема, вчений виділив кілька інноваційних технологій, які можуть стати проривними: біоінформатика; синтетична біологія; дизайн харчових продуктів; смарт фармінг; вертикальні ферми; аквакультура; біоінформатика; генетика; альтернативні джерела білку; технологія консервації та подовження терміну зберігання харчових продуктів.

В своєму аналізі він використав різні варіанти майбутнього, щоб оцінити шанси обраних технологій стати проривними. Перспективність інновацій залежить від того, за скількох напрямків розвитку вони будуть актуальними.

Також Патрік Ван Ден Дуін виокремив 5 магістральних варіантів розвитку майбутнього:

1) економічний оптимізм – глобалізація та контроль ринку міжнародними корпораціями;

2) реформа ринку – держава та суспільство регулює ринок і вплив глобальних корпорацій;

3) світовий сталий розвиток – велика увага до проблем екології та здорового способу життя;

4) регіональна конкуренція – повернення до політики протекціонізму і державного та суспільного контролю над особистістю;

5) регіональний сталий розвиток – розвиток локальної економіки та самоорганізації.

До інноваційних технологій, які мають високі шанси стати проривними технологіями, належать: біоінформатика; смартфармінг; синтетична біологія; дизайн харчових продуктів; альтернативні джерела білку.

До технологій з меншими шансами належать: вертикальні ферми; аквакультура; технологія консервації та подовження терміну зберігання харчових продуктів.

Загальні тенденції у сфері здоров’я, демографії та добробуту Патрік Ван Ден Дуін бачить так: біоінформатика та дизайн харчових продуктів створять продукти, орієнтовані на індивідуальні потреби кожного споживача; така персоналізація підвищить загальний добробут та допоможе в дотриманні персональної дієти; урбанізація стимулює розвиток вертикальних ферм.

У сфері безпечної енергетики спікер виділив наступні тенденції: зменшення екологічної шкоди завдяки здобуткам біоінформатики та IT у сільському господарстві; генетика, синтетична біологія та дизайн їжі зменшать навантаження на традиційне сільське господарство за допомогою лабораторного виробництва їжі; поява нових джерел енергії – сонячної, вітрової, з водоростей та біопалива.

***Запитання та завдання до кейсу:***

*1) Що, на вашу думку, може прискорити появу описаних вище технологій в реальному житті? Що може пригальмувати ці процеси? Поясніть свою думку.*

*2) Як будуть, на Ваш погляд, проявляти визначені автором магістральні варіанти розвитку майбутнього?*

*3) Чому, на вашу думку, футуролог не визначає в якості провідних інновацій роботизацію, розвиток штучного інтелекту, прискорення передачі даних тощо?*

*4) Доповніть перелік запропонованих інноваційних технологій з огляду на сучасний «ковідний» та майбутній «постковідний» період.*

**Література**

 **2, 3, 5, 15**

**Тема 2. Принципи формування команди, ролі в команді стартапу**

*Питання*

*2.1. Формування та масштабування команди стартапу*

*2.2. Ролі та функції учасників команди стартапу .*

*2.3. Особливості функціонування стартап-команди на етапах розроблення стартап-проекту*

*Основні терміни масштабування команди стартапу, принципи формування команди, візія, місія, цінності, ролі в команді. мінімальна життєздатна команда, мінімально-ідеальної команда.*

**Кейс 2**

Залежно від цілей створення команди, вибирається метод її побудови. Для кожної ситуації підберіть найбільш ефективний метод, обґрунтуйте свій вибір. Методи можуть поєднуватися між собою і перетинатися. Які завдання / ділові ігри відповідає меті згуртування команди в кожному конкретному випадку?

1) Ви вирішили, що команда Вам потрібна для поліпшення комунікацій, зниження конфліктності, знайомства співробітників з різних підрозділів / регіонів і т.п.

2) Ви вирішили, що команда Вам потрібна для чіткого поділу неформальних функцій, відходу від своєрідного «хаосу» під час роботи, зниження конфліктності, підбору співробітників по сумісності.

3) Ви вирішили, що команда вам потрібна для більш ефективного досягнення робочих цілей. Ви вибрали командну мета і вам необхідні прийоми об'єднання співробітників в команду для її досягнення.

4) Ви вирішили, що команда вам потрібна для тривалого взаємодії в рамках різних цілей і завдань. Це може бути команда топ-менеджерів, яка періодично збирається для обговорення стратегій компанії, команда креативних співробітників для вироблення творчих ідей, команда продавців для більш ефективного захоплення ринку і т.п.

**Література**

**3,7,12,16**

**Тема 3. Формування і розвиток бізнес-ідеї та продукту стартапу**

*Питання*

3*.1.Сутність та види спрямованого пошуку ідей нових продуктів.*

*3.2. Сутность Lean Startup*

*3.3.Процес розробки стартапа за методом Scrum.*

*Основні терміни «бережливий стартап», управління стартапом за стадіями розвитку, метод Lean Startup, метод Scrum.*

**Кейс 3**

Cardiomo

**Рік створення:** 2016

**Засновники:** Ксенія і Роман Бєлкіни

**Кількість працівників:**17

**Місцезнаходження офісів:** Нью-Йорк, Київ, європейський офіс у Нідерландах

**Місцезнаходження виробництва:** Китай

**Вартість:** ціна гаджета – $99–199, місячна підписка на сервіс діагностики – $9,99

**Перемоги в конкурсах:** У 2019 році Cardiomo увійшов до п'ятірки найкращих компаній у галузі охорони здоров'я на TNW Conference 2019 (Нідерланди); став переможцем CBRN CoE Pilot Competition і отримав грант для регіону SEE (Бельгія).

У 2018-му стартап переміг у Global Startup Competition by Brink (Сан-Франциско, США); CRDF Global Bootcamp (Україна) і отримав грант від цього фонду; став фіналістом Health Tech Competition Американської кардіологічної асоціації (Чикаго, США); виграв конкурс Пітч Techstars на CES 2018 (США), Ксенія Бєлкіна увійшла в число переможців конкурсу 40 Under 40 Emerging Leaders in Biotech від USUF (США).

У 2017 році Cardiomo посів 2-ге місце на Engineering Startup Competition, отримав грант від Noosphere Ventures Winner; ще один грант від BNP Paribas; став фіналістом Falling Walls (Україна); переможцем TechCrunch Meet up (Польща); увійшов до п'ятірки кращих стартапів Preventive Medicine & Digital Patient Pathways at Health.Pioneers (Нідерланди) і до топ-7 найкращих проектів Health Startups at Pioneers Festival (Австрія).

**Суть продукту.** Cardiomo – невеликий девайс, який без проводів кріпиться до тіла в районі серця. Він реєструє кілька життєво важливих показників: ЕКГ високої розподільної здатності (24 біта), частоту дихання, температуру шкіри. Також моніторить активність, положення тіла, якість сну, раптове падіння. Усі відомості моментально передаються на сервер і аналізуються на відмінності від індивідуальної норми користувача. У разі невеликих змін користувач отримує повідомлення з підказками, що потрібно робити, щоб повернутися до норми. Якщо зміни в гірший бік прогресують – користувачеві, його родичам або лікареві надходять тривожні повідомлення з рекомендаціями. Девайс працює в парі з мобільним застосунком.

**Як виникла ідея?** Роман Бєлкін зацікавився новими чипами, які можна використовувати в компактних електрокардіографах. Але ніяк не міг придумати, кому це може стати в пригоді, оскільки в клініках є професійне обладнання. А простий користувач взагалі не знається на ЕКГ, тим більше, якщо має проблеми з серцем (а це, як ми звикли вважати, – люди від 60 і старші). Він промоніторив різні ринки, проблеми пацієнтів, натрапив на дані про захворювання серця і смертність від них. Смерть від серцево-судинних захворювань стоїть на першому місці (30%), тоді як у 80% випадків є можливість їх усунути на ранніх стадіях. «У цей же час зателефонував мамі, виявилося, що вона захворіла, але не хотіла мене турбувати. І тут зрозумів: потрібен маленький пристрій, який моніторитиме стан здоров'я близької тобі людини і в разі погіршення самопочуття – сигналізуватиме. Тим більше, у процесі рисерчу виявилося, що по ЕКГ можна дізнатися не лише про стан серця, а й практично кожного органу тіла.

**Наскільки унікальним є продукт?** За словами розробника Романа Бєлкіна, Cardiomo має низку переваг перед аналогами: «На відміну від популярних AppleWatch Series 4, наш девайс реєструє ЕКГ постійно, без пауз і необхідності прикладати кудись палець. Відповідно, можна говорити лише про конкуренцію з професійними холтерами і «петчами» (наклейками), які активно використовуються медиками. Але ми вивчили всі побажання лікарів і зробили той продукт, який застосовують лікарі».

Сам пристрій складається з більш-менш стандартних компонентів, а весь «сенс» у тому, що знаходиться на сервері. «Створені і навчені нами нейронні мережі автоматично і з точністю понад 99% виявляють 11 типів аритмій. Ми використовуємо свої алгоритми у фільтрації шумів, визначенні положень людини і її падінь. І не турбуємося, що якісь «китайці» вкрадуть і підроблять пристрій. Наш штучний інтелект і дані – наша цінність», – пояснює Роман Бєлкін.

**Де і як налагодили виробництво?**Складання девайсів розмістили в Китаї. «Про це постійно шкодуємо і шукаємо шляхи зміни місця виробництва. Як і всі, шукали, де дешевше. Виявилося, що ні. Користувалися саппортом українських компаній, які мали досвід у налагодженні виробництва. Деталі виробляються на різних заводах, потім девайс складається на одному. Процесом керує останній завод і ми», – розповідає співзасновник Cardiomo.

І уточнює: поки що компанія не вийшла на постійне виробництво, оскільки перебуває на стадії отримання медичних сертифікатів FDA і СE Mark (*перший документ видається Food and Drug Administration – Управлінням із санітарного нагляду за якістю харчових продуктів і медикаментів США, другий – Conformite Europeenne – «європейська відповідність», спецзнак, що наноситься на продукт, який засвідчує, що виріб відповідає основним вимогам директив і гармонізованим стандартам ЄС*).

«Спочатку випустили першу партію з 250 штук, яка розійшлася по early bird користувачам. За їх допомоги зібрали багато даних, на яких натренували наші мережі. Зараз виробили ще 1000 штук. Майже всі ці девайси попередньо замовлені приватними особами і кількома клініками/рисерч-центрами. Наступну партію вироблятимемо вже для клінік», – зазначає Роман Бєлкін.

**Як просувають продажі?**Поки головними каналами були участь у виставках і конференціях, статті та ефіри. «Вони дають нам дуже велике охоплення і багато замовлень. Найбільше клієнтів приходить з України. Тут нас більше люблять ЗМІ», – сміється Бєлкін.

Зараз основний обсяг продажів приносять роздрібні клієнти. «Клініки не мають права купувати пристрої без медичних сертифікатів. Але ситуація зміниться, як тільки ми їх отримаємо. Наша бізнес-модель – В2В», – розповідає підприємець.

**Інвестиції в продукт.**Спочатку розробляли девайс за власні гроші, вклали понад $20 000. Потім стали підключатися інвестори, вони внесли понад $800 000.Фаундери стартапу завжди в пошуку грошей. Мінімально потрібно $2,5 млн для виробництва, невеликого R&D, нових патентів і нарощування команди.

***Завдання до кейсу:***

 *Заповніть інформаційну карту проекту*

*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* |  |
| *9. Очікувані результати* |  |

**Література**

**1, 2, 8, 18**

**Тема 4. Стадії життєвого циклу стартап проектів**.

*Питання*

*4.1. Життєвий цикл стартапу, генерування ідеї продукту*

*4.2. Методи і способи перевірки життєздатності ідеї*

*4.3 Мінімальний життєздатний (доцільний) продукт, типи та етапи його створення*

*4.4. Методи реалізації процесу розробки продукту стартапу*

*Основні терміни мінімальний життєздатний продукт, етапи перетворення мінімально життєздатного продукту на кінцевий продукт, еволюції мінімального життєздатного продукту, винятковий життєздатний продукт, інвестиційні раунди, ризик менеджмент.*

**Кейс 4**

**Нова Пошта: життєвий цикл та розвиток**

Історія компанії «Нова пошта» почалася у лютому 2001 року, коли університетські друзі В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк вирішили заснувати спільну справу. Обом було по 25 років. З вибором ринкової ніші допоміг визначитися невеликий кондитерський бізнес Володимира. Він на той час шукав шляхи транспортування товару з Полтави по усій Україні. Так у молодих підприємців з'явилася ідея запропонувати українцям нову послугу – швидкі та зручні перевезення.

Стартовий капітал компанії «Нова пошта» становив 7000 доларів, а команда на перших етапах налічувала 7 осіб. В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк стали основними співзасновниками бізнесу, Інна Поперешнюк – міноритарним.

Так почалася історія компанії, яка згодом сформувала в Україні ринок експрес-доставки.

На початку 2000-х в Україні не існувало ринку доставки: його замінювали провідники поїздів і водії маршруток. Передача посилки без будь-яких гарантій через незнайомих людей передбачала багато ризиків. Тоді В'ячеслав і Володимир поставили мету – прищепити українцям культуру безпечних і легких пересилок. Спочатку доводилося пояснювати потенційним клієнтам, що доставка з «Нова пошта» – це зручний і необхідний сервіс. Згадуючи про цей етап сьогодні, творці компанії порівнюють його з «прокладанням лижні на засипаній снігом дорозі».

Перші три роки роботи компанії пройшли під знаком пошуку клієнтів і шляхів розвитку. Переломним моментом стало отримання співзасновниками компанії ступеня Executive МВА. Навчання у бізнес-школі обидва називають відправною точкою для системного й усвідомленого підходу до управління бізнесом.

На четвертому році існування у компанії з'являються перші великі клієнти й конкуренти. Дедалі більші масштаби бізнесу і розвиток конкуренції стали викликами, подолання яких стало для компанії важливим і потрібним загартуванням.

Адаптація до нових ринкових умов вимагала від власників «Нова пошта» переглянути підходи до якості сервісу. Саме тоді у компанії сформувалися і зміцніли дві основні цінності – клієнтський сервіс і висока якість послуг.

У цей час у «Нова пошта» почалося формування ключової команди управлінців, а також адміністративної структури з поділом на регіональні філії та центральні офіси у Києві та Полтаві.

2007 стає роком, коли «Нова пошта» вперше виходить на прибутковість. Незабаром після цього у компанії починається знаковий етап активного розвитку. Протягом декількох років вона демонструє впевнене зростання: відкриваються відділення у містах-мільйонниках, посилюються позиції в сегменті В2В внаслідок розширення клієнтської бази.

Компанія вистояла восени 2008-го, під час світової фінансової кризи. В умовах важкої економічної ситуації, коли обороти компанії «Нова пошта» впали на 30%, власники приймають рішення осідлати хвилю кризи та витягти з неї вигоду. Климов і Поперешнюк роблять ставку на розвиток: оптимізують логістику, змінюють підхід до мотивації персоналу і маркетингу, фокусуються на ефективності продажів. І вже у грудні «Нова пошта» знову демонструє зростання. На той час компанія вже представлена в усіх регіонах України.

У 2009 році «Нова пошта» стає лідером ринку експрес-доставки в Україні. Компанія розширюється дивовижними темпами, щорічно збільшуючи обсяги перевезених вантажів втричі. У 2009 році «Нова пошта» доставила більше як 1,6 млн пакунків, у 2010 – понад 4 млн.

