

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ТРЕНІНГ-КУРС START-UP

ТЕКСТИ ЛЕКЦІЙ

для здобувачів вищої освіти освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
галузі знань 05 “Соціальні та поведінкові науки”
спеціальності 051 “Економіка” всіх форм навчання

Розглянуто і схвалено
на засіданні кафедри теоретичної
та прикладної економіки
Протокол № 7
від 04.01.2021 р.

Тренінг-курс start-up. Тексти лекцій для здобувачів вищої освіти освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 05 “Соціальні та поведінкові науки” спеціальності 051 “Економіка” освітньої програми “Економіка” всіх форм навчання./
Хоменко І.О. – Чернігів: НУЧП, 2021. – 81 с.

Укладачі: Хоменко Інна Олександрівна, доктор економічних наук, професор

Відповідальний за випуск: Дерій Жанна Володимирівна, завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки, доктор економічних наук, професор

Рецензент: Бабаченко Лариса Валентинівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики Національного університету «Чернігівська політехніка»

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ	4
2 ТЕМИ ЛЕКЦІЙ	
Тема 1. Start-up як інноваційна форма започаткування бізнесу	14
Тема 2. Створення Start-up	23
Тема 3. Відбір персоналу до start-up	27
Тема 4 Бізнес – модель підприємства та розробка бізнес-моделі start-up	34
Тема 5. Бренд-менеджмент start-up	43
Тема 6. Позичування та правові аспекти реалізації start-up	54
Тема 7. Залучення капіталу	57
Тема 8. Побудова партнерства	60
Тема 9. Розробка програми лояльності start-up	65
Тема 10. Формування програми соціальної відповідальності start-up	67
Тема 11. Бізнес-план start-up	69
Тема 12. Презентація start-up	72
3 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	78

ВСТУП

Основною метою тренінг-курсу є формування у здобувачів вищої освіти (ЗВО) комплексу компетенцій та прикладних навичок із організації start-up, вибору та економічного обґрунтування напрямку його діяльності, забезпечення успішного функціонування. Реалізація зазначеної мети в процесі викладання дисципліни з урахуванням вимог компетентнісного підходу, орієнтована на ініціацію та розвиток у студентів здатності самостійно та креативно мислити, генерувати перспективні бізнес-ідеї, обирати адекватні для формату start-up бізнес-моделі, розробляти бізнес-плани, залучати всі можливі джерела фінансування start-up, виконуючи комплексні економічні розрахунки та обґрунтовуючи управлінські рішення, здатні забезпечити в перспективі ефективну діяльність започаткованого суб'єкта господарювання у форматі start-up.

Предметом дисципліни є дослідження особливостей започаткування малого підприємства, функціонуючого у галузі інноваційних розробок, головним активом якого є креативна бізнес-ідея, технології його створення і стратегії розвитку, явищ і процесів, що у сукупності сприятимуть комерціалізації новостворених продуктів і послуг.

Завдання дисципліни: формування розуміння специфіки start-up, його актуальності; навичок започаткування start-up, визначення можливих варіантів фінансування стар-ап та бізнес-моделі start-up, розкриття особливостей управління розвитком start-up, навчання ефективним прийомам відбору персоналу, висвітлення методів зацікавлення інвесторів та залучення капіталу, формування лояльності клієнтів та утримання споживачів, визначення оптимальних напрямків інтерактивного маркетингу, просування в соціальних мережах, розробки програми формування корпоративної соціальної відповідальності start-up.

Навчальна програма дисципліни Змістовий модуль 1. Розробка start-up ТЕМА 1. START-UP ЯК ІННОВАЦІЙНА ФОРМА ЗАПОЧАТКУВАННЯ БІЗНЕСУ

Сутнісна характеристика організаційної форми start-up. Start-up : поняття, змістовна сутність, особливості ідентифікації. Start-up як організаційна форма реалізації бізнес-ідеї. Передумови створення start-up . Класифікація start-up : автоматизатори, змінювачі суспільства, інтегратори, челенджери. Ключові фактори успіху та помилки створення start-up . Напрямки діяльності, привабливі для створення start-up . Оцінювання рівня привабливості виду діяльності за спеціалізацією start-up .

Життєвий цикл start-up. Стадії життєвого циклу start-up за Ф.Уенрайтом. Характеристика етапів життєвого циклу start-up: seed («посівна фаза»); start-up («початкова»); early-growth («початкове зростання»); expansion («розширення»); mezzanine («підготовча фаза»); exit (фаза виходу).

Стадії життєвого циклу start-up за «Startup Genome Project». Характеристика етапів життєвого циклу: відкриття (discovery), оцінка і підтвердження цінності (validation). ефективна достатність (efficiency), масштабування (scale), максимізація прибутку (profit maximization), оновлення (renewal).

Діяльність start-up в Україні. Нормативно-законодавча база функціонування start-up в Україні. Особливості створення та функціонування start-up в Україні. Динаміка формату український «start-up» та перспективи розвитку.

ТЕМА 2. СТВОРЕННЯ START-UP

Вибір сфери діяльності start-up . Підприємницьке середовище, підприємницька ідея. Сутність підприємництва, риси підприємця, функції підприємця. Переваги та недоліки підприємницької діяльності. Вибір та обґрунтування бізнес – ідеї. Методи генерації ідей - мозкова атака, конференція ідей, синектика. Оцінювання та відбір ідей. Методи відбору ідей – чек-листи та оцінні шкали.

Вибір назви start-up . Врахування чинників, що актуалізують вибір назви start-up. Формування вимог до назви start-up – врахування товару чи послуги, що будуть вироблятися; сучасне звучання, створення позитивного іміджу, легкість вимови і запам'ятовування тощо. Визначення варіантів назви start-up . Проведення морфологічного, семантичного та аудіо-аналізу правильності вибору назви start-up .

Визначення місії та цілей start-up . Поняття місії як призначення start-up і головного напрямку його діяльності на довгострокову перспективу. Визначення орієнтира при формування місії - на товар/послугу або на потребу. Переваги та недоліки такої орієнтації. Формування цілей діяльності start-up за критеріями результативності передбачуваної діяльності.

Розробка фірмових констант start-up. Поняття фірмових констант бізнесу. Особливості розробки фірмових констант. Визначення основних рис start-up, які відображатимуть фірмові константи. Знаходження образу start-up, який буде найкраще запам'ятовуватись цільовою групою споживачів. Специфіка розробки товарного знаку, логотипу, фірмових кольорів, слогану. Врахування принципів і правил інфографіки при розробці фірмових констант.

ТЕМА 3. ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ START-UP

Вимоги до навичок та процес відбору персоналу. Управління людськими ресурсами – сутність, роль, значення, основні складові. Основні кроки планування людських ресурсів. Прості та комплексні методи прогнозування потреб у людських ресурсах. Методи міркування - експертні оцінки і дельфа-техніка та математичні методи. Розробка плану дій для реалізації процедури підбору персоналу. Аналіз вимог роботи, необхідних компетенцій, досвіду.

Особливості планування персоналу, пошуку і підбору персоналу при реалізації start-up. Аналіз ринку праці. Принципи відбору персоналу в start-up. Джерела надходження кваліфікованого персоналу. Обґрунтування процедур відбору за визначеними критеріями, за якими проводиться оцінка претендентів. Модель

компетенцій *Нау Груп*. Модель логічних рівнів Р.Ділтса. Модель управлінських компетенцій. Типові управлінські компетенції.

Формування команди. Команда – сутність, види, мета формування. Командні ролі за М.Белбіном. Особливості та етапи формування команди. Ознаки ефективної команди. Правила роботи ефективної команди за Д.МакГрегором. Модель ідеальної командної роботи. Фактори, що впливають на ефективність командної роботи. Команда як тип організаційної культури. Команда як інструмент лідерства. Команда як інструмент вирішення проблем в умовах невизначеності.

Тестування та випробувальні строки. Баланс довіри та контролю в управлінні *start-up*.

ТЕМА 4. БІЗНЕС –МОДЕЛЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ START-UP

Сутнісна характеристика, функції та механізм розробки бізнес-моделі підприємства. Аналіз пріоритетів споживачів як основного елемента бізнес-моделі компанії. Система бізнес-процесів компанії. Ідентифікація ключових компетенцій компанії. Управління життєвим циклом бізнес-моделі: формування, розвиток і трансформація. Основні тенденції формування та розвитку бізнес-моделей в форматі *start-up*.

Досвід формування бізнес-моделей вітчизняних підприємств. Характерні ознаки існуючих бізнес-моделей компаній основних галузей промисловості.

Методичні аспекти діагностики зовнішнього середовища у процесі формування бізнес-моделі підприємства. Структурні блоки бізнес-моделі в форматі *start-up* ; сегменти споживачів; пропозиція цінності; канали збуту; взаємовідносини з клієнтами; потоки надходження доходів; ключеві ресурси; ключові види діяльності; ключові партнери; структура витрат. Середовище бізнес-моделювання. Оцінка бізнес-моделі компанії. Бізнес-модель і стратегія блакитного океану. Шаблон бізнес-моделі.

Бізнес моделі інноваторів бізнесу. Бізнес- модель на основі фактичного стандарту. Модель бізнесу «комутатор». Модель бізнесу на основі рішень споживачів. Модель бізнесу на основі піраміди продукції. Модель бізнесу на основі управління ланцюгом цінності або представлення продукту як мультиплікативної системи. Модель бізнесу на основі мультиплікативного прибутку(блокбастерного типу). Модель бізнесу бруньковидного (підприємницького) типу. Модель доступу до споживача через особливі канали – модель Делла. Модель «Приватна марка». Модель широкого асортименту однієї категорія («вбивця категорії»). Модель дистрибуції з низькими витратами – модель Wall-Mart. Модель «EDS» і «Nike».

Особливості розробки бізнес-моделі start-up. Бізнес-модель як інструмент ефективного управління *start-up*. Підходи до розробки бізнес-моделі – формальний, гуманітарний, онтологічний. Преваги та недоліки кожного підходу. Рівень практичної придатності бізнес-моделей. Розроблених за формальним, гуманітарним, онтологічним підходами. Інноваційні бізнес-моделі та їх структура.

Етапи розробки бізнес-моделі start-up. Бізнес-модель А. Остервальда як основа для розробки бізнес-моделі *start-up*. Шаблон бізнес-моделі А.Остервальда.

Структурні блоки бізнес-моделі start-up : СС споживчі сегменти (СС), ціннісна пропозиція (ЦП), канали збуту (КС), взаємовідносини із клієнтами (ВК), потоки доходів (ПД), ключові ресурси (КР). Ідентифікація кожного структурного блоку відповідно до бізнес-ідеї start-up, змістовне наповнення.

Коригування бізнес-моделі start-up. Сканування бізнес-середовища за такими напрямками – ринкова сфера, галузева сфера, основні тенденції, макроекономічна сфера. SWOT –аналіз кожного структурного елементу розробленої бізнес-моделі start-up, коригування за результатами аналізу. Стратегія «блакитного океану» та особливості її використання у бізнес-моделюванні start-up. Раціоналізація бізнес моделі з використанням концепції чотирьох дій

ТЕМА 5. БРЕНДМЕНЕДЖМЕНТ START-UP

Розробка брендovanого продукту start-up. Поняття та сутність бренду. Переваги брендovanого товару/послуги. Визначення характеристик продукту, здатних уособлювати бренд. Складові бренду. Побудова концепції бренду. Методи забезпечення цінності бренду. Реалізація алгоритму створення бренду. Розробка програми бренд-менеджменту. Оцінювання динаміки змін в споживацькому середовищі і коригування програми бренд-менеджменту.

Розробка програми просування бренду. Визначення засобів та інструментів комунікативної політики start-up щодо брендovanання. Міжособові та неособові комунікації. Розробка комунікативних звернень. Обґрунтування вибору засобів поширення інформації. Забезпечення зворотного зв'язку з цільовою аудиторією. Формування співтовариства прихильників бренду Розрахунок комунікативного бюджету.

Особливості інтерактивного маркетингу. Переваги інтерактивного формату маркетингу. Процес маркетингу в інтерактивному режимі. Push та pull – технологія. Канали on-line та методи просування. Цінові моделі розміщення повідомлень. Розрахунок бюджету просування в режимі on-line. Використання електронної пошти. Digital – реальність маркетингу. Digital -проблеми в on-line маркетингу.

Мобільний маркетинг. Переваги використання мобільних технологій. Маркетингові важелі впливу. Застосування мобільних технологій: SMS, WAP, IVR, QR- коди. Інтерактивні сервіси. Розрахунок бюджету на просування в режимі мобільного маркетингу. Етика мобільного маркетингу.

Просування продукту/послуги start-up в соціальних мережах. Аудиторія соціальних мереж. Профіль потенційного клієнта. Типи взаємодії з аудиторією. Інструменти просування: площадки і мережі, підтримка діяльності співтовариства, купівля співтовариства, просування за допомогою подій, підтримка персональних акаунтів, Програмні засоби. Вимірювання ефективності в on-line медіа. Психологічні аспекти просування.

PR-діяльність. Зв'язки з громадськістю як система, їхні структурні елементи. Функції системи зв'язків з громадськістю. Канали передачі інформації та їхня роль у системі зв'язків з громадськістю. Прямий і зворотний зв'язок start-up з цільовою аудиторією. Стратегічні комунікації, їхня сутність і роль у зв'язках з громадськістю. Інформаційні технології та їхня роль у системі зв'язків з

громадськістю. Види планів зв'язків з громадськістю, їхній зміст та основні характеристики. Програма зв'язків з громадськістю, її сутність та основні елементи. Кампанія зі зв'язків з громадськістю (PR-кампанія), її сутність і доцільність проведення. Основні етапи підготовки і проведення PR-кампанії та їх характеристика. Основні правила підготовки і використання реклами. Механізм взаємодії із засобами масової інформації (ЗМІ) Преса, її види, завдання і можливості. Радіо та його можливості у здійсненні зв'язків з громадськістю. Телебачення, його сутність, можливості та роль у зв'язках з громадськістю. Види телекомпаній: державні, міждержавні, громадські, недержавні (приватні) та особливості їх функціонування. Основні напрями діяльності спеціалістів служби зв'язків з громадськістю з установами комунікацій зі ЗМІ.

ТЕМА 6. ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ START-UP

Знаходження цільової ніші ринку start-up. Визначення основної компетенції start-up та потенційних покупців продукції start-up з врахуванням двох груп критеріїв : оціночних критеріїв та критеріїв обмеження. Ідентифікація купівельного профілю потенційного клієнта та чинників, що формують купівельну поведінку цільової групи споживачів. Орієнтовна оцінка потенціалу ринку. Розробка ринково-товарної сітки для визначення привабливого сегменту/ніші ринку.

Позиціонування start-up. Виявлення конкурентних переваг start-up та продукту/послуги з метою створення унікальної конкурентної переваги. Напрямки диференціації продукту/послуги start-up. Елементи та прийоми позиціонування. Вибір характеристик/ознак start-up для позиціонування. Розробка карт сприйняття start-up та його продукції. Етапи позиціонування. Можливі помилки позиціонування. Проблеми репозиціонування.

Ліцензування й патентування господарської діяльності, їх головні цілі. Види господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню. Види діяльності, що підлягають патентуванню. Державна реєстрація суб'єктів господарювання. Принципи реєстраційних процедур. Документи для реєстрації.

Способи припинення діяльності суб'єкта господарювання. Реорганізація підприємства. Ліквідація підприємства. Державна реєстрація припинення діяльності підприємства.

Змістовий модуль 2. Впровадження та реалізація start-up

ТЕМА 7. ЗАЛУЧЕННЯ КАПІТАЛУ

Форми зацікавлення інвесторів. Типологія інвесторів. Меценати та принципи роботи з ними. Характерні риси успішного керівника start-up. Правила відбору інвесторів. Рекомендація авторитетної третьої особи: існуючі інвестори; юристи та бухгалтери, відомі підприємці, професори профільних вузів з сфери діяльності start-up, корисні знайомі. «Сила тяжіння» start-up : концепція, фактори, формули. «Воронка» інвестиційних угод та основні принципи її роботи. Етапи продажу start-up потенційному інвестору.

Аргументація для інвестора. Пошук аргументів та принципи побудови аргументованих відповідей. Чесність, прозорість, довіра у відносинах з інвестором. Знання про потенційний ринок start-up (еволюція, динаміка, тенденції, обсяги, конкуренти, споживачі, бар'єри ринку, тощо). «SWOT-аналіз» start-up як наглядний інструмент аргументації. Основні помилки в роботі з інвестором та спосіб їх уникнення.

Робота з запереченнями. Заперечення як етап продажу start-up потенційному інвестору. Основні положення в роботі з запереченнями. Модель та конкретні кроки у роботі з запереченнями. Типові фрази відмов інвесторів. Алгоритм відповіді на заперечення. Формула успіху у роботі з запереченнями.

Специфіка залучення бізнес-ангелів. Бізнес-ангели та їх моделі роботи. Класифікація бізнес-ангелів. Особливості роботи бізнес-ангелів в Україні.

Управління радою директорів. Характеристика ролей членів ради директорів. Механізм роботи членів ради директорів. Принципи роботи з радою директорів.

ТЕМА 8. ПОБУДОВА ПАРТНЕРСТВА

Особливості побудови партнерства. Сутність партнерства та особливості правильного вибору партнерів для start-up. Побудова партнерства з широко формальними цілями. Ефективне партнерство та правила його побудови. Орієнтири та планові результати партнерства. П'ять кроків до партнерства. Як гарантовано знайти потрібну людину у свій start-up. Крок 1: Зрозуміти хто потрібен? Чотири ролі у start-up : менеджер з продажу, дизайнер, программер, маркетолог. Типові помилки при пошуку партнерів start-up : Шукати партнера, бо самому страшно; Залучати партнера на стадіях, де він ще непотрібен; Інвестор і працівники; vs Партнери. Крок 2: Знайти потрібну людину. Шукати потрібних людей в їх середовищі. Крок 3: Зацікавити своїм проектом. Говорити на мові бажаного партнера. Чому йому це має бути цікаво, корисно, вигідно; Крок 4: Перевірити співпрацю. Випробувальний термін. Крок 5: Домовитись про схему. Договір. Ціль проекту: Гроші, Продаж, Генератор. Частка в проекті.

Укладання угод. Стратегія і тактика ведення переговорів. Правила та принципи укладання угоди в контексті start-up . Пошук внутрішніх лідерів для успішного партнерства та укладання угоди. Правила укладання взаємовигідних угод. Що необхідно знати start-up - керівнику при укладанні угоди.

Правові аспекти домовленостей. Логіка укладання договорів з поетапним описом процедури. Особливості організації зустрічі для підписання юридичної угоди щодо start-up. Загальні позиції при укладанні угоди. Спілкування з партнерами start-up під час укладання угоди. Складання юридичного документу. Правила та термін звернення до юридичної сторони при укладанні угоди щодо start-up . Особливості вибору юридичної компанії. Ризик розірвання угоди щодо start-up.

Правила спілкування з партнерами. Комунікація в умовах Інтернет. Діалог у мережі. Моделі переговорів як форми ділового спілкування. Принцип 10 правил ефективного спілкування з партнерами. «Шмузінг» при спілкування з партнерами. Інтернет комунікації з партнерами. Як правильно писати мейли. Вибір теми

електронного листа. Правило відповіді на електронну переписку 24 год. Цитування тексту при відповіді на електронні листи. Правила та особливості відправлення «групових» листів. Електронний підпис листів. Правила телекомунікаційного етикету. Особливості організації телеконференцій в Інтернет. Етика при проведенні чату.

ТЕМА 9. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ START-UP

Розробка програми лояльності до продукту/послуги start-up. Вивчення поведінки цільової групи споживачів start-up. Оцінювання та вибір варіанту програми лояльності. Дисконтна програма як метод забезпечення лояльності. Варіації дисконтної програми. Переваги і недоліки дисконтної програми. Особливості бонусних програм лояльності. Обґрунтування доцільності впровадження програм лояльності. Комунікативна підтримка програм лояльності

Управління взаємовідносинами з соціумом. Формування каналу зворотного зв'язку з клієнтами. Вимірювання реакції цільових споживачів на діяльність, товари та комунікативну політику start-up. Розробка, впровадження та удосконалення програм роботи з клієнтами. Організація маркетингових досліджень. Оперативне реагування на трансформацію потреб і запитів споживачів.

ТЕМА 10. ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ START-UP

Формування індивідуальної та корпоративної соціальної відповідальності. Сутність корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Сутність та основні характеристики іміджу. Корпорація як об'єднання людей з метою спільної діяльності та її функції. Корпоративний імідж: сутність, шляхи формування, основні характеристики. Основні складові корпоративного іміджу, роль зв'язків з громадськістю в їх формуванні та функціонуванні. Сутність і роль фірмового стилю. Інформаційний дизайн, його місце і роль у зв'язках з громадськістю. Архітектурний дизайн та його роль у формуванні корпоративного іміджу. Оформлювальний дизайн та його роль у формуванні корпоративного іміджу. Зовнішній вигляд, стиль поведінки, особиста культура працівників та їхній вплив на імідж корпорації (фірми). Стиль управління та його роль у забезпеченні ефективних зв'язків з громадськістю. Місце і роль засобів масової інформації у формуванні корпоративного іміджу. Особистий імідж керівника (лідера) та його роль у формуванні та реалізації корпоративного іміджу. Форми і методи просування та використання корпоративного іміджу у зв'язках з громадськістю.

Напрямки допомоги суспільству. Інноваційні напрямки допомоги суспільству. Проекти та програми корпоративної соціальної відповідальності. Особливості поведінки компаній при участі в даних проектах.

ТЕМА 11. БІЗНЕС-ПЛАН START-UP

Структура бізнес-плану start-up . Об'єктивна необхідність планування діяльності start-up . Поняття бізнес-плану start-up . Зовнішня та внутрішня функції бізнес-плану. Типологія бізнес-планів. Бізнес-план як інструмент залучення зовнішнього капіталу для реалізації підприємницького проекту та база

конструктивних комунікацій між підприємцем та майбутніми постачальниками, продавцями й працівниками фірми. Використання бізнес-плану для моделювання системи управління майбутнім бізнесом. Технологія ВРЗ (віхи, розрахунки, задачі).

Поняття інформаційного поля бізнес-плану start-up . Основні складові інформаційного поля: маркетингова, виробнича, фінансова, загальноекономічна і галузева інформація, передбачення і припущення стосовно окремих параметрів майбутнього бізнесу. Джерела отримання інформації. Вимоги до якості інформації, необхідної для опрацювання бізнес-плану. Функції програмного забезпечення в процесі розробки бізнес-плану. Основні програми, що застосовуються в процесі бізнес-планування.

Принципи складання успішного бізнес-плану. Презентація як основа бізнес-плану. Ключові пункти успішної презентації для інвесторів: назва, проблема, вирішення, бізнес-модель, секрети успіху, маркетинг та продажі, конкуренція, управлінська команда, фінансові прогнози так ключові показники, поточний статус та досягнення. Чинники, що визначають зміст бізнес-плану та його обсяги. Загальні вимоги до змісту бізнес-плану. Процес формування структури бізнес-плану.

Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану. Недоцільність запровадження універсальної, стандартної послідовності опрацювання бізнес-плану start-up . Внутрішня логіка розробки бізнес-плану: вибір продукції (послуг) для ринку; дослідження ринкового середовища майбутнього бізнесу; вибір місцезнаходження фірми; прогнозування обсягів продажу продукції; визначення виробничих параметрів майбутнього бізнесу; опрацювання цінової та збутової політики; обґрунтування вибору організаційних параметрів фірми; опис потенційних ризиків бізнесу і дій для їх мінімізації; оцінка фінансових параметрів бізнесу.

Принципи написання та структура бізнес-плану: простота та лаконічність; функціональність; реалістичність припущень та передбачень; легкість знаходження потрібної інформації; наочність; забезпечення охорони конфіденційної інформації. Особливості укладання угоди про конфіденційність. Форма титульного аркуша. Функціональне призначення та правила оформлення змісту. Складання резюме, його призначення та зміст. Додатки: орієнтовний перелік матеріалів, що виносяться в додатки; правила оформлення.

Ключові показники бізнес-плану.. Зміст, логіка опрацювання та структура основних фінансових показників фінансових показників. Послідовність складання плану доходів і витрат: прогнозна оцінка обсягів продажу продуктів фірми; розрахунки прямих витрат фірми на виробництво і реалізацію власної продукції (послуг); визначення валового прибутку; розрахунки операційних витрат фірми; обчислення операційного прибутку; визначення суми сплати процентів за кредити; обчислення прибутку до сплати податків; обчислення суми податків з прибутку фірми; визначення чистого прибутку фірми. Проформа плану доходів і видатків. Знаходження точки беззбитковості. Фактори, що визначають необхідність складання плану грошових надходжень і виплат. Процедура складання плану грошових надходжень і виплат. Проформа плану грошових надходжень і виплат.

Чистий потік готівки. Додатний потік готівки. Від'ємний потік готівки. Цілі складання планового балансу й вимоги до нього. Проформа планового балансу. Активи балансу. Пасиви балансу. Зобов'язання перед власниками та акціонерами. Цілі розрахунків стандартних фінансових коефіцієнтів. Аналіз чутливості. Фінансові потреби фірми й умови повернення коштів кредиторам та інвесторам.

ТЕМА 12. ПРЕЗЕНТАЦІЯ START-UP

Вивчення цільової аудиторії. Визначення цільової аудиторії. Визначення мети передачі необхідної інформації і можливої (бажаної) реакції. Підготовка і створення комунікативного повідомлення (дії). Вибір засобу передачі повідомлення (здійснення дії). Відстеження зворотного зв'язку - отримання реакції цільової аудиторії. Якісне визначення цільової аудиторії. Формування «портрету потенціального покупця». Адресування реклами певній цільовій аудиторії. Цільова аудиторія сайту з точки зору SEO. Способи збору інформації про цільову аудиторію. Україномовність та фільтрування цільової аудиторії.

Формування «портрету цільової аудиторії» для презентації start-up. Основні питання при формуванні портрету цільової аудиторії презентації start-up . Напрямки, що потребують детального дослідження для формування ефективної портрету аудиторії для презентації start-up. Історія компанії. Менеджмент. Сучасна діяльність. Мозковий штурм.

Правила ефективної презентації start-up . Сутність презентації. Ефективна і неефективна презентація. План презентації. Мета і завдання презентації. Тема і предмет презентації. Аудиторія, на яку спрямована презентація. Час і тривалість виступу. Місце проведення презентації. П'ять основних структурних компонентів презентації (експозиція, вступ, основна частина, резюме, висновок). Правило 10/20/30. Ефективна презентація бізнес- start-up . Основні принципи візуальної презентації start-up .

Особливості презентації для потенційних інвесторів. Особливості презентації перед потенційними інвесторами (як для комерційних так і для некомерційних компаній). Основні питання, що цікавлять інвестора. Чинники, що формують позитивне враження у інвестора. Основні питання, що необхідно висвітлити на слайдах презентації start-up. (Назва компанії; проблема, що вирішується; основні переваги при впровадженні start-up; бізнес-модель start-up; секрети успіху; маркетинг, продажі; конкуренція; управлінська команда start-up ; фінансові прогнози а ключові показники; стан на сучасному етапі, прогнози на майбутнє, графік фінансової реалізації start-up).

Особливості розробки презентації start-up перед потенційними споживачами. Основні питання, що цікавлять споживачів (Назва компанії, посада; майбутні потреби споживачів, що Ви можете задовольнити за допомогою start-up; проблеми, які необхідно ліквідувати та шляхи їх вирішення; модель реалізації start-up ; технологія чи секрет продукції; демонстрація товарів; конкурентний аналіз; особливості формування управлінської команди start-up).

Ефективні прийоми презентування. Підготовка платформи для презентації start-up (головні слова, з яких варто розпочинати презентацію). Особливості та правила визначення спікерів під час презентації. Креативність презентації start-up . Особливості методу «з чистого листа». Правила підготовки до публічного виступу. Як працювати в PowerPoint. Правила вибору фону презентації. Розміщення логотипу. Правила вибору шрифту. Анімація тексту і графіки. Правила використання булітів. Багаторівневі списки та заголовки. Особливості представлення діаграм та графіків. Слайди в друкованому вигляді.

1 ТЕМА 1. START-UP ЯК ІННОВАЦІЙНА ФОРМА ЗАПОЧАТКУВАННЯ БІЗНЕСУ

Для розвитку економіки потрібні нові ідеї, які здатні трансформувати виробництво, запропонувати новий товар чи послугу вимоги до якого продиктовані сучасними реаліями життя. Механізм впровадження нових розробок та винаходів на початку економічного становлення України здійснювався досить повільно через недосконалість методів державного регулювання економіки. Проте, останнім часом спостерігається активне стимулювання з боку держави та іноземних інвесторів інноваційної бізнес-діяльності. Що створює безліч можливостей для молоді реалізувати себе як прогресивного інноватора. Основною організаційною формою реалізації бізнес-ідеї є start-up.

Стартап – це молода компанія, заснована одним або декількома підприємцями, з метою розробки унікального продукту чи послуги на основі інновацій та виведення його на ринок. За своєю природою типовий стартап, як правило, створюється, за рахунок початкового фінансування від засновників або їх друзів та родин.

Стартап – це форма господарювання, яка орієнтована на створення якогось інноваційного продукту, розробка якого поєднує високі ризики з можливістю отримання надприбутків. Здебільшого стартапи вводять інновації в таких галузях виробництва як біохімія, біоінженерія, електроніка, виробництво товарів споживання тощо.

На практиці стартап є новоутвореною фірмою у вигляді малого підприємства, яка часто навіть неофіційно зареєстрована, має на меті організацію бізнесу на інноваційних засадах.

Зазвичай засновниками стартапу є група однодумців, які мають бізнес-ідею і працюють на неї, тобто мають на меті її реалізацію, але не мають достатньо коштів. Тож реалізація проекту потребує інвестора, який готовий ризикнути вкласти гроші на невизначений строк.

Стартап як організаційна форма реалізації бізнес-ідеї може мати таке юридичне оформлення:

1. Фізична особа-підприємець (ФОП);
2. Приватне підприємства (ПП);
3. Товариство з обмеженою відповідальністю.

Перевагами такої організаційної форми як ФОП є те, що стартапер працює сам на себе, він не зобов'язаний формувати зареєстрований капітал і не зобов'язаний оформлювати документально свої рішення. Недоліком є те що підприємець обмежений власними коштами і якщо проект не принесе бажаний результат, то він відповідає за борги всім своїм майном.

Перевагами стартапу у формі приватного підприємства є те що тут законодавчо не встановлюється сума зареєстрованого капіталу, і те що наявна можливість прописувати статут, тобто визначати, як працюватиме ПП, відповідно до уподобань підприємця-засновника. Недоліком є те, що ПП не цікавлять інвесторів, бо ПП тисячі і серед них інвестору складно знайти стартапера.

Переваги ТОВ полягають у тому що, за наслідки своєї діяльності воно несе відповідальність виключно майном підприємства, і те що, зареєстрований капітал формується протягом будь-якого періоду часу (вказаного засновниками) і його розмір не встановлюється законодавством (хоч від однієї копійки). Також перевагами є можливість залучення партнера, спрощена система управління підприємством і високий рівень довіри інвесторів до такої форми організації бізнесу. Норми про ТОВ не обмежують кількості учасників. Суттєвим недоліком є складність усунення учасника ТОВ, який діє всупереч інтересам цього товариства, навіть зборами учасників, він сам має захотіти піти.

З усіх організаційних форм реалізації стартапу найдоцільнішим є ТОВ.

Поняття стартапа пов'язано з інноваційною економікою і з підприємницькою діяльністю. **Стартап** (start-up) – новостворена компанія, бізнес якої ґрунтується на інноваційній технології, яка ще не вийшла на ринок або тільки почала на нього виходити і має потребу в залученні зовнішніх ресурсів. Інновації, на яких будують бізнес, можуть бути як глобальними так і локальними. Особливістю стартапа є те, що компанія розраховує на швидке зростання. Швидке зростання є основною і головною відмінністю, немає значення в якій сфері діяльності буде створено бізнес. Для швидкого зростання стартап повинен надавати такий продукт, який буде затребуваним на ринку. Компетентним та швидко-зростаючим стартапом можна вважати такий, що: виробляє те, що має велику затребуваність; може обслужити всіх клієнтів, незалежно від часу, відстані та фізичних обмежень.

Перша умова, означає те, що в основу стартапа покладена ідея, яка передбачає масовий збут. Взагалі стартап передбачений для великого збуту, а не на вузькоспеціалізовані ідеї чи продукт. Та і взагалі від масовості ринку збуту залежить вибір джерела фінансування і форми фінансування.

Друга умова, означає те, що товар має бути простим та понятним для споживача, універсальним. Повинен мати можливість ліцензування, поширення віртуальними ринками та магазинами. Ці умови мають виконуватись одночасно.

Успішний стартап той, який простий у формуванні, але надвичайно складний у реалізації. Створюючи стартап, потрібно придумати те, чого не існувало раніше.

Основними суб'єктами, які допомагають стартапам є: бізнес-інкубатори, бізнес-акселератори, технопарки, венчурні фонди, бізнес-ангели, інститути розвитку, науково-дослідні установи, банки ідей, консультанти, «пакувальники проектів», техно-блоги, користувачі, бізнес-партнери.

Для оцінювання стартапів, проектів є показники:

1. Чиста приведена вартість проекту. Результатом такого обчислення буде грошова оцінка даного проекту. Початкова інвестиція вважається і виражається, як власні кошти, сюди включають відсотки, які нараховуються на вкладені кошти.

2. Термін окупності проекту, рахується в роках.

3. Співвідношення кредиту до вартості проекту.

4. Співвідношення кредиту до цінності даного стартапу.

Передумовами створення стартап-проекту є наявність якоїсь проблеми у суспільстві яку зможе вирішити інноваційний продукт на даний момент часу, а також сприятливі макроекономічні фактори: економічні та технологічні (наявність

резерву технологій, фінансових та матеріально-технічних засобів), політико-правові (законодавство, яке заохочує інноваційну діяльність), організаційно-управлінські, соціально-психологічні та культурні.

До ключових факторів успіху стартапу відносять:

- розуміння потреб споживача;
- розуміння конкурентів;
- наявність необхідного за розмірами ринку збуту;
- наявність позитивних трендів у появі нових технологій;
- здатність команди швидко реагувати на зміну вподобань споживачів;
- якість та потрібність продукту.

Найпоширеніші помилки при створенні стартапу:

- робота наодинці;
- повторювання існуючої ідеї;
- розташування у не вигідному регіоні;
- погані стосунки з колективом та інвесторами;
- високі витрати;
- відсутність ентузіазму.

У наш час привабливими напрямками діяльності для створення стартап є: ІТ-сфера, біохімія, біоінженерія, електроніка.

Особливостями start-up є: він засновується на бізнес-ідеї, яка є інноваційною в технічному та економічному аспектах, залучає кошти інвесторів на реалізацію проекту, start-up діяльність має більший ступінь ризику порівняно із традиційним бізнесом.

Передумови створення стартапів можна згрупувати у три елементи:

1. Внутрішня потреба. Бажання чогось досягти, основне джерело мотивації для активних дій по створенню власної справи.

2. Середовище оточення і середовище спілкування безпосередньо впливають на стартапера, в тому числі і на його рішення та судження в сфері започаткування власної справи.

3. Зовнішні обставини – рушійні сили, фактори, які тиснуть і змушують діяти. Вони можуть як стимулювати так і гальмувати діяльність start-up.

Класифікація start-up:

Автоматизатори – стартапи, що пропонує послуги для автоматизації процесів, які раніше виконувалися вручну, які споживачі повинні освоювати самостійно. Особливостями тут є наявність сильної ІТ-команди та невеликі вимоги до розміру інвестицій. До автоматизаторів відносять: Google, Mint, Dropbox, Eventbrite, Pandora, Zynga, Kickstarter, Basecamp, Playdom, Hipmunk, Hunch, Slideshare, Playdom, Modcloth, Vox.net та ін.

Змінювачі суспільства – стартапи, зусилля якого направлені на взаємодію людей між собою ігноруючи часові та просторові бар'єри. Особливостями тут є також наявність сильної ІТ-команди і потужного відділу маркетингу, оскільки освоюються нові ринки. До них відносять Start-up, характерними рисами яких є соціальна значущість, спрямованість на поєднання людей шляхом комунікативних технологій, які знищують кордони та інші обмежувальні фактори. Наприклад, в часи становлення незалежної Естонії, для запобігання інформаційного колапсу

було винайдено Skype, як спосіб комунікації між населенням в умовах політичного тиску. Приклади: Youtube, Ebay, Skype, Yelp, MyYearbook, Viber, OkCupid, DailyBooth, Facebook, Twitter, Turk та ін.

Інтегратори – стартапи, які генерують прибуток за рахунок прихованих платежів. Такі стартапи потребують кваліфіковану команду менеджерів, оскільки вони завойовують вже існуючі невеликі ринки завдяки привабливим цінам. Монетизація таких стартапів відбувається уже на перших етапах проекту. Приклади: Uservoice, Kissmetrics, Flowtown. До Start-up інтеграторів належать проекти спрямовані на продукування прибутку в тих сферах діяльності, вони мають привабливу цінову політику для потенційних клієнтів за рахунок швидкої монетизації та прихованих платежів. Стартаперами в даному випадку виступають талановиті менеджери досвідом у сфері управління підприємствами.

Челенджери – стартапи, що спеціалізуються на наданні B2B-послуг, потребують найбільших інвестицій з усіх попередніх видів стартапів. Переваги: значно тривалий життєвий цикл, значно масштабний ринок. Характерними особливостями start-up *челенджерів* є не інноваційна діяльність, а поліпшення якості вже існуючого продукту, високі технологічні і якісні показники якого є конкурентоспроможними з аналогічними продуктами. Є два шляхи реалізації таких start-up – освоєння нових ринків, або завоювання вже існуючих шляхом надання кеш-беків постійним клієнтам. Визначальною рисою команди челенджерів є комплексне володіння бізнес-стратегіями та навичками проектної діяльності. Приклади: DB Best, De Novo, Viewdle, Terrasoft.

Білл Гросс, засновник компанії "Idealab", яка аналізує шляхи реалізації та впровадження start-up в різні сфери економіки, визначив основні фактори успіху інноваційних проектів. Ідея – це вже майже третина (28%) успішної діяльності, треба навчитися їх генерувати та систематизувати. Щоб втілити ідею у життя необхідна команда професіоналів, які досліджують ринки збуту, конкурентне середовище та потреби споживачів, а також технологічні аспекти виробництва (32 % успіху). Наступним етапом після командного опрацювання є створення бізнес-моделі з прогнозуванням витрат та доходів (24 % успіху). Далі необхідно знайти фінансування для реалізації проекту (12 % успіху) шляхом залучення інвесторів або спонсорів, та встановити дедлайн (42 % успіху).

Типовими помилками стартаперів в процесі реалізації проектів є: дефіцит знань в побудові бізнесу, недостатній аналіз ринку, несформована бізнес-модель і нерозрахований ROI; відсутність реальної проблеми, яку вирішує продукт; відсутність вузької ніші: якщо start-up не здатний зайняти лідируючу позицію у вузькій ніші, то він тим більше не виживе на величезному конкурентному ринку; ніхто не готовий платити за ідею : ідея коштує рівно нічого без її реалізації; ігнорування юридичних питань: важливо грамотно побудувати договірні відносини всередині start-up та з клієнтами; маркетинг і PR в останню чергу: маркетинг і PR- стратегія повинні бути опрацьовані ще на етапі ініціації стартапу.

Стартапи нині дуже популярні, так як дають можливість не просто стати підприємцем, але зайняти порожню нішу на ринку, розвинути власну справу і отримати прибуток. Напрямами, привабливими для start-up є:

- технології для навчання – розробка програм для навчання на дому та в освітніх установах, створення технологій, що задовольняють специфічні потреби учасників освітніх програм – наприклад: розвиваючі ігри для дітей з проблемами сенсорного сприйняття;

- конфіденційність та кібербезпека – створення програм та додатків, функціями яких є запобігання доступу сторонніх осіб до приватного життя користувача та іншої конференційної інформації; розробка інструментів, які спрощують роботу з такими речами: телефонні номери, кредитки, налаштування на смартфоні / ноутбучі: налаштувати все, що стосується повідомлень, розташування, управління камерою і мікрофоном, обмеження по рекламі і т.д.

- оздоровчі програми для бізнесу – коли люди стежать за своїм здоров'ям, вони менше хворіють. А значить, роботодавець не втрачає гроші на оплату лікарняного листа. Тому створення різноманітних фітнес-додатків та програм для співробітників є актуальним.

- розробка мобільних ігор;

- натуральні продукти - наприклад, вирощувати гриби, випікати хліб або робити сири можна і в домашніх умовах;

- екологічно чисті технології - виробництво і впровадження сонячних батарей, збір та утилізація літєвих батарей, розробка нових засобів особистої гігієни, переобладнання автомобіля з бензину на газ.

Щодо України, то зараз актуальним є проект «Держава в смартфоні», він допоможе синхронізувати роботу всіх органів виконавчої влади та надасть можливість кожному власнику смартфона отримати потрібну довідку або документ в потрібний час.

На початковому рівні стартап не одержує доходів. Згодом компанія розвивається, і як правило такі компанії є приватними і фінансування отримують від самого підприємця, іноді розраховують на залучені кредитні кошти, але основним способом фінансування на початковому етапі є бутстрепінг.

Бутстрепінг - це розвиток проекту без залучення зовнішніх ресурсів, а фінансування його з того що є. Частково за рахунок власних коштів команди, але в ідеалі - за рахунок поточних продажів і залучення нових клієнтів. Крім актуального продукту і розуміння ринку, головний фактор успіху при такому фінансуванні - це швидкість. Швидке виведення продукту на ринок, швидкий тест, швидкий апгрейд продукту, якщо необхідно. Прожити довго на бутстрепінгу складно, в ідеалі - це півроку, які покажуть, що проект або "не їде", або він успішний і має потенціал до розвитку, а значить можна йти і займатися фандрайзингом. Це можуть бути власні кошти, власні кредитні кошти, іпотечне кредитування. Використовують лізинг, купівля бувалого у використанні обладнання, відстрочка. Щоб перейти на наступний рівень необхідне залучення зовнішнього капіталу – це венчурні капіталісти, ангели бізнесу. Ангели бізнесу вкладають зазвичай менші суми ніж венчурні капіталісти в розмір таких інвестицій складає від 25доларів до 250тис.доларів, а венчурних фондів може бути декілька мільйонів доларів. Коли мова йде про такі суми, то процедура перевірки перспективності стартапу проводиться більш ретельно.

Венчурні капіталісти оцінюють стартапи за такими критеріями:

- ринкові можливості (розвиток і діяльність стартапу у середовищі)
- конкурентна ситуація на ринку
- ступінь розвиненості, складності
- наявність бар'єрів для виходу на ринок
- якість, компетенція та кваліфікація працівників.
- можливість створення торгової марки
- наявність інфраструктури
- тенденції ринку
- налагодженість процесів в самій компанії.

Така діяльність тісно пов'язана з іншими видами діяльністю, ризиками, адже гарантії майже відсутні. Вплив на стартапи можуть чинити: організаційні ризики, маркетингові ризики, продуктові ризики, фінансові ризики, ризики управління персоналом. Ці ризики можуть виникнути за таких умов: при впровадженні дешевого методу виробництва; при створенні нового товару на старому обладнанні; при виробництві нового товару на допомогу нової техніки.

Методи реагування на ризики:

уникнення ризиків, через усунення причин; прийняття інноваційних ризиків, яке може бути пасивним або активним; оптимізація ризиків.

Основні напрямки для управління ризиками:

- аналіз ринку (ідентифікація ризику та оцінка ризику)
- вибір засобів, методу управління ризиком (скасування ризику, контролювання ризику, запобігання ризику, страхування ризику, поглинання ризику)
- фінансування ризиків
- оцінка результатів.

У сучасному постіндустріальному суспільстві послуг людство постійно вимагає новинок та інновацій. Великі компанії потроху вводять якусь новизну, але їм не вигідно витрачати кошти на повністю новий інноваційний продукт, тому виходом з даної проблеми є новоутворені малі підприємницькі структури – стартап.

Життєвий цикл інновації – період від зародження ідеї до її розробки, створення, поширення та отримання прибутку від комерціалізації стартапу.

Існують різні погляди на життєвий цикл стартапу, розглянемо деякі з них:

I. Стадії життєвого циклу start-up за Ф.Уенрайтом:

1) ***Посівна стадія*** (seed stage). Тут відбувається пошук та визначення ідеї стартапу, а також форм її реалізації. На цій стадії збирається початкова інформація про продукт, ринок, споживачів. Також визначаються обсяги реалізації та можливі джерела фінансування. Більша частина роботи тут є неформальною.

2) ***Стадія запуску*** (startup stage). Тут відбувається втілення в просторі і часі бізнес ідеї. Головними завданнями для підприємця на цій стадії є: пильне слідкування за процесами виробництва та продажу продукту, і швидко виправляти помічених проблем. На стадії запуску часто проявляються прорахунки у плануванні та різні форс-мажори. Стадія запуску характеризується впровадженням

бізнес-ідей у життя, контролі за процесами функціонування новоствореного start-up та виправленні недоліків.

Від команди менеджерів в першу чергу вимагається швидко і ефективно виправляти ці проблеми не створюючи нових і діяти в межах ресурсів компанії.

3) **Стадія зростання (early-growth stage)**. Ця стадія є ключовою: нема зростання – нема і стартапу. Тут повинно відбутись бурхливе збільшення обсягу реалізації продукції, і відповідно зростання фінансового потоку. Збут і лавиноподібне зростання товарообігу та грошового обороту є предметом першочергового зацікавлення для менеджменту стартапу.

4) **Стадія розширення (expansion stage)**. На стадії розширення стартап перетворюється на будь-яке звичайне підприємство, яке вирішує природне завдання бізнесу – розширення своєї діяльності. Компанія, яка вижила на попередніх етапах розвитку вже має певні здобутки, успішну історію, передбачає трансформування start-up у самостійну компанію і має доступ до одержання коштів від різних джерел фінансування.

5) **Підготовча стадія (mezzanine stage)**. Підготовча стадія для компанії означає, що треба залучити додаткові інвестиції для поліпшення короткострокових показників стартапу. На стадії mezzanine відбувається підготовка start-up до переходу у бізнес сферу.

6) **Стадія виходу (exit stage)**. На цій стадії відбувається створення публічної компанії, продаж частки інвестора іншому стратегічному інвестору, первинне розміщення на фондовому ринку або викуп менеджментом. Кінцева стадія життєвого циклу start-up – exit (фаза виходу) передбачає перехід start-up у сферу бізнесу, та можливість інвесторів повернути кошти вкладені в проект раніше.

II. Стадії життєвого циклу start-up за «*Startup Genome Project*».

1) **Відкриття (discovery)**. Перша і основна задача підприємця - розглянути питання про те, як хотілося б змінити світ. Визначити проблему, придумати рішення і подивитися на відгуки тих, що оточують, на тих потенційних користувачів, які можуть бути зацікавлені в цьому рішенні. Участь в стартап акселераторах або збір коштів у сім'ї і друзів дозволить на даній стадії створити мінімально життєздатний продукт (MVP), який буде оцінений ринком. Тривалість етапу 5-7 місяців передбачає створення міцної основи, яка в майбутньому повинна забезпечити запуск стартапа.

2) **Оцінка і підтвердження цінності (validation)**. На даному етапі послуга або продукт стартапу проходить шлях від гіпотетичного рішення проблеми до виходу «в світ» і пошуку перших клієнтів, готових заплатити за це гроші. На даному етапі залучені гроші - це єдиний ефективний спосіб вимірювання публічної підтримки проекту.

На етапі оцінки та підтвердження цінності (validation), який триває 3-5 місяців прогнозується майбутня оцінка новоствореного проекту з боку потенційних інвесторів.

3) **Ефективна достатність (efficiency)**. На даному етапі засновник стартапу повинен проаналізувати всі: ринок, клієнтів, бізнес-моделі. Вірний аналіз дозволить налаштувати найкраще «оточення» для свого бізнесу. Метою на даному етапі є збільшення клієнтської бази найбільш ефективним способом.

Етап ефективної достатності, який полягає у забезпеченні ефективності діяльності start-up, внесенні поправок до свого бізнес-плану, винайденні способів вдосконалення та покращення бізнес-процесів. Цей етап триває 5-6 місяців.

4) *Масштабування (scale)*. Даний етап перевіряє масштабованість бізнесу – його здатність рости на стійкій основі і при цьому знижуючи витрати. Стартап повинен бути готовий до виходу на міжнародний ринок і пропонувати велику вигоду своїм користувачам. На даному етапі не будуть зайвими агресивні стратегії зростання – даний етап найкращим чином підходить для великих раундів по зборі коштів.

Етап масштабування (scale), тривалість якого 7-9 місяців передбачає істотне збільшення кількості співробітників, активне зростання проекту та наближення до великих інвесторів.