Схожими темпами розвивається й мережа відділень. Якщо в 2009-му вона складається з восьми десятків відділень, у 2010 році їх стає вже 140.

Одна з основних цілей компанії – підвищення ефективності процесів. Розширюється мережа, вдосконалюється система логістики й сортування вантажів, оновлюється автопарк. Завдяки роботі цього складного і водночас злагодженого механізму «Нова пошта» гарантує клієнтам легкість, своєчасність і надійність сервісу.

У цей період «Нова пошта» активно налагоджує роботу із сегментом e-commerce, що зростає великими темпами, і стає ключовим партнером для багатьох інтернет-магазинів. Пропозиція клієнту "логістики під ключ" дозволяє компанії міцно закріпитися на ринку В2С.

Уже через два роки, до кінця 2011-го, кількість пакунків, відправлених з «Нова пошта», збільшується до 12 млн у рік. Мережа налічує понад 500 відділень по всій Україні.

З 2012 року й понині в «Нова пошта» тривають структурні зміни. Розширення портфеля продуктів і сервісів зумовило диверсифікацію бізнесу.

У рамках компанії сформувалося кілька векторів розвитку, серед яких – міжнародний напрямок («Нова пошта Інтернешнл»). У 2014 році «Нова пошта» відкрила представництва у Грузії та Молдові, а через рік вийшла на ринок міжнародних постачань.

Для українців «Нова пошта» перестала бути лише сервісом пересилань. Нова корпоративна структура являє собою групу компаній, що надають клієнтам комплекс логістичних та супутніх сервісів. Сьогодні у відділеннях можна не тільки отримати/відправити пакунок або вантаж і замовити адресну доставку, а й здійснити електронний грошовий переказ через каси ForPost, замовити послугу «фулфілмент» («НП Логістик»).

Для зручності клієнтів в компанії впроваджують сучасні IT рішення. Одним з таких став запуск мобільного додатку, що дозволяє максимально легко користуватися сервісами компанії. Станом на кінець 2015 року додаток завантажили понад 1,5 млн українців.

Успішно розвиваються прогресивні формати сервісу: вантажі обробляються і сортуються на терміналах, а самі відправлення доставляються не тільки на відділення, а й через поштомати й міні-відділення (parcel shops). Завдяки їм клієнти можуть отримувати посилки в пішій доступності не тільки від своїх будинків, але й від офісів.

У рамках стратегії корпоративної соціальної відповідальності «Нова пошта» реалізує проект «Гуманітарна пошта України», завдяки якому волонтерські організації безкоштовно перевозять гуманітарні вантажі в зону АТО. За 1,5 роки існування проекту було перевезено понад 15 000 тонн вантажів для 300 волонтерських груп.

У 2015 році проект був відзначений нагородою в номінації «Бізнес, який змінює країну» від Центру розвитку КСВ в Україні. За внесок у розвиток підприємництва Володимир Поперешнюк і В'ячеслав Климов отримали нагороду «Люди нового времени» від авторитетного тижневика «Новое время».

На кінець 2015 року мережа компанії, яка покриває майже 1000 населених пунктів по Україні, складається з понад 2200 відділень, 1400 поштоматів, 37 терміналів. У 2015-му компанія перевезла близько 100 млн відправлень.

Вивести компанію на етап сталого зростання – така мета менеджменту і команди «Нова пошта» на наступні п'ять років. Для цього планується подальше розширення бізнесу в міжнародному напрямку і розвиток місцевої інфраструктури для забезпечення більш швидких, легких та зручних перевезень.

Але у 2016 році у компанії почалися проблеми.

Як з'ясувалося, працівники неодноразово розкривали чужі пакунки, що приходили з-за кордону, крали з них цінні речі, а в деяких випадках і всю посилку цілком. Через це, понад 30 клієнтів за останні півроку не отримали те, що вони замовили у закордонних інтернет-магазинах, зокрема з Китаю. Суть схеми була проста. Клієнт замовляє товар, наприклад, з того ж КНР через такі ресурси як Aliexpress. Як правило, всі посилки з цього інтернет магазину приходять тільки на відділення «Укрпошти». Пункт доставки людина вибирає той, який закріплений за її адресою. Замовлення вважається оформленим, як тільки клієнту видається track-code, за яким він може відслідковувати переміщення свого товару до пункту прибуття.

Потім, коли товар приходить на територію України, на митну базу, співробітники «Нової пошти» без будь-якого на те дозволу і без повідомлення клієнта-отримувача забирають товар з митного пункту, не маючи на те абсолютно ніякого права, і привласнюють йому свій track-code. Клієнту ж з Aliexpress приходить повідомлення про те, що його товар успішно доставлено. У відповідному відділенні «Укрпошти» клієнт з подивом дізнається, що його товар був переданий на «Нову пошту» і всі питання тепер до них.

А тепер найцікавіше – фактично співробітники «Нової пошти» за отримувача розписувалися прямо на митному пункті, нібито він отримав свій товар. Далі його відправнику в Китаї надходило повідомлення, що товар успішно отримано, і надалі претензії отримувача до відправника будуть вже не дійсні. Після того, як співробітники «Нової пошти» отримали посилку, вони могли і робили з нею усе на свій розсуд. Адже претензії до них отримувач пред'явити ніякі не зможе і довести, що з його посилки пропали ті чи інші речі, ніяк не можна, бо спочатку товар замовлено не через «Нову пошту», опис вони не проводили, а на нема, як то кажуть, і суду нема.

Виходив своєрідний «карт-бланш». У отримувача розкривали посилку, крали цінні речі, а довести він нічого не міг.

У підсумку, клієнт потрапляв у своєрідну пастку. Губилася або вся його посилка, або частково щось з коробки. Він дзвонив зі скаргами відправнику, а там отримував відповідь: «Вибачте, ви розписалися в отриманні, тому претензій не мали, тепер нічим не можемо допомогти». А у відділенні «Нової пошти» він чув: «Ми не знаємо де ваша посилка, тому що ви оформляли своє відправлення не у нас, а через третіх осіб, пишіть і скаржтеся їм». А те, що «Нова пошта» поза межами закону втручалася в маршрут між тим же Aliexpress і «Укрпоштою» – це нікого не хвилювало.

***Запитання та завдання до кейсу:***

1. Вивчивши матеріали кейса, охарактеризуйте стадії життєвого циклу організації та життєвий цикл бізнес-моделі.

2. Які ознаки вказують на цю стадію життєвого циклу?

3. Сформуйте карту еволюції мінімального життєздатного продукту.

**Література**

**4,5,8,18**

**МОДУЛЬНА РОБОТА 1**

**Стартап Hopin**

Компанія була заснована в червні 2019 року і вже є одним з найцінніших європейських технологічних стартапів. Хопін процвітав у період пандемії, але багато хто сумнівається, чи зможе його переможна серія продовжуватися у постковідному світі.

Коли Джонні Буфархат заснував свій бізнес з організації та обслуговування віртуальних подій два роки тому, не було ні пандемії, ні карантину, ні обмежень на поїздки. Все змінилося у 2020 році. Спалах коронавірусу змусив скасувати чи перенести численні великі події та конференції, оскільки уряди всього світу ввели обмеження на суспільне життя, щоб стримати поширення Covid-19. Результатом став бум програмного забезпечення для відеоконференцій, який приніс користь таким компаніям, як Zoom, Microsoft та Google. Але не тільки американські технологічні гіганти відчули шалений ріст. Hopin, фірма Буфархата, та ще кілька стартапів, включаючи Run The World та Bizzabo, зустрілися з підвищеним попитом, оскільки організатори великих оффлайн-заходів почали цікавитись можливістю переносу своїх зустрічей в Інтернет простір.

Ця хвиля попиту швидко привела Hopin до статусу ”єдинорога”, і його оцінка в листопадовому раунді фінансування перевищила 2 млрд доларів. У березні ринкова вартість Hopin збільшилася більш ніж удвічі і становила 5,65 млрд. доларів. Тепер компанія зробила ще одну мега - інвестицію – це четверта з лютого минулого року. Hopin заявив, що він зібрав 450 мільйонів доларів на черговому раунді фінансування. Після останньої грошової ін’єкції стартап оцінюється у колосальні 7,75 млрд. доларів, що робить його одним з найцінніших європейських технологічних єдинорогів.

27-річний Буфархат зазначив, що багато успіхів його фірми зводиться до удачі. «Мені пощастило», – сказав він в інтерв’ю CNBC. «Ви дуже наполегливо працюєте і приймаєте важливі рішення, щоб довести свій бізнес до тієї точки, де він знаходиться. Але є і справді велика частина удачі, яка приведе вас туди».

Підприємець австралійського походження започаткував Hopin в Лондоні в червні 2019 року після того, як захворів на аутоімунне захворювання, яке не дозволило йому вийти з дому. Платформа його компанії дозволяє організаціям проводити заходи в Інтернеті чисельністю до 100 000 відвідувачів, з інструментами для віртуальних промов на аудиторію та спілкування один на один. Це стало хітом під час пандемії, і зараз у нього понад 100 000 клієнтів, включаючи American Express та НАТО, тоді як понад 17 мільйонів користувачів зареєструвалися для створення облікового запису. Зростання вартості бізнесу зробило Boufarhat наймолодшим британським «мільярдером-селфмейдом», згідно з рейтингом багатіїв від Sunday Times.

У березні 2020 року у компанії було всього вісім працівників. Зараз її чисельність становить 800 осіб. Усі співробітники Hopin працюють віддалено. «Досить багато речей, які неймовірно прискорили успіх проєкту, були поза моїм контролем», – сказав Буфархат про успіх компанії. «Це насправді сумно, ми б хотіли, щоб пандемія COVID-19 ніколи не трапилася. Ми достатньо швидко зростали до COVID-19, але, очевидно, пандемія коронавірусу стала величезним прискорювачем для компанії”.

Hopin придбав ряд інших стартапів, включаючи Streamyard, намагаючись розширити свій набір продуктів. Компанія стверджує, що тепер вона має щорічний постійний дохід, або ARR, близько 100 мільйонів доларів, порівняно з 70 мільйонами доларів у березні та 20 мільйонами доларів у листопаді. Раніше Hopin був прибутковим, але зараз працює зі збитком, і в найближчому майбутньому продовжуватиме це робити, щоб зростання залишалось у пріоритеті. Деякі інвестори ставлять під сумнів, що Hopin та інші технологічні компанії, які отримали шалену вигоду під час пандемії, продовжать свою переможну серію у світі, що пережив COVID-19. Але засновник Hopin каже, що компанія готується до майбутнього з «гібридними» подіями, які будуть відбуватись як онлайн, так і офлайн. «Ми провели гібридний захід на місці, де було 40 осіб особисто та понад 10 000 людей, які знаходились у різних куточках світу», - зазначив Буфархат.

***Запитання та завдання до кейсу***

1) У чому полягає секрет успіху стартапу Hopin ?

2) Які рішення, на Вашу думку, у майбутньому дозволять компанії Hopin утриматись на ринку?

3) Завдяки чому технологічним компаніям «єдинорогам» вдається залучати мільярдні мега-інвестиції?

4) Які галузі, окрім телекомунікацій, змогли прискорити своє зростання під час пандемії COVID-19?

5) Оцініть перспективність проведення «гібридних» подій у сучасних умовах.

6) Як Ви гадаєте, які компанії є основними конкурентами компанії Hopin?

7) Чи вплине, і яким саме чином, подальший розвиток технології доповненої реальності на продукти компанії Hopin?

***Змістовий модуль 2. Управління процесами розробки та реалізації проекту***

**Тема 5. Розроблення маркетингової стратегії стартапу та плану маркетингу стартапу**

*Питання*

*5.1. Сутність маркетингу стартапу та його етапи*

*5.2. Оцінювання клієнтів стартапу*

*5.3. Аналіз ринку стартап-проекту*

*5.4. Розроблення маркетингової стратегії стартапу та плану маркетингу стартапу*

*5.5. Способи просування товару / послуги стартапу на ринок .*

*Основні терміни: маркетинг стартапу, клієнт-орієнтована методологія, продукт-орієнтована методологія, SWOT-аналіз стартапу, цільова аудиторії стартапу, потенційний обсяг ринку – PAM, обсяг цільового ринку – TAM, доступний обсяг обслуговуваного ринку – SAM*

**Кейс 5**

**Raccoon.Recovery**

**Період створення продукту:** ідея – грудень 2017-го, реліз продукту на ринку – червень 2019-го

**Засновники:**Світлана Мальована, Олександр Чернегов, Віталій Толкачов, Олексій Радовіченко

**Кількість працівників:** 18 (8 – на повній зайнятості, 10 – частковій)

**Місцезнаходження офісів:**Київ, Берлін

**Місцезнаходження виробництва:** Київ

**Вартість:**підписка на ПЗ – $99 за пацієнта на місяць, у реабілітаційні центри пристрій при цьому поставляється безкоштовно

**Перемоги в конкурсах:** У 2019 Raccoon став переможцем Startup World Cup Ukraine 2019 і потрапив до топ-7 стартапів на Wolves Summit у Варшаві.

У 2018 році команда отримала грант у розмірі 50 000 євро від Horizon 2020 (фаза 1 SME Instrument); стартап названий одним з 12 найбільш перспективних проектів у галузі телереабілітації на основі аналізу для Fortune 100; був відібраний і отримав грант 15 000 євро від топового медичного акселератора Startupbootcamp Digital Health Berlin, де команда пройшла 3-місячну програму.

У 2017 році отримав грант 200 000 грн від Vernadsky Challenge за перемогу в номінації «Приз глядацьких симпатій»; грант $4000 на міжнародному конкурсі CRDF (Вашингтон).

**Суть продукту.** Raccoon.Recovery – система для реабілітації після травм і неврологічних захворювань (інсульту). Рішення складається з контролера і датчиків на кисть і плече, які можна брати з собою будь-куди. Вони одночасно є маніпуляторами для відеоігор та інструментами для вимірювань різних показників (обсяг рухів, швидкість реакції, кути та ін.). А спеціальний застосунок дозволяє терапевту обрати мету реабілітації, побудувати курс відповідно до неї і віддалено спостерігати за прогресом пацієнта. Розробники запевняють, що їхній продукт сприяє збільшенню залученості пацієнта у процес відновлення, заощаджує час фізіотерапевта за рахунок відмови від рутинної роботи і допомагає підвищити дохід реабілітаційних центрів аж до +150%.

Поки команда Raccoon створила гаджет для реабілітації рук. Наступного року розробники хочуть масштабувати рішення й на інші частини тіла. Вже розпочато збирання даних для машинного навчання, яке уможливить автоматичне створення і прогноз тривалості курсу відновлення.

**Як виникла ідея?** З 2016 році команда Raccoon займалася виробництвом гаджетів для VR/AR і відеоігор. Пізніше команда помітила, що наші контролери стали популярними серед людей, які мають проблеми з руками: перенесли інсульт або отримали травму. Спостереження і підштовхнуло до зміни напрямку. А опитування фізіотерапевтів остаточно переконало в тому, що реалізація ідеї зможе не лише допомогти людям, але і змінити галузь реабілітації на краще.

**Наскільки унікальною є розробка?** У компанії запевняють, що їхній продукт не має аналогів у світі. Нечисленні конкуренти використовують різні інструменти реабілітації окремо, а Raccoon розробив технологію, що об'єднує всі елементи цілеспрямованого відновлення:

* Raccoon.Recovery можна використовувати з будь-якими відеоіграми і на будь-якому іншому існуючому програмному забезпеченні.
* Рішення орієнтоване на досягнення індивідуальної мети, яку вибрав пацієнт, чи то нарізування салату чи то гра на піаніно.
* Використання машинного навчання і Big Data для створення безпомилкових і постійно удосконалюваних курсів реабілітації.
* Гнучкий план лікування заощаджує час фахівців з реабілітації та забезпечує відстеження в режимі реального часу.
* Raccoon проводить психоемоційний аналіз, який враховує психічне здоров'я пацієнта і відповідним чином адаптує курс.

**Як просувають продажі?** Перші клієнти з'явилися в червні 2019 року в Німеччині. Для виходу на цей ринок команда отримала СЄ-маркування I класу безпеки. Для спрощеної версії продукту команда обрала самодекларування. Найбільше часу забрало вивчення директив і необхідність розібратися, що підходить під який клас і з яким функціоналом можна самодекларуватися. Це був важливий момент, щоб максимально швидко почати продажі, поки допрацьовуємо покращений функціонал», – пояснюють у компанії.

З огляду на самоврядування в медичних установах та іншу специфіку німецького ринку реабілітації, основним каналом стали прямі продажі. Орієнтація продукту - великі клініки з понад 50 ліжками. Наприклад, реабілітаційний центр Wartenberg і клініка при Інституті Макса Планка», – пояснює СЕО Raccoon.

Надалі команда хоче налагодити продажі через дистриб'юторів, а також залучати клієнтів на круглих столах і спеціалізованих виставках. «До речі, наприкінці червня в Берліні проходив міжнародний конгрес 14th IFSSH & 11th IFSHT Triennial Congress – наймасштабніший захід року в галузі хірургії та реабілітації рук. Нашим проектом зацікавилися представники більш ніж 20 країн: крім Євросоюзу інтерес виявили фізіотерапевти з Уругваю, Перу, Катару, Туреччини й інших країн. Надалі в планах масштабування я буде на Австрію і Швейцарію, де діють ті ж вимоги і регулювання в системі охорони здоров'я, а після цього – і на інші країни ЄС і США.

Також Raccoon почала отримувати багато повідомлень від самозайнятих фізіотерапевтів і пацієнтів. «Це змусило нас переглянути і розширити бізнес-модель, обрану компанією раніше. Зараз відбувається збір попередніх замовлень від кінцевих користувачів. Незабаром почнемо продавати своє рішення і їм», – уточнює СЕО Raccoon.

**Як налагоджували виробництво?** Поки стартап виробляє контролери своїми силами в київському офісі. Оскільки зараз Raccoon.Recovery купують клініки, не обов'язково мати окремий контролер для кожного пацієнта. Тому у великих партіях контролерів поки немає необхідності.

Надалі компанія прагне розвивати виробництво в Україні або перенести його в Європу. Компанія збирання в Китаї ми не розглядає у зв'язку з надмірними ризиками, пов'язаними зі зривом термінів, китайським законодавством, яке при виникненні будь-яких питань буде на їхньому боці, і великими витратами на налагодження роботи.

**Інвестиції в продукт.** Першими вкладеннями стали $150 000 власних коштів, сім'ї та друзів. Пізніше в Raccoon інвестували бізнес-ангели. Також компанія отримала гранти від Європейського фонду Horizon 2020, медичного акселератора Startupbootcamp Digital Health Berlin, грошові премії за перемогу в українському конкурсі від Vernadsky Challenge і американському CRDF.

Стартап відкрив Seed-раунд інвестування на 600 000 євро і вже залучив бридж у розмірі 80 000 євро. Найближчими місяцями Raccoon хоче отримати перші 200 000 євро з раунду. Ці гроші покриють витрати на участь у міжнародних спеціалізованих виставках: RehaCare, Medica, Xpomet, кожна з яких збирає від 3000 до 15 000 відвідувачів, що сприятиме збільшенню продажів і пізнаванності бренду серед фахівців галузі. Також інвестиції дозволять розширити колектив ще двома розробниками і двома менеджерами з продажів.

***Запитання та завдання до кейсу:***

1. Охарактеризуйте процес формування маркетингової стратегії стартапу.

2. Поясніть особливості позиціонування та сегментування в стартапі.

3. Визначте структуру плану маркетингу стартапу

4. Надайте характеристику способам просування продукту на ринок, залучення та комунікації зі споживачами стартап

**Література**

**2, 3, 5, 15**

**Тема 6. Правове, інвестиційне та, фінансове забезпечення стартапу.**

*Питання*

*6.1. Законодавчі акти, що регулюють діяльність стартапів в Україні.*

*6.2. Сутність краудфандінгу. Основні фактори, що визначають привабливість стартапу для інвестора.*

*6.3. Методи оцінювання вартості стартапів.*

*6.4. Особливості формування інвестиційної пропозиції стартапу.*

*Основні терміни: організаційно-правові форми стартапу, патентування стартапу, аналіз патентоспроможності складових стартапу, венчурний капітал, краудфандінг, фінансування стартап-проектів, краудфандінгова платформа, акселераторів в інвестуванні стартап- проектів*

**Кейс 6**

**Як стартап Roopor використовує шанс на € 100 000**

Чому завести зарубіжні інвестиції в Україну – це довгі місяці боїв? І чи завоює світ проста ідея ділитися знаннями через аудіо?

Кілька років тому нікому не відомий український стартап Roopor раптом вистрілив в інфополі перемогою в конкурсі Publicis90. Про проект мобільного аудіострімінгу і подкастингу написали багато ЗМІ. Ще б пак – Roopor примудрився увійти в 90 кращих стартапів з більш ніж 6000 заявок та отримати призові 100 000 євро на розвиток від медіахолдингу Publicis. Любителі «перемоги» погомоніли кілька днів. А потім новини про проект практично зникли з ефіру. Виявилося, стартап живий і розвивається. Восени 2017 нарешті з'явився продукт, перші користувачі і партнери. Команда вже думає над наступними раундами інвестицій.

Мобільний додаток Roopor дозволяє запустити аудіотрансляцію однією кнопкою або слухати безкоштовні подкасти з декількох категорій. Зараз таких категорій сім: success, wellness, sport, pop-science, psychology, learning English і other. Ідею додатку Антон Боганский пояснює просто. У світі набирає популярність принцип life long learning – вчитися не тільки в школі / університеті, а протягом усього життя. Тільки ось дотримуватися його в сучасному інфошумі досить складно. Інформації настільки багато, що неясно, як вибрати потрібну і корисну. А потім ще й виділити час, щоб її вивчити.

Проблему намагаються вирішити всі інформаційні і освітні майданчики: Стрім в YouTube і Facebook, e-mail розсилками, каналами в Telegram. Або взагалі всім відразу. Але все це вимагає очей.

«Ми згадали, як люди ділилися новинами раніше – дзвонили один одному і розповідали», – розповідає Антон Боганский. А в лютому 2016 року тоді ще не сформована команда дізналася про конкурс від Publicis.

Publicis Groupe – велика французька медіагрупа, третя за величиною в світі. Розпочавшись з рекламного агентства, Publicis поступово переросла в радіоконсорціум, а пізніше стала холдингом, який акумулював у собі рекламу, медіа і навіть охорону здоров’я. У 2016 році, на честь свого 90-річчя, холдинг організував конкурс, сенс якого – знайти проекти з цікавими ідеями та допомогти їм запуститися.

У проект Боганский потрапив несподівано – через тезку і колишнього одногрупника. Антон Гребенник, ідейний натхненник Roopor, запропонував приятелеві допомогти взяти участь в конкурсі. Боганский погодився – у нього якраз була перерва між проектами, а оформлення заявки не вимагало якихось надзусиль.

До подачі команда - тоді ще з двох чоловіків – готувалася пару тижнів. Першим фільтром Publicis зрізав усі смішні, дивні і божевільні ідеї. Таких з 6700 заявок набралося ні багато ні мало 1 500.

На другому етапі потрібно було подати стандартний пакет стартапу для preseed-стадії: модель, презентацію і відео. Знадобилася експертиза по маркетингу, креативна частина, технічна оцінка, а також вибір технології. Команда збільшилася вдвічі – до Антона й Антона приєдналися Данило Мартинов, керуючий партнер агентства YARCHE, і Тетяна Мойсеєнко, відповідальна за методологію.

Як стверджує Боганский, весь час конкурсу його не полишало здивування: «Коли ми подалися, я сприймав це як пробу, але особливо не сподівався – як ніколи не вірив в телевікторини. Але спочатку ми пройшли в наступний етап. Я здивувався. Ми підготували наступну пачку матеріалів. Потім пройшли в фінал. Потім виграли». Команда потрапила в 90 кращих, а в липні 2016- го вийшла на сцену за заповітним сертифікатом в 100 000 євро. Злегка розпливчасте фото команди облетіло українські ЗМІ. Деякі на радощах навіть написали про приз в 100 млн євро замість 100 тисяч.

В цілому від подачі першої заявки до фіналу пройшло 4 місяці.

Автор зазначає, що зазвичай фонди більше дивляться на готові В2В-моделі, а в цьому конкурсі супер комерційних проектів як раз не було – більше соціальної спрямованості. А ще в кінцевому шорт-листі Roopor один з небагатьох займався аудіо. Можливо, це відгукнулося медіахолдингу, який на зорі бізнесу активно займався радіо. На зауваження, що це – велике везіння, Антон Боганскій киває. «Я ніколи не пробував брати участь в подібних конкурсах. І не знаю нікого, кому інвестиції ось так впали б на голову. Це фантастична історія про шанс», – говорить підприємець.

Нагородження було ритуальним і символічним. А потім почався процес отримання грошового призу. З урахуванням українського законодавства він «злегка» затягнувся – адже компанію вирішили інкорпорувати в Україні.

«На рівні європейського ринку завести інвестиції – це клацнути пальцями. Там у всіх ТОВ є опція створити акціонерні пакети. У нас, наскільки я знаю, тільки з цього червня набуває чинності новий закон про ТОВ, де легалізовані конвертовані позики. Якби ми заводили гроші зараз, було б простіше. Але на той момент доходило до смішного», – нарікає Боганскій.

«Деталей маса: скільки заходить, скільки повинно конвертуватися в національну валюту, скільки не повинно. Зараз це скасували, тоді це було потрібно. А ще всюди вимагали мокру печатку, якою на Заході ні у кого немає», – перераховує складності Антон Боганскій.

Це підприємець бачить однією з причин, чому стартапи роблять операційні команди в Ірландії, Англії, Штатах чи ще «десь там».

У результаті гроші зайшли в проект тільки в квітні 2017 року, через 9 місяців після перемоги. Правда, каже Боганскій, цей час не минувся дарма: команда займалася маркетингом, прототипуванням і проходила менторську програму від Publicis.

За його словами, стартапам потрібно об'єктивно оцінювати реальність не тільки через закони. «Приз ми отримали в липні, а весь серпень в Європі ніхто не працює. В принципі. В Італії взагалі все закрито на ключ, можна навіть не стукати. Ні до кого. Потім грудень і пів-січня випадають вже у нас. Плюс Publicis потрібен був час, щоб створити фонд для інвестування, передати нас у відомство інших людей, зібрати юристів, підготувати пакет документів», - пояснює Антон Боганский.

Реальна робота над проектом почалася в травні 2017 року. Технічна розробка – трохи пізніше. Гроші зайшли разовим платежем, відразу були розплановані, і частина їх ще є. «На Мальдіви ми не полетіли, машини не купили, все в роботі», – сміється співзасновник сервісу.

Roopor вже хоче піднімати наступний раунд інвестицій. За словами Боганского, це нормальна практика: грошей на першому етапі повинно вистачити на 1-2 роки. А потім – або напрацьовувати трекшн, або докапіталізувати.

Крім чотирьох засновників в команді Roopor ще двоє людей - проектний менеджер та СТО. І одна плаваюча позиція - піарник, SMM- або продакт менеджер. А ось вся технічна сторона – аутсорсингова. Штатних розробників у «рупора» поки немає.

«Ми не гігантська корпорація, щоб тримати свій девелопмент. Тому вибрали команду розробників, яка володіє рідкісною експертизою в стрімінгових технологіях. До того ж, при самостійному вибудовуванні втратили б у часі і бюджеті», – пояснює Антон Боганский. Хоча запустився Roopor порівняно пізно, з умовами команді пощастило і тут. В Україні третій місяць розгортається 4G і розвантажується 3G, попит на стрімінгові платформи у власників смартфонів зростає. Великі міста вже ганяють трафік в 4G. У липні в країні запуститься більш «масова» зв’язок 4-го покоління в діапазоні 1800 МГц.

У системі додатку є дві пересічні ролі – слухачі і постачальники. Контент творці хочуть по-максимуму або повністю залишити безкоштовним. Як і хостинг для контент-генераторів. Схеми монетизації Roopor – спеціальні навчальні програми і вбудована аудіореклама. Менша частина комісії буде йти з додатком, решта генератору контенту. Вже є попередні домовленості з низкою місцевих рекламних постачальників. Концепція випробовується тут, але на повну поки не розгортається.

Стартап орієнтується на аудиторію близько 10 млн осіб – саме стільки людей слухає освітній аудіоконтент за оцінками компанії. Є і більш широка ніша - так звана ear learning. Вона становить до 5,5 млрд чоловік і приростає на 5,5% в рік. Поки що заробітку у сервісу немає – команда працює над тематичної частиною і сприймає це як найбільший челлендж. І ось чому.

Анастасія Силоньок, виконавчий директор 1991 Civic Tech Center, додає: «Roopor дає можливість слухати контент не виходячи з дому і в будь-який вільний час. Допрацьовувати ще є що і куди рухатися теж. Хотілося б мати доступ з різних пристроїв до одного аккаунту, можливість одночасного стріму різних івентів, підняти якість записуваного контенту». Вона також говорить, що сервіс не тільки дуже оперативно реагує на фідбек за додатком, але радий новим ідеям і пропозицій від користувачів.

У реальній роботі додаток близько 4 місяців. За цей час у нього близько 5000 користувачів, частина з них – верифіковані акаунти. Ніяке спеціальне просування поки не робиться. Уже пішов трекшн і продажу.

Перші користувачі допомагають і різними кейсами. «Ми звели все до однієї кнопки, але за нею ховається гігантська робота по самій технології і технічній якості контенту: як зробити, щоб не обривало стрім, як врахувати особливості Android і iOS, яка модель смартфона, в яких умовах йде стрім, через мікшер або мікрофон і т.д. Наприклад, в день приходу нашого журналіста один із спікерів Стрім медитацію з пристолична лісу. В офісі такі умови не відтвориш.

Потенційних контент-генераторів величезна база: і очевидні лідери думок з тих же соцмереж («хоча це дуже відносно»), і навіть просто окремі викладачі вузів, які можуть розповісти цікаві речі.

«У першу чергу хочемо зрозуміти - приносимо чи ціннісних для контент-генераторів, яких хочемо там бачити. Закликати людей щось розповісти - не велика складність. Хочемо, щоб користувачі поверталися, слухали і робили контент. Тому якість – найважливіше. Накрутити користувачів можна по-різному. Але навряд чи це принесе нам користь в розвитку, раундах інвестицій та інше», – говорить Антон Боганский.