5) *Максимізація прибутку (profit maximization)*

Після досягнення всіх необхідних кроків для захоплення міжнародного ринку за підтримки великих раундів по зборі коштів, необхідно зміцнити основи проекту для того, щоб та структура, яку ви збудували за цей час не зруйнувалася.

6) *Оновлення (renewal)*.

Якщо проект дійшов до цієї стадії - це означає, що обрана бізнес-модель працює. Великий досвід численних стартапів підказує, що є два шляхи подальшого розвитку вашого бізнесу: продати ваш бізнес гігантові або піти далі і спробувати стати одним з «єдинорогів». Тільки в цих випадках у вас буде достатньо ресурсів для подальшого продовження зростання, для поновлення свого продукту / послуги і для протистояння динамічному ринку. Етап оновлення полягає у модернізації існуючих бізнес-процесів та підтриманні таким чином стабільності і успіху start-up.

Тривалість етапів максимізації прибутку та оновлення є необмеженою.

III. *Основна ідея Customer Development Methodology* – якомога раніше і якомога частіше перевіряти всі свої ідеї та припущення про майбутнє продукту на майбутніх клієнтах. Ця модель складається з 4 стадій розвитку: 1. Customer discovery – виявлення споживача. 2. Customer validation – верифікація споживачів. 3. Customer creation – створення попиту. 4. Company building – побудова компанії.

Діяльність start-up в Україні регулюється такими основними нормативно-правовими актами:

- Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій»;
- Закон України «Про режим іноземного інвестування»;
- Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»;
- Закон України «Про інвестиційну діяльність»;
- Закон України «Про інноваційну діяльність»;
- Закон України «Про наукові парки»;
- Закон України «Про авторське право і суміжні права»;
- Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі»;
- Закон України «Про захист персональних даних»;
- Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг»;

– Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків».

На сьогодні основною проблемою для розвитку стартап-компаній в Україні є відсутність підтримки та ненадійне нормативно-законодавче підґрунтя з боку держави. Українські гіганти не зацікавлені вкладати свої кошти в інвестування нових проектів з довгостроковим прибутком, адже вважають їх не досить прибутковими та стримують ризики їх неповернення. Перепоною на шляху стартаперів, зазвичай, стає уряд, який реалізує свою діяльність через ухилення від розробок інвестиційних проектів.

Незважаючи на нестабільну економічну і політичну ситуації та ще чимало несприятливих чинників в Україні, наші громадяни розробляють успішні спартапи. В Україні на сьогодні налічується приблизно 3000 стартап-компаній. Зростає число кількості стартап-компаній за допомогою в основному міжнародних та не дуже локальних інвесторів. Звісно не всі компанії є лідерами на ринку. Найуспішніми стартап-компаніями є ті, що зайняті в ІТ-сфері.

Наприклад, стартап - компанія Google була створена студентами Стенфордського університету. Ще є такі досить відомі стартапи як: Apple, PayPal – це міжнародна електронна платіжна система.

Навіть в Україні є досить багато успішних стартапів. Назву деякі з них: Terrasoft, Preply, Kwambio, Ajax Systems.

Контрольні запитання:

1. Розкрийте сутність стартап.
2. Які є організаційні форми реалізації бізнес-проектів?
3. Які є види стартапів?
4. Назвіть ключові фактори успіху стартап.
5. Що, на вашу думку, є найважливішим фактором створення start-up?
6. Розкрийте зміст поняття життєвий цикл стартапа. З яких етапів складається узагальнено життєвий цикл start-up ?
7. Які особливості має start-up як інноваційний проект?
8. Назвіть стадії життєвого циклу за Ф. Уенрайтом та за «Startup Genome Project».
9. Який із етапів життєвого циклу start-up, на вашу думку, є ключовим?
10. Який вид start-up передбачає формування команди зі специфічними знаннями в області комунікацій та маркетингу.?
11. Якими законами регулюється діяльність стартапів в Україні?
12. Які існують типові помилки стартаперів в процесі реалізації проектів?
13. На ваш погляд, які дії з боку держави, могли б сприяти розвитку start-up діяльності в Україні.
14. Які основні переваги start-up ви знаєте?
15. Якими ризиками діяльність start-up супроводжується.
16. Обмеження start-up.
17. Внаслідок активізації яких факторів формують переваги start-up?
18. Який Start-up потрапив нещодавно до книги рекордів Гіннеса?

ТЕМА 2. СТВОРЕННЯ START-UP

Стартап-інкубатор (акселератор, бізнес-інкубатор) – це організація, яка займається підтримкою молодого бізнесу на усіх етапах його розвитку: від розробки ідеї до її комерціалізації (отримання прибутку). За таку допомогу вони найчастіше отримують певний відсоток акцій у компаніях.

Бізнес-акселератор – соціальний інститут підтримки стартапів. Поняття описує як установи, так і організовані ними програми інтенсивного розвитку компаній через менторство, навчання.

Перш ніж дізнатися ідею стартапа та які надаються послуги ми бачимо фірмовий знак та назву проекту. Фірмовий знак має чітко характеризувати послуги, що надаються та не викликати у споживача негативних асоціацій.

Як вже зрозуміло, необхідно комплексно і професійно підійти до створення фірмового стилю так званого іміджу, який буде просувати ідею стартапу на ринку і виділяти його серед конкурентів та приваблювати інвесторів. Важливо продумати кожен елемент фірмових констант задля усунення випадків недобросовісного порівняння даної ідеї з подібними проектами, що погіршить просування стартапу.

Стиль фірми являє собою набір кольорових, графічних і дизайнерських елементів, що забезпечать візуальне сприйняття ідеї.

Фірмовий стиль – це сукупність прийомів (графічних, кольорних, пластичних, акустичних), які забезпечують єдиний стиль та образ для всіх виробів фірми, покращує можливість запам'ятовувати і сприймати товар покупцями. Фірмовий стиль включає в себе як постійні так і змінні складові. Стиль запам'ятовується в першу чергу, і має сподобатися клієнту та інвесторам з метою подальшого успішного розвитку.

Для створення ідеального фірмового стилю необхідна команда кваліфікованих працівників. Кожна фірма самостійно обирає бажану команду фахівців і орієнтується на професіоналізм чи на сучасність. Краще всього поєднати в команді різні точки зору, працівників досвідчених та молодь з новітніми та оригінальними ідеями, що можуть зацікавити інвесторів та споживачів.

Отже, *фірмовий стиль* є важливим елементом в проекті стартапу, саме фірмові константи залишають перше враження про стартап у споживачів. Фірмові константи відіграють маркетингову роль у житті проекту, ми зустрічаємо їх у засобах масової інформації, на листівках, журналах, елементах діловодства (бланки, папки, ручки, конверти). Для створення позитивного іміджу, необхідна професійна команда спеціалістів, які за всіма правилами створять майбутні асоціації клієнтів про стартап.

Кожний фірмовий стиль складається з постійних, незмінні складові іміджу, а також елементів які можуть бути змінені і повинні змінюватись .

Головні константи фірмового стилю – це постійні елементи, що допомагають розпізнавати фірму за різних обставин , та в будь яких ситуаціях . Одні з них :

Логотип фірми, фірмовий лозунг, торгівельна марка або марка послуги.

Це три основних константи фірмового стилю. *Фірмовий стиль включає:*

1. Кольори фірми чи марки
2. Особливий графічний символ
3. Гасло фірми чи марки
4. Марка: знак фірми, торгівельний знак, марка послуги.
5. Фірмове видання: фірмова верстка, фірмовий шрифт
6. Фірмовий дизайн: дизайн одягу працівників, дизайн приміщень фірми, дизайн упаковки товару, дизайн рекламних звернень.

Фірмовий стиль – це сукупність характеристик спілкування, поведінки, традицій, які притаманні саме цій фірмі, а також це «упаковка» компанії за допомогою створення унікальних: упаковок товарів, ділової документації, папок та каталогів, інтер'єру фірму спецодягу, сувенірної продукції, атрибутів корпоративної культури тощо. Основними елементами фірмового стилю є: товарний знак(саме йому належить основна роль у формування стилю фірми) – він визначає відношення споживачів до товару, логотип, слоган, фірмовий колір\блок, шрифт тощо. Стиль поведінки працівників визначає характер спілкування, а також вчинки окремих працівників фірми. Для фірмового стилю важливі не лише манери працівників, а й способи розв'язання ними конфліктів, непорозумінь між собою та клієнтами, почуття гумору, добре поставлена мова, здатність зрозуміло висловлювати свої думки та наміри, а також неформальна поведінка в неробочий час, у ділових колах, компаніях тощо.

Основні фірмові константи – це постійні елементи фірмового стилю, що мають характеризувати продукцію та послуги стартапу. Саме постійні елементи повинні зробити фірму пізнаваною серед подібних послуг, до них відносяться: логотип, торговий знак і гасло.

Також важливу роль відіграють динамічні (змінні) константи .

До динамічних констант або ж змінних відносяться дрібні канцелярські предмети з логотипом та фірмовим кольором проекту, спецодяг працівників, зображення на пакунках, що використовуються для продажу товарів. Змінні елементи дають можливість постійно оновлюватися компанії і не набридати клієнтам, а навпаки привертати увагу новими кольорами та зображеннями. Доцільність поновлення елементів визначається зміною моди, сезону, наближенням міжнародного свята та збільшенням потреб споживачів. Динамічні константи залежать від моди , соціальних уподобань , політичних , культурних , національних , гендерних орієнтацій споживачів , від пори року , а також від інших змінних процесів суспільства .

Змінні константи на відміну від постійних формуються не постійно, ситуативно, також вони є передбачуваними, і розробляються навмисне професіоналами. Особливості розробки фірмових елементів, мають безліч нюансів, які важливо врахувати при створенні. Головним елементом фірмового стилю являється товарний знак, що використовується як символ своїх послуг і товарів. Розрізняють такі типи товарних знаків: словесні, об'ємні, образотворчі.

Словесний знак має легко запам'ятовуватися і складатися з одного слова або словосполучення. Для його створення можна використати ініціали власника, назву стартапу, якщо назва досить велика то аббревіатуру. Написати знак варто оригінальним власним шрифтом чи графічно виконати у вигляді логотипу.

Логотип – емблема, що використовується фірмою для збільшення пізнаваності на ринку. Щодо створення логотипу то він має бути креативний мати ідею і глибоке значення, засновується на назві стартапу або ж на його першій літері. Краще всього використовувати 2-3 кольори, наприклад, нейтральний білий з іншими яскравими кольорами. Ініціалу на логотипі притаманні оригінальні розміри і форми може використовуватися орнаментування та колір з невеликим малюнком.

Торговий знак – центральний елемент фірмового стилю може бути словесним, об'ємним, образотворчим виступає позначенням ідентифікації своїх товарів та послуг.

Образотворчий товарний знак має виділятися оригінальністю малюнка, емблеми. Бажано, використати нові символи на тлі фірмових кольорів або ж кольорів, що добре поєднуються між собою. При поєднанні кольорів, важливо слідкувати, щоб випадково не повторити символ іншої країни чи компанії, задля уникнення подальших непорозумінь.

Об'ємне виготовлення знаку полягає у створенні нової форми упаковки товару, що буде закріплювати інформацію про товар у клієнтів. І зможе виділити його із загальної маси подібного продукту конкурентів. Наприклад, об'ємним товарним знаком може стати оригінальна пляшка для напоїв. На всі товарні знаки юридично затверджуються права власності, на поєднання кольорів та використання шрифтів існують авторські права. Звуковий товарний знак або ще вважається як окрема основна фірмова константа – гасло. Існують певні вимоги до рекламного гасла. Фраза має бути короткою (3-5 слів) і простою для запам'ятання, вона повинна органічно вписатися до фірмового стилю стартапу. Варто дізнатися яка аудиторія користується послугами фірми, для цього можна провести анкетування серед клієнтів. Та врахувати при створенні звукового знаку вподобання більшої частини споживачів. Гасло має бути не просто словами, а емоційно забарвленим і викликати бажання придбати товар чи скористатися послугою. Відповідність моді та сучасним вимогам приваблює нових користувачів та інвесторів, яких цікавлять оригінальні та сучасні проекти, що зорієнтовані на молодь.

Одне з найголовніших значень відіграє марка фірми, товару або послуги.

Марка послуги – це засіб ідентифікації послуг одного продавця (певної групи продавців) у вигляді оригінального, охоронного знаку. **Марка** – це ім'я, поняття (слово), символ, малюнок, знак або їх поєднання, що ідентифікуються з товаром, послугою, продавцем, виробником, посередником

Фабрична (промислова) марка – це знак, яким виробник позначає свій виріб, його окремих елемент чи низку елементів.

Монограма або буквиця – це художньо оформленою аббревіатурою початкових букв повної назви фірми або прізвища, імені, по батькові особи, що є її власником

Марка – це словесне, графічне позначення чи їх комбінація, що скорочено ідентифікує виробника та його продукцію. Марка – це ім'я, поняття (слово), символ, малюнок, знак або їх поєднання, що ідентифікуються з товаром, послугою, продавцем, виробником, посередником.

Торговельна марка – це образний, текстовий або комбінований знак, який вирізняє товар серед аналогічної продукції та законодавчим способом відстоює інтереси певної фірми при його реалізації.

Вона виконує такі завдання: відрізняє фірму від конкурентів, специфікує торговельну марку чи марку послуг також символізує фірму. Основні різновиди марок: фабрична (промислова), торговельна, фірмова. Всі складові: марка, логотип, фірмовий шрифт, фірмове гасло та змінні, мають своє безпосереднє значення для створення успішної фірми. Саме тому найбільшого значення надається для створення “своєї” марки, яка буде відрізнитись від інших, займати свою нішу в даній сфері, буде продаваною і прибутковою. В цілому поняття фірмових констант і констант стартапів дуже широка сфера і потребує певних знань для її розвитку та встановлення.

Краще всього вирішувати поставлені задачі перед командою методами міркування, такими як: експертні оцінки, метод Дельфі, мозковий штурм та математичні моделі.

Метод Дельфі полягає в поставленні задачі кожному експерту окремо у вигляді анкетування, це все проводиться анонімно щоб кожен учасник висловив свою особисту думку і не підтримував сторону колег та запропонував свій спосіб вирішення задачі. Після проведення опитування експерти обговорюють варіанти вирішення поставленого завдання і знову повторюється анкетування, дії продовжуються до поки експерти не дійдуть до єдиного правильного висновку.

Метод експертних оцінок базується на прогнозах групи фахівців, як правило 5-7 осіб, кожен експерт висловлює свою думку, обговорюється питання, критикуються варіанти вирішення і таким чином формується висновок щодо поставленої проблеми та рекомендації її вирішення.

Метод мозкового штурму полягає в активному обговоренні питання групою працівників. Особливістю цього методу є те що до групи залучаються фахівці різного напрямку і з різним досвідом для того щоб поєднати несхожі погляди на проблему. Даний метод обмежений в часі та має певні етапи. Ключовим є те що генеруються різноманітні ідеї в ході обговорення навіть ті що вважаються нереальними чи фантастичними. На одному з етапів висунуті пропозиції обговорюються і залишаються ті які реально втілити і є оптимальними для даного завдання.

Контрольні запитання:

1. Яким чином можна назвати стартап, які існують методики?
2. Що таке start-up інкубатор?
3. Розповісти про метод гібридних слів.
4. Як формується місія і на які питання потрібно відповісти, щоб її сформулювати?
5. Що таке фірмові константи та які вони бувають ?
6. Товарний знак та його типи?
7. Назвати основні складові фірмового стилю.
8. Якими характеристиками мають володіти основні константи ?

ТЕМА 3. ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ ДО START-UP

Створення команди є дуже важливим аспектом у сучасному світі, адже одна, навіть дуже здібна людина, не здатна так ефективно працювати, як правильно організована команда.

Команда – це колектив фахівців, котрі розділяють цілі, цінності та підхід до реалізації спільних завдань, мають навички, які доповнюють одне одного, беруть відповідальність за кінцеві результати своєю діяльністю.

Командоутворення – процес побудови максимально ефективної групи людей, котрий мають на меті досягнення злагодженої взаємодії людей в організації та ефективної реалізації їх творчого, інтелектуального та енергетичного потенціалів. Основними принципами командоутворення є цілеспрямованість, відповідальність та згуртованість. Особливістю створення команди є знаходження лідера, котрий об'єднує всі членів під своїм керівництвом щоб досягнути спільної мети.

Незважаючи на те, що кожна команда має якісь спільні риси, проте кожна з них має і особливості, які залежать від її завдань, ресурсів та характерних особливостей її членів. Виділяють такі основні *види команд*:

1. Команди, створені для вирішення нечітко визначених та складних завдань;
2. Творчі або дослідницькі команди – пошук можливостей середовища і виявлення альтернатив;

3. Команди тактичної реалізації – виконують конкретно визначений план.

Розрізняють такі *етапи формування команди*:

1. Визначення цілей формування команди;
2. Прийняття рішення про лідера;
3. Набір членів команди;
4. Установлення зв'язків між членами команди;
5. Розподіл обов'язків та функцій між членами команди;
6. Розвиток взаємодій у команді.

Безумовно найважливішим є третій етап, бо від правильного набору членів команди залежить майже весь успіх її функціонування. Однак і розподіл функцій або командних ролей є теж дуже важливим.

Р.М. Белбін **визначив 8 командних ролей**: виконавець, доводчик, координатор, мотиватор, мислитель, оцінювач, колективіст, розвідник ресурсів.

Розвідник ресурсів розроблює і поширює нові ідеї, розробки і ресурсах, працює з зовнішньою сферою, що безумовно є корисним для команди, і займається переговорами. **Виконавець** - практичний організатор всієї діяльності, трансформує ідеї в практичні завдання, складає плани, діаграми, графіки. **Мислитель** - джерело нових ідей і стратегій, приділяє велику увагу центральним проблемам групи. **Доводчик** займається підтримкою наполегливості команди, і всіма силами старається попередити помилки у команді. **Оцінювач** проводить аналіз проблем з практичної точки зору для прийняття збалансованих рішень. **Колективіст** підтримує моральний дух членів команди, піднімає рівень командного настрою. **Координатор** обирає шлях, яким команда просуватиметься

вперед до загальної мети. **Мотиватор** займається наданням діям команди закінченої форми.

На жаль далеко не всі команди є ефективно діючими. Як це зрозуміти? Ефективною можна назвати команду, яка:

- ✓ має єдиного лідера;
- ✓ має єдині цінності і правила всередині себе;
- ✓ кожен з членів особисто зацікавлений в досягненні поставлених цілей;
- ✓ всі прислуховуються один до одного;
- ✓ конфлікти всередині стосуються виключно виконання цілей;
- ✓ відкрита і добра атмосфера всередині.

Д. МакГрегор визначає такі основні правила роботи ефективної команди: релаксуюча, неформальна та комфортна атмосфера; багато дискусій, але виключно «по ділу»; мета і завдання зрозумілі і прийнятні для команди; члени команди прислуховуються одне до одного; прийняття незгод; прийняття рішень консенсусом; точна та максимально добра критика; вільне висловлювання своїх відчуттів; чітко визначені призначення; відсутність домінування керівництва; усвідомлення робочого процесу членами команди.

Як же вивести модель ідеальної командної роботи? Компанія GOOGLE з 2015 року два роки здійснювала дослідження і намагалася вивести формулу ідеальної командної роботи. Їхні дослідження показали, що не є важливим хто в команді, а важливе те, як вони взаємодіють, структурують свою роботу та як відносяться до цілей команди. Всі інші ніби значимі фактори не гарантують продуктивності команди. Однак компанія і виявила деякі **фактори, що мають вплив на ефективність роботи у команді:**

- ✓ психологічна безпека –можу я ризикувати і не бути осудженим?
- ✓ важливість роботи – чи мені важливо те, що я роблю?
- ✓ вплив – вірю я, що моя робота має значення?
- ✓ взаємозалежність – чи можу я на них покластись?
- ✓ структура і чіткість – чи розумію я що ми робимо і як саме?

Професор Єльської школи Дж. Зонненфельд виділяє чотири **типи організаційних культур команд:**

- ✓ «бейсбольна команда» - члени відчують себе вільно і легко можуть знайти собі інші роботу (рекламні фірми, банки);
- ✓ «академія» - члени – фахівці високого класу, мають стабільні умови роботи (мед. заклади, навчальні заклади);
- ✓ «клуб» - члени починають кар'єру з самого низу і демонструють свою приналежність до групи (військові установи);
- ✓ «фортеця» - члени не впевнені в тому чи бачить їх колектив з собою у майбутньому (кредитно-фінансова сфера).

Один з критеріїв ефективної команди є наявність єдиного лідера, котрий признаний всіма членами команди.

Лідерство – це вміння впливати на членів команди, щоб спонукати їх до праці задля досягнення поставлених цілей.

Команда є інструментом для лідера, який дає йому можливості проявити певний набір індивідуальних рис. Згідно роздумів Мінтберга істинний лідер має

володіти такими якостями як вміння побудувати рівні відносини з підлеглими, вміння опрацьовувати та аналізувати інформацію, раціонально розподілити ресурси підприємства та здатність до розв'язування конфліктів.

Досить часто організації приймають певні рішення в умовах невизначеності. Такими вважаються рішення, при прийнятті яких до кінця немає визначеності стосовно наслідків. Команда у такому разі виступає інструментом вирішення проблем, адже якщо команда є спрацьованою та ефективною, то шляхом проведення певних зборів та обговорень приймається певне рішення і відповідальність за його прийняття розподіляються на всіх членів команди. І як кажуть аналітики ймовірність, що прийняте таким способом рішення є максимально правильним.

Кваліфікований персонал надходить як з внутрішніх, так і зі зовнішніх джерел, які мають свої переваги та недоліки. Перевагами *внутрішнього переміщення* персоналу є те, що організація знає потенціал своїх працівників, хто на що здатен. Так, до недоліків віднесемо те, що просування можливе лише до певного кваліфікаційного рівня працівника і при більш високих потребах потрібно звертатися до *зовнішніх джерел*. Недоліком залучання людей ззовні є те, що важко знайти працівника потрібного кваліфікаційного рівня та їм потрібно більше часу для адаптації в колективі.

Важливим процесом в управлінні людськими ресурсами є *обґрунтування процедур відбору*. Воно поділяється на емпіричне та поточне обґрунтування. *Емпіричне обґрунтування* - передбачає співвідношення критеріїв відбору між критеріями відбору минулих працівників і критеріями успішності у виконанні тієї або іншої роботи. *Поточне обґрунтування* – передбачає розробку тестів, і їх співвідношення з наявною успішністю робіт.

Багато вчених розглядали у своїх працях питання формування управлінської бази знань і умінь фахівців. Ними було визначено основні поняття компетенцій та здійснено аналіз поширених моделей компетенцій фахівців.

Компетенція – це характеристика осіб, необхідна для виконання певного виду робіт, яка дає можливість працівнику, що нею володіє, отримувати необхідні результати роботи.

Модель компетенцій – це модель за якої можливе визначення ідеального кандидата. Ця модель дозволяє надалі прогнозувати модель поведінки даного кандидата, що дає основу для прийняття управлінських рішень.

Управлінська компетенція – властивість особи, заснована на управлінських цінностях і яка відображає її здатність застосувати управлінські знання і вміння в процесі управлінської діяльності.

Модель управлінських компетенцій складається з семи кластерів, кожен з яких включає в себе три види компетенцій. Кожен вид компетенцій містить опис індикаторів поведінки, розподілених на чотири рівні (табл. 2.1):

Рівні компетенції в моделі описані у напрямку зниження:

- Рівень 4 (категорія А) – лідерський рівень розвитку компетенції;
- Рівень 3 (категорія В) – високий рівень розвитку компетенції;
- Рівень 2 (категорія С) – зона формування компетенції;
- Рівень 1 (категорія D) – низький рівень розвитку компетенції.

Таблиця 2.1 – Вид компетенцій

Кластер моделі	Вид компетенції		
Лідерство	Постановка цілей	Стили лідерства	Прийняття рішень
Залученість	Стратегія компанії	Командна робота	Стандарти і технології
Управління собою	Впевненість в собі	Гнучкість	Планування
Розвиток працівника	Відпрацювання зустрічей	Зворотній зв'язок	Управління групою
Орієнтація на результат	Просування змін	Аналіз інформації	Наполегливість
Відповідальність	Готовність брати зобов'язання	Дотримання домовленостей	Рішення проблем
Вміння вести перемови	Аргументація і переконання	Комунікація	Орієнтація на клієнта

Розробку моделі компетенцій можна поділити на 4 етапи. На першому етапі «*Організація-взаємодія-обов'язки*» проводиться аналіз внутрішнього устрою організації, що дає можливість зрозуміти необхідність створення робочого місця й скласти перелік необхідних обов'язків для кандидата. Другий етап «*Межі відповідальності*» дає змогу оцінити визначення компетенцій, пов'язаних з внутрішньою взаємодією в колективі. Наступним етапом є «*Організація робочого місця*» в результаті якого визначаються додаткові компетенції пов'язані з наявністю техніки. На четвертому етапі «*Корпоративні цінності*» визначаються вміння і ділові якості. На кінцевому етапі «*Розробка моделі*» проводиться аналіз й відбираються компетенції, необхідні для даного робочого місця.