Як анти приклад він згадує Periscope, який позиціонував себе як сервіс, де можна поділитися важливим моментом життя, а після запуску став «набором всього на світі». Тому в Roopor творці хочуть створити інший простір – де цікавий контент буде нагорі, а scum загубиться.

Конкурентів стартап ділить на прямих і непрямих. Основний стрімінговий суперник знаходиться в США – Anchor. Непрямі конкуренти – iTunes, Spotify, правда, там немає подкастів live. «Ми говоримо про простоту, а не про студійний контент. У нашому випадку важлива швидкість генерації. Якщо порівнювати з відео, то є футбольний матч, а є фільм з місяцями зйомок і постпродакшн. Це зовсім різні історії і для різної аудиторії», – зазначає Боганскій.

У майбутньому творці бачать розвиток платформи в щось набагато більше – наприклад, персональний асистент для навчання зі штучним нтелектом. І, зайнявши нішу life long learning, стати в ній фахівцями.

***Запитання та завдання до кейсу***

1. У чому полягає сутність проекту? Які етапи життєвого циклу вже пройшов стартап-проект?

2. Які недоліки в законодавстві викликали труднощі під час реалізації стартап-проекту?

3. Опишіть команду стартап-проекту.

4. Опишіть ринок інноваційного продукту, його основних конкурентів. Які засоби просування використовують власники стартапу?

**Література**

**2, 5, 8, 15**

**Тема 7. Аналіз ризиків стартап проектів.**

*Питання*

*7.1. Загальна характеристика ризиків стартапів.*

*7.2. Експертна та рейтингова оцінка ризиків проекту.*

*7.3Управління ризиками стартап проектів*

*Основні терміни: ризики, управління ризиками стартапів, експертна оцінка, карта ризиків, рейтингова оцінка*

**Кейс 7**

**Pure Purr**

**Період створення:**ідея – 2016 рік, клінічно протестований продукт – весна 2019р.

**Засновники компанії Pure Pure LLC:** Євген Василенко, Євген Найштетік, Самвел Аганов

**Кількість працівників:**на постійній основі – 3, під проекти залучаються команди на аутсорс

**Місцезнаходження офісів:** Київ, Велмінгтон (США)

**Місцезнаходження виробництва:** hardware – в Китаї, software – в Україні та США

**Вартість гаджета:**близько $800 – в Україні, $1000 – в інших країнах

**Суть продукту.**Pure Purr – VR-шолом для профілактики і терапії стрес-індукованих захворювань (серцево-судинних, неврологічних, дерматологічних, психіатричних тощо) і реабілітації після них. «Стрес – отрута XXI століття. Понад 60% захворювань – стрес-індуковані. Мрія нашої компанії – запобігати до 80% таких проблем. Наша остання розробка – програмно-апаратний комплекс для нейростимуляції Pure Purr. Принцип дії – аудіовізуальні стимули на основі хвиль і частот певного діапазону», – розповідає засновник Pure Pure LLC Євген Василенко.

Простіше кажучи, пацієнт у VR-шоломі бачить гарні картинки, чує муркотіння котів, спів китів тощо, а низькочастотні хвилі активують частину нервової системи, яка відповідає за розслаблення – і стрес знижується. «Якщо ми не скидаємо стрес – починається фаза вигорання. Якщо ця фаза триває довго – знижується імунітет, і до нас чіпляється набагато більше хвороб. Нейростимуляція допомагає цього не допустити. Умовно кажучи, шолом «вмикає» програму на відновлення. Його ефект можна порівняти з глибокими сновидіннями або медитативними практиками», – пояснює Євген Василенко.

Прилад клінічно протестований під наглядом і протоколами міжнародних організацій. А дослідження зафіксовано ВООЗ<http://apps.who.int/trialsearch/Trial2.aspx?TrialID=NCT03532152&fbclid=IwAR0DhBBQ_GBXvxYS-flsxhTNhE4AEmnLt0e_lOqIQzH3WLFf_wERprdE0lo>. «Ми вклали в дослідження понад рік життя і десятки тисяч доларів, для того щоб науково довести: технологія працює, і віртуальна реальність може застосовуватися в клініках», – зазначає співзасновник компанії.

**Як виникла ідея?** У 2016 році компанія Planexta (один із співзасновників Pure Pure LLC) «випустила» на Kickstarter свій розумний браслет Sence (кардіограф на одну руку, який вимірює рівень життєвих сил і стрес) і зібрала понад $130 800. «Ми розіслали прилад у 60 країн світу, продали понад 1200 пристроїв. Отримали безліч повідомлень від користувачів, які цікавилися, як позбутися стресу. Тоді ми стали вивчати його природу. Зрозуміли: стрес – глобальна проблема. Наприклад, майже в кожному американському університеті є кафедра з його вивчення. Американці підрахували, що викликані стресом захворювання щорічно завдають країні близько $300 млрд збитку. А за даними Світового банку, до 2030 року вони «заберуть» у світової економіки $16 трлн. Ми знайшли близько 30 науково доведених медичних технологій. Взяли за основу вісім найбільш відтворюваних – і почали дослідження», – згадує Василенко.

**Хто цільова аудиторія?**Розробники розповідають, що їхній гаджет можуть застосовувати терапевти, невропатологи, кардіологи та інші лікарі для профілактики і лікування стрес-індукованих захворювань.

Друга група ЦА – спортсмени. Вони використовують шолом для поліпшення результатів. «Наприклад, спортсмен динамометром вичавлює 57 кг однією рукою і 61 кг – іншою. Після нейростимуляції – 64 кг обома руками, а через півгодини, коли стимул виходить на пік своєї дії, – по 67 кг. На відміну від допінгу шолом не залишає слідів у організмі», – жартує Василенко.

Третя група – корпоративний сектор. «Якщо співробітники дуже багато працюють, для підвищення їхньої продуктивності та відновлення можна використовувати віртуальну реальність. Вважаємо, що у цього сегмента великий потенціал», – говорить засновник Pure Pure.

**Де налагодили виробництво?** У Китаї. «Ця країна на крок попереду решти світу з виробництва VR-гаджетів. Ні в Україні, ні в СНД, ні в Європі практично не збирають VR-шоломи. У всякому разі, коли ми шукали майданчик, не знайшли місцевих виробників», – пояснює Василенко.

І уточнює: у КНР компанія замовляє лише складання шоломів BoboVR X1. А софт в жодному разі не можна віддавати китайцям: можуть «запозичити». Китайці ставлять лише маленьку програму-активатор, яка після включення завантажує контент. «Прошивку встановлює користувач простим натисканням кнопок або ми в офісі її активуємо. До слова, якщо хтось спробує зламати програму, ми це побачимо і можемо дистанційно «вимкнути» софт», – уточнює спікер.

У Китаї поки замовили мінімальну партію – 500 штук. Місяць тому – після отримання результатів дослідження – почали їх продавати.

**Як просувають продажі?** В Україні шолом задекларували у спеціальному держреєстрі. Простіше кажучи, компанія отримала документ для легального продажу медичного виробу в Україні. Основним каналом збуту стала партнерська компанія-дистриб'ютор, яка займається реалізацією різного медичного обладнання.

«На жаль, найближчими роками Україна не стане для нас ключовим ринком. У нашій країні технології нейростимуляції та її носія VR – дивина. Навіть не всі лікарі про них знають. Також тут не розвинені програми реімбурсації (*відшкодування вартості лікування за рахунок бюджету або страхової компанії*). В інших країнах набагато простіше. Держава розуміє: вклавши в профілактику стрес-індукованих захворювань кілька доларів, вона захищає своїх громадян від хвороб, лікування яких коштує десятки тисяч доларів. Профілактиці таких захворювань у світі приділяється колосальна увага: вона дешевша за лікування. Наприклад, реабілітація після інфаркту або інсульту, а також витрати, пов'язані з інвалідністю та смертністю, в США оцінюються в $250 000 на одну людину», – пояснює Василенко.

За його словами, в Україні продано десятки шоломів, а в інших країнах – будуть тисячі при однакових затратах на просування. «Ми виходимо на ринки Ізраїлю, Бразилії, США і Європи – в країни, де є реімбурсація. Щоб просувати продукт там, потрібно просто зареєструвати в кожній країні шолом як медичний прилад, показати наше дослідження і поширити інформацію серед лікарів», – розповідає засновник Pure Pure.

**Інвестиції в продукт.**У створення і просування шолома розробники вклали близько мільйона власних і позикових доларів. «Ми залучили інвесторів з Ізраїлю, США та Чехії. Надалі для масштабування бізнесу також маємо намір шукати партнерів. Наприклад, для освоєння ринку Бразилії нам потрібно вкласти близько $2,5 млн. За нашими розрахунками, оперативно окупимо вкладення: за перші три роки плануємо заробити в Бразилії близько $10 млн», – резюмує Євген Василенко.

***Завдання до кейсу***

1. Провести SWOT аналіз стартапу.

2. Розробити карту ризиків стартапу, зробити висновки

**Література**

**1, 3, 8, 15**

**Тема 8. Презентація стартапу. Пітч-дек.**

*Питання*

8.1. Сутність «пітч» стартап-проекту. Характеристика видів пітча,

8.2. Характеристика структури пітчу.

8.3. Особливості складання презентацій стартап-проекту для посівного інвестування та повної презентації проекту.

*Основні терміни: пітч****-****дек, презентація стартап.*

**Кейс 8**

**«Ugears» – Механізми успіху**

Усього за чотири роки українська компанія Ugears зі своїми дерев'яними іграшками-конструкторами зробила крок із села під Києвом на прилавки США та Китаю й уклала контракт зі світовим гігантом Disney.

Ажурна карета для Попелюшки, запряжена парою витончених коней. Старовинний паровоз. Монорельсовий локомотив. Трамвай початку століття. Все мініатюрне, все дерев'яне, але зроблене дуже ретельно. І все це не експонати музею оригінальних іграшок, а перелік 3D-конструкторів, вигаданих і зроблених українцями в Україні, які з листопада 2018 року з'явилися на прилавках магазина Disney Springs — величезного розважального комплексу в Флориді, що належить усесвітньо відомій компанії Disney.

Конструктори, які вирушили підкорювати Америку, зроблені під Києвом, у селі Горенка. Випускають їх у невеликих цехах, але в промислових масштабах, близько 200 осіб — співробітники компанії Ukrainian Gears (Ugears), логотип якої красується на упаковках.

Ще чотири роки тому про неї не те що не знали — компанія навіть не існувала. Але тепер її річний оборот наближається до 10 млн євро, а левова частка оригінальних конструкторів Ugears, 93%, продається у США, Китаї та ЄС. Серед основних каналів збуту — гучні імена світового онлайн-бізнесу: Amazon, Etsy, Taobao, AliExpress, Zulili, а також флагман дитячого ритейлу Великої Британії, мережа магазинів John Lewis.

Конструктори, деталі яких ретельно зроблені з фанери, а покупець має все зібрати в рухому модель, стали настільки популярні, що тепер на них звернула увагу Disney. І дозволила продавати їх у своїх магазинах [8].

На початку 2014 року український дизайнер Денис Охрименко задумав доставляти продукти в дерев'яних коробках-конструкторах. Щоб зібрати гроші для бізнес-проекту, спочатку Охріменко зайнявся продажем просто конструкторів - без їжі всередині. У 2014-му він кілька разів показував продуктовий проект потенційним інвесторам, але ідея з доставкою їжі їх не надихнула. А ось проект зі створення дерев'яних механічних пазлів сподобався. Тим більше що Денис вже тоді зміг показати живий приклад - прототип дерев'яної шкатулки.

Коли знайшовся перший інвестор, у Охріменко з'явилися гроші на оренду двох верстатів для різання по дереву. Це зараз в команді Ukrainian Gears близько 200 осіб, а тоді Денис збирав листи з деталями в набір на кухні і пакував сам, поки за дверима чекав кур'єр. Чотири-п'ять замовлень на місяць вважалися неймовірним успіхом.

Мабуть, починаючий підприємець розумів, що звичайними дерев'яними пазлами, які на той момент вже були відомі на ринку, покупця не зачепити. Тоді йому в голову прийшла ідея створення не просто конструкторів, а дерев'яної подібності стімпанк-фантазій. Денис цікавився складними механізмами годинників-скелетонів (тих, в яких видно шестерінки), і таке незвичайне втілення ідеально підходило для механічних конструкторів.

Якщо поглянути на сьогоднішні моделі, дух стімпанка і подоба механізму годинника-скелетона дійсно присутні. Конструктори працюють за рахунок механіки, і всі внутрішні механізми видно. Деякі покупці навіть вимагають додати моделям реалістичності, але Охріменко поки не збирається цього робити.

Дерев'яні механічні конструктори UGEARS не мають нічого спільного з розвагами, до яких ми звикли сьогодні. По-справжньому закохуєшся в конструктор, коли він потрапляє до тебе в руки. Швидше за все, тому у стартапу не було великих продажів, поки пазли не подали на виставках.

Навесні 2014 роки Денис пробував самостійно торгувати конструкторами на Андріївському узвозі. Він обходив місцевих продавців, показував їм прототипи, але все відмовлялися брати конструктори на реалізацію, хоча зазвичай моделі викликали у людей лише захоплення.

Після кількох невдалих спроб Охрименко вирішив спробувати продати пазли сам. Розмістився там же, на Андріївському. Стали підходити іноземці, сім'ї з дітьми, і вся партія, яку підприємець демонстрував продавцям, полетіла в перший день.

Для економії Охріменко не відразу хотів збирати деталі з дерева. Спочатку основним матеріалом повинен був стати картон. Але він швидко зношувався. Денис пробував пластмасу і акрил, але і вони не давали потрібного результату. Дослідним шляхом з'ясувалося, що матеріалу краще, ніж дерев'яна фанера, для цих цілей не знайти.

Залежно від моделі кількість деталей в кожному наборі різний. У локомотиві, наприклад, 443 деталі, в сейфі – 179, а в маленьких трібіках – всього 25. І при створенні кожної деталі точність стоїть на першому місці. Зараз з цілісного листа фанери деталі по кресленнях вирізає лазер товщиною з людську волосину. У цеху UGEARS варто відразу 16 таких.

В кінці 2015 року, щоб налагодити швидке і економічне виробництво, Денис запустив кампанію на Kickstarter. Вона принесла несподіваний успіх: про пазли дізналися в Японії, Тайвані, Китаї, замовлення і пропозиції про реалізацію пішли і звідти. Японцям дуже подобається, що конструктори повністю механічні: вони оживають виключно завдяки дерев'яним кріпленням і резинкам. Як дерев'яних кріплень використовують звичайні зубочистки, а гумки служать пусковими елементами.

В якомусь сенсі це дійсно унікальний продукт на ринку. Охріменко категорично проти того, щоб UGEARS порівнювали з конструкторами LEGO. При цьому він не приховує, що хоче домогтися такої ж світової популярності для дерев'яних 3D-пазлів.

Конструктори розраховані на людей 25-40 років, в Мережі їх давно знають під кодовою назвою «іграшки для дорослих». На перший погляд здається, що конструктори UGEARS - задоволення тільки для чоловіків. Але моделюванням захоплюються і жінки. Щоб довести це, компанія в кінці минулого року випустила модель механічного квітки, і вона швидко завоювала популярність у жінок з інженерним складом розуму.

Зараз у компанії в запасі близько сотні ідей для нових конструкторів - від телефонного довідника до грамофона з дерев'яними пластинками. На розробку однієї моделі йде до восьми місяців - саме стільки інженери придумували дерев'яний механічний сейф.

***Запитання та завдання до кейсу***

1. У чому полягає ключова цінність запропонованої ідеї стартапу?

2. Визначте основні етапи розвитку стартапу?

3. Яким чином презентувався та просувався стартап на різних стадіях його розвитку?

**Література**

**1, 3, , 7, 8, 15**

**Модульний контроль 2**

 **Oculus**

Один з найвідоміших проєктів у сфері віртуальної реальності (англ. Virtual Reality, VR) Oculus у свій час розвивався за стадіями стартапу.

 Етап 1: Pre-seed. Мало хто згадає, але до цього проекту людство вже пережило бум віртуальної реальності в 90-х роках, коли продавали величезні шоломи з псевдо-3D графікою.

У 2009-му каліфорнійський хлопець Лакі Палмер захопився віртуальною реальністю і захотів купити один з цих шоломів. Моніторинг аукціонів типу eBay і ліквідаційних розпродажів складів обладнання дозволив отримати кілька зразків, у тому числі професійних шоломів. Усі вони виявилися мотлохом і тоді у 16-ти річного Лакі з’явилася ідея створення реально якісного VR-шолома.

Етап 2: Seed. Палмер мав деякий досвід в конструюванні з часів дитячого захоплення технікою, але не знав, як працюють шоломи віртуальної реальності. Він почав планомірно розбирати всі скуплені зразки, аналізуючи їх конструкцію і виявляючи помилки. На цьому етапі все фінансування Палмер узяв на себе, витративши на захоплення (він не вважав це стартапом) кілька десятків тисяч доларів.

Етап 3: Прототип. Перші плоди копіткого вивчення технології представляли собою ряд прототипів Rift. Палмер ділився ними на форумі MTBS3D, як і результатами досліджень. Хлопець самотужки освоїв широкоформатний огляд, бездротовий зв’язок і акселерометри. Несприймаючи свій проєкт як комерційний, Лакі вирішив зібрати на Kickstarter кошти для запчастин на 100 одиниць свого шолома. Він планував просто розіслати ці запчастини з інструкцією зі збірки своїм краудфаундерам.

Етап 4: Альфа-версія. Публічна презентація прототипу Oculus Rift пройшла на Electronic Entertainment Expo 2012, її провели id Software в межах анонсу розробки Doom 3 і BFG Edition під шоломом віртуальної реальності. Ні, id Software не стали інвесторами Палмера. Просто на форумі Kickstarter, де Лакі опублікував свій проєкт випадково опинився Джон Кармак – засновник id Software і хлопець подарував один зразок шолома настільки шановній у світі ігор людині. Навіть без вкладень Кармак докорінно змінив характер проєкту – про Oculus тепер знало не кілька сотень геймерів, а кілька тисяч, і новина ширилася як пожежа.

Етап 5: Закрита бета-версія. Після презентації Лакі Палмер зареєстрував компанію Oculus VR і провів повноцінну кампанію на Kickstarter. Метою кампанії було залучити 250 тис. дол. США, але замість цього інженер-самоучка отримав 2,5 млн дол. Чому це стадія закритої бети? На момент кампанії на Kickstarter клієнтам пропонували модель Oculus Rift DK1 – версію для розробників, призначену для творців ігор. Тобто перевіряти працездатність повинна була відносно обмежена група користувачів. Незабаром виявилися і основні проблеми – пристрій викликав морську хворобу і брижі в очах. Їх спробували усунути в Rift DK2.

Етап 6: Відкрита бета-версія. Перша версія для широкої аудиторії була анонсована ще в 2013 р. – це Oculus Rift CV1. Але модель довелося доопрацьовувати (з урахуванням зауважень з DK1-2), а передзамовлення відкрили тільки в 2016 р. Незважаючи на ціну вдвічі вище обіцяної (599 дол. замість 300 дол.) першу партію розкупили за кілька годин. Тим часом у січні 2014 р. Oculus VR потрапила в поле зору

Марка Цукерберга і після особистого тесту шолома Facebook уклали з Oculus VR угоду на 2 млрд дол. Аж до 2016 р. техдиректором проекту був Палмер, але пізніше він був змушений піти з компанії з політичних причин. Загалом, це типова історія стартапу з тією відмінністю, що «в світ» Oculus вийшла не через акселератор або інвесторів, а через краудфандинг. Тому етапу «виходу» тут не було – інвестори не продали акції, натомість весь стартап викупив техно-гігант.

***Запитання та завдання до кейсу***

1. Надайте характеристику етапам розвитку стартапу Oculus.

2. Які ключові дії було здійснено стартапером на кожному етапі, що призвело до його розвитку?

3. Наведіть прогноз розвитку стартапу у разі відсутності укладання угоди з Facebook. Чи мав би стартап розвиток у власне підприємство?

3**. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ**

**З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ СТАРТАП ПРОЕКТАМИ»**

1) Визначення поняття стартапу.

2) Якості, що важливі при формуванні команди.

3) Поняття масштабованості. Важливість її для стартапу.

4) Основні етапи розвитку стартапу.

5) Визначення поняття стартап-екосистеми.

6) Гравці, які є ключовими для стартап екосистеми.

7) Українська стартап-екосистема.

8) Ключові гравці стартап-екосистеми на українському ринку.

9) Приклади успішних та неуспішних українських стартапів.

10) Основні причини успішності та неуспішності українських стартапів.

11) Визначення поняття команди.

12) Якості, які важливі при формуванні команди.

13) Основні ролі, що притаманні стартапам.

14) Приклади ролей в будь-якому українському стартапі.

15) Визначення понять місія та візія.

16) Якості, що важливі для засновника стартапу.

17) Методологія дизайн-мислення і її основні етапи.

18) Емпатія.

19) Методи побудови емпатії.

20) Проведення емпатичного інтерв‘ю.

21) Способи визначення глибинної проблеми.

22) Мета стадії генерування ідей.

23) Методи генерування ідей.

24) Брейнстормінг.

25) Основні правила брейнстормінгу.

26) Основні помилки під час розробки ідеї стартапу.

27) Сильні сторони стартап-проекту.

28) Слабкі сторони стартап-проекту.

29) Зміст валідації ідеї.

30) Визначення Lean Canvas.

31) Переваги та характеристики Lean Canvas.

32) Порівняння Business Model Canvas та Lean Canvas.

33) Сегменти з яких складається Lean Canvas.

34) Визначення терміну Сustomer development.

35) Сегментація клієнтів.

36) Поняття «клієнт» та «користувач».

37) Характеристика кривої адаптації клієнта.

38) Канва ціннісної пропозиції.

39) Сегменти канви ціннісної пропозиції.

40) Елементи циклу customer development.

41) Способи валідації гіпотез.

42) Інструменти, що використовуються для валідації.

43) Процес customer development.

44) Специфіка проведення customer development для продукту на ранніх стадіях.

45) Цільова аудиторія.

46) Кастдев.

47) Стадії роботи в команді .

48) Основні характеристики стадій роботи в команді.

49) Складність стадії конфліктування команди.

50) Способи стабілізації роботи команди.

51) Інструменти менеджменту роботи в командах.

52) MVP.

53) Основні принципи створення прототипу.

54) Інструменти для формування MVP.

55) Послідовність процесів під час створення MVP.

56) Рівні оцінки ринку.

57) ТАМ, САМ, СОМ.

58) Методи аналізу конкурентів.

59) Критерії для оцінювання конкурентів.

60) Задачі, що вирішує маркетинг.

61) 7Р.

62) Цифровий маркетинг.

63) Елементи цифрового маркетингу.

64) Метрики.

65) Категорії інвесторів і раунди інвестицій.

66) Ранні та пізні стадії залучення інвестицій для стартапів.

67) Процес повернення інвестицій у стартап-індустрії.

68) Назвіть приклади юридичних/фінансових інструментів для стартапів.

69) Формати презентацій.

70) Пітчинг та пітч-дек.

**4. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

1. Яке з тверджень про стартап вірне?

А) Стартап обов’язково має бути юридично оформлений

Б) Стартап – це маленька нова компанія

В) Стартап ніколи не фейлить і гарантує прибуток

2. Чи можна назвати невелику кав’ярню біля дому стартапом?

А) Так

Б) Ні

3. Стартап – це маленька компанія, не обов’язково навіть юридично оформлена, яка намагається реалізувати бізнес-ідею засновників та перебуває в пошуку повторюваної й масштабованої бізнес-моделі.

А) Так

Б) Ні

4. Інноваційна екосистема – це:

А) Стейкхолдери, які щось роблять для того, щоб нові стартапи з’являлися, а ті, що все існують, – розвивалися

Б) Це локація, де перебувають всі стартапи

В) Це закрита організація для найбільш успішних стартапів

5. Стартап – це:

А) компанія, що будує свій бізнес на основі впровадження у свою діяльність новітніх технологій, інноваційних матеріальних та нематеріальних ресурсів і планує виходити на зарубіжний ринок;

Б) нещодавно створена компанія, що будує свій бізнес на основі інновацій або інноваційних технологій, володіє обмеженою кількістю ресурсів і планує виходити на ринок;

В) інноваційний проект підприємства, метою якого є розроблення та впровадження інноваційної продукції для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та підвищення рівня його прибутковості;

Г) сукупність новостворених компаній, які об’єднуються з метою розроблення інноваційної продукції для її подальшої реалізації на зарубіжних ринках.

6. Що серед зазначеного не відноситься до особливостей стартапів?

А) наявність інноваційної ідеї;

Б) автор ідеї, зазвичай, це доросла людина, яка має багаторічний досвід роботи у бізнесі;

В) брак фінансування;

Г) наявність злагодженої команди.

7. П’ять основних стадій розвитку стартапу це:

А) посівна стадія, стадія запуску, стадія зростання, стадія розширення, стадія «виходу»;

Б) стадія «дитинство», стадія запуску, стадія зростання, стадія розширення, стадія «виходу»;

В) посівна стадія, стадія визначення, стадія зростання, стадія розширення, стадія «виходу»;

Г) посівна стадія, стадія запуску, стадія зростання, стадія спаду, стадія «виходу».

8. До причин закриття стартапів на стадії запуску не відносять:

А) команда не змогла реалізувати першопочаткову ідею;

Б) припинення фінансування;

В) відсутність ідеї;

Г) неправильний вибір технологічної платформи.

9. Стадія виходу означає:

А) банкрутство стартапу;

Б) вихід на зарубіжний ринок;

В) інвестори отримують можливість витягти вкладені колись інвестиції за рахунок збільшення вартості компанії;

Г) вихід компанії з ринку, на якому вона раніше працювала.

10. На якому із зазначених етапів життєвого циклу стартапу відсутнє фінансування:

А) підготовчий;

Б) етап MVP;

В) етап зростання;

Г) етап IPO.

11. Основним результатом на етапі ініціації проекту є:

А) залучені для реалізації проекту ресурси;

Б) розроблений і затверджений чіткий план реалізації проекту, прив'язаний до календарного плану;

В) моніторинг досягнення контрольних точок проекту і можливі коригувальні дії;

Г) прийняття рішення про реалізацію проекту, розроблення і затвердження інформаційної карти проекту.

12. Контрольні події під час реалізації проекту, пов'язані з досягненням результатів у кінці фаз проекту або прийняття важливих рішень це:

А) дати;

Б) віхи;

В) визначні події;

Г) контрольні пункти.

13. Виділяють такі основні етапи запуску стартапу:

А) заснування, перевірка, ефективність, масштабованість;

Б) відкриття, перевірка, ефективність, закриття;

В) відкриття, перевірка, ефективність, результативність;

Г) відкриття, перевірка, ефективність, масштабованість.

14 . Завданням команди стартапу на етапі «Seed» є:

А) створити ідею або гіпотезу продукту; знайти прихильників; «відшліфувати» ідею

Б) сформувати техзавдання, створити пропозицію; прийняти найбільш перспективні напрямки;

В) визначити цілі; проаналізувати ринок; ідентифікувати і вивчити клієнта; довести попит на продукт;

Г) опрацювати маркетингову стратегію; знайти свою вузьку нішу на ринку.

15. Що таке «Death of valley»?

А) місце, де збираються стартапери, що не досягли успіху у реалізації власних ідей;

Б) період розвитку стартапу, коли інвестиції та грошові вкладення були здійснені, а прибутки поки що відсутні.

В) бізнес-інкубатор, який не зміг знайти інвестора для стартапу;

Г) період розвитку стартапу, коли інвестиції та грошові вкладення відсутні.

16. Мінімально життєздатна команда складається з:

А) 3 людей;

Б) 4 людей;

В) 5 людей;

Г) 2 людей.

17. Які ролі мають учасники мінімально життєздатної команди:

А) людина-продукт, людина-ресурси, людина-процеси, людина-фінанси;

Б) людина-продукт, людина-капітал, людина-процеси;

В) людина-продукт, людина-ресурси, людина-маркетинг, людина-фінанси;

Г) людина-продукт, людина-ресурси, людина-процеси.

18. Мінімально ідеальна команда складається з:

А) 3 людей;

Б) 4 людей;

В) 5 людей;

Г) 6 людей.

19. Якого з типів лідерів, що необхідні стартапу для досягнення успіху не існує:

А) «Виконавець»;

Б) «Впливовий»;

В) «Стратег»;

Г) «Лояльний».

20. Типові труднощі під час формування команди стартап-проекту:

А) відсутність необхідної освіти, мінімальний бюджет, командна робота по проекту;

Б) відсутність необхідного досвіду, мінімальний бюджет, дистанційна робота по проекту;

В) вік, мінімальний бюджет, складна робота;

Г) відсутність додаткової освіти, мінімальний досвід, командна робота по проекту.

21. Що не належить до типової діяльності контролера якості в ІТ-стартапі:

А) написання коду;

Б) думати за програміста, де він міг помилитись, що не врахував, про що забув;

В) доопрацювання ТЗ продукт-менеджерами;

Г) звітування менеджерам про неопрацьовані завдання.

22. Найкращий варіант для розподілу часток в стартапі:

А) «50/50»;

Б) «70/30»;

В) «40/60»;

Г) врахування багатьох чинників, які можуть виникнути у майбутньому, а також якість підготовки кожного з учасників, його безпосередню участь у реалізації проекту.

23. Інноваційний продукт це:

А) будь-який продукт, який не дублює товари, наявні на ринку;

Б) виріб, що містить у собі будь-які суттєві зміни у формі, змісті або пакуванні виробу, які мають значення для споживача;

В) послідовність кроків або дій, які здійснюються підприємством для задуму, проектування продукту і його запуску у виробництво;

Г) результат науково-дослідної i (або) дослідно-конструкторської розробки, що відповідає вимогам реалізації (впровадження) об’єкта інтелектуальної власності, має державні охоронні документи (патенти, свідчення); розроблення продукту підвищує вітчизняний науково-технічний і технологічний рівні.

24. До етапів процесу створення продукту не належать:

А) планування;

Б) розроблення концепції;

В) визначення цілей;

Г) системне проектування.

25. Прикладом типового продукту, обумовленого ринком може бути:

А) спортивні товари;

Б) комп’ютер;

В) принтер;

Г) водонепроникний одяг.