Для знаходження рішень багатьох проблемних ситуацій часто використовується модель логічних рівнів – **піраміда Ділтса**. Модель логічних рівнів являє собою живу систему, якою може бути і окрема людина, і компанія, і суспільство. Модель вміщує шість рівнів (рис 2.1). Кожен рівень піраміди взаємопов'язаний з іншими і впливає на сусідні в різному степені, в залежності від ієрархії і відстані. Зміна на більш високому рівні будуть обов'язково породжувати зміни на більш низьких. Однак зміни на більш низьких рівнях здійснюють на верхні рівні значно менший вплив або зовсім не мають впливу на них. Ця модель дає змогу розв'язувати будь-яке питання, для цього необхідно визначити до якого логічного рівня належить проблема, а її вирішення завжди знаходиться на більш високому рівні.

Суть **грейдингу (компетенції Hay Group)** заключається в зіставленні внутрішньої значущості посад для організації з цінністю цієї діяльності на ринку. Метою грейдування є створення прозорої і зрозумілої методики, що визначає взаємозв'язок рівня оплати праці персоналу і її цінності.



Рисунок 2.1 – Модель логічних рівнів Р.Ділтса

Метод грейдування допомагає у вирішенні таких задач:

1. Оптимізація та уніфікація системи оплати праці;
2. Оцінка вкладу працівника в ефективність діяльності підприємства;
3. Набір та відбір персоналу;
4. Формування кадрового резерву;
5. Оцінка персоналу;
6. Розробка навчальних програм.

Реалізація цих завдань допоможе компанії підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок залучення до співпраці висококваліфікованих фахівців, підвищення керованості персоналу.

Командні ролі за М.Белбіном поділяються на: *голова* – формує цілі та мету завдання, *мислитель* – творчий підхід до виконання завдання, *виконавець* – втілює ідеї в практичні дії, *доводчик* – стежить за повнотою та своєчасністю виконання завдання, *оцінювач* – робить критичний аналіз ситуації, *дослідник ресурсів* – пошук та організація необхідних матеріалів, *формуваць* – спонукає до підвищення продуктивності роботи, *колективіст* – підтримує гарні відносини у колективі, *спеціаліст* – професіонал у вузькій сфері. Кожен із членів команди може як виконувати кілька командних ролей, так і одну команду роль можуть виконувати кілька членів команди.

Етапи формування команди:

1 етап – *формування* – на цьому етапі визначаються цілі для кожного члена команди.

2 етап – *штурм* – на цьому етапі члени команди розробляють індивідуальні плани роботи над завданням й обговорюють їх.

3 етап – *нормування* – на цьому етапі відбувається більш тісна взаємодія між членами команди й сумісна робота над завданням.

4 етап – *виконання* – цей етап характеризується саме виконанням завданням, де кожен член команди виконує свої обов'язки.

5 етап – *розпуск* – після виконання завдання потреба в команді зникає

Ознаки ефективної команди: невелика кількість учасників команди, повна довіра між учасниками команди, єдина місія та ціль, злагодженість, стимулювання учасників команди, взаємодопомога, задоволення учасників від участі в команді.

Фактори ефективності команди:

1. Авторитетність керівника команди
2. Оригінальність мислення
3. Розподіл інтелектуальних здібностей
4. Багатогранність учасників команди
5. Розподіл обов'язків між учасниками команди
6. Вміння визнавати власних невдач та усунення них

Виділяють наступні концепції аналізу ринку праці, його структури та функціонування:

- **неокласична** – її прихильниками є А. Маршалл, Дж. Пері та ті, хто притримується концепції економіки пропозиції. Основною ідеєю є те, що ринок праці функціонує на основі цінової рівноваги;
- **концепція кейнсіанців** – дотримувався Дж. М. Кейнс та інші. Вони вважали, що основним регулятором ринку праці поставала держава, яка впливала на сукупний попит і товарів, і праці;
- **монетаризм** (М. Фрідман, Л. Робінс та Ф. Махлуп) – ґрунтувався на необхідності «природного» рівня безробіття;
- **інституціоналістська концепція** – роз'яснює характер ринку праці змінами у динаміці окремих галузей економіки та демографічних груп;
- **марксистська теорія** робить акцент на тому, що ринок праці і функціонує у відповідності до ринкових закономірностей, але все одно має свої особливості.

Підбір персоналу є дуже важливим для будь-якого підприємства, а особливо для новостворених. Для виконання цієї важливої функції і був створений відділ кадрів, проте часто цей «відділ» являє собою одну людину, яка виконує завдання з підбору персоналу – це менеджер з персоналу.

На сьогодні існує дуже багато різних методів підбору персоналу, проте кожне підприємство індивідуально до цього підходить і створює свої правила і критерії відбору. Буде це один з методів чи поєднання кількох – це залежить від цілей, які стоять перед відбором персоналу. Основною ціллю є набір резерву кадрів на всі робочі місця з урахуванням всіх майбутніх змін – як кадрових, так і організаційних. Менеджер з персоналу також слідкує за новинками у сфері своїх обов'язків задля своєчасного коригування своєї стратегії. При чому менеджер і сам може бути новатор та створювати нові, методи і принципи відбору, які будуть кращі і ефективніші, ніж вже існуючі.

Виділяють такі **види джерел для набору на підприємство персоналу**:

- **внутрішні** – всередині підприємства за рахунок працівників;
- **зовнішні** – за рахунок зовнішніх ресурсів, які знаходяться поза межами підприємства.

Загалом є такі **варіанти джерел залучення**:

- **засоби масової інформації**;
- **власне підприємство** – звернення до співробітника з проханням розповсюдити інформацію серед своїх знайомих;
- **«самоініціативні» здобувачі** – коли потенційні працівники самі звертаються до підприємства і пропонують послуги роботи не на якусь конкретну посаду, а на будь-яке вакантне місце;

- **кадрове агентство** – підбір персоналу виконує спеціалізована організація;

- **пошук в навчальних закладах** – залучення «свіжих» кадрів на підприємство;

- **служба зайнятості.**

Після того як з будь-якого джерела буде знайдено претендента необхідного провести його оцінку за критеріями, які чітко визначені підприємством. Щоб правильно сформулювати ці критерії, потрібно чітко «побачити» якості працівника, які будуть потрібні для відповідного виду діяльності. Та все ж серед всіх підприємств виділяють такі основні критерії:

1. **отримана освіта** – перевіряється термін навчання, його зміст і її відповідність пропонованій роботі;

2. **практичний досвід** – найважливіший критерій, адже роботодавці частіше віддають перевагу досвідченішим працівникам;

3. **соціальний статус** – вважається, що сімейний працівник більш відповідально відноситься до своєї роботи;

4. **фізичні та моральні якості працівника** – майже вся робота потребує деяких фізичних здатностей від претендента та уміння взаємодіяти з людьми у колективі.

Багато зарубіжних і вітчизняних компаніях використовується система, яка була розроблена американським ученим Едвардом Хеєм.

У команди завжди є лідер. В контексті стартапу - це:

- CEO - Chief Executive Officer - візіонер, стратег та рушій процесів.

- COO - Chief Operating Officer - людина, що відповідає за налаштування операційної діяльності, розподіл обов'язків, внутрішній менеджмент.

Також можуть бути такі ролі:

- CMO - Chief Marketing Officer - головний маркетолог, відповідальний за маркетингову стратегію.

- CFO - Chief Financial Officer

- CTO - Chief Technical Officer

Крім рівня директорів (C-level), в команді також можуть бути менеджери та команда виконавців, що безпосередньо реалізує процеси. Це команда PR, розробників, sales-менеджерів, проектних та продуктових менеджерів. Як правило, в стартапах на ранній стадії ресурси дуже обмежені, тому засновники не можуть собі дозволити велику команду. Тому класична історія, коли один з фаундерів може виконувати декілька ролей в команді. Наприклад, CEO може також виконувати функції COO, CMO та CFO, і, крім того, бути проектним і продуктовим менеджером.

Згідно з дослідженнями, досить значний відсоток усіх нових стартапів розвалюються по причині конфліктів в команді. Тому з перших днів засновники повинні надавати цій деталі особливого значення. На початку важко створити команду та залучити нових людей до співпраці. Обережно потрібно ставитися до запрошення до стартапу членів сім'ї чи друзів. Далеко не завжди такі відносини працюють так само добре на професійному рівні, як у приватному житті. Існує ризик того, що близькі люди як ділові партнери відчують, що їм заборонено

вирішувати проблеми і ставити під сумнів дії одне одного, оскільки вони не хочуть загрозувати стосункам зі своїми родичами чи друзями.

Однак не тільки близькі стосунки з членами команди або працівниками можуть стати наріжним камнем на шляху до успішного стартапу - занадто однобічний професійний досвід кожного з членів команди також може стати проблемою. Як уже зазначалося, засновник завжди повинен шукати членів команди, які його доповнюють. Часто в студентських командах виникає незрозуміння зон відповідальності і розподілу ролей. Наприклад, за маркетинг починає відповідати найбільш комунікативна людина, але це не вірний підхід - важливо мати збалансовану експертизу і навички.

Засновники повинні навчитися розумно розподіляти сфери відповідальності. Усі члени команди повинні розуміти, про що йдеться і що потрібно досягти наприкінці певного періоду (наприклад, наприкінці проекту або фінансового року). Тільки тоді, коли всі зрозуміли мету, вони можуть об'єднатися для її досягнення.

Оскільки у багатьох молодих підприємців недостатньо досвіду в тимбілдингу, їм часто потрібно занадто багато часу, щоб виявити та усунути можливі проблеми у власній команді. Але якщо засновники вчасно реагують на внутрішні виклики в команді, вони гнучкіші та ефективніші, ніж багато хто з великих компаній.

Команда є фактично найголовнішим фактором в стартапі на ранній стадії. Від того як буде збалансована команда, буде дуже сильно залежати результат на початковій стадії становлення стартапу, так званий період штормінгу (етапи розвитку команди за Team Dynamix).

Важливо в команді:

- **синхронізоване бачення стратегії** та перспектив розвитку;
- **баланс в компетенціях** (бізнес, технічна частина, дизайн, маркетинг);
- **якісне планування цілей** та побудова ефективного операційний менеджмент;

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

Контрольні запитання:

1. Перерахувати основні концепції аналізу ринку праці;
2. Який критерій оцінки претендента на посаду працедавці вважають найбільш значимим? Чому?
3. Що таке компетенція?
4. У чому полягає відмінність між компетенцією та компетентністю?
5. Розкрити суть грейдингу;
6. Перелічити склад моделі управлінських компетенцій;
7. Охарактеризувати модель логічних рівнів Р. Ділтса та навести приклад її практичного застосування.
8. Що таке команда?
9. Які існують джерела надходження кваліфікованого персоналу?
10. Які є особливості розробки моделі компетенцій?
11. Які існують командні ролі за М. Белбіном?

12. Перерахувати та охарактеризувати види команд.
13. Які виділяють етапи формування команди?
14. Які є командні ролі? Описати одну на вибір.
15. Яку команду можна вважати ефективною?
16. Хто визначив основні правила роботи ефективною команди?
17. Які існують фактори ефективності команди?
18. Які ознаки ефективною команди можна виділити?

ТЕМА 4. БІЗНЕС –МОДЕЛЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ START-UP

Бізнес-модель – це план дій підприємства, який розроблений для ефективного функціонування виробництва. Основною складовою для розробки бізнес-моделі є економічний аналіз, який проводять на підприємстві з метою покращення його діяльності.

Бізнес-модель компанії – це сукупність елементів, що характеризують принципову логіку її функціонування на основі ефективного використання у бізнес-процесах компетенцій і стратегічних ресурсів із метою створення продукту (послуги) з високою цінністю, що відповідає пріоритетам споживачів і забезпечує зростання прибутку.

Формування бізнес-моделі є важливою складовою для розвитку виробництва. В свою чергу це призводить до конкуренції виробників.

Розглянемо **існуючі бізнес-моделі**:

виробнича – спрямована на виготовлення великої кількості продукції;

ринкова – спрямована на пристосування до потреб споживачів;

інноваційна – задовольняє потреби споживачів через прискорений розвиток на ринку;

маркетингова – робить поступки для покупців, для того щоб заробити собі клієнтську базу;

компромісна – спрямована на користь споживачів, але не завжди може задовільнити людей через свої можливості;

споживча – спрямована на задоволення потреб людей;

фінансова – спрямована на розробку фінансового становища підприємства, відповідає за своєчасне погашення заборгованості;

економічна – описує ефективне ведення бізнесу, що позитивно вплине на функціонування підприємства.

Зовнішнє середовище відіграє важливу роль у формуванні бізнес-моделі.

Наприклад, візьмемо такі ресурси як земля, устаткування, робітники, інформаційне забезпечення, створимо бізнес-процес і в результаті отримаємо готову продукцію, послугу, нову споживну вартість.

Отже, **бізнес-процес** – це процес спрямований на виготовлення товару або надання послуги через надані ресурси. Є декілька груп бізнес-процесів, які допомагають виготовити продукцію:

1. основні – це процеси, які спрямовані на виробництво продукції;

2. забезпечуючі – виконують основне завдання бізнес-процесу;
3. допоміжні - використовуються коли не вистачає ресурсів для досягнення цілі;

4. розвиваючі - спрямований на покращення бізнес – моделі.

Формування бізнес моделі проходить в декілька *етапів*:

1. Будувати бізнес-модель починають з того, хто ж буде зацікавлений в тій чи іншій пропозиції, іншими словами для кого ми будемо виготовляти товар? Цей етап можна назвати пошуковий.

На цьому етапі обираємо *сегменти споживачів*, вони бувають:

масовий – на цьому ринку не розділяють споживачів на окремі види, найчастіше така бізнес-модель зустрічається у підприємств, які займаються продажем техніки, продуктів;

сегментований – це ринок на якому розділяють споживачів залежно від їх видів проблем і потреб;

нішевий – це ринок, який призначений для окремих сегментів, наприклад підприємства, які продають автозапчастини або одяг;

диверсифікований – застосовується для споживачів з дуже різними потребами;

багатобічний – підприємство обслуговує два або більше клієнтів.

2. Після визначення споживачі, потрібно буде визначити цінність пропозиції. Цінність пропозиції – це те, чому споживач буде купувати товар чи одержуватиме послугу конкретно у нашій конторі.

3. Визначення каналів збуту і разом з цим визначаємо засоби масової інформації через які споживач дізнається про контору. Потрібно продумати все так, щоб інформація була цікавою і не нав'язувалася.

4. Відносини з покупцями, компанія надає свої консультаційні послуги для допомоги покупцю обрати товар. Відносини продавців з покупцями відіграють велику роль у бізнес-моделюванні.

Існують такі види відносин з покупцями:

- консультант;
- самообслуговування;
- особистий консультант;
- автоматизоване обслуговування.

5. Визначення надходжень з метою отримання прибутку. Наповнення підприємство прибутком говорить про вдалу пропозицію. Що відіграє отриманням прибутку.

6. Виробництво потрібних ресурсів, тобто таких, які потрібні підприємству в обов'язковому порядку. Ці ресурси дозволяють якісно надавати свої послуги чи створювати товари.

7. Визначення основних видів діяльності підприємства. Цей етап описує основні дії підприємства, для реалізації своєї бізнес-моделі.

8. Оцінює підприємств з якими можна співпрацювати. На цьому етапі будуються відносини між різними підприємствами. Так підприємство створює партнерські відносини.

9. Визначення суми витрат, які пов'язані з реалізацією бізнес-моделі. Наприклад, для отримання прибутку необхідно зробити певні вкладення, витрати на функціонування бізнес-моделі.

Перед тим, як відкрити новий бізнес або у процесі розширення вже існуючої справи дуже важливим моментом є оцінка їх перспективності. Звісно, перевіряти новий продукт на реальних людях є дуже складним та ризиковим процесом, тому для того, щоб уникнути великих затрат, технічних помилок та інших складностей, краще змодельовати бізнес «на папері» та перевірити як він буде працювати.

Бізнес - модель start-up – це логічне, схематичне описання бізнесу та всіх процесів та зв'язків між його компонентами, яке забезпечить отримання прибутку. Головна мета – перевірити, наскільки даний продукт буде затребуваний та якомога краще спланувати всі бізнес процеси для бажаного успіху start-up. Використання цих моделей дає змогу швидко вносити поправки та аналізувати зміни, які вплинуть на бізнес в подальшому.

О. Остервальд, шведський економіст, у 2004 році в своїй докторській дисертації запропонував свій шаблон бізнес-моделі, який в подальшому став основою для створення успішного стартапу.

Більшість компаній використовує вже існуючі та перевірені на практиці бізнес – моделі, лише удосконалюючи їх. Серед різноманітної кількості бізнес – моделей, найбільш популярна та універсальна модель, яку доречно використовувати розробникам start-up, є **бізнес - модель О. Остервальдера та Ів Піньє**. Їх методика описана в книзі Остервальдера «Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора». Шаблон бізнес – моделі Остервальдера (або як її ще називають Business model canvas або просто Canvas) використовується в різних країнах світу компаніями різного рівня від стартапів до транснаціональних корпорацій (зокрема цим способом моделювання користуються IBM, Deloitte, Ericsson).

Бізнес-модель Остервальдер (або бізнес-модель Канвас) – тут ключові елементи бізнесу представлені 9-ма блоками. Дана модель дозволяє описати діяльність компанії на одному аркуші, а також знайти «вузькі» місця й можливі точки зростання. Вона містить 9 взаємопов'язаних блоків, які дозволяють просто і зрозуміло змодельовати діяльність компанії на папері.

Розглянемо кожен з них.

1 блок – Споживчий сегмент

В даному блоці важливо визначити хто є нашим клієнтом і кого саме може зацікавити наш продукт. Клієнти – це основа будь – якого бізнесу. Для зручності всю цільову аудиторію бажано розділити на сегменти за певними критеріями (потребами, особливостями поведінки тощо). Це значно полегшить процес пропозиції цінного продукту споживачів з конкретного сегменту. Споживчий сегмент об'єднує клієнтів зі спільною потребою, яку дана компанія готова задовольнити. Можна виділити наступні споживчі сегменти: масовий ринок, нішовий ринок, дробове сегментування, багатопрофільне підприємство, багатосторонні платформи.

Для того щоб скласти точний список споживчих сегментів необхідно відповісти на питання :

- Хто ваш клієнт?
- Для кого ви створюєте вигоду?
- Який сегмент споживачів найбільш цінний?

2 блок - Ціннісна пропозиція

В даному блоці необхідно виокремити ті причини, завдяки яким споживачі обирають саме вашу компанію, а не конкурентів. Іншими словами – на цьому необхідно створити унікальну торгову пропозицію, яка б задовольняла потреби клієнтів. Основними перевагами, які формують цінність даного товару чи послуги для клієнта, можуть бути: новизна, дизайн, бренд, ціна, доступність, зниження ризиків при покупці тощо. При цьому цінність повинна стосуватися не тільки самого продукту, але і комунікації, усіх точок контакту з аудиторією. Наприклад, якщо це автомобіль, то його цінністю може бути швидкість, надійність, іменитість бренду.

Для створення якісних ціннісних пропозицій необхідно відповісти на такі питання:

- Яку цінність ви надаєте своєму споживачеві?
- Які проблеми клієнтів ви допомагаєте вирішити?
- Які товари і послуги ви пропонуєте окремим сегментам споживачів?

3 блок – Канали збуту

У цьому блоці варто описати всі точки контакту, за якими start-up просуває свій продукт та взаємодіє зі своїми клієнтами. При чому, важливим є врахування абсолютно всіх каналів: перший контакт (інформування); продаж; доставка; обслуговування; реклама і т.п. Канали збуту виконують такі функції: підвищують ступінь поінформованості споживача про товари і послуги компанії; знайомлять клієнта з ціннісними пропозиціями тощо. Наприклад, для Інтернет – магазину основним каналом збуту буде сайт.

4 блок - Взаємовідносини з клієнтами

У цьому блоці описується форми взаємодії компанії з її споживчими сегментами, тобто яка вона залучає клієнтів; якими способами намагається утримати їх; які відносини між ними вже існують. Контакт зі споживачем відбувається на всіх етапах продажу, тому вагоме значення має не тільки покращення ціннісних характеристик товару чи послуги, але й впровадження нових способів оплати, полегшення процедури повернення товару тощо. Виокремлюють декілька типів взаємовідносин зі споживачами: персональна підтримка, самообслуговування, автоматизоване обслуговування, спільноти, спільне створення.

5 блок - Потіки надходження доходу

У даному блоці потрібно описати всі джерела, з яких start-up отримує прибуток. Для зручності всі доходи можна класифікувати за типами, групами клієнтів чи типами продаж та ін. Джерелами доходів можуть бути: безпосередньо продаж товару; плата за користування (чим більше клієнт користується сервісом, тим більше платить); оренда/рента/лізинг; ліцензії (користування інтелектуальною власністю); реклама тощо. Визначення частки окремого джерела в сукупних потоках доходів допоможе визначитися з найважливішими потоками коштів, які потрібно утримувати та розширювати у майбутньому, основними та додатковими

джерелами. Чим більше потоків доходів має компанія, тим більше стабільною вона є.

6 блок - Ключові ресурси

У цьому блоці варто зазначити за рахунок яких ресурсів компанія буде розвивати та просувати start-up. Ресурси дають можливість доносити до споживачів ціннісні пропозиції, підтримувати з ними зв'язок, та отримувати прибуток. Компанія може використовувати власні ресурси, орендовані чи придбані у партнерів. Ключові ресурси класифікують за такими типами: матеріальні ресурси (фізичні об'єкти); інтелектуальні (торгова марка, ліцензії, патенти); людські (персонал); фінансові.

7 блок - Ключові види діяльності

Тут описані найважливіші дії і процеси компанії, необхідних для реалізації бізнес - моделі, в результаті яких створюються ціннісні пропозиції, функціонують канали збуту та надходить прибуток. Основними видами діяльності є виробництво; вирішення проблем (консалтинг); формування мережі/платформи.

8 блок - Ключові партнери

Даний блок описує всіх партнерів, без яких бізнес-модель не може існувати (постачальники; рекламні агентства, фрілансери) . Компанії вступають в партнерські відносини щоб оптимізувати свої бізнес – моделі, знизити ризики, отримати ресурси.

В цьому блоці необхідно розуміти:

- Хто ваші стратегічно важливі партнери і постачальники?
- Які найважливіші ресурси ви отримуєте від них?

9 блок - Структура витрат

У цьому блоці описують найбільш значимі витрати, без яких неможливо обійтися в рамках бізнес – моделі. Ключові витрати підрахувати доволі легко, якщо точно визначити ключові ресурси, види діяльності, партнерів.

Детально розглянувши усі сегменти цього шаблону, можна помітити, що ліва сторона відповідає за діяльність, а права – за цінність.

Бізнес-моделі розробляють і застосовують у бізнес-середовищі. Більшість компаній періодично сканують бізнес-середовище, відстежуючи динаміку основних його чинників, щоб мати змогу адаптуватися до мінливих ринкових умов. Отже, для успішної реалізації створеної бізнес-моделі команді start-up необхідно детально проаналізувати бізнес-середовище за 4 основними напрямками: ринкова сфера (сегменти ринку, потреби, попит), галузева сфера (постачальники, зацікавлені сторони, конкуренти), основні тенденції (законодавчі, суспільні, соціально – економічні), макроекономічна сфера (економічна інфраструктура, умови світового ринку).

Базуючись на розробленій бізнес-моделі start-up, необхідно оцінити сильні і слабкі сторони, можливості і загрози кожного структурного елементу бізнес-моделі та здійснити коригування за результатами аналізу. Для цього використовують **SWOT – аналіз**. Через свою концептуальну простоту, економічність та результативність цей вид аналізу набув широкого розповсюдження. За допомогою своєчасно проведеного SWOT - аналізу багато стартапів стали успішними за короткий термін і уникли можливих помилок в

стратегії розвитку. Завдяки такому аналізу можна протистояти зовнішнім загрозам без істотної втрати капіталу.

SWOT-аналіз широко застосовується у процесі стратегічного планування, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії:

- сильних (Strengths)
- і слабких (Weaknesses) сторін проекту,
- можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації,
- та загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням.

Традиційний маркетинговий підхід компаній називається **«червоний океан»**, оскільки він насичений кров'ю конкурентів.