26. Метод нових ідей шляхом творчої співпраці групи фахівців як єдиного мозку це:

А) мозковий штурм;

Б) метод аналогій;

В) метод ідей Дельфі;

Г) метод колективного блокнота.

27. Основою методу заперечення і конструювання є принцип:

А) починаючи вивчення будь-якого об’єкта, дослідник спочатку має у своєму розпорядженні лише малу кількість відомих положень, які можна назвати «віхами знань»;

Б) будь-яке твердження, сформульоване в кінцевих і повністю визначених термінах, не може бути абсолютно правильним;

В) послідовно екстраполювати наявні знання в невивчені ділянки поля, намагаючись перекрити його повністю, тобто, з одного боку, знайти відповіді на всі питання, що стосуються об’єкта дослідження, а з другого боку, подумки побудувати всі ситуації і наслідки, що випливають з уже наявних знань;

Г) ставка робиться не на творчу розкутість і вседозволеність, а на впорядкований процес генерування яскравих, оригінальних ідей.

28. До ситуаційних методів перевірки ідеї не відносять:

А) підготовка цільової аудиторії;

Б) інтерв'ювання потенційних покупців;

В) краудсорсинг;

Г) створення кінцевого продукту.

29. Метод перевірки ідеї за використання якого складається список товарів/продуктів, при натисканні на кожен з яких з'являється повідомлення «Продано», отже можна отримати список всіх користувачів, які зацікавилися продуктом і вже хочуть його придбати.

А) лендінг-сторінки;

Б) інтерв'ювання потенційних покупців;

В) продукт-пустушка;

Г) надання у користування продукту.

30. Мінімально життєздатний продукт це:

А) продукт, який можна використовувати мінімальний період часу;

Б) продукт з мінімальним терміном експлуатації;

В) версія продукту, яка дозволяє команді зібрати максимальну кількість підтвердженої інформації про клієнтів з мінімальними витратами;

Г) зменшена версія кінцевого продукту.

31. Який із зазначених принципів не відноситься до концепції «економічного стартапу» Еріка Ріса:

А) врахування інновацій;

Б) створення прототипу;

В) цикл зворотного зв'язку «створити – оцінити – навчитися»;

Г) підприємці є всюди.

32. Що таке Scrum (Скрам)?

А) перехід від ручного MVP до автоматизованого;

Б) оптимальний баланс між мінімальним набором функцій і тим, що в кінцевому рахунку хочуть бачити споживачі;

В) можливість надання послуги вручну, без розробки продукту;

Г) методологія управління проектами, яка побудована на принципах тайм-менеджменту.

33. Що серед зазначеного не є характеристикою бізнес-моделі:

А) являє собою певне спрощене уявлення реального або майбутнього бізнесу;

Б) відображає основні бізнес-процеси в компанії і створюється для вирішення різних прикладних бізнес-задач;

В) складається з таких компонентів бізнесу, як підприємництво, стратегія, економіка, фінанси, операції, конкурентні стратегії, маркетинг і стратегії розвитку компанії;

Г) вимагає значних знань бізнес-середовища.

34. Авторами і творцями бізнес-моделі Canvas є:

А) О. Остервальдер та І. Піньє;

Б) Е. Ріс та І. Адізес;

В) Н. Вассерман та М. Цвіллінг;

Г) Б. Купер та П. Власковіц.

35. Що серед зазначеного не належить до структурних блоків бізнес-моделі:

А) структура витрат;

Б) створення прототипу;

В) ціннісна пропозиція;

Г) споживчі сегменти.

36. Партнерська бізнес-модель передбачає:

А) отримання доходу від залучення відвідувачів скористатися супутніми товарами та послугами;

Б) продаж товар або послугу клієнтам за допомогою вітрини;

В) продаж рекламні місця на своїх продуктах;

Г) заробіток на комісійних від продажу товару або послуги.

37. До ключових ресурсів не належать:

А) матеріальні ресурси;

Б) персонал;

В) фінансові ресурси;

Г) водні ресурси.

38. Концепція «поділу» передбачає наявність трьох фундаментальних форм бізнес-діяльності. Яка із зазначених до них не належить?

А) Бізнес, орієнтований на клієнтів;

Б) Бізнес, орієнтований на інфраструктуру;

В) Бізнес, орієнтований на ресурси;

Г) Бізнес, орієнтований на інновації.

39. Що таке багатосторонні платформи?

А) пропозиція великої кількості нішевих товарів, кожен з яких продається відносно рідко;

Б) один значимий споживчий сегмент може протягом тривалого часу отримувати вигоду від безкоштовної пропозиції;

В) безкоштовна для більшості користувачів і платна для преміум-користувачів;

Г) об'єднання двох або більше різних, певним чином пов'язаних груп споживачів.

40. До принципів відкритих бізнес-моделей належать:

А) талановиті люди в нашій області працюють на нас;

Б) не обов'язково самим проводити дослідження, щоб отримувати від них прибуток;

В) якщо більшість кращих ідей в галузі будуть нашими, ми виграємо;

Г) якщо ми зробимо відкриття самі, то вийдемо на ринок першими.

41. До принципів закритих бізнес-моделей належать:

А) зовнішні НДДКР теж можуть створювати цінність;

Б) не обов'язково самим проводити дослідження, щоб отримувати від них прибуток;

В) талановиті люди в нашій сфері працюють на нас;

Г) ми повинні отримувати прибуток від використання наших інновацій іншими компаніями.

42. Який із зазначених типів бізнес-моделей не належить до бізнес-моделей

електронної комерції:

А) Посередницька (Brokerage);

Б) Рекламна (Advertising);

В) Торгова (Merchant);

Г) Передплатна модель.

43. Щоб стартап був успішний – потрібно одразу з перших днів шукати гроші на його реалізацію.

А) Так

Б) Ні

44. Яка послідовність стадій дизайн-мислення?

А) Пошук проблеми – Пошук ідеї – Прототипування – Тестування – Емпатія

Б) Пошук ідеї – Пошук проблеми – Емпатія – Прототипування –

Тестування

В) Емпатія – Пошук проблеми – Пошук ідеї – Прототипування –

44. Як ще називають стадію тестування продукту?

А) Кастдев (кастомер девелопмент)

Б) Тестпрот (тестування прототипу)

В) Тесткаст (тестування кастомерів)

45. Дизайн-мислення – це методика створення продуктів, що орієнтовані на:

А) Продаж продуктів

Б) Людину та її «болі»

В) Сучасні технологічні тренди

46. Product-Market fit – це стан стартапу, коли він повністю відповідає проблемам ринку.

А) Так

Б) Ні

47. Яке з цих тверджень є вірним?

А) Клієнт = Користувач

Б) Клієнт не завжди = Користувач

48. Портрет клієнта – це:

А) Візуалізований опис конкретного гіпотетичного клієнту з певного сегменту цільової аудиторії з детальним описом його характеристик

Б) Це фото клієнта під час використання вашого продукту чи послуги

49. Візіонера і стратега стартап-проекту скорочено називають:

А) СОО

Б) СЕО

В) CMO

Г) CFO

50. Lean Canvas – це:

А) Інструмент, який допомагає краще зрозуміти бізнес-модель стартапу

Б) Список перших клієнтів стартапу

В) Ескіз інтерфейсу продукту

51. Який сегмент Lean Canvas відповідає за пошук унікальності для клієнта, відмінності від конкурентів і розуміння болів клієнта?

А) Канали комунікації

Б) Проблема

В) Ціннісна пропозиція

52. Здатність поставити себе на місце іншої людини – це:

А) Дизайн-мислення

Б) Емпатія

В) Канва

53. На перших стадіях створення продукту головне:

А) Моделі монетизації

Б) Клієнт

В) Створення багатокомпонентного MVP

54. Що з цього НЕ є вірним?

А) Мета проведення інтерв’ю – спробувати продати свій продукт. Треба більше говорити про ідею.

Б) Потрібно багато запитувати і багато слухати. Не перебивати і нічого не доводити. Твоя задача – не продати, а отримати максимум інформації

В) Потрібно питати опосередковано про те, як клієнт вирішує

проблему, а не гіпотетично

55. Ефективна техніка структуризації інформації у візуальній формі – це:

А) Брейнстормінг

Б) Майндмеппінг

В) Скетчінг

Г) Немає вірної відповіді

56. Що з цього НЕ є способом валідації гіпотез?

А) Брейнстормінг

Б) Інтерв’ю

В) Фокус-група

57. Customer Development Cycle – це валідація будь-якої гіпотези через проведення серії експериментів з клієнтами.

А) Так

Б) Ні

58. Ще не фактичні, а лише потенційні клієнти, які не здійснили покупку, але проявили інтерес – це:

А) Замовники

Б) Послідовники

В) Ліди

59. Люди, які прагнуть спробувати новий продукт якомога раніше – це:

А) Новатори

Б) Послідовники

В) Ліди

Г) Рання більшість

60. Бачення, куди стартап і команда рухаються і до чого мають прийти в довгостроковій перспективі – це:

А) Візія

Б) Місія

В) Цінності

Г) Стратегія

61. Цінна торгова пропозиція цільовій аудиторії продукту, в якій чітко зазначено вигоди покупців – це:

А) Благо

Б) Цінність

В) Оффер

62. Відносно канви ціннісної пропозиції, додаткові переваги – це як саме продукт може забезпечити всі ті переваги, що вказані у блоці клієнта?

А) Так

Б) Ні

63. Що таке нечесна перевага?

А) Характеристика продукту або команди, яку дуже важко відтворити або скопіювати

Б) Нечесні дії по відношенню до своїх конкурентів з метою отримання кращого місця на ринку

В) Перевага, що формується після декількох років існування стартапу на ринку за рахунок отримання певного досвіду

64. Хто такі бізнес-янголи?

А) Люди, що вкладають гроші в стартап на стадії виходу продукту на ринок і перших результатів

Б) Люди, що вкладають невеликі гроші в стартап на стадії слабко валідованої бізнес-моделі

65. Головним принципом MVP НЕ є?

А) Намагатися зробити ідеально

Б) Зробити швидко

В) Робити з мінімальною кількістю ресурсів та витрат

66. Перш ніж створювати свій продукт, засновникам стартапу необхідно підтвердити у своїх потенційних клієнтів всі свої припущення відносно продукту і бізнес-моделі.

А) Так

Б) Ні

67. Що таке MVP?

А) Перша версія продукту, який можна виготовити з мінімальним функціоналом, що буде вирішувати ключову проблему клієнта

Б) Повноцінна версія продукту зі 100% готовим функціоналом

68. Основне завдання MVP – це:

А) Продати якомога більше і заробити максимум в перший місяць

Б) Отримати перший невеликий сет користувачів, які змогли б протестувати продукт та дати відгук команді стартапу з метою внесення змін та покращення продукту

69. Приєднуватися до інкубаторів та акселераторів важливо, щоб прискорити розвиток свого продукту і уникнути найрозповсюдженіших помилок.

А) Так

Б) Ні

70. Після валідації бізнес-моделі наступними кроками розвитку стартапу будуть:

А) Створення прототипу / MVP

Б) Побудова маркетингу та стратегії продажів

В) Налаштування аналітики та різних метрик ефективності роботи

Г) Всі відповіді вірні

71. Мета пітчингу – це:

А) Зацікавити потенційного інвестора глянути детальніше на твій проект

Б) Розказати про себе і свої успіхи

72. Зростання ринку – показник, на основі якого ви можете зрозуміти динаміку ринку і на скільки щорічно він зростає.

А) Так

Б) Ні

73. Згідно Брюсу Такману, під час розвитку стартапу, кожна команда проходить наступні стадії:

А) Формування – Конфліктування – Продуктивність – Стабілізація

Б) Формування – Конфліктування – Стабілізація – Продуктивність

В) Формування – Конфліктування – Валідація – Стабілізація

74. Сучасний комплекс маркетингу, який доцільно розробляти та впроваджувати відносно стартап-проєктів, складається з елементів:

А) 4P

Б) 5P

В) 7P

75. Стратегічний менеджмент команди та роботи стартапу включає в себе візію, стратегічні цілі і напрямки руху, стратегічне планування і прийняття важливих рішень, які впливають на вектор розвитку стартапу.

А) Так

Б) Ні

76. Кількісні показники, які дозволяють вимірювати якість та продуктивність продажів продукту – це:

А) Метрики

Б) Маркери

В) Індекси

Г) Ознаки

77. Блок інформації у структурі слайд-презентації стартапу, називають:

А) Екстра

Б) Інтро

Б) Інпут

78. Максимально можливий об’єм ринку, який може охопити теоретично стартап, якщо припустити, що не існує взагалі ніяких обмежень – це:

А) ТАМ

Б) SAM

В) SOM

79. Частина ТАМ, яка означає той його сегмент, який може бути охоплений продуктом, враховуючи географічний таргет, портрети ЦА тощо – це:

А) PAM

Б) SAM

В) SOM

80. Частина SAM, що виражає реалістичну частку ринку, яку стартап може завоювати за допомогою доступних йому ресурсів – це:

А) PAM

Б) ТАМ

В) SOM

81. Конкуренти, що вирішують таку саму проблему (такі самі задачі, як і ви та ваш продукт), але іншими способами – це:

А) Прямі конкуренти

Б) Непрямі конкуренти

82. Викупання трафіку по певним пошуковим запитам в пошукових системах – це:

А) Банерна реклама

Б) Контекстна реклама

В) Influencer маркетинг

Г) Усі відповіді вірні

83. Бізнес-інкубатор – це організація, що займається підтримкою проектів молодих підприємців на всіх етапах розвитку:від розробки ідеї до її комерціалізації.

А) Так

Б) Ні

84. Етапи залучення коштів на розвиток бізнесу – це:

А) Раунди інвестицій

Б) Кроки інвестицій

В) Вливання інвестицій

85. У контексті стартап-проєкту, FFF – це:

А) Friends, Family, Foods

Б) Friends, Family, Fools

Г) Friends, Falling, Fools

86. Дуже короткий спіч тривалістю до 1 хв, під час якого необхідно «продати» ідею стартапу співрозмовнику, називають:

А) Пітчинг

Б) Пітч-дек

В) Public speaking

Г) Elevator pitch

87. У контексті стартап-проєкту, дорожня карта – це:

А) Маршрут, якого необхідно дотримуватися, щоб дістатися з точки А в точку Б

Б) Досягнення стартапу, заплановані майлстоуни на найближче майбутнє

В) План прилеглих дій\_\_

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** – це інтенсифікація трудової діяльності працівників на основі підвищення творчого потенціалу особистості і колективу.

**Асоціація** — добровільне об'єднання підприємств з метою постійної координації господарської діяльності.

**Ангели бізнесу або бізнес-ангели**, також відомі як неформальні інвестори— це багаті люди, які вкладають кошти в бізнес стартапу, як правило в обмін на конвертований борг або частку в компанії.

**Апарат управління проектом** — адміністративно-управлінський персонал, тобто менеджери, спеціалісти, технічні і допоміжні виконавці, які виконують визначені функції по управлінню проектом.

**Базовий план** — узгоджена і затверджена версія планів проекту на момент початку робіт по проекту. Служить в якості відправної точки для наступного аналізу відхилень.

**Бізнес-інкубатор** — організаційна структура, метою якої є формування сприятливих умов для стартового розвитку малих підприємств через надання їм певних послуг і ресурсів.