Значного поширення зараз має стратегія розвитку компанії у формі **«блакитного океану»** розроблена У. Чан Кімом і Рене Моборн. Бізнес-модель **«Стратегія блакитного океану»** – це книга, яка перекладена на 43 різні мови світу. В цій книзі описано як вийти із конкурентного середовища, але вийти так, щоб бізнес-модель була успішною. Можна обрати різні методи виходу з конкурентного середовища, навіть нестандартні.

Чому ж книга має таку нестандартну назву, все досить легко, ідея книги спрямована на пошук вільного місця, іншими словами блакитного океану. Блакитний океан – це місце без конкуренції, якщо компанія перейде на таке місце, то вона розбагатіє. Червоним океаном називають маркетингові ідеї, що спрямовані на невдалі спроби конкурентів. Книгу критикують через те, що в ній представлені тільки успішні ідеї.

Суть цієї стратегії полягає у тому, що на сучасному етапі технологічного розвитку потрібно відходити від жорсткої конкуренції і шукати нові області, де немає конкурентів і існує потенціал для розвитку. Автори цієї стратегії назвали ніші з високою концентрацією конкуренції **«червоним океаном»** (ринку, багрянному від крові конкурентів), а нетронуті області - **«блакитним океаном»** (вільний від конкурентів ринковий простір). Замість жорсткої конкуренції Кім та Моборн пропонують змінювати правила гри і створювати нові ринки - блакитні океани, в яких ще нікого немає. І бути там першими. Згідно з стратегією **«блакитного океану»** бізнес матиме успіх, якщо він буде побудований на 2 важливих елементах: інновації (абсолютно новий підхід до розробки продукту, способам його створення і реалізації, яких ринок ще ніколи не пропонував); зниження витрат (інноваційне підприємство не потребує великих капіталовкладень і великій кількості співробітників).

Концепція 4-ох дій спрямована на раціоналізацію бізнес-моделі за рахунок виконання таких дій: виключити, скоротити, збільшити, створити. При цьому аналізуються три сфери – дослідження впливу сфери витрат, дослідження впливу сфери пропозиції, дослідження впливу сфери споживання, від них залежать грошові потоки. Для розробки успішного стартапу необхідно визначити, що в кожній з сфер доцільно вдосконалити.

Проаналізувавши ситуацію на ринку, кількість конкурентів і вартість товарів, слід відповісти на 4 важливих питання (раціоналізацію бізнес-моделі за рахунок використання **концепції 4 дій**):

- *Виключити:* Чи можна обійтися без певних факторів конкуренції, які є стандартом для галузі?
- *Скоротити:* Які фактори конкуренції можна мінімізувати щодо стандартів, які є нормою?
- *Збільшити:* Які фактори конкуренції можна підвищити щодо наявних стандартів?
- *Створити:* Які фактори можна створити з нуля?

Отже, з точки зору як успішних підприємців, так і start-up: перше і друге питання є важливими з точки зору зниження витрат на ведення бізнесу. Третє і четверте питання допомагають зрозуміти, як можна збільшити цінність вашого продукту для цільової аудиторії.

В наш час більшої популярності набувають стартапи. Однак одні ідеї активно впроваджуються в життя, а інші так і залишаються лише ідеями. При розробці бізнес-ідеї стартап необхідно чітко проаналізувати чи є ця ідея актуальною, в чому саме полягає її особливість, чи не згасне швидко попит до наданого товару або послуги. Обрати певну цільову аудиторію для якої планується майбутній продукт, або послуга, краще при можливості обирати якомога більшу цільову аудиторію. Важливо також зрозуміти скільки саме клієнт зможе платити за цей товар або послугу. Для того, щоб відповісти на ці питання доцільно створити провести опитування. Опитувати слід осіб, які входять до необхідної цільової аудиторії. Опитування можна здійснювати різними способами, наприклад, запитувати сторонніх осіб на вулиці, в університеті, шляхом анкетування, онлайн-опитування. Слід зазначити, що існує відсоток осіб, які можуть не сказати своєї негативної думки, наприклад, щоб не образити, як варіант, щоб уникнути цього можна провести анонімне опитування.

Також можна розробити прототип продукту. Розробивши прототип продукту можна почати, як сприймається цей товар або послуга споживачами, побачити певні приховані недоліки, а може з'явиться більша кількість інвесторів. Зростання стартапу повинно бути якомога більш швидким, не більше 5 років.

При виявленні бізнес-ідеї стартап актуальної розробляється бізнес модель-стартап. Створення бізнес-моделі є важливим етапом у розвитку стартап. Так за допомогою бізнес-моделі можна отримати та проаналізувати інформацію по всіх питаннях пов'язані з стартап, зокрема по тих, які на перші погляд здавались непомітними. По-друге, побачити проблеми та вчасно на них відреагувати. Також, інвестори звертають увагу саме на бізнес-модель, а не слова.

Бізнес-модель стартап являє собою схему, яка включає в себе всі компоненти та аспекти, об'єднані в систему, які в майбутньому забезпечать отримання прибутку. Розглядають 3 підходи до розробки бізнес-моделі, кожний з яких має свої переваги та недоліки.

Формальний підхід розробки бізнес-моделі – підхід розробки бізнес-моделі за яким бізнес-модель складається з описів, рисунків, тощо.

За формальним підходом бізнес модель складається з описів, рисунків, тощо. До переваг формального підходу можна віднести те, що існує точний апарат, за яким відбувається опис процесів бізнес-моделі стартап, процеси є стабільними, велика кількість інструментів, які використовуються для опису стартап, логічний

опис стартап. До недоліків цього підходу можна віднести складність опису процесів, залучення менеджерів та консультантів на оплату яким потрібно витратити додаткові кошти.

Гуманітарний підхід розробки бізнес-моделі – підхід розробки бізнес-моделі за яким формування бізнес-моделі підприємства здійснюється за рахунок створення системи ефективної персональної комунікації, основним об'єктом і суб'єктом перетворень при цьому виступає людина.

За гуманітарним підходом підприємство розглядається за законами психології та соціології. Центром усіх перетворень є людина. Складовими бізнес-моделі стартап за гуманітарним підходом є мета стартапу, його структура організації, корпоративна культура, контрагенти. Основною перевагою цього підходу є його зрозумілість для інвесторів та керівництва, а основним недоліком є нестача формальної методології для цього підходу.

Онтологічний підхід розробки бізнес-моделі – підхід розробки бізнес-моделі, за яким бізнес-модель розробляється на основі точних описів діяльності підприємства, його структури, тощо.

За онтологічним підходом бізнес модель розробляється на основі точних описів діяльності підприємства, його структури, тощо. За даним підходом бізнес-модель є досить зрозумілою, що робить її зручною для використання. Недолік цього підходу – недостатність досвіду використання цієї моделі.

Кожний підхід має свої особливості, унікальності, тому дуже важно сказати, який з вищенаведених підходів найкраще використовувати.

Незалежно від того за яким підходом була розроблена бізнес модель, досконалою вона вважається лише тоді, коли у змозі забезпечити конкурентоспроможність на ринку та за допомогою якої можна вчасно та швидко реагувати на зміни, які відбувається у зовнішньому середовищі.

Все більше уваги починає приділятися інноваційним бізнес-моделям. Інноваційна бізнес-модель – це нова або удосконалена бізнес-модель, яка спрямована на виробництво нових продуктів, надання нових послуг.

До складу інноваційної моделі необхідно включати: вибір споживачів, продукції і діяльність, диференціацію і конкуренцію, винагороди і утримання створеної цінності.

Вибір споживачів означає, що необхідно визначити хто саме є цільовою аудиторією для продукту, послуги, адже, наприклад, молодь і люди похилого віку будуть мати різні вподобання.

Продукція і діяльність означає, що необхідно визначити, що саме за продукція або послуги будуть реалізовуватись.

Диференціація і конкуренція полягає визначенні того чи є цей продукт або послуга конкурентоспроможним, хто є основними конкурентами, як саме запропонувати продукт або послугу споживачу, яка особливість цього продукту, послуги.

Винагорода і утримання створеної ціни – визначити яку частку буде отримувати акціонер та скільки і як саме необхідно буде сплатити споживачу за товар, послугу.

У наш час є різні підходи та шаблони до розробки бізнес-моделей стартап. Класичними етапами розробки стартапу є:

- 1) маркетинговий аналіз стартапу;
- 2) організація стартап проекту;
- 3) фінансовий й економічний аналіз та оцінка ризиків проекту;
- 4) комерціалізація стартапу.

Зовнішнє середовище завжди підлягає змінам і після розробки стартап-проекту для успішної його реалізації, необхідно його скоригувати. Коригування відбувається за такими напрямками – ринкова сфера, галузева сфера, основні тенденції, макроекономічна сфера. По кожному напрямку необхідно вказати чинники та деталізувати їх вплив на стартап-проект.

Наприклад, за ринковою сферою чинниками будуть сегменти ринку, потреби і попит, рушійні сили ринку. Для розробки стартапу кожний чинник необхідно описати й вказати, який вплив він здійснює на створену бізнес-модель.

У кінці до кожного блоку бізнес моделі О. Остельвальда розробляється SWOT –аналіз, а потім відбувається коригування за результатами аналізу.

Основою “стратегії блакитного океану” є – інновація цінності, яка передбачає поєднання диференціації із низькими витратами. Така стратегія часто використовується в бізнес-моделях стартап. Яскравим прикладом є цирк Cirque du Soleil з своїми інноваційним нестандартним підходом до глядачів (докладніше читай книгу У. Чан Кіма «Стратегія блакитного океану»).

Канали збуту – це всі шляхи, за якими бізнес просуває свій продукт та взаємодіє зі своїми клієнтами.

Взаємовідносини з клієнтом – це блок, який описує взаємовідносини компанії з кожним споживчим сегментом.

Ключові види діяльності – це найважливіші дії і процеси компанії, необхідні для реалізації бізнес - моделі, в результаті яких створюються ціннісні пропозиції, функціонують канали збуту та надходить прибуток.

Бізнес - модель – це опис підприємства як складної системи із заданою точністю. За допомогою бізнес-моделі підприємства відображають всі об’єкти, які мають у власності, процеси, стратегії розвитку, критерії оцінювання ефективності функціонування.

Головним призначенням бізнес-моделі є відображення картини існування та діяльності підприємства.

Бізнес-модель має певні **ключові елементи**, на мою думку, найважливішим є саме **активи** підприємства – ними користується компанія для створення **цінностей** – це ще один елемент бізнес-моделі, і призначений він для зовнішніх клієнтів, і являє собою продукти та послуги. Далі, не менш важливим елементом є **система створення цінностей** – до цієї системи відносимо постачальників. І, на сам кінець існує важливий елемент **фінансова модель компанії** – за допомогою якої підприємство слідкує за доходами та витратами.

Інтелектуальний капітал – це сукупність знань усіх працівників компанії.

Елементи інтелектуального капіталу:

- структурний капітал;
- ринковий капітал;

- людський капітал.

Структурний капітал – це здатність компанії отримувати економічні вигоди від нематеріальних активів.

Ринковий капітал – це здатність компанії отримувати економічні вигоди від взаємовідносин із зовнішніми клієнтами.

Людський капітал – є відображенням працівників компанії і показує знання та кваліфікацію кожного.

Коефіцієнт Тобіна – це показник, що визначає інтелектуальність бізнес-моделі компанії, і має вигляд:

$$K_T = \frac{MV}{VAr},$$

де MV – ринкова капіталізація компанії,

VAr – вартість заміщення активів компанії, тобто сума балансової вартості активів.

Контрольні запитання:

1. Дати визначення поняттю бізнес – модель.
2. Розповісти про шаблон бізнес-моделі.
3. Які існують бізнес-моделі ?
4. До чого призводить формування бізнес-моделі ?
5. Які є групи бізнес-процесів ?
6. Які існують відносини з покупцями ?
7. Які бувають сегменти споживачів ?
8. Які існують підходи до розробки бізнес-моделі.
9. Розповісти про бізнес-модель блакитного океану.
10. Назвати авторів бізнес – моделі Canvas та назву книги, у якій описана їхня методика.
11. Перерахувати ключові сегменти шаблону бізнес – моделі Остервальдера.
12. За яким підходом до розробки бізнес-моделі центром всіх перетворень є людина як особистість?
13. Чи доцільно розробляти прототип продукту? Чому саме?
14. Назвати переваги та недоліки гуманітарного підходу до розробки бізнес-моделі.
15. Які складові бізнес-моделі за гуманітарним підходом?
16. Коли бізнес-модель вважається досконалою?
17. Назвати переваги та недоліки онтологічного підходу до розробки бізнес-моделі.
18. Сканування бізнес-середовища за такими напрямками – ринкова сфера, галузева сфера, основні тенденції, макроекономічна сфера
19. Стратегія «блакитного океану» та особливості її використання у бізнес-моделюванні start-up
20. Раціоналізація бізнес моделі з використанням концепції чотирьох дій.
21. Охарактеризувати споживчий сегмент.
22. Охарактеризувати ключові потоки доходів бізнес - моделі.

23. Назвати напрями, за якими відбувається сканування бізнес – середовища.
24. Пояснити сутність SWOT – аналізу.

ТЕМА 5. БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ START-UP

Первинне поняття бренду було створено для позначення клеймом виробів, рогатої худоби, або якоїсь речі. Тобто, позначити власника чогось. Люди, які, наприклад, виробляли інструменти, ставили свої мітки, тим самим показуючи що цей виріб належить їм, з часом популярність тих чи інших виробників зростала. Тобто стало легше ідентифікувати товари та послуги. Потім переросло у товарний знак, що підлягає захисту з боку закону.

Зараз можна сказати, що бренд, це інформація, яка як клеймо відображається у нашій голові. Тобто наші враження, думки, образ пов'язані з його візуальною частиною, опит користування товаром чи послугою, усе це і є сутність бренду. Лояльність людей до марки є одним із головних критеріїв її популярності. У повсякденному житті, коли купуєш щось у магазині, ми в першу чергу дивимось на товар, який нам відомий, яким ми користувалися, або в якого гарні відгуки, а вже потім дивимось на інші.

Бренд або марка (англ. brand) – комплекс зрозуміти асоціації, які узагальнюють уявлення людей про відповідній товар, послугу, компанію або особистість. Широко використовується в маркетингу та рекламі, проти є фінансовим поняттям.

Визначення бренду – торгові марки визначають залежно від тієї позиції, з якою спостерігає той, хто дає визначення: точка зору споживача відрізняється від точки зору власника бренду.

Активи бренду – відображення цінностей бренду на певний період часу, що забезпечує отримання додаткового прибутку.

Цінності бренду – це сила впливу бренду на споживача, що виявляється у лояльності до продукту чи послуги та в меншій чутливості до підвищення ціни.

Індивідуальність бренду – сукупність характерних рис особистості людини, з якими асоціюється даний бренд.

Корпоративний бренд – сукупність візуальних і вербальних елементів бренду компанії / підприємства, що транслиують його конкурентні переваги / обіцянки цільовим групам: співробітникам, інвесторам, дистриб'юторам, кінцевим споживачам товарів чи послуг корпорації, а також суспільству і державі.

Ринкова вартість бренду напряму залежить від лояльності та ставлення споживачів до бренду. З іншого боку, бренд – це імідж компанії, його репутація на ринку. Бренд складається з різних частин, таких як ім'я, логотип, гасло та інші, які створюють його образ. Бренд існує усе життя, він як живий організм може розвиватися та мінятися, в залежності від ситуації. Навіть якщо товар чи послуга майже не використовуються.

Брендінг – це процес, який виводить бренд за межі економіки, він прагне бути частинкою життя людини, його культури и т.д.

Бренд-менеджмент – управління брендом з боку власників і клієнтів (в тому числі потенційних). Під управлінням розуміється процес цілеспрямованого спостереження і впливу на об'єкт: цільове зміна / цільової відмова від зміни об'єкта. Мета – максимізація марочних активів, максимальне використання потенціалу бренду (англ. brand potential). Бренд-менеджмент - процес управління торговою маркою, спрямований на покращення продажів товару чи послуг, та моніторинг поведінки конкурентів.

Основні задачі бренд-менеджменту, це розробка та підтримка бренду.

Формуючи бренд, треба пройти такі етапи:

- ✓ саме створення, тобто, ідея для майбутнього бренду;
- ✓ розширення та розвиток бренду;
- ✓ підтримка бренду в стабільному положенні;
- ✓ якщо впаде популярність марки, то ребрендіг.

Сутність бренд-менеджменту у формуванні бренду, це формування стратегій розвитку, організація роботи, створення комунікативних звернень, підтримка та внесення корективів.

Для молодого стартапу, бренд являє собою одну з найголовніших ланок в його системі.

Навіть коли компанія ще не почала виробництво, коли є тільки ідея, бренд представляє їх потенційним інвесторам та клієнтам, даючи розуміння, що це буде за товар, чи якою буде послуга, його плюси на відміну від інших та індивідуальність.

Також, невід'ємною частиною бренд-менеджменту для компаній, це методи просування бренду. Інтернет являє собою величезний майданчик, де можна вигідно та швидко просунути свій бренд. Також не варто забувати про інші методи: реклама, правильна маркетингова компанія, презентації на різних виставках, благодійність тощо.

За допомогою бренду, керівники можуть спілкуватися з споживачами, дивлячись на їх реакцію, відгуки, тощо.

Люди кожного дня бачать більше 100-ні рекламних матеріалів, а деякі і більше тисячі. Вибитись серед конкурентів дуже важко, тому, замість формування «креативного» Бренду, а зайнятися просуванням свого товару серед інших товарів чи послуг.

Для молодих проектів, рекомендується ціленаправлено зайнятися побудовою процесів залучення і конвертації платоспроможних клієнтів через роботу з каналами залучення трафіку і розвиток продукту, а всяку нісенітницю про креатив, бренд та інше відкласти до часів, коли буде занадто багато грошей.

Якщо на початку життя стартапу не приділяти достатньої уваги на стратегію бренду, то можна сильно звужити собі простір варіантів розвитку у майбутньому.

Ніколи не обіцяйте те, що не можете виконати, недовіра клієнта до вашої компанії негативно відобразиться на подальшій роботі. Тобто бренд стартапу пов'язаний із її внутрішнім іміджем, а саме з тим, наскільки керівництво та політика підприємства підтримуються населенням, наскільки якісними є реалізація товару чи ідеї.

Наймайте спеціалістів з бренд менеджменту, якщо не впевнені в своїх силах, або знайдіть прихильників вашої ідеї, і співпрацюйте з ними. Таким чином можна доробити свою ідею, та зробити її дійсно унікальною. Також не треба цуратися венчурних інвестицій, вони допоможуть зробити вас фінансово стійкими та дадуть деякі зв'язки.

Для ефективного продажу товарів і послуг в економіці широко застосовується поняття маркетинг. Сучасні фахівці виявили нову форму цієї сфери – інтерактивний маркетинг. Це маркетинг, що здійснюється в мережі Інтернет, його ще називають електронною торгівлею.

Інтерактивний маркетинг - це маркетинг, що здійснюється в мережі Інтернет, його ще називають електронною торгівлею.

На сьогодні є дві форми інтерактивного маркетингу, це інтернет та комерційні інтерактивні служби. До останніх відносять новини, довідкові, ігрові, розважальні, спортивні матеріали придбані за певну суму щомісяця. За допомогою цієї форми споживачі можуть замовити квитки, номер у готелі, пограти в ігри, стати суб'єктом ринку цінних паперів, здійснювати банківські чи валютні операції тощо.

Проте основним каналом залишається світова павутина – Інтернет, і вона має ряд переваг. Плюсами для покупців є те, що вони можуть замовляти товари 24/7, а це скорочує витрати часу на поїздки до магазину і пошуки необхідного. Не виходячи з дому, споживачі можуть дізнатися про ціни та ціни інших продавців та спілкуватися з продавцем в зручній час та формі.

Вигідно це і для підприємців, адже скорочуються витрати (з'являється можливість не орендувати офісне приміщення), фірма та відбувається пристосування до ринкових умов швидшими темпами.

Почати використовувати інтерактивний маркетинг можна 4-ма способами: створення електронного магазину (сайту, сторінок в соціальних мережах), прикріплення реклами в Інтернеті, користування електронною поштою та участь в форумах.

Якщо говорити про інтерактивний маркетинг, то тут є місце push та pull технологіям. Push технології – метод розповсюдження контенту в Інтернеті коли дані надходять користувачу від постачальника, користувач, у свою чергу, приймає або відкидає дані. Протилежна технологія pull означає система мереж, в якій перший запит робить клієнт і відповідь видає сервер.

Завдяки цим технологіям спілкування в мережі стає більш «живим». Тому що ви можете миттєво отримати повідомлення від менеджера чи колеги на сайті або в мобільному додатку, і одразу побачити, що по ту сторону екрана це повідомлення прочитали та що пишуть у відповідь.

Owned Media – будь-який канал комунікації або платформа, що перебувають у володінні самого бренда.

Аудиторія власних медіа – це все старі, нові та потенційні клієнти бренда.

Paid media – це весь перелік платних інструментів і платформ для залучення трафіку на сайт, у блог, додатки та на інші ресурси організації.

Earned media – це вся сукупність дій користувачів щодо бренда: обговорення його іміджу, контенту і продукції на різних майданчиках в Internet, а також лайки, шери і коментарі на сайті організації та на її сторінках у соціальних мережах.

Social media – процес залучення трафіку та уваги до бренда або продукту через соціальні платформи; комплекс заходів щодо використання соціальних медіа як каналів для просування організацій і вирішення інших бізнес-завдань.

Digital маркетинг – комплекс цифрових інструментів та тактик спілкування з цільовою аудиторією в мережі Інтернет.

Digital маркетинг – комплекс цифрових інструментів та тактик спілкування з цільовою аудиторією в мережі Інтернет.

Найбільш поширеними методами інтерактивного маркетингу є SMM, SEO-оптимізація, контекстна реклама, банерна реклама, e-mail маркетинг, sms-маркетинг, ведення блогу, відео-маркетинг, ремаркетинг, event marketing (подієвий маркетинг).

Розберемо кожне з них.

SMM (Social Media Marketing) – це інструмент маркетингу, за допомогою якого можна швидко та легко знайти людей за віком, інтересами та реклама зазвичай, що розміщується на цих ресурсах є ненав'язливою та ретельно підбирається до цільової аудиторії.

SEO-оптимізація – метод маркетингу, за допомогою якого ваш сайт може просуватися на перші результати пошукових систем, це дозволяє більше популяризувати ваш бренд, цим самим збільшити продажі та доходи.

Контекстна реклама – спосіб підвищення продажів товарів чи послуг залежно від уподобань, віку, статі та інтересів потенційних покупців.

Банерна реклама – анімоване зображення з рекламним салоганом та активним посиланням на сайт рекламодавця.

E-mail маркетинг – спосіб спілкування з клієнтами, який поляє у надсиланні компанією листів покупцям з інформацією про нові продукти, акції та вигідні пропозиції тощо, таким чином сформувавши двосторонній зв'язок.

SMS-маркетинг – розсилки смс-повідомлень користувачам, які дозволили та чекають на нього.

Ведення блогу – метод маркетингу, який дозволяє спілкуватися з аудиторією, тим самим розповідаючи про свою компанію.

Відео-маркетинг – метод маркетингу, що полягає у створенні відео-ролику, яке може бути розміщене в ютубі, соціальних мережах або розіслати по E-mail.

Ремаркетинг – інструмент Google AdWords, який представляє рекламу користувачам, що вже перебували на вашому сайті.

Event marketing (подієвий маркетинг) – метод просування продукту чи послуги через вебінари, курси та інших публічних заходів.

Цінові моделі розміщення реклами: вартість за кількість показів, вартість за кількість переходів на сторінку, фіксована оплата, вартість по кількості відвідувачів та оплата, яка залежить від кінцевого результату.

У складанні бюджету для просування існує також декілька методів: методи обчислення від наявних засобів, від відсотків від продажів, виходячи з цілей та метод конкурентного паритету.

Витоком інтерактивного маркетингу є мобільний маркетинг. Це просування товарів і послуг з поміччю мобільного зв'язку; реклама, спрямована на користувачів смартфонів.

Цей вид має також свої переваги та недоліки. Переваги:

Оскільки мобільний пристрій є завжди під рукою, тому користувачі отримують смс в момент відправки; передача тексту чи зображення через телефон простіша і дешевша; мобільний маркетинг сприяє ширшому колу аудиторії; мобільний контент сприяє швидкому поширенню між користувачами; мобільні пристрої можуть бути убережені від вірусів та пристосовуються до географічного розташування, яке відкриває для користувачів зручні можливості для користувача; поява різноманітних мобільних додатків.

Недоліки. Гаджети не мають конкретного стандарту із-за різної їх форми і розмірів; через невеликий екран деякі повідомлення можуть не читатися.

Для ефективної діяльності мобільного маркетингу за передачу інформації відповідають інструменти мобільного маркетингу (табл.1)

Таблиця 1 – Інструменти мобільного маркетингу

<i>Інструмент</i>	<i>Функція</i>
Flash SMS	розсилка sms
WAP-Push SMS	розсилка sms з посиланням на інтернет-ресурс
MMS	розсилка зображень, відео та аудіо файлів
Java	створення програм та додатків для мобільних пристроїв
WAP	передача інформації на екран телефону інтернет файлів
Bluetooth	безпроводна передача інформації між гаджетами
IVR	голосове меню

Застосування мобільного маркетингу може бути ефективним, а може і нашкодити.

Наприклад, позитивні ефекти використання:

Сім'я прилетіла в іншу країну на відпочинок. По прильоту їм на телефон прийшло повідомлення з найближчими кафе та ресторанами, розпізнавши геолокацію.

Неуспішний приклад: дівчині прийшло повідомлення з взуттєвого магазину про знижку до дня народження на 10%, і тут же приходять наступні про 25% знижку на старий асортимент.

Етична поведінка маркетолога полягає в заохоченні і дотриманні етичної поведінки, уникнення або вирішення конфліктів як в організації, так і в спілкуванні з клієнтами.

PR-кампанія – це використання рекламних засобів та матеріалів, спрямоване на формування позитивної думки цільових груп про компанію, її товари та послуги за певний проміжок часу. Кампанія готує гарні та сприятливі обставини, для певної корпорації, споживачів, партнерів. Сутність PR-кампанії полягає в розробці ідей,

методів, засобів для встановлення зв'язку між потенційними споживачами та компанією для його робиться PR. У процесі проведення PR-кампанії виділяють декілька етапів:

- ✓ дослідження;
- ✓ планування;
- ✓ реалізації програми кампанії;
- ✓ оцінка ефективності PR-кампанії.

Етап дослідження, це процес одержання та вивчення інформації, думок та настроїв клієнтів з метою подальшої оцінки та планування діяльності. Метод аналізу документів може бути дуже корисним у вивченні поведінки клієнтів.

На етапі планування здійснюється планування майбутньої рекламної акції. Визначаються проблеми, цілі, завдання, відбувається формування стратегій та розробка технічних рішень. Результатом планування є формування документу для проведення PR-кампанії.

На етапі реалізації треба дотримуватись правил та вимог, таких як:

- ✓ координація робіт у ході кампанії;
- ✓ використання всіх можливих засобів для впливу на цільові групи;
- ✓ корегування складових плану, для чіткого проходження плану.

Основні заходи PR-кампанії – це конференції, різноманітні презентації, виставки, конкурси та інше. Для проведення кампанії використовується ряд законів для максимально ефективного впливу на цільову аудиторію:

- ✓ треба використовувати засоби інформації, які частіше всього використовує аудиторія;
- ✓ звести до мінімуму розбіжність між аудиторією та замовником;
- ✓ використовувати джерело комунікацій, якому найбільше довіряє аудиторія.

На етапі оцінки відбувається аналіз виконаної роботи, підсумки та оцінка ефективності кампанії. Основне завдання етапу, визначення ефекту на аудиторію та конкретного результату, витрати коштів на кампанію.

Співпраця зі ЗМІ є єдиною ланкою між багатьма сферами, такі як політична, економічна, соціальна, між різними фірмами, споживачами ті їх партнерами та інше. Зв'язок може бути різним, як позитивним так і негативним.

За негативного зв'язку система реагує нормально і це означає що процес проходить без збоїв, тому можна і потрібно збільшувати виробництво.

За позитивного зв'язку системи підтверджується помилковість стратегії. Цей зв'язок показує що існує коло проблем в економіці та з реалізацією продукції.

Функціонування багатьох засобів інформації в Україні пов'язане з багатьма проблемами, переважно низьким рівнем інформаційних технологій та відсутністю громадянських засобів масової інформації, схожої на країни Європейського Союзу.

Телебачення це найголовніший засіб задоволення інформаційних та культурних потреб для більшості населення. Воно дуже сильно впливає на аудиторію та володіє впливом більшим ніж радіо та преса. Інформація, яка надається по телебаченню повинна бути чіткою, достовірно та проаналізованою. Головне, що сприймає людина дивлячись телевізор, це картинка, потім йде текст. Цей вид інформації має багато різних функцій, такі як: інформаційна, освітня,

соціальна, культурна та інші. Засоби інформації, такі як радіо та телебачення здатні забезпечити найширший доступ до цільових груп та аудиторії. Реклама по телебаченню здатна не тільки надати істотний вплив та вивести компанію на ринок, але й стане ціллю обговорення в інших компаніях та конкурентах.

Сучасні ЗМІ це найголовніший інструмент впливу на громадську думку. Телебачення користується найбільшою довірою серед аудиторії, тому чинить найбільший вплив. Отже за допомогою телебачення можна досягти найвищих результатів.

PR-діяльність – це діяльність, направлена на побудову та підтримання гармонійних відносин з суспільством, включаючи непряму рекламу, пропаганду. При цьому під суспільством розуміється персонал підприємства, постачальники, споживачі, партнери, які представляють цільову групу на ринку та широку громадськість, включаючи урядові, міжнародні та суспільні організації.

Структура зв'язків з громадськістю виглядає наступним чином:

- ✓ формування репутації;
- ✓ образ компанії, включаючи фірмовий стиль;
- ✓ система взаємодії в команді;
- ✓ запобігання конфліктів в колективі;
- ✓ імідж лідера;
- ✓ створення корпоративної культури;
- ✓ пошук, відбір та навчання кадрів;
- ✓ історія розвитку компанії та її традицій.

Функції системи зв'язків з громадськістю:

- ✓ взаємозв'язок зі ЗМІ;
- ✓ розробка та організація PR-заходів;
- ✓ проведення PR-акцій;
- ✓ вивчення суспільної думки;
- ✓ міжнародні взаємовідносини;
- ✓ прогнозування кризових ситуацій, їх попередження та ліквідація.

Канали передачі інформації – це матеріальна сторона соціального інформаційного процесу. Вони забезпечують рух інформаційних потоків.

Канали передачі інформації поділяються на дві групи:

Природні (вербальні, невербальні) – для обслуговування людини. Циркулюють поза офіційно визнаного соціокультурного циклу, передаються у вигляді чуток, пліток.

Штучні (документальні та електронні) – створені для обслуговування соціуму та держави. Комунікація у вигляді текстів, що транслюються через засоби масової інформації.

Стратегічні комунікації, їхня сутність і роль у зв'язках з громадськістю.

Стратегічні комунікації – це комунікації, які використовуються для виконання корпоративної стратегії, які дозволяють забезпечити конкурентну перевагу. По відношенню до зв'язків з громадськістю використовується система B2C (business to consumers). В широкому сенсі це сектор ринку, який орієнтований на економічну взаємодію з кінцевим споживачем товарів чи послуг. Його розуміють і як форму електронної торгівлі між юридичними і фізичними особами,

і як тип інтернет ресурсу, який створений для проведення торгових операцій між компаніями і клієнтами. Завдяки цій систем збільшується обсяг продажів, встановлюються конкурентоспроможні ціни на товари, охоплюється більш широка аудиторія.

Інформаційні технології та їхня роль у системі зв'язків з громадськістю.

Інтернет-технології, які роблять роботу спеціалістів у системі зв'язку з громадськістю ефективною:

Електронна пошта: спеціалісти дають відповіді на запити замовників, розповсюджують інформацію всередині організації, відправляють інформаційні бюлетені підписникам, беруть участь в дискусійних групах, підтримують зв'язок із журналістами.

Проведення маркетингових та соціологічних досліджень: інтернет-опитування, які проводяться в основному на веб-сайтах, коли користувачам пропонують відповісти на одне актуальне питання.

Корпоративний веб-сайт: містить основну інформацію про діяльність організації, засоби зворотного зв'язку, може бути інтернет-порталом.

Робота з представниками засобів масової інформації: журналісти підписуються на новини по електронній пошті, що поширюються організацією, поширення прес-релізів, участь в конференціях, форумах, чатах.

Види планів зв'язків з громадськістю, їхній зміст та основні характеристики.

Види планів:

Оперативний: охоплює короткий період (1 рік і більше) і є основним видом планомірного впливу на суспільну думку та суспільні відносини, служить для досягнення стратегічних ідей.

Довгостроковий: довгий період (5 років і більше) дозволяє визначити концепцію розвитку, реальні можливості для її здійснення, ресурсні обмеження, виявити кількісні та якісні наслідки перспективного розвитку.

Програма зв'язків з громадськістю, її сутність та основні елементи.

Програма зв'язків з громадськістю – це комплекс тактичних PR-заходів, що реалізують конкретну стратегію. Це детальний план дій по насиченню інформаційного поля тією інформацією, яка спрацює в потрібний час в потрібному напрямі.

Основними аудиторіями, на які націлені програми зв'язків з громадськістю є:

- ✓ відносини зі змі: змі можуть бути зацікавленими зацікавленими в сюжеті про організацію;
- ✓ відносини з персоналом: інформування працівників компанії;
- ✓ фінансові відносини: прес-релізи для фінансових видавництв, зустрічі з інвесторами та аналітиками;
- ✓ відносини з державою: комунікації зі споживачами та групами активістів, які прагнуть вплинути на державну політику;
- ✓ кампанія зі зв'язків з громадськістю (pr-кампанія), її сутність і доцільність проведення.

Pr-кампанія – цілий комплекс дій, направлених на визначення цільового споживача протягом певного періоду. Це надає організації можливість підтримувати імідж, свою репутацію на відповідному ринку.

За доцільністю проведення кампанії із зв'язків з громадськістю бувають:

✓ швидкого реагування: націлені на блокування поточних негативних тенденцій;

✓ наступальні: направлені на завоювання нових ринків, просування на ринку бренду, отримання більшої долі на ринку;

✓ проєктивні: сфокусовані на створенні і управлінні діловою репутацією.

Основні етапи підготовки і проведення PR-кампанії:

✓ визначення проблеми: дослідження з метою відстеження проблеми, уточнення точок зору і поведінки громадськості;

✓ планування: визначення цілей та задач, складання бюджету, написання концепції кампанії, визначення цільової аудиторії;

✓ реалізація: здійснюються заплановані комунікації і реалізується все що було продумано і підготовлено;

✓ оцінка результатів: оцінка підготовки, ходу реалізації та досягнутих результатів програми.

Основні правила підготовки і використання реклами.

Правила підготовки:

✓ рекламна концепція: універсальність повідомлення, новизна та здатність викликати інтерес;

✓ техніки генерування ідей і методи стимулювання творчості: мозковий штурм, пошук неординарних ідей.

Правила використання:

✓ якщо використовуються порівняльні прикметники, потрібно підтвердити це документально

✓ не вказувати неправдивих чи неповних даних;

✓ не надавати неправдивих гарантій;

✓ роблячи рекламу, необхідно переконатися, що клієнти згодні її отримувати.

Механізм взаємодії із засобами масової інформації (ЗМІ)

Базові документи: прес-реліз, інформаційний лист, фактична справка, заява для преси, авторська стаття, інтерв'ю.

Преса, її види, завдання і можливості.

Газети дають широку варіативність матеріалів, що публікуються – від замітки в декілька рядків до аналітичної статті в полосу або на розворот. На відміну від радіо та телебачення, газети дають можливість викладення подробиць. Навіть у невеликому газетному матеріалі можна привести достатню кількість необхідної інформації. Газети характеризуються високим охопленням аудиторії. При чому газети можуть проникати практично у всі сегменти суспільства. Також вони відрізняються можливістю локального охоплення, оскільки поширюються на певних географічних ділянках

Журнали в багатьох випадках схожі з газетами. Головною їх перевагою є якість друку, особливо в глянцевиx журналах, де практично будь-які малюнки і фотографії відображаються без недоліків. В журналах можна публікувати достатньо довгі та детальні матеріали. Люди читають журнали, щоб провести добре час, а не дізнатися новини, як в газетах.

Радіо та його можливості у здійсненні зв'язків з громадськістю.

В структурі сучасних ЗМІ радіо залишається найбільш оперативним, воно впевнено випереджає і пресу, і телебачення. З усіх ЗМІ радіо є найбільш зручним для сприймання аудиторією, оскільки слухання радіо не потребує відмови від повсякденних справ, його можна сумістити і з виробничою зайнятістю, і з побутовими реаліями.

Найбільша перевага радіо – це здатність задовольнити інформаційні потреби особистості, суспільства, держави. Воно розповсюджує інформацію повніше, швидше, достовірніше та більш емоціонально на відміну від інших ЗМІ.

Телебачення, його сутність, можливості та роль у зв'язках з громадськістю.

Телебачення – домінуюча форма візуальної комунікації в сучасному житті. На відміну від друкованих ЗМІ, навіть пряма вигода від розміщення в ефірі оплаченого сюжету, не змусить редактора телевізійної програми запуснути брехню. Саме ці високі бар'єри і дозволяють телебаченню зберігати інтерес і довіру телеглядача. Найголовніше – це зробити сюжет максимально привабливим для широкої аудиторії. Хітами комерційного і некомерційного телебачення є візити політичних діячів, гучні скандали та інтриги, великі свята, несподівані заяви та виступи.

Види телекомпаній: державні, міждержавні, громадські, недержавні (приватні) та особливості їх функціонування. *Державні телекомпанії*: програмна політика розробляється державою, фінансується з держбюджету. Служить рупором державних ідей, норм, принципів, фільтром інформаційних потоків, керує суспільною думкою. *Недержавні телекомпанії*: засновані на вилученні прибутку. Фінансуються за рахунок реклами. *Громадські телекомпанії*: спосіб організації телепрограм базується на особливій формі власності. Не належать ні державі, ні фін. чи юр. особам, знаходяться в суспільній власності, що дозволяє проводити більше збалансовану та неупереджену політику.

Контрольні запитання:

1. В якому вигляді поставав бренд у давнину?
2. Дати поняття, що таке бренд, та бренд-менеджмент.
3. Розповісти етапи формування бренду.
4. Розповісти сутність бренд-менеджменту.
5. Які методи просування бренду ви знаєте?
6. Наведіть приклади найуспішніших брендів.
7. Наведіть приклади джерел інформації про споживачів.
8. Що потрібно для того, щоб скласти профіль потенційного клієнта?
9. Які бувають інструменти інтернет-маркетингу?
10. В чому полягають особливості реклами в соціальних мережах?
11. Що таке інтерактивний маркетинг?
12. Які є форми інтерактивного маркетингу?
13. Які є методи просування?
14. Що таке push та pull технології?
15. Що таке мобільний маркетинг?

16. Які є інструменти мобільного маркетингу?

17. Назвіть приклади ефективного використання інтерактивного та мобільного маркетингу.

ТЕМА 6. ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ START-UP

Позиціонування в діяльності компанії проходить декілька етапів: позиціонування продукту, підбір позиціонування для типу ринку, позиціонування компанії, підтвердження позиціонування.

Позиціонування – це визначення місця товару фірми на ринку серед інших товарів.

Позиціонування на основі унікальної торгової пропозиції (USP – unc sales proposal) – аналізується конкурентний ряд товарів і оцінюється свій товар з тим, щоб знайти відмінності в якості, ціні, технології тощо. Знайдена відмінність і вважається USP, на якому будується позиціонування. Використовується, якщо товар дійсно №1 за якимось параметром, тобто має унікальну перевагу, яку компанія посилено рекламує і підтримує на своєму цільовому ринку.

Позиціонування на основі емоційної пропозиції (ESP). Якщо товар не є першим, можна створити в споживача враження, що він перший. При цьому споживачу декларується не раціональний, а емоційний мотив покупки: "моя улюблена кава", тобто ніякої функціональної відмінності, просто подобається. Головне завдання – викликати у свідомості в споживача єдину у своєму роді асоціацію.

Багатофакторне позиціонування (оптимальне співвідношення "ціна-якість" – порошок "Гала", автомобіль "Вольво" – найбезпечніший автомобіль, що має найбільший термін експлуатації). Використовується, коли існує велика конкуренція, і фірма програє конкурентам за домінуючою ознакою.

Позиціонування на основі поточної ринкової позиції. Наприклад, виробник позиціонує себе як фірма – лідер та "законодавець моди" на ринку.

Позиціонування на основі спрямованості на визначену групу клієнтів. Наприклад, "Pepsi" тривалий час позиціонував себе як напій для молоді. Для цього застосовувався слоган: "Молоде покоління обирає "Пепсі"! Також товар позиціонується як дитячий, для людей, що ведуть активний спосіб життя та ін.

Позиціонування за сферою застосування. Наприклад, фарба для зовнішнього чи внутрішнього застосування.

Позиціонування на позитивних особливостях технології. Наприклад, напій (квас, вино, пиво) виготовлений по традиційній технології.

Позиціонування на іміджі – означає, що ринок поділяється між брендами різних виробників, кожний має свій певний образ. Наприклад, інноваційний бренд, "престижний бренд", класичний бренд, тощо.

Позиціонування на основі країни-виробника продукту. Наприклад, швейцарський годинник, німецьке авто, французьке вино. На міжнародному ринку може бути декілька підходів до позиціонування:

а) міжкультурне позиціонування (стратегія позиціонування однакова, тільки усе перекладається на різні мови: японська кухня, McDonalds);

б) репозиціонування (стратегія однакова, але адаптована до ринку конкретної країни на етапі вибору рекламного звернення або персонажів);

в) у кожній країні – унікальне позиціонування.

Позиціонування продукту.

На даному етапі компанія зробить перший крок і формалізує позиціонування свого продукту. Воно не має бути ідеальним, оскільки далі, під час створення клієнтської бази буде відшліфовуватись. Результатом цього кроку має стати «бриф про позиціонування продукту» на одну сторінку, що буде кращою версією попередніх.

Зворотний зв'язок від споживачів і партнерів на етапах виявлення й ТС («тестування на споживачах») постійно оновлює й підтверджує формулювання позиціонування. Найкращий матеріал для позиціонування, стартапер отримає від споживачів, які мають уявлення про продукт, бо тримали його в руках.

Якщо провести ретельну роботу з позиціонування одразу після інтерв'ю на етапі тестування на споживачах, можна заощадити компанії час та гроші на початку створення клієнтської бази. Якщо компанія вже знає, як позиціонувати новий продукт на тлі конкуренції так, щоб це знаходило відгук серед споживачів, то можна наймати піар- або маркетингову агенцію. Вона візьметься «створювати гамір» чи розробляти промо-матеріали — чи за два завдання одразу. Не треба витратити час і гроші на масштабні дорогі дослідження й аналіз позиціонування. Натомість компанія одразу може сказати працівникам агенції: «Ось наше позиціонування. Пропонуємо відштовхуватися від нього. Але якщо у вас з'явиться значно краща ідея, то ми пристанемо на неї». Представники агенції знатимуть, як подати продукт і які піар-меседжі використати, вони володіють інструментами маркетингових комунікацій та зможуть одразу взятися до роботи на результат.

Для вже сформованого ринку

Якщо компанія виходить на вже сформований ринок, позиціонування має вказувати на те, що вона надійна й не така, як усі, і може розв'язати проблему, яку споживачі вважають важливою.

Після вибору позиціонування компанії потрібно визначитися з позиціонуванням продукту. Оскільки на сформованому ринку вже є схожі продукти, у позиціонуванні нашого має описуватися, як і чому він відрізняється від решти.

Диференціація на вже сформованому ринку може набувати трьох форм: ми описуємо відмінності за характеристиками продукту (швидший, дешевший, економніший, на 30 % більший), за каналом дистрибуції (піца за 30 хвилин, доставка додому, завітайте до найближчого офісу, онлайн-конструктор) або за сервісом (на п'ять років, гарантія на 75 000 кілометрів пробігу автомобіля, гарантія повернення грошей протягом 90 днів, довічна гарантія). Або можна підійти з іншого боку: як продукт задовольняє потребу або вирішує проблему, що турбує споживача.

Для нового ринку

Якщо наша компанія створює новий ринок, позиціонування не може ґрунтуватися на наших відмінностях, оскільки на новому ринку не буде компаній

для порівняння. Тому позиціювання на новому ринку — це озвучення нашого бачення й захоплення тим, яким результат може бути.

Якщо сформулювати позиціювання компанії, то із продуктом буде значно простіше. Рекламувати характеристики нового продукту неефективно, оскільки для їхнього розуміння бракує контексту: немає схожих продуктів, тому споживачі не зрозуміють, про що ми говоримо.

Для клонованого ринку

Клонування американської бізнес-моделі, якої ще немає у нашій державі (через мовні, культурні чи правові бар'єри) — це життєздатна бізнес-стратегія. Багато клонів уже є в Китаї, Росії, Бразилії, Індії та Індонезії — країнах, достатньо великих (із населенням понад 100 мільйонів) для створення масштабних компаній.

Позиціювання компанії не може ґрунтуватися на її відмінностях, оскільки у нашій країні ще немає з ким порівнювати. Зате можна поводитися так, наче ми спроможні передбачити майбутнє.

Те саме стосується й позиціювання продукту. Рекламувати характеристики нового продукту на самому початку неефективно, адже немає схожих продуктів і споживачі не уявляють, про що ми говоримо, - але ми можемо запозичити ідею у іноземних компаній.

Для ресегментованого ринку

Якщо наша компанія ресегментує вже сформований ринок, позиціювання залежить від самої сегментації. Остання передбачає, що ми обираємо чітко визначене місце у свідомості споживачів, наші меседжі унікальні та зрозумілі. Дуже важливо, щоб позиціювання зачіпало щось цінне й цікаве для аудиторії. Позиціювання компанії для такого типу ринку має вказувати на наше глибоке розуміння проблем і потреб споживачів на ринку, де не всі потреби задоволені, а проблеми — вирішені, а також виявляти нашу здатність ефективно з ними справлятися.

Є 2 підходи до зміни сегментування ринку: нішевий і бюджетний. Прикладами бюджетного ресегментування є авіалінії Jetblue та Southwest Airlines. Обидві компанії пропонують дешеві перельоти з мінімальними вигодами, й обидві вийшли на ринок як бюджетні авіалінії з якісним обслуговуванням на прямих маршрутах. Прикладом нішевого ресегментування є компанія Walmart.

Якщо ми ресегментуємо ринок, позиціювання нашого продукту перетвориться на своєрідну гібридну версію ринкових і поточних позиціювань. Оскільки ресегментування переносить наш продукт на площину, дотичну до конкурентів, то позиціювання продукту має описувати, як і чому наш сегмент відрізнятиметься та буде важливим для наших споживачів.

Позиціювання компанії

Різниця між позиціюванням продукту та компанії полягає в тому, що позиціювання продукту привертає увагу до конкретних характеристик продукту в межах типу ринку, а позиціювання компанії дає відповіді на запитання «Що ця компанія робить для мене?», «Чому я хочу мати з нею справу?» і «Чому ця компанія існує і чим вона відрізняється?».

Тому необхідно скласти бриф, де чітко висловити чим займається компанія, чому необхідно купувати її продукти, переваги та недоліки продукту.

Іноді засновники, які створюють новий ринок, мають непереборне бажання його назвати. Це може допомогти, але часто буває небезпечно й дорого. Як правило, допомагає це тільки тоді, якщо з допомогою назви легше пояснити характеристики продукту, наприклад, ручна відеогра або миттєва фотографія.

Потім необхідно вибрати схему позиціювання компанії в залежності від типу обраного ринку.

Підтвердження позиціювання

Галузеві аналітики та лідери думок допомагають стартапові закласти потрібні основи довіри до нього. Ідентифікація найважливіших галузевих аналітиків та лідерів думок починається на етапі виявлення споживачів.

На етапі підтвердження позиціювання необхідно зв'язатися з аналітиками, отримати їх думку стосовно продукту, виявити переваги і недоліки продукту. Основні питання, які необхідно вирішити на даному етапі – це:

- які ще компанії займаються чимось схожим?
- як бачення нової компанії узгоджується з потребами ринку?
- а з потребами споживачів?
- як компанії найкраще позиціювати свій продукт, своє місце на ринку й себе?
- чи доречна ціна продукту?
- а порівняно із ціною конкурентів?

Аналітики зможуть указати, кому саме варто продавати та які перешкоди можуть перед вами постати. Зі зворотним зв'язком від аналітиків, авторитетних осіб та кількох реальних споживачів наша компанія може переходити до наступного, фінального етапу ТС.

Контрольні запитання:

1. Назвати етапи позиціювання.
2. Охарактеризувати етап «позиціювання продукту».
3. Охарактеризувати етап «підбір позиціювання для типу ринку». Назвати типи ринків і схему позиціювання на кожному з них.
4. Дати характеристику етапу позиціювання компанії.
5. Дати характеристику етапу підтвердження позиціювання.