**Бренд** — сукупність матеріальних і нематеріальних характеристик товару (послуги), які, будучи поєднаними, формують сприйняття споживачем місця на ринку певного суб'єкта господарювання (власника бренду).

**Бізнес-план проекту** — комерційний документ, який призначений для всебічного обґрунтування доцільності реалізації проекту і оцінки бажаних результатів.

**Бюджет проекту** – це план, виражений в кількісних показниках і такий, що відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети. В бюджеті представлено оціночні результати відкоректованого календарного плану й стратегії здійснення проекту.

**«Будівельна» концепція життєвого циклу** складається з:

 техніко-економічне обґрунтування (формулювання проекту, ТЕО, стратегії);

планування і проектування (базовий проект, вартість і календарний план);

виробництво (виробництво, постачання, будівельні роботи); здача в

експлуатацію (остаточне тестування і експлуатація).

**Бюджет** — фінансове і бухгалтерське вираження поточних планів підприємства.

**Бюджет інноваційного проекту** — фінансове і бухгалтерське вираження плану реалізації інноваційного проекту.

**Види проектів** — класифікація і підрозділи проектів по характеру їх предметної області. Є такі типи проектів: інвестиційні, інноваційні, економічні, організаційні, учбово-образотворчі, проекти дослідження і розвитку, соціальні, комбіновані.

**«Виділена» організаційна структура** або адхократична: основні ресурси, що забезпечують процес реалізації проекту знаходяться в рамках однієї організації

**Вирівнювання ресурсів** — процес вирішення ресурсних конфліктів шляхом рознесення в часі конфліктуючих робіт.

**Відповідальність** — обов’язки працівника, який займає певну посаду.

**Вільний резерв** — період часу, на який можна затримати дану роботу без затримки безпосередньо наступних робіт.

**Внутрішнє середовище проекту** — внутрішнє оточення проекту, включаючи: економічні, політичні і географічні фактори; учасників проекту, які не входять в команду проекту, державні органи і громадські організації.

**Властивості проекту** — стійкі характеристики проекту: новизна, унікальність, комплексність, системність, цілісність, адаптивність, практичність, надійність, своєчасність.

**Внутрішнє оточення проекту** — фактори, які являються внутрішніми по оточенню до проекту.

**Графік проект** — графік робіт проекту без ресурсних конфліктів і затверджений всіма заінтересованими сторонами проекту.

**Декларація проекту** — документ, який формально підтверджує існування проекту. Містить опис продуктів проекту і причин, з яких проект був розпочатий.

**«Дерево цілей» проекту** — схема представлення ієрархічної декомпозиції системи цілей проекту. Місія проекту, тобто його основна загальна ціль, деталізується на цілі, підцілі і задачі більш низького рівня.

**Директивні дати** — дати, які встановлені директивним способом (наприклад контрактом). Директивно може встановлюватись дата початку/завершення робіт по проекту.

**Діаграма Ганта** — спосіб представлення графіку проекту, в якому кожна робота позначається лінійкою, накладеною на календар.

**Діаграма передування** — спосіб представлення сіткового графіку, при якому в вузлах показуються роботи, а стрілками — зв’язки між ними.

**Діяльність по формуванню команди** — вплив на групу окремих осіб, які мають свої власні цілі, потреби і перспективи, з метою забезпечення ефективної спільної роботи, при якій ефект від групових зусиль буде більшим від сукупного можливого ефекту індивідуальних зусиль.

**Документооборот в управлінні проектом** — процес циркулювання документів у внутрішньому середовищі проекту з моменту їх створення або отримання до завершення проекту.

**Ефективність виконання проекту** — один з методів оцінки ефективності виконання проекту — метод виконаної вартості (Earned Value).

**Експертиза проекту** — розгляд, дослідження будь-якого проекту, яке потребує спеціальних знань, для того щоб дати мотивований висновок.

**Елементи проекту** — складові проекту, які визначають його сутність. Основними елементами проекту виступають задумка (ідея) проекту, засоби його реалізації, отримувані в процесі реалізації проекту результати.

**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 проекту** — період розвитку проекту 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.

**Забезпечення проекту** — одна з інтегрованих функцій управління проектом, яка дозволяє залучати матеріальнотехнічні, людські і інформаційні ресурси, які необхідні для реалізації проекту.

**Завершення проекту** — момент (факт) ліквідації проекту, який засвідчений документально.

**Загальний резерв** — період часу, на який можна затримати всі роботи даного шляху без затримки всього проекту в цілому.

**«Загальне управління проектами**» створюють коли організаційна структура проекту й організації є єдиними цілими. Межі між проектною і «материнською» структурами практично стерті.

**Задача в управлінні проектом** — робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана встановленим способом у встановлені терміни в ході здійснення проекту.

**Запит на зміну** — заявка на внесення в проект будь-яких змін. Може здійснюватися практично будь-яким учасником проекту.

**Зведений план проекту** — документ, який містить в собі практично всю інформацію по проекту: опис продуктів, фінансові плани, плани робіт, плани забезпечення якості, декомпозицію проекту, аналіз ризиків, оцінки потрібних ресурсів, в т.ч. людських.

**Зворотний прихід** — друга фаза розрахунку сіткової моделі проекту по термінах. На цій фазі розраховуються пізні терміни для кожної з робіт і визначаються вільний і загальний резерви.

**Ієрархічна структура організації** — декомпозиція організації по підрозділах. Кожному з підрозділів можуть бути приписані визначені блоки робіт.

**Інвестиції в управління проектом** — вкладання власного або державного капіталу, майнових або інтелектуальних цінностей в проекту.

**Інженер проекту** — учасник проекту, який несе відповідальність за керівництво і координацію робіт по всіх технічних аспектах проекту за весь період його життєвого циклу.

**Ініціатор проекту** — сторона, яка являється автором головної ідеї проекту, його попереднього обґрунтування і пропозицій по здійсненню проекту.

**Інституціональний аналіз проекту** — дослідження проекту по його організаційно-правових аспектах.

**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 і 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 проект** — комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених з метою створення, виробництва та просування на ринок нових високо-технологічних 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, оснований 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.

**«Інформаційна» концепція** включає наступні фази життєвого циклу: постановку проблеми; формулювання вимог; конструювання системи;

реалізацію; апробацію; обслуговування.

**Інфраструктура проекту** — комплекс факторів, які створюють сферу

обслуговування виконання проекту на всіх його фазах.

**Кросфункціональна команда** — фахівці різних спеціалізацій та команд. Наприклад, команда з дизайнерів, аналітиків, розробників та маркетологів. Кросфункціональна команда може самостійно створити повноцінний продукт.

**Календарний метод планування** – складання і коректування розкладу, в якому роботи, виконані різними організаціями, ув'язують у часі між собою і з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних і трудових ресурсів.

**Класифікація проектів** — системний розподіл проектів за будь-якими суттєвими ознаками для зручності їх вивчення.

**Ключові учасники проекту** — учасники, які можуть суттєво вплинути на проект. Можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми.

**Керівник проекту** — юридична особа, якій замовник і інвестор делегують повноваження по керівництву роботами по здійсненню проекту.

**Коефіцієнт ефективності управління проектом** — відношення витрат на управління до вартості проекту.

**Команда проекту** — група осіб, які відповідають за досягнення цілей проекту і підпорядковуються менеджеру проекту протягом повного або неповного робочого дня.

**Комерційний аналіз проекту** — оцінка проекту з точки зору кінцевих користувачів продукції чи послуг, які пропонуються проектом.

**Контракт з компенсацією фактичних затрат** — замовник компенсує виконавцю фактичні затрати по виконанню домовленого обсягу робіт.

**Конкурентоспроможність проекту** — набір характеристик, які забезпечують йому переваги на ринку проектів.

**Контрактор проекту** — сторона або учасник проекту, який вступає в відносини з замовником і бере на себе відповідальність за виконання робіт по контракту в масштабах всього проекту або його окремих частин.

**Контроль якості** – відстежування конкретних результатів діяльності за проектом з метою визначення їх відповідності стандартам і вимогам за якістю і визначення шляхів усунення причин реальних і потенційних невідповідностей.

**Концептуальний рівень планування** передбачає визначення цілей, завдань проекту, розгляд альтернативних варіантів дій для досягнення намічених результатів з оцінкою негативних і позитивних аспектів кожного варіанта, встановлення концептуальних напрямів реалізації проекту, включаючи опис предметної області, укрупненої структури робіт і логіки їх розвитку, основні етапи, попередню оцінку тривалості, вартості й потреби ресурсів.

**Концепція життєвого циклу Світового Банку** включає передінвестиційну фазу (аналіз інвестиційних можливостей, попереднє ТЕО, ТЕО, доповідь про інвестиційні можливості); інвестиційну фазу (переговори й укладання контрактів, проектування, будівництво, маркетинг, навчання); експлуатаційну фазу (приймання і запуск, заміна устаткування, розширення, інновація).

**Конфлікт ресурсів** — ситуація, коли в певний момент часу потрібно більше одиниць певного ресурсу, ніж є в наявності.

**Критична робота** — робота, яка розміщена на критичному шляху.

**Критичний шлях** — шлях, затримки на якому призводять до затримок всього проекту в цілому.

**Логічні зв’язки між роботами** — зв’язки, які визначають порядок виконання робіт.

**Маркетинг проектів** — самостійна підсистема управління проектом, в якій досліджуються ринок проектів, потреби в різних видах проектів і можливості забезпечення її за рахунок реалізації проектів в галузях і сферах діяльності.

**Матриця розділення адміністративних завдань управління** — вона ж — функціональна матриця в управлінні проектом — складова частина організаційного інструментарію управління проектом, що дозволяє керівнику проекту розділити задачі управління по підрозділах і виконавцях (всередині команди проекту), а також по інших учасниках проекту і забезпечити їх комплексну реалізацію.

**Матриця відповідальності** — матриця, яка визначає відповідальність конкретної людини або групи людей за конкретний блок робіт. Матриця розподілу відповідальності приписує кожному пакету робіт конкретних виконавців.

**Матричну структуру**  можна створювати на базі функціональної, відносини в якій базуються на прямих вертикальних зв'язках керівництва підпорядкування. Для вирішення конкретних проблем створюються тимчасові проектні групи, які очолюють керівники проектів.

**Мережева модель** –орієнтований граф, використовуваний для опису залежностей між роботами й етапами проекту. Мережеві моделі доцільно використовувати тільки для складних проектів.

**Методологія Human Centered Design** — підхід до розробки дизайну продукту, який на перше місце завжди ставить користувача та їх потреби. Він базується на емпатії та намаганні якомога краще зрозуміти болі цільової аудиторії.

**Метод оцінки й перевірки програм** – метод оптимізації строку виконання проекту. Використовує три оцінки для розрахунку часу кожної операції: оптимістичну, найбільш вірогідну і песимістичну.

**Моніторинг**  – безперервне спостереження за економічними об'єктами, аналіз їх діяльності як складова частина управління.

**Місія проекту** — ідеальне представлення і громадська роль проекту, яка відображає те, ради чого задумується і реалізується проект.

**Метод виконаної вартості** — методика, яка включає розрахунок приблизно 25 параметрів, які характеризують поточний стан проекту з точки зору відхилень фактичних термінів, затрат і виконаних обсягів робіт від планових показників.

**Метод оцінки і коригування програм** — метод складання графіку робіт на основі сіткової моделі з ймовірнісними характеристиками.

**Обмеження проекту** — обмеження, які накладаються на проект внутрішнім середовищем та внутрішніми факторами. Наприклад, в якості обмеження можна розглядати обмежений бюджет.

**Оперативний план** – деталізує завдання учасникам на місяць, тиждень, добу за комплексами робіт.

**Організаційний інструментарій управління проектом** — сукупність методів і моделей управління проектом, які дозволяють наочно представити, спроектувати, організувати і контролювати процес розробки і реалізації управлінських рішень по проекту.

**Оригінальний продукт** — принципово новий продукт, конструктивне виконання і склад споживчих властивостей якого не були відомі раніше.

**Офіс проекту** – специфічна інфраструктура, що забезпечує ефективну реалізацію проекту (або портфеля проектів) у рамках системи комп'ютерних, комунікаційних і інформаційних технологій, а також відпрацьованих стандартів здійснення діяльності й комунікацій

**Планова вартість виконаних робіт** — один з параметрів, який розраховується по методиці EarnedValue (виконана вартість).

**Планування резервів** — передбачає резерви часу , грошових засобів та ін. на випадок непередбачуваних подій.

**Планування** представляє набір дій, що передбачають визначення цілей і параметрів взаємодії між роботами й організаціями-учасниками, розподіл ресурсів і вибір інших організаційних, технологічних і економічних рішень, що забезпечують досягнення поставленої в проекті мети.

**Планування якост**і – виявлення вимог до якості проекту й продукції проекту, а також визначення шляхів їх задоволення.

**Повний резерв часу** – це різниця між датами пізнього і раннього закінчень (почав).

**«Подвійна» організаційна структура** функціонує коли в проекті бере участь мінімум дві рівнозначні з погляду участі в управлінні проектом організації.

**«Послідовна» концепці**я складається з: народження (визначення можливостей); зростання (планування, конструкторська розробка); зрілості (матеріальне забезпечення, монтаж); завершення (приймання в експлуатацію).

**Потік реальних грошей** – різниця між притоком і відтоком грошових коштів від інвестиційної і операційної діяльності в кожному періоді здійснення проекту.

**Продуктове IT** — це бізнес у сфері інформаційних технологій, що займається створенням власного «продукту».

**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.

**Продуктова IT-компанія** — працює над створенням продукту. Наприклад, Uber — це продуктова компанія, головним продуктом якої є сервіс таксі. У фокусі продуктових компаній — користувач

**Продуктова стратегія** — високорівневий загальний план розвитку продукту для дослідження однієї чи кількох цілей компанії.

**Проект** – система сформульованих цілей, що ставляться або фізичних об'єктів, що модернізують для їх реалізації, технологічних процесів; технічної і організаційної документації для них, матеріальних, фінансових, трудових і інших ресурсів, а також управлінських рішень і заходів щодо їх виконання.

**Проектна структура** є тимчасовою організацією, яку створюють для виконання конкретного комплексного завдання.

**Проектні кредити** різновид термінових кредитів; застосовують у операціях проектного фінансування, їх видають проектним компаніям, що не мають кредитної історії.

**Проектний аналіз** — комплексна процедура, яка проводиться на фазі доінвестиційних досліджень і періодично на стадіях проектування і реалізації, для визначення цілей і результатів проекту.

**Процес управління проектом** — за класифікацією РМІ розрізняють 5 процесів, які тією чи іншою мірою повторюються на етапі життєвого циклу проекту: ініціалізація, планування, організація виконання, контроль, завершення.

**Прямий дохід** — перша фаза розрахунку сітьової моделі по термінах. Розраховуються ранні дати початку/завершення для кожної роботи.

**Пул ресурсів** — вся сукупність ресурсів, які використовуються в проекті.

**Ранні терміни** — терміни раннього початку/завершення кожної з робіт.

**Ресурсний метод визначення кошторисної вартості** – калькуляція в поточних (прогнозованих цінах і тарифах елементів витрат (ресурсів), необхідних для реалізації проекту.

**Ресурсно-індексний метод** визначення кошторисної вартості – це поєднання ресурсного методу з системою індексів на ресурси (матеріальні, технічні та ін.). Індекси – це відношення вартості продукції, робіт або ресурсів у поточному (прогнозному) періоді до їх вартості в базовому періоді.

**Ризик –**вірогідність фінансових втрат від здійснення інвестиційної, операційної або фінансової діяльност**і.**

**Ризиковий (венчурний) бізнес–** своєрідна форма підприємництва, пов'язаного з розвитком електроніки. Невеликі ризикові підприємства, що 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 невідомі – 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.

**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 що володіє обмеженими ресурсами.

**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 проектів.

**Сітьова модел**ь — математична модель проекту, яка складається з робіт і зв’язків між ними.

**Сальдо реальних грошей** – різниця між притоком і відтоком грошових коштів від усіх трьох видів діяльності на кожному кроці розрахунків.

**Система «поширеного управління».** Менеджер приймає на себе відповідальність у межах фіксованої (кошторисної) ціни. Менеджер забезпечує управління і координацію реалізації проекту в межах фіксованої ціни. Можливо є, як юридичною, так і фізичною особою, що має ліцензію на професійне

управління і здатним відповідати за своїми зобов'язаннями перед замовником. Ризик покладають на менеджера в межах умов контракту.

**Система «прискореного будівництва» (система «під ключ»).** Менеджер – проектно-будівельна або інша фірма, з якою замовник укладає контракт «під ключ» з оголошеною вартістю проекту.

**Стрілкова діаграм**а — спосіб представлення сіткового графіку, при якому в вузлах показуються події, а стрілками — роботи. Вимагає вводу фіктивних робіт для відображення логічних зв’язків.

**«Складні» організаційні структури** створюють коли в проекті бере участь більше двох організацій, що виконують різні функції з реалізації проекту.

**Стратегічний план** визначає цільові етапи й основні віхи, що характеризують терміни введення об'єктів, виробничих потужностей, обсяги випуску продукції; етапи завершення комплексів робіт за проектом, що характеризуються відповідними термінами, терміни постачання продукції (устаткування), терміни підготовки фронту робіт; кооперацію організацій виконавців; потреби в матеріальних, технічних і фінансових ресурсах з розподілом за роками, кварталами.

**Стратегія** — довгострокова модель розвитку організації, яка приймається для досягнення її стратегічних цілей і враховує обмеження внутрішнього і зовнішнього середовища.

**Стратегічне планування**— управлінський процес створення і 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. Різновиди стратегічних альянсів: 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.

**Структура проекту** є “деревом” орієнтованих на продукт компонентів, представлених устаткуванням, роботами, послугами й інформацією, одержаними в результаті реалізації проекту.

**Структура розбивки робіт (СРР)** — ієрархічна структура послідовної декомпозиції проекту на підпроекти, проміжні результати різного рівня, набори детальних робіт.

**Соціальний аналіз проекту** — визначення корисності варіантів плану проекту для його користувачів. Результати соціального аналізу повинні забезпечити важливість стратегії взаємодії між проектом і його користувачем.

**Стохастичні моделі проекту** — врахування ймовірної природи різноманітних елементів проекту.

**Тактика управління проектом** — сукупність дій і заходів по запровадженню і здійсненню стратегії управління проектом.

**Тендер в управлінні проектом** — конкурсна форма проведення підрядних торгів, яка являє собою змагання представлених претендентами пропозицій (оферт) з точки зору їх відповідності вимогам тендерної документації.

**Термін окупності нововведення** — період, протягом якого додатковий прибуток, отриманий внаслідок реалізації інновації, покриє всі витрати на її створення.

**Технічний аналіз проекту** — це техніко-технологічні альтернативи, варіанти розташування, розмір (масштаб, обсяг), терміни реалізації проекту в цілому і його окремих фаз, доступність і достатність джерел сировини, робочої сили та інших необхідних ресурсів.

**Техніко-економічне обґрунтування проекту** — аналіз обсягу робіт, термінів виконання, вартості затрат, собівартості, прибутку, якості, комерційного ризику і надійності, життєздатності, конкурентоспроможності, соціальної і суспільної значущості проекту.

**Технополіси** — об'єднання наукових, інноваційних, науково-технологічних парків і бізнес-інкубаторів на певній території з метою надання потужного імпульсу економічному розвитку регіону.

**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, вищі навчальні заклади, комерційні фірми, консалтингові, інформаційні та інші сервісні служби і функціонує на засадах комерціалізації науково-технічної діяльності.

**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, реалізації інноваційних проектів, 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.

**Управління взаємодією** — одна із задач управління проектами за класифікацією РМІ. Включає визначення процедур збору/розповсюдження інформації по проекту і складу цієї інформації.

**Управління закупками** — одна із задач управління проектами за класифікацією РМІ. Включає складання специфікації продуктів і послуг, закупка яких потрібна для виконання проекту, аналіз ринку, вибір постачальників і безпосереднє здійснення поставок.

**Управління затратами** — одна із задач управління проектами по класифікації РМІ. Включає складання бюджету, контроль його виконання та ін.

**Управління змінами** — процес включає ідентифікацію можливих змін, їх оцінку, затвердження, документування і реалізацію.

**Управління змістом** — одна із задач управління проектами за класифікацією РМІ. Включає в себе визначення переліку всіх основних і допоміжних продуктів проекту і дій по їх створенню.

**Управління інтеграцією** — одна із задач управління проектами. Включає створення і виконання зведеного плану проекту, а також управління змінами до нього.

**Управління людськими ресурсами** — одна із задач управління проектами за класифікацією РМІ. Включає ідентифікацію кваліфікацій спеціалістів, які потрібні для виконання проекту, підбір відповідних людей, формування з них команди проекту і її подальший розвиток.

**Управління предметною областю проекту** — визначення цілей, задач роботи проекту, його обсяг і необхідні ресурси. Полягає в управлінні змінами і здійснюється через процеси визначення цілей, розробку концепцій, контролю виконання та завершення проекту.

**Управління змінами** – процес прогнозування і планування майбутніх змін, реєстрація всіх потенційних змін для детального вивчення, оцінки наслідків, схвалення або відхилення, а також організація моніторингу і координації виконавців, що реалізують зміни в проекті.

**Управління проектами** – мистецтво керівництва й координації людських і матеріальних ресурсів упродовж життєвого циклу проекту шляхом застосування системи сучасних методів і техніки управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягом робіт, вартості, часу, якості і задоволенню учасників проекту.

**Управління ризиками** — одна із задач управління проектами за класифікацією РМІ. Включає ідентифікацію і кількісну оцінку ризиків, а також розробку методів реагування.

**Управління термінами** — одна із задач управління проектами за класифікацією РМІ. Включає визначення тривалості робіт, визначення логічних зв’язків між ними і вирішення ресурсних конфліктів.

**Управління якістю** — одна з задач управління проектом за класифікацією РМІ. Включає визначення стандартів, яким повинен відповідати проект, і комплекс направлених на це заходів.

**Успіх проекту** — досягнення цілей проекту при дотриманні встановлених обмежень на його тривалість і терміни завершення, вартість і бюджет проекту, якість виконаних робіт і специфікації вимог до результатів.

**Учасники проекту** — фізичні особи і організації, які безпосередньо задіяні в проекті або чиї інтереси можуть бути задіяні при здійсненні проекту.

**Фаза проекту** — набір логічно взаємопов’язаних робіт проекту, в процесі завершення яких досягається один з основних результатів проекту.

**Фаза завершення** — четверта фаза життєвого циклу проекту за класифікацією РМІ.

**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.

**Функціональна структура** передбачає здійснення управління лінійним керівником через групу підпорядкованих йому функціональних керівників, кожен з яких має право керувати підпорядкованими підрозділами в межах доручених йому функцій.

**Холдинг**— специфічна організаційна форма об'єднання капіталу, що припускає 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 передавання від розробника до користувача.

**Ціль** — бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності.

**Ціль управління проектом** — бажаний результат, можливий і необхідний стан системи, який повинно бути досягнуто.

**Цикл управління проектом** — ступінь розвитку проекту від виникнення ідеї до повного свого завершення.

**Якісні методи оцінки проекту** ґрунтуються на методі порівняльної класифікації, коли розробляють перелік критеріїв для оцінки, визначають значущість кожного з них і на основі наявності даної властивості в кожного з проектів і їх значущості здійснюють вибір.

**Якість** – це цілісна сукупність характеристик об'єкта, що відноситься до його здатності задовольняти встановлені або передбачувані потреби.

**A/B-тестування** — метод маркетингового дослідження, суть якого полягає в тому, що контрольна група елементів порівнюється з набором тестових груп, в яких один або декілька показників були змінені, для того, щоб з'ясувати, які зі змін покращують цільовий показник.

**Earned Value Management (Earned Value Technique)** — низка методів, які об’єднані під спільною назвою і використовуються для вимірювання й контролю ефективності виконання проектів.

**ICB (IPMA Competence Baseline )**– опис базової компетентності менеджерів у сфері УП.

**ISO (International Organization for Standardization**) — Міжнародна організація по стандартизації, є світовою федерацією національних органів по стандартизації (країн — членів ІSО). Розробка міжнародних стандартів здійснюється технічними комітетами ІSО.

**Lead time** — вимірювання, скільки часу займає розробка продукту від появи ідеї до релізу.

**MVP (minimum viable product) –** це мінімально життєздатний продукт. Його головна особливість – пробна версія товару або послуги, що має обмежений набір функцій (іноді всього одну), яку компанія випускає на ринок. Мета цього методу – перевірити ідею на актуальність і життєздатність.

**Flow Efficiency** (ефективність потоку) — це метрика, яка показує швидкість роботи команди над створенням продукту, враховуючи етапи розробки, тестування та релізу.

**ОКR (Objectives Key Results)** — система постановки цілей та ключових

показників у бізнесі.

**КPІ (Key Performance Indicator)** — це ключові показники ефективності. Фокус не на цілях, а на показниках, яких треба досягти. Оцінювання у відсотковій шкалі.

**Roadmap** — дорожня мапа розвитку продукту. Може містити як короткострокові, так і довгострокові плани.

**Performance Review** — це процес, під час якого керівник оцінює досягнуті цілі та роботу працівника, дає зворотний зв’язок, вказує на його сильні сторони та зони росту, а також визначає цілі на подальший період.

**SMART** — система постановки цілей. Абревіатура, яка розшифровується так: specific — конкретна, measurable — вимірювана, achievable — досяжна, realistic — актуальна, timed — обмежена терміном.

**Stakeholder** — з англ. власник частки (одержувач відсотка); утримувач застави, спочатку — розпорядник (довірчий власник) спірного, закладеного або підопічного майна, пайовик; у вузькому сенсі слова: те ж, що і shareholder (акціонер, учасник), тобто особа, що має частку в статутному капіталі підприємства; у широкому сенсі: одна з фізичних або юридичних осіб, зацікавлених у фінансових та інших результатах діяльності компанії: акціонерів, кредиторів, держателів облігацій, членів органів управління, співробітників компанії, клієнтів (контрагентів), суспільства в цілому, тощо.

**UX-дослідження** — дослідження досвіду наявних або потенційних користувачів продукту. Це процес отримання інформації про те, чого потребують і хочуть юзери, для чого використовують продукт, з чим мають складнощі під час користування. Серед основних методів UX- дослідження виділяють: «польові дослідження» в інтернеті, опитування, звіти та аналітика від дослідницьких компаній, інтерв’ю та Usability-тестування.

**5W** – метод визначення цільової аудиторії Марка Шеррінгтона. Один з них — це сегментація за методом 5W. Особливість цього прийому полягає в детальній відповіді на кілька запитань: what, where, who, when, why.

РЕКОМЕНДОВАНА ТА ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Бояринова, К.О, Копішинська, К. О. (2019). Півот як інструмент забезпечення успішності реалізації стартапу. *Ефективна економіка,* [online] 3. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=6958 [Accessed 10 April. 2023].
2. Гавриш, О. А., Бояринова, К. О. та Кравченко, М. О. (2020). *Управління стартапам*. Київ: Політехніка, 716 с.
3. Гавриш, О. А., Дергачова, В. В. та Кравченко, М. О. (2019). *Менеджмент стартап проєктів*. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 337 с.
4. Робул, Ю. *Управління стартапами* [online]. Available at: https://imbacademy.com.ua [Accessed 10 April. 2023].
5. Савін, М. Що таке стартап. [online] In: *FORBES Україна*. Available at: http://forbes.net.ua/ua/explain/startup\_and\_business/1363540-shcho-take-startap [Accessed 10 April. 2023].
6. Тимохова, Г. Б. (2021). *Стратегія підприємств та бізнесу.* Харків: Вид-во НУА, 140 с.
7. Тимохова Г. Б., Білокінь, Т. А. (2017). *Менеджмент*. Київ: Кондор, 344 с.
8. Тимохова, Г. Б. (2018). *Інтелектуальний бізнес*. Київ: Кондор, 316 с.
9. Bughin, J., Catlin, T., Hirt, M. and Willmott, P. *Why digital strategies fail* [online]. Available at: https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/why-digital-strategies-fail [Accessed 10 April. 2023].
10. Bird, R. C., Orozco, D. (2014). Finding the Right Corporate Legal Strategy. *Magazine*, [online] September 16. Aailable at: https://sloanreview. mit.edu/article/finding-the-right-corporate-legal-strategy/ [Accessed 11.09.2022].
11. *Digital straregy* [online]. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Digital\_strategy [Accessed 10 April. 2023].
12. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75–85.
13. Kerzner, G. (2014). *Strategic management in the company. Model mature project management*. DMK Press, 320 p.
14. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2005*). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance* [online]. Available at: //hbr.org [Accessed 10 April. 2023].
15. Knaflic, C. (2015). *Storytelling with data: A data visualization guide for business professionals*. New York: John Wiley & Sons, 288 p.
16. Errea, J. (2017). *Visual Journalism. Infographics from the World's Best Newsrooms and Designers*. 256 p.
17. Mintzberg, H., Brian, J. (1998). Quinn, Sumatra Ghoshal. *The Strategy Process*, pp. 13–21.
18. McKinsey. *Organic growth remains key to long-term* [online]. Available at: https://www.consultancy.uk/news/14562/mckinsey-study-organic-growth-remains-key-to-long-term-success [Accessed 10 April. 2023].
19. McKinsey. *Best practice in core business diversification creates value* [online]. Available at: https://www.consultancy.uk/news/13008/mckinsey-best-practice-in-core-business-diversification-creates-value [Accessed 10 April. 2023].

ЗМІСТ

ВСТУП 3

1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ 4

2. ПРАКТИКУМ 7

3. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ 35

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК 51

РЕКОМЕНДОВАНА ТА ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА 71

*Навчальне видання*

**УПРАВЛІННЯ СТАРТАП ПРОЕКТАМИ**

Методичний посібник для студентів,

що навчаються за спеціальністю

051 –Економіка

Автор-упорядник: Тимохова Галина Борисівна

В авторській редакції

Комп’ютерний набір *Г. Б. Тимохова*

Підписано до друку . Формат 60×84/16.

Папір офсетний. Гарнітура «Таймс».

Ум. друк. арк.

. Обл.-вид. арк.

Тираж 100 пр. Зам №

*План 2022/2023 навч. р., поз. № 10 в переліку робіт кафедри*

Видавництво

Народної української академії

Свідоцтво № 1153 від 16.12.2002.

Надруковано у видавництві Народної української академії

Україна, 61000, Харків, МСП, вул. Лермонтовська, 27.