ТЕМА 7. ЗАЛУЧЕННЯ КАПІТАЛУ

Інвестиції – це довгострокові вкладення капіталу у підприємницьку діяльність з метою одержання певного доходу (прибутку).

Інвестиційна діяльність – це сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб та держави щодо реалізації інвестицій.

Інвестування – це складний комплекс робіт, який включає такі основні фази: визначення об'єкта інвестування, залучення фінансових коштів, здійснення контролю за їх використанням.

Капітал – сума коштів, яка необхідна для започаткування та здійснення діяльності.

Робота із запереченнями – це сукупність методів та прийомів розробника стартап проекту, за допомогою яких відбувається збільшення попиту пропанового продукту.

Інвестор – людина чи комерційна установа, яка вкладає гроші та/або інші активи з метою їхнього збереження та примноження. На відміну від споживання чи витрати, інвестування має на меті передусім віддачу. Вважається, що якщо людина відкладає понад 30 % свого доходу, її можна розглядати як потенційного інвестора. В розмовній мові інвестором як правило називають людей чи підприємства, які здійснюють значні капіталовкладення.

У кожної людини є своя думка, вона може бути правильною або ні. Якщо інвестору щось не подобається, він починає висловлювати свою думку та заперечувати. Причину цього становлять сумніви, це етап, який йде до складання угоди. Для прийняття рішення інвестору потрібно продумати всі за та проти. Причини заперечень можуть бути різні: раціональні та емоційні. Але завдяки запереченням ми можемо дізнатись багато чого, зрозуміти потреби та мотиви клієнта, його ставлення до продукту, та якої ще інформації потребує клієнт.

Які відмови та сумніви ми можемо почути найчастіше? Дорого, або немає часу, або мені це не підходить, або інші подібні відмови. Сумніви показують боротьбу, тому якщо інвестор висловлює їх, це означає що він дає нам шанс доказати що йому потрібно інвестувати в наш продукт. Тому потрібно бути максимально спокійним та зосередженим і чітко відповідати на питання. Для того щоб переконати інвестора, потрібно наводити правильні аргументи, які дадуть мотивацію та допоможуть нам.

Іноді заперечення можуть бути не сумнівами, а перевіркою, наскільки добре ми володіємо інформацією та навичками переконання. Іноді заперечення можна передбачити, для цього потрібно заздалегідь продумати розмову та варіанти відповідей, для того щоб бути готовим почути заперечення та знати що відповідати. Не потрібно реагувати на заперечення занадто емоційно, та тим паче не сприймати це на свій рахунок, треба правильно аналізувати заперечення та не лякатися цього, не виправдовуватись. Треба позитивно реагувати на заперечення та не хвилюватися. Можна приєднатись до заперечення, використовуючи такі фрази: «Я вас розумію», «Я часто це чую», «Добре», що ви про це сказали» та інші.

Також добре допоможе задавати питання після заперечення, для того щоб інвестор краще міг висловити свою думку, а ми змогли краще відповісти. Дуже часто заперечення може бути перевіркою, наприклад якщо інвестор каже що це дуже дорого, це може означати що він не дуже зацікавлений в цьому і наша задача його переконати в іншому. Також до заперечення можна підготуватись заздалегідь, для цього потрібно дуже добре знати свій товар, корисно перед розмовою скласти список питань та заперечень які можуть виникнути та відповісти на них. Заперечення можна переформулювати під себе, тобто з мінусів зробити плюси. Найчастіші помилки які можуть виникати: не можна вступати в суперечку, відходити від своєї цілі та думок, почувши заперечення або сумніви, та не можна виправдовувати себе, це дуже знижує вірогідність сприятливого договору з інвестором. Найважливіші правила для роботи з запереченнями:

1. почувши заперечення залишатися позитивним.

2. перетворити з негативного заперечення в позитивне.
3. не перебивати розмову, дати можливість висловитися.
4. на будь-яке заперечення можна відповісти двома способами: поставити питання або відповісти по суті на заперечення.
5. заздалегідь продумати розмову.

Бізнес ангели – це приватні неформальні інвестори, які вкладають кошти в мало відомі проекти. Вони отримали таку назву, бо крім них ніхто не наважується ризикувати, Також вони володіють колосальним досвідом. Найважливіше що потрібно знати про бізнес ангелів:

- це професійні інвестори які вкладають гроші в стартапи
- це бізнесмени, які мають дуже багато досвіду в економіці.
- кожен п'ятий бізнес-ангел – мільйонер.
- бізнес-ангели переважно хочуть бути анонімними.

В Україні правове положення бізнес-ангелів не визначено, що дуже сильно гальмує розвиток. Але в Україні бізнес-ангели представлені також як на рівні ангельських мереж, так і у вигляді окремих бізнес-ангелів.

Є декілька видів бізнес-ангелів:

1. **Корпоративні ангели.** Це колишні топ менеджери великих корпорацій.
2. **Ангели-ентузіасти.** Не високо професіональні та не дуже багато інвестицій.
3. **Підприємницькі ангели.** Найбільш активні бізнес-ангели.
4. **Мікрокеруючі ангели.** Фінансують декілька стартапів відразу.
5. **Професійні ангели.** Дуже добре вивчають проекти перед інвестуванням.

Аргумент – це думка, істинність якої уже встановлена раніше, і яка може бути використана для обґрунтування істинності довільного положення.

Аргументація – це вид інтелектуальної діяльності, у ході якої формується переконання в істинності або хибності довільного положення, а також визначається його оцінка та доцільність як для самого автора, так і для співрозмовника чи аудиторії.

Меценатство – добровільна безкорислива діяльність фізичних осіб у матеріальній, фінансовій та іншій підтримці набувачів благодійної допомоги.

Краудфандінг – форма інвестування, заснована на співпраці людей, які добровільно об'єднують свої гроші або інші ресурси разом, як правило через Інтернет, аби підтримати зусилля інших людей або організацій.

Краудінвестинг – форма інвестування, аналогічна краудфандінгу, проте мета брати участь у ньому для потенційного інвестора однозначно полягає в очікуванні відносно високих доходів у разі успіху обраної компанії, але з розумінням можливих високих ризиків.

Ментор – людина, яка виконує в проекті роль консультанта, підтримує його своїми знаннями і досвідом, допомагає з пошуками контактів потрібних людей і інвестицій, але, як правило, не надає матеріальну підтримку.

Посівні інвестиції – перший етап залучення коштів, на якому інвесторами найчастіше виступають засновники стартапу, їхні родичі або друзі. В англійській

мові закріпилося скорочення 3F, яке описує перших інвесторів більшості стартапів – friends, family and fools (з англ. – «друзі, родина і дурні»). Початкові кошти покривають витрати команди на проживання, розробку бізнес-плану і прототипу майбутнього продукту. У виняткових випадках посівним інвестором виступає венчурний фонд – а сума інвестицій збільшується на порядок.

Ангельські інвестиції надають приватні інвестори, зацікавлені в участі в розвитку компаній. Вхідний в капітал компанії бізнес-ангел зазвичай отримує місце в раді директорів і можливість блокувати рішення засновників, які вважатиме нерозумними. На цьому етапі стартап отримує можливість розширити штат, закінчити роботу над першою версією продукту, залучити перших клієнтів – «ранніх послідовників».

Раунд «А» – залучення коштів венчурного фонду в компанію з працездатним продуктом, клієнтами та планами розвитку. Сума інвестицій значно перевищує отримані раніше, і стартап починає будувати формальну структуру і розширюватися. *За раундом «А» можуть слідувати раунди «В», «С» і наступні* – вони позначаються буквами латинського алфавіту.

Венчурний фонд (англ. Venture fund – ризикований фонд) – інвестиційний фонд, що орієнтований на роботу з інноваційними підприємствами та проектами (так званими «стартапами»). Венчурні фонди здійснюють інвестиції в цінні папери або частки підприємств з високим або відносно високим ступенем ризику в очікуванні надзвичайно високого прибутку. Зазвичай, 70-80 % проектів не приносять віддачі, але прибуток від тих, що залишилися на 20-30 % окупає всі збитки.

Провідний інвeстoр – це інвестор у синдикаті інвесторів, що визначає сферу інвестицій і їхню структуру, і, отже, здійснює основний контроль за даною угодою. При викупі великих компаній може бути ведучий інвестор у власний капітал компанії і провідний інвестор у позикові засоби компанії.

Контрольні запитання:

1. Що таке інвестиції?
2. Як зацікавити інвесторів?
3. Де знайти потенційних інвесторів в start-up?
4. Поняття аргументації.
5. Основні помилки в роботі з інвестором.
6. Для чого потрібні інвестори?
7. Що таке робота з запереченнями?
8. Хто такі бізнес-ангели?
9. Які бувають види бізнес-ангелів?
10. Як потрібно вести себе, якщо інвестор заперечує?
11. Які найважливіші правила для роботи з запереченнями?
12. Що потрібно знати про бізнес ангелів?

ТЕМА 8. ПОБУДОВА ПАРТНЕРСТВА

Спілкування – це складний багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми (міжособистісне спілкування) і групами (міжгрупове спілкування), в якому здійснюється обмін інформацією; обмін діями; сприйняття і розуміння партнера.

Мовний етикет – це сукупність мовних засобів, які регулюють нашу поведінку в процесі мовлення. Мовний етикет висуває перед людьми, що спілкуються, певні вимоги. Їх розмова має бути ввічливою, пристойною, а самі комуніканти мають виявляти один до одного уважність і чемність.

«Шмузінг» – вміння, яке допомагає людям не ховати свої емоції, спілкуватися з людьми легко, залишати після себе тільки яркі та позитивні емоції. Також його називають технічним прийомом, що дозволяє залучити людей в свої плани без тиску на них.

Інтернет-комунікація – спілкування за допомогою глобальної комп'ютерної мережі Інтернет. Комунікація за допомогою Інтернету виявляється у двох аспектах: 1) здійснення обміну інформацією між різними суб'єктами комунікації за допомогою голосу, відео, текстових повідомлень, документів, файлів та ін. (наприклад, системи інтернет-магазинів, інтернет-банкінгу тощо); 2) спілкування між комунікантами-людьми.

Діловий лист – це службове послання у формі офіційного документа, у підтвердженнь, пропозицій, прохань, запитів, люб'язних нагадувань, доручень, претензій, поздоровлень, співчуттів і відповідей на них, які зумовлюють ділові контакти й відносини;

Стартап- нещодавно створена компанія, яка можливо ще не зареєстрована, що буде свій бізнес на інноваціях, та починає поступово входити на ринок. Взагалі під стартапом, розуміють втілення якоїсь нової ідеї, технології, в результаті започаткування якого творець, отримує прибуток, за умови успішного втілення ідеї.

Дуже частою є ситуація, коли успішний стартап стикається з такою проблемою, як відсутність грошових коштів та ін. активів для подальшого розвитку ідеї. Найбільш правильним рішенням є пошук інвестора.

Для того щоб залучити інвесторів, які будуть фінансувати всі витрати, стартап повинен бути затребуваним і успішним. Багато інвесторів шукають нові стартапи, які не мають бюджету, щоб в результаті отримати дохід, за рахунок нікому невідомих підприємців-новачків.

Всіх інвесторів, які хочуть вкласти гроші в стартапи умовно ділять на дві групи:

Венечурні компанії(розпоряджуються не своїм капіталом, а чужим(активи страхових компаній, пенсійні фонди))

«Бізнес-ангели»(фінансують більш перспективні стартапи, вирішують самі скільки і куди вкласти їм грошей)

Пошук потенційного інвестора й оформлення з ним договірних відносин- найважливіші завдання стартапу.

Основним актом, що визначає і підтверджує відносини між партнером та стартапом є закон України «Про інвестиційну діяльність». Відповідно до цього закону інвестиціями можуть бути всі види майнових та інтелектуальних цінностей, які вкладені у під-ку діяльність, в результаті якої очікується дохід.

Основним документом, що підтверджують відносини інвестора та учасника стартапу є договір.

Так як таке поняття як «Інвестиційний договір» в законодавстві України відсутній, то відповідно оформлення угод з інвесторами може здійснюватися у різних формах, що не суперечать українському законодавству.

При укладанні договору обидві сторони, а саме інвестор та представник стартапу є рівноправними партнерами, так як з однієї сторони надаються грошові кошти, а з іншої відповідно інвестиції у вигляді інновацій.

Найпоширенішими формами здійснення інвестицій вважаються:

- ✓ ТОВ;
- ✓ спільна діяльність;
- ✓ надання майна в оренду;
- ✓ оформлення позики.

Найбільш ефективною формою співробітництва є ТОВ(дозволяє визначати розмір статутного капіталу, частки учасників та розподіл прибутку між ними; інвестори можуть у вийти на правах нового учасника; величина прав учасника залежить від розміру його внесків до статутного капіталу)

Якщо інвестор відмовляється та не має бажання бути учасником ТОВ, то інвестиції можуть бути оформлені договорами позики, оренди або спільної діяльності.

Для втілення свого бізнесу в життя, зокрема стартапу, необхідно мати не тільки чітко прописаний бізнес-план, а й зв'язки, які допоможуть тобі знайти надійних партнерів та інвесторів. Вміння правильно спілкуватися і серйозно вести себе в діловому колі допомагає бізнесмену або стартаперу швидко встановлювати потрібні зв'язки і досягати постановлених цілей. Тому діловим людям пропонується дотримуватися таких правил усного спілкування з партнерами:

1. Зовнішній вигляд має відповідати стилю переговорів.
2. Мовний етикет (не використовувати нецензурних слів, сленгу).
3. Точність у формуванні думки, стислість і логічність сказаних слів.
4. Доречність.
5. Виразність дикції.
6. Конфіденційність.
7. Пунктуальність (все робити вчасно).
8. Увага до оточуючих.

В нашому глобалізованому світі є величезна кількість компаній, що знаходяться за тисячі кілометрів один від одної і прагнуть до співпраці. Як запитується тут проводити усні зустрічі та конференції? На допомогу приходить діалог у мережі Інтернет, зараз навіть стало нормою, що більшість переговорів приходить на онлайн-сесії. У комунікації в мережі Інтернет бізнесменам допомагають такі популярні додатки як: Skype, Zoom, WhatsUp, Viber, Facebook, Telegram та ін.

Переговори як форма ділового спілкування може відбуватися за такими моделями:

- бесіда (обговорення, співбесіда);
- торги;
- суперечка (дебати, дискусія);
- багатосторонні переговори.

Щоб досягти бажаного ефекту під час переговорів необхідно керуватися такими правилами спілкування з партнерами:

1. Ти маєш вкладатися настільки, наскільки потребує прийнятий напрям розмови.
2. Говори стільки скільки потрібно у даний момент, не більше, не менше.
3. Не бреш, виказуй тільки якісну інформацію.
4. Не відхиляйся від теми.
5. Думку висловлюй ясно й переконливо.
6. Умій слухати.
7. Враховуй індивідуальні особливості співрозмовника.

Також для ефективності при переговорах застосовується «шмузінг» (з евр. – пусті балачки, плітки) – вміння, яке допомагає людям не ховати свої емоції, спілкуватися з людьми легко, залишати після себе тільки яркі та позитивні емоції. Також його називають технічним прийомом, що дозволяє залучати людей в свої плани без тиску на них.

Є також правила телекомунікаційного етикету, які сприяють ефективній комунікації з партнерами в мережі Інтернет:

а) діловий мейл завжди починається з вибору теми, далі обов'язково йде привітання, потім вступне речення, основний зміст і закінчується лист може такими елементами: завершальні слова («з повагою», «найкращих побажань»), підпис (якщо одержувач малознайомий завжди пишеться своє ім'я та прізвище), посада і компанія, контактна інформація або посилання на сайт компанії. Звісно всі пункти залежать від вибраного стилю написання електронного листа, він може бути формальним (офіційним) або неформальним (неофіційним);

б) відповідь на електронну переписку не має перевищувати 24 год;

в) при відповіді на електронні листи завжди цитуйте текст співрозмовника;

г) якщо мейл відправляється групі партнерів, то необхідно мати загальну характеристику цієї групи, це допоможе визначитися з тоном повідомлення і манерою звертання.

Частіше за все з партнерами потрібно підтримувати контакти неодноразово і для того щоб не губити якийсь один важливий мейл на своєму комп'ютері чи телефоні серед сотень повідомлень, можна створити телеконференцію.

Телеконференція – велика група різноманітних служб і сервісів призначена для комунікації користувачів в мережі Інтернет. Є такі види телеконференцій:

асинхронні – конференції, де обмін інформацією відбувається у відстроченому режимі (по електронній пошті);

синхронні – конференції в режимі реального часу, що дають можливість обміну як текстовою, так і голосовою та візуальною інформацією.

Існують такі види *синхронних конференцій*:

Чат – спілкування в режимі реального часу з використанням спеціальних поштових програм.

Аудиоконференції – спілкування голосовими повідомленнями (перспективні при організації групової роботи, а також для трансляції лекцій і семінарів).

Відеоконференції – поєднують звук і зображення, є більш близькими до реальної форми дистанційного спілкування.

Дуже важливо в конференціях дотримуватися правил етики. До прикладу, етика чату має складатися з таких правил:

- забороняється ображати співрозмовника, виражати зневагу;
- забороняється використовувати ненормативну лексику;
- рекомендується не випинати власне «я», не нав'язувати співрозмовнику власні думки й оцінки.

Контрольні запитання:

1. Яких правил пропонується дотримуватися при усному спілкуванні з партнерами?
2. Які існують моделі переговорів? Розкрити їх суть
3. Які є правила, що допомагають досягти ефекту в переговорах. Що таке «шмузінг»?
4. Які існують правила телекомунікаційного етикету?
5. Види телеконференцій. Що таке чат, правила етикету чату?

ТЕМА 9. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ START-UP

Для того щоб продукт чи послугу start-up успішно просувати на ринку необхідно розробити програму лояльності споживача.

Лояльність споживача – уже сформоване, позитивне ставлення споживача до товару чи послуги представлених компанією, наслідком якого є його прихильність та відповідна купівельна поведінка.

Програма лояльності дозволяє вивчити поведінку цільової групи споживачів start-up і складається з таких етапів:

1. Визначення з якими клієнтами співпрацює стартап.
2. Визначення інструментів, завдяки яким стартап буде спокушати клієнта.

Для оцінювання ефективності програми лояльності необхідно визначити такі показники:

- 1) Кількість учасників.
- 2) Динаміка доходу, одержаного від всіх учасників програми.
- 3) Динаміка доходу одержана від одного споживача.
- 4) Динаміка середнього доходу.
- 5) Динаміка кількості клієнтів підприємства.
- 6) Середній чек.
- 7) Динаміка частоти покупок.

На основі цих показників можна вибрати кращий варіант програми лояльності.

Прикладом програми лояльності є дисконтна програма, яка виражається частіше за все у видачі дисконтної карти постійним відвідувачам або покупцям.

Дисконтна картка (купон, ваучер, талон тощо) — це засіб що гарантує отримання знижки споживачем в торгових точках продавця або в дисконтних клубах.

Є різні варіації дисконтних карток:

- пластикова картка оснащена штрих-кодом або чіпом;
- картка з паперу, картону чи пластику на якій вказано розмір знижки;
- електронна дисконтна картка.

Перевагами дисконтної програми є те, що завжди є лояльна клієнтська база і стабільний дохід, а недоліком, що на постійних знижках підприємство як-не-як, але втрачає певну частку прибутку.

Крім дисконтної програми лояльності підприємці часто використовують бонусну програму лояльності. Її суть полягає в тому, що для того щоб отримати знижки, подарунки або інші бонуси споживач повинен купити певну кількість якогось товару, після чого йому на бонусну картку будуть начислятися відсотки від сплаченої суми. Такий підхід не настільки економічно доцільний, наскільки залишає приємні відчуття у споживача від покупки, спонукаючи його на нові, тим самим підвищуючи шанси підприємця на збільшення своїх прибутків у майбутньому.

Таким чином програма лояльності це завжди доцільний захід для підприємства, а особливо для новоствореного стартапу, який уже почав працювати. Також не слід забувати про комунікативну підтримку програми лояльності, тобто постійно рекламувати свої бонуси й ввічливо працювати з людьми, від цього будь-який стартап запрацює у рази скоріше.

Програма лояльності – маркетингові дії для винагородження й заохочення покупців. Програми лояльності бувають двох видів:

- **дисконтні** – покупець сплачує за товар чи послугу неповну вартість з вирахуванням розміру знижки
- **бонусні** – покупець сплачує повну вартість товару, а частина коштів повертається йому на картку у вигляді бонусів, які він може згодом витратити на товари та послуги або обмінювати на призи.

Будь-яка програма лояльності включає в себе наступні основні компоненти її побудови.

1. Найвідоміший і найпоширеніший компонент – **дисконтні програми**. Їх суть полягає в наданні клієнту вигоди у вигляді повернення частини сплаченої вартості товару безпосередньо в момент покупки (знижки).

2. Другий, також досить поширений – **розіграші призів серед клієнтів**, які зробили певні покупки в певний період часу.

3. **Накопичувальні дисконтні програми**. У них вигода залежить безпосередньо від самого клієнта: чим частіше і на більшу суму він купує, тим більшу вигоду отримує.

4. **Бонусні програми**. Здійснюючи покупки, клієнт отримує якісь умовні бали, накопичивши певну кількість яких він вправі обміняти їх на товар або послугу на свій розсуд, який даному споживачеві найчастіше бажаний і потрібний.

Немаловажним компонентом програми лояльності покупців, є *подарункові сертифікати* у вигляді пластикової карти. Такий варіант набагато практичніше і презентабельніше звичайного, паперового сертифіката. Подарункова карта буде відображати фірмовий стиль компанії, рекламуючи організацію, а після використання може бути пред'явлена в якості дисконтної картки чи використана у розіграві призів.

Ко-бренд карти – локальні проекти на території одного міста чи регіону з однією або декількома компаніями. Банк і компанія укладають угоду про співпрацю, яка при цьому "візується" в платіжній системі. Реалізація подібних проектів дозволяє банкам збільшити число емітованих карт і оборот коштів по них, магазинам - привернути до себе нових покупців.

Контрольні запитання:

1. Що таке програма лояльності, її види?
2. Які є дисконтні програми? Варіації дисконтної програми. Переваги і недоліки дисконтної програми.
3. Назвати особливості бонусних програм лояльності. Обґрунтування доцільності впровадження програм лояльності. Комунікативна підтримка програм лояльності.
4. Вимірювання реакції цільових споживачів на діяльність, товари та комунікативну політику start-up.
5. Розробка, впровадження та удосконалення програм роботи з клієнтами. Організація маркетингових досліджень.
6. Оперативне реагування на трансформацію потреб і запитів споживачів.

ТЕМА 10. ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ START-UP

Корпоративна соціальна відповідальність – це концепція, відповідно до якої організації враховують інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив їх діяльності на фірми та інші зацікавлені сторони суспільної сфери.

Для доречного управління взаємовідносин з клієнтами використовують CRM – це програмне забезпечення, яке призначене для автоматизації взаємодії із соціумом(клієнтом\замовником) з метою підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу та полегшення навантажень з обслуговування клієнтів. Полегшення у спілкуванні з клієнтами відбувається за рахунок збереження історії взаємин з певним замовником, інформацією про нього.

Головними цілями підприємства, використовуючим CRM-модель є в першу чергу задоволення потреб замовників, а також забезпечення продажів та підвищення ефективності маркетингу.

Зворотній зв'язок – використання будь-якого каналу передачі інформації, завдяки якому клієнт має можливість оцінити ту чи іншу роботу\послугу, висловити своє враження про результати взаємодій з ним та надати свої побажання. Для реалізації зворотного зв'язку використовують багато різних

способів, найважливішим серед них є включення опитувань\інформації таким чином, щоб це було зручно для клієнта, а з отриманих даних можна було провести повний аналіз та прийняти відповідні рішення. Приклади способів зворотного зв'язку з клієнтом наведені на рис. 2.2.

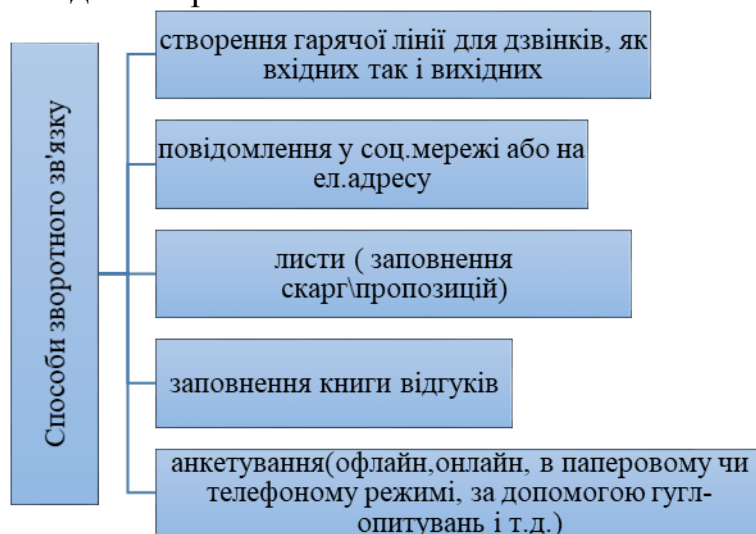


Рис.2.2 Приклади зворотного зв'язку з клієнтом

Комунікативний вплив на цільову аудиторію формується через процес комунікації, який складається з елементів, наведених на рис.2.3.



Рис. 2.3 Процес маркетингової комунікації

Перший елемент «Джерело повідомлення»=комунікатор, який передає інформацію в оточення.

Другий елемент «Кодування» - перетворення ідей, думок у повідомлення за допомогою символів

Третій елемент «Повідомлення» - інформаційна сукупність слів\зображень, який передається цільовій аудиторії

Четвертий елемент «Передача повідомлення» - засоби доведення інформації до аудиторії

П'ятий елемент «Декодування» - розшифровка повідомлення цільовою аудиторією

Шостий «Приймач» - цільова аудиторія, яка сприймає повідомлення і реагує на нього

Сьомий «Відгук» - сукупна реакція аудиторії на отримане повідомлення

Восьмий «Зворотній зв'язок» - частина відгуку приймача, що доходить до комунікатора.

Соціальна відповідальність бізнесу – відповідальне ставлення компанії до свого продукту, послуги, до споживачів, працівників, партнерів, активна позиція компанії у соціумі, участь у вирішенні найважливіших соціальних проблем. Корпоративна відповідальність настає у випадку порушення корпоративних правил, які прийняті певною соціальною структурою та не мають правового значення.

Соціальна відповідальність бізнесу:

сприяє сталому розвитку, у тому числі здоров'ю і добробуту суспільства;

зважає на очікування зацікавлених сторін;

відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки;

інтегрована у діяльність організації та практикується в її відносинах.

Корпоративна соціальна діяльність, що є загальноприйнятою практикою в країнах Заходу, набуває популярності і в Україні. Найвідомішими українськими програмами корпоративної соціальної діяльності є:

- ООО «ВОГ Ритейл», яка займається реалізацією палива та супутніх товарів. Компанія намагається сприяти рішенню гострої соціальної проблеми: якість та кількість обладнання для допомоги малюкам, які народилися з гострою серцевою недостатністю. Завдяки реалізації проекту «Дорога до серця» вдається забезпечити ремонт та придбання цінного обладнання в мед заклади по всій країні;

- лінія магазинів EVA орієнтує свої соціальні програми на жінок України. Нею була створена нагорода «Мама року», а задача цього проекту – знайти, нагородити та розповісти про найкращих мам України;

- мобільний оператор «Київстар», соціальні ініціативи якого – це дитяча безпека, розвиток освіти, підтримка здоров'я, благодійність, волонтерство. Тільки в 2016-2018 роках «Київстар» підтримав 115 благодійних і соціальних проектів;

- швейцарський виробник продуктів харчування, компанія Nestle в Україні активно розвиває ініціативу з працевлаштування молоді, безперервно створюючи можливості навчання, практики та розвитку для молодих людей.

Імідж (образ) – враження, яке справляє організація та її співробітники на людей та яке фіксується в їх пам'яті. Саме на основі іміджу становлять уявлення про виробника та його продукцію. Цікаво, що досить часто вклад коштів у привабливість певного продукту ототожнюють з високою і споживчою якістю.

Корпоративний імідж – це думка\образ організації, який сформований у свідомості групи людей та цілісне сприйняття організації цими людьми. Основою позитивного іміджу є довіра до організації, негативний імідж проявляється в першу чергу у псуванні репутації певної фірми, падіння її авторитетності на ринку. На позитивність іміджу впливає:

- ✓ якість, платоспроможність, конкурентоспроможність товарів\послуг;
- ✓ ефективність управління;
- ✓ організаційна культура та екологічна безпека;

- ✓ екологічна безпека (при чому з кожним роком набуває все більшого значення);
- ✓ тиражування та піар в ЗМІ.

Архітектурний дизайн – зовнішній вигляд будинку, їх планування тощо. Він відіграє важливу роль у формуванні корпоративного іміджу, адже будівля в якій знаходиться та чи інша компанія – це як перша думка про цю фірму та її послуги.

Оформлювальний дизайн передбачає логічно продуманий вигляд внутрішніх приміщень фірми, робочих місць, приймальних. Важливо, щоб внутрішні приміщення розташовувалися таким чином, щоб клієнти та працівники легко в них орієнтувалися. Доцільно використовувати систему розпізнавальних вказівників, табличок, за допомогою яких буде легше орієнтуватися в коридорах.

Відносини фірми із засобами масової інформації залежать від ефективної взаємодії з ними, довіри, відкритості, співпраці на постійній основі. Порушення або ігнорування будь-якого з названих принципів загрожує необ'єктивністю висвітлення в ЗМІ певних якостей і можливостей фірми, що негативно позначається на її іміджі. Тому спеціалісти фірми зі зв'язків з громадськістю мають бути компетентними у галузі журналістики, роботі редакцій, радіо, телебачення, газет і журналів. Вони повинні вміти підготовлювати матеріали на високому рівні та вміти оформлювати їх відповідно до певних критеріїв.

ТЕМА 11. БІЗНЕС-ПЛАН START-UP

Бізнес-план (англ. Business plan) – це техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємств у ринкових умовах, програма його діяльності; він характеризує модель підприємства в майбутньому. Він складається для діючого підприємства, нового виду діяльності або продукції, для нового підприємства. Він потрібен керівникові фірми, акціонерам, інвесторам. Бізнес-план частіше складається на рік, два роки, зрідка на більший період.

Організаційний план являє собою розділ бізнес-плану. Він дає характеристику рівня управління фірмою, кваліфікації та досвіду роботи підприємця і персоналу.

Фінансовий план відображає обсяги надходжень і спрямування коштів у планованому році з метою забезпечення потреб діяльності та розвитку підприємства, виконання його зобов'язань, включаючи зобов'язання щодо сплати податків та обов'язкових платежів.

Маркетинговий план – це документ, у якому сформульовані основні цілі маркетингу та шляхи їх досягнення

Виробничий план – це система адресних завдань по випуску продукції певної номенклатури, асортименту, відповідної кількості й якості в певні терміни з оптимальним виробничим циклом, що забезпечує зростання виробництва.

Бізнес-план – це так звана модель підприємства економічно та технічно підтверджена для діяльності підприємства в умовах ринку. Бізнес-план розробляється:

Для новоствореного підприємства , для нової продукції або нової діяльності підприємства також він може складатись і для діючого підприємства .

Складання бізнес-плану

1 Підготовчий етап розробки.

2 Структура бізнес-плану та його логічне обґрунтування.

3 Оформлення.

1 Підготовчий етап займає дуже важливу роль в розробці бізнес-плану , адже він включає в себе такі елементи як : створення і виявлення місії компанії , знаходження сильних і слабких сторін даного підприємства і можливих загроз для нього чи зовнішніх чи внутрішніх , створення певних цілей , котрі потрібно досягнути , і безпосередньо вибір стратегії подальшого розвитку підприємства і оцінка всіх можливих стратегій .

А саме потрібно проробити всі такі функції як створення самої місії (призначення) підприємства, проведення аналізу, використання балансу для внутрішньої оцінки підприємства також використання SWOT-аналізу, також потрібно оцінити дану галузь підприємницької діяльності, а саме рівень і можливості конкуренції, складання конкурентно-спроможного профілю фірми, оцінка загальноекономічного середовища його чинників. Також правильне формування кінцевих цілей підприємства , розробка мети діяльності яку потрібно досягнути підприємству , а також саме вибір стратегії розвитку підприємства , оцінка і моделювання кожної стратегії і вибір найкращої задля розвитку фірми .

2 Структура бізнес-плану може включати: організаційний план, виробничий план, фінансовий, маркетинговий плани, залучення інвестиції, оцінка ризиків, резюме, підприємство та його продукція, своя ніша в даній галузі.

Логіка розроблення

Створення нової продукції (або розробка вже існуючої) вибір послуги тобто створення свого продукту. Потім дослідження і аналіз даної сфери ринку створюваного бізнесу, розробка виробничих параметрів та технологій, прогнозування обсягів виробітку і продаж , встановлення ціни та розробка методів збуту продукції, оцінка ризиків і бажане приведення їх до мінімальних і в завершенні фінансова оцінка майбутнього підприємства.

3 Оформлення

В цілому простота, логічне обґрунтування, лаконічність, просте знаходження потрібної інформації для читачів, функціональність та реалістичність даного бізнес-плану.

Контрольні запитання:

1. Дайте визначенню поняттю соціальна відповідальність та її види.
2. Охарактеризуйте поняття «імідж» підприємства.
3. Назвіть основні чинники, які негативно впливають на імідж підприємства.
4. Які визначальні речі у формування власного стилю фірми\компанії?
5. Яким чином архітектура будівлі в якому знаходиться компанія може вплинути на її місце на ринку?
6. Які є основні правила підготовки та використання реклами?
7. Які є види планів зв'язків з громадськістю?

8. На які дві групи поділяються канали передачі інформації?
9. Характеристика державних телекомпаній.
10. На які основні аудиторії націлені програми зв'язків з громадськістю?

ТЕМА 12. ПРЕЗЕНТАЦІЯ START-UP

Портрет потенціального покупця – це збірний образ покупця, що складається з демографічних, соціальних, поведінкових факторів та інших характер.

Цільова аудиторія сайту - це група користувачів, на яку сфокусований зміст сайту; коло відвідувачів, зацікавлених в інформації, товарах або послугах.

Презентування стартап-проекту та виступ перед фаховою аудиторією є важким завданням для стартапера / автора ідеї. Від його результатів та вдалого презентації залежить можливість отримати інвестиції або відмову щодо фінансування пропозиції.

Презентація – це доповідь перед слухачем з метою донести йому інформацію. Розглянемо правила, які повинна дотримуватися починаюча компанія, яка хоче представити свої ідеї.

Інвестиційна презентація – це документ, який надається інвестору для первинного ознайомлення з ідеєю стартапу.

Презентація із сценарієм – це традиційна презентація із слайдами, доповнена засобами показу кольорової графіки й анімації з виведенням відеоматеріалу на великий екран або монітор.

Інтерактивна презентація – це діалог користувача з комп'ютером. Користувач приймає рішення, який матеріал для нього важливий, і здійснює вибір на екрані потрібного.

Автоматична презентація – це закінчений інформаційний продукт. Його можна перенести на відеоплівку, дискету, компакт-диск і розіслати потенційним споживачам, щоб дістати уявлення про їхню зацікавленість.

Презентація стартапу носить назву пітч-дек.

Пітч-дек – у звичних термінах просто презентація, який забезпечує успішний пітч (виступ)

Зазвичай під час презентування стартапу застосовують стандартну структуру презентації:

1. Вступ;
2. Проблема;
3. Рішення, в якому показано як проблематику, так і її вирішення (ідея, схема роботи, вигоди), що завершується представленням доказів;
4. Висновок з резюме.

Варто пам'ятати про фундаментальні пункти презентації, якщо вас цікавить інвестування в стартапи, до яких належать :

– опис завдання і цілей. Таку презентацію слід зробити барвисто і наочно, щоб рішення було бажаним. Слід дайте відчутти аудиторії проблему, вказавши на її актуальність;

– презентація ідеї разом зі змістом рішення. Акцент робиться на цифри і тези. Інвестори звертають увагу на маркетингові відмінності продукту від тих, що вже присутні на ринку. Якщо є прототип доцільно його представити;

– слайди презентації повинні містити і аналітику ринку, і бізнес-план. Не можна обійтися без досліджень у ринковій ніші, слід оцінити попит, інтерес цільової аудиторії, платоспроможність споживачів, а також зробити висновки про прибутковість. Ці цифри є вкрай важливими для інвестора. Тому варто додавати бізнес-план;

– фінансова пропозиція. Обов'язково слід чітко формулювати очікування. Варто описувати саме те, що вимагає інвестування, розкривати інформацію про прибуток, якомога точно, потреби в обсягах фінансування, терміни отримання доходу та потенційні вигоди.

Існує ряд правил, що доцільно або не доцільно включати в презентацію стартапу:

– не варто включати в презентацію слайд про можливу стратегію виходу для інвестора. Жоден підприємець не знає точно, коли його стартап досягне моменту ліквідності. Якщо інвестор запитує про стратегію виходу (exit strategy) на першій же презентації, це може означати, що він ще недостатньо досвідчений в інвестуванні в стартапи;

– не видавати бажане за дійсне. Слід уникати інформації, яка незрозуміла для аудиторії і не допускайте суперечностей в її викладі. Дуже негативне враження справлять помилки / друкарські помилки на слайдах;

– інформацію на слайдах має бути викладено за правилом – чим менше, тим краще. Не доцільно перевантажувати слайди текстом, головна увага в ході презентації відводиться доповідачу, а не матеріалу на слайдах;

– не потрібно роздавати копії презентації. Замість цього бажано підготувати роздатковий матеріал, у якому більш детально, але у тій же послідовності, викладається інформація про стартап-проект. Цей матеріал віддається інвесторові тільки після проведення презентації;

– не слід читати зі слайдів. Загальна помилка під час презентації полягає в тому, що спочатку виводиться слайд на екран, а потім доповідач починає його пояснювати. Слід робити навпаки. Спочатку бажано говорити про пункт і тільки потім виводити інформацію на екран. Це допоможе тримати увагу аудиторії на доповідачу і не відволікати інвестора на перегляд нового слайда.

Найчастіше презентація стартапу спрямована на отримання інвестицій, тобто інвестори є основною аудиторією розробників стартапів.

Інвестиційна презентація – це документ, який надається інвестору для первинного ознайомлення з ідеєю стартапу.

Основною проблемою в презентаціях є те, що вона робиться не для слухачів, а для розповідача.

Перше правило говорить про те, що потрібно поставити собі питання хто буде читачем нашої презентації, як дивитимуться презентацію і який результат планується від представленої презентації.

Друге правило говорить про те, що якщо 90 відсотків планується сама ідея презентації то вже з впевненістю можна сказати, що вона є успішною.

Третє правило говорить про те, що структура презентації залежить від типу презентації, існує кілька типів:

Перша – ідея для стартапів, вона включає в себе 10 слайдів.

Друга – бізнес-презентація, вона поділяється на підтипи.

Третя – презентація, що продається, в цій презентації намагаються продати певний товар, або послугу.

Четверта – маркетингова презентація, в основному в цих презентаціях порівнюють різні показники, аналізи ринків і тд.

П'ята – навчальна презентація, в учбових закладах учні роблять презентації і доносять інформацію до своїх колег.

Четверте правило побудови презентації говорить про те, що не потрібно перевантажувати свою презентацію текстом.

П'яте правило говорить про те, що стиль презентації має бути підібраний під емоції.

Метою презентації є донесення інформації слухачу так, щоб він зрозумів ідею і суть проекту. Більшість людей не зважають на цей пункт і це є дуже великою помилкою.

Основним завданням презентації є ознайомлення слухача з темою яку доповідає доповідач.

За тривалістю презентації бувають:

Короткострокові – вона розрахована на 3-5 хвилин.

Середньострокова - вона розрахована на 15 – 20 хвилин.

Довгострокова – вона розрахована на 1 – 1,5 годин.

Основними причинами неефективної презентації є людські фактори, такі як: хвилювання, не достатність контакту з аудиторією, не дотримання часових рамок та інші. А ось ефективною презентацією можна назвати таку, яка донесе інформацію до слухача, в основному це залежить від доповідача.

Виділяють такі види презентації:

- Презентація за сценарієм – це презентація зі слайдами з різними схемами, таблицями, переходами;

- Інтерактивна презентація – це презентація, яка дозволяє поглиблюватися в інформацію.

Інтерактивна презентація,

Тема і предмет презентації залежить від типу презентації і для яких слухачів її роблять.

Основні структурні компоненти презентації:

Експозиція – це встановлення контакту з слухачами і утримання цього контакту на протязі доповіді.

Вступ – на цьому етапі розповідають про мету даної презентації.

Основна частина - розповідає про ситуацію і заходів щодо її покращення.

Резюме - повідомляє, що презентація підходить до кінця.

Висновок - підсумовує усе вищесказане.

Місце проведення презентації також відіграє важливу роль. Розташування місць повинно бути:

- зручним для слухачів;

- підходити для доповідачів, також потрібно враховувати наступні фактори:

- кількість присутніх;
- тривалість презентації та ін.;

На презентацію впливають зовнішні фактори, такі як:

- температура;
- світло;
- провітрене приміщення та ін.

Правило 10/20/30 належить Гай Кавасаки – це правило говорить про те, що 10 – це оптимальна кількість слайдів для презентації, 20 – це максимальний час того скільки можна говорити, 30 – це самий маленький шрифт, який ви можете використати в своїй презентації.

Ефективне представлення start-up залежить в першу чергу від ідеї, але не мало важливою складовою є представлення свого проекту. Щоб візуально представити свою презентацію потрібно обрати стиль презентації, який підійде даній темі start-up. А як же залучити інвесторів для свого start-up, потрібно дотримуватися таких правил:

1. Зараз стало популярно використовувати правило піраміди, воно говорить про те що презентація має тривати 60 секунд.
2. Розповісти яку головну проблему вирішує ваш проект.
3. Проаналізуйте конкурентів.
4. Розкажіть чому не потрібно відкладати вашу ідею.
5. Вставте ролик, візуально інформація краще сприймається і на цьому закінchte презентацію.

Щоб вразити інвестора потрібно бути готовим до усього, представляти не тільки ідею, а й схему її ефективного функціонування з підрахунками.

Тобто, потрібно побудувати бізнес-план, він потрібен щоб легше було донести інформацію, дозволить побачити проблеми і виправити її, дозволить пропрацювати всі моменти, додасть впевненості в ідеї і зацікавить інвесторів.

Потрібно фінансово прорахувати ключові показники, щоб дізнатися з якою швидкістю даний проект буде приносити прибуток – це найпростіше зробити в бізнес – плані. Паралельно з цим потрібно прорахувати свій успіх, тобто прорахувати можливих конкурентів, продумати маркетинговий хід, як люди будуть дізнаватися про продукт даної компанії. І на цей момент вже потрібно створити свою команду, яка буде допомагати в реалізації даної ідеї.

Залежно від стадії, на якій знаходиться стартап-проект формується склад інвестиційної презентації.

Презентація для посівного інвестування. У разі створення презентації з метою отримати посівного інвестування, до неї включається 10 основних слайдів. Безумовно, слайд під назвою «Команда» включається в презентацію у будь-якому випадку. Проте, слід додавати слайди, що розповідають про мету компанії, розмір її ринку і її конкурентів.

1. Цілі компанії

2. Проблема

3. Рішення

4. Чому зараз?

5. Обсяг ринку

6. Продукт

7. Команда

8. Бізнес-
модель

9.
Конкуренти

10. Фінанси

Рекомендована структура презентації

Розгорнута презентація стартапу. Наповнення презентації залежить від інформації, яка зацікавить інвестора. На рис. 9.3. (а-щ) наведено шаблон презентації стартап-проекту, що включає зазначену інформацію:

1. Логотип, назва проекту і контактна інформація;
2. Команда: кваліфікація для проекту;
3. Ринкова можливість: суть проблеми,
4. Продукт: унікальність, як він вирішує проблему (у тому числі слід зазначати про наявність прототипу чи MVP);
5. Обсяг ринку: повинен бути цікавий для інвестора;
6. Бізнес-модель: як ви будете заробляти гроші;
7. Конкуренція: чим ви краще;
8. Маркетингова стратегія: вихід на ринок до своїх споживачів;
9. Плановані результати на три роки: продажу, прибуток, частка ринку;
10. Фінанси: скільки необхідно коштів і як ви їх будете використовувати.

Існує декілька видів пітча:

Elevator pitch, тривалість якого 1 хвилина. Основна ціль – зацікавити інвестора для наступної зустрічі. Для даної хвилини необхідно успішно коротко сказати про справжню проблему, пропонуване її вирішення, перспективні монетаризації проекту;

Idea pitch, тривалість – до 3 хвилини. Даний вид пітчинга часто практикується в стартап-конкурсах;

Funding pitch, тривалість – близько 7-10 хвилин. Характеризується більш широкою презентацією порівняно з Idea pitch, включаючи такі розділи як: конкуренти, стратегія виходу на ринок, позиція та необхідні інвестиції.

Структура пітч-деку:

1. Вступ. На початку виступу щоб включити і підготувати аудиторію, потрібно зробити мінімум три речі:

–вхід. Він передбачає представлення, слід чітко назвати своє ім'я і назву проекту;

–коротке вступне слово (про що бізнес-проект, але в загальних словах).

Коротко, в одному реченні, але зрозуміло.

–проблематика. Слід пояснити чому пропонується саме такий стартап. Окресліть у чому полягає недосконалість сфери реалізації стартапу, які проблеми переживає людина / люди / компанії, до яких наслідків це призводить. Далі показують, спосіб вирішення, який пропонується у стартапі (продукт / послуга).

Ці три пункти повинні бути як в 3-хвилинній, так і в 5-хвилинній презентації.

2. Основна частина. У цій частині розкриваються деталі. Розкривається суть стартап-проекту. В основній частині потрібно зупинитись на наступному:

–як влаштований продукт (або «як це працює»), коротко перераховуються

основні функції або характеристики продукту / послуги; або назвіть 3 кілер-фіча, що відрізняють стартап від конкурентів. Доцільно показати продукт наочно або на слайді;

– ринок продукту (обсяг ринку, на якому планується вести бізнес, чи є дані про його зростання, який обсяг ринку аналогічних продуктів у світі і країні);

– бізнес-модель (яким чином будете отримуватись дохід, який спосіб монетизації, LTV тощо);

– стратегія і маркетинг (дії з продуктом для виходу на ринок, зайняття частку ринку, стратегічне бачення, методи просування).

Ці питання висвітлюються у загальному 5-хвилинному пітчі. Також пітч може бути доповнений ще одним важливим блоком – метриками. Бажано розповісти про те, які успіхи вже досягнуті, скільки клієнтів / обсяг продажу, що було і стало (наприклад, впала вартість залучення клієнта або зріс середній чек).

3. Висновки. Необхідно підвести підсумки і перевести аудиторію на наступну стадію та висвітлити інформацію про:

– команду. Доцільно після розповіді про всі плани і стратегії повідомити про команду;

– інвест-потребу. Які обсяги фінансування необхідні для реалізації стартап-проекту, на досягнення яких цілей будуть спрямовані інвестиції.

Після нарисів ідей за зазначеною структурою пітча слід проводити репетицію з секундоміром в руках, щоб розуміти, скільки часу в реальності займає розповідь.

Таким чином, процес створення презентації стартап-проекту є кропітким та потребує ретельної підготовки, адже від того, як буде проведено презентацію залежить яким чином аудиторія сприйматиме і сам проект, і того, хто його презентує, а також чи отримаєте він підтримку, в кінцевому результаті, чи ні.

Мультимедія - одночасне використання різних форм представлення інформації: тексту, графіки, відео фрагментів, анімації та звуку.

Контрольні запитання:

1. Як дізнатися інтереси цільової аудиторії та її потреби?
2. За якими ознаками можна сегментувати цільову аудиторію для бізнесу?
3. Як визначити свою цільову аудиторію?
4. Навіщо потрібно адресувати рекламу саме до певної цільової аудиторії?
5. Як стереотипи впливають на цільову аудиторію?
6. Дайте характеристику видам пітча, на яких стадіях стартапу доцільно застосовувати кожний з них?
7. Охарактеризуйте особливості презентування стартап- проектів, поясніть сутність пітч-дек. Поясніть сутність пітча стартап-проекту.
8. Охарактеризуйте ключові помилки під час складання презентації стартапу.
9. У чому полягає особливість презентування стартапу для посівного інвестування?
10. Розкрийте елементи повної презентації стартапу.

11. Яким чином у пітч-деку стартап-проекту представляється traction (динаміка розвитку)?
12. Яким чином у пітч-деку стартап-проекту представляються цілі стартапу у розвитку?
13. Охарактеризуйте особливості складання презентацій стартап-проекту для посівного інвестування та повної презентації проекту.
14. Розкрийте зміст загальної структури презентації стартап- проекту.
15. Визначте специфіку презентації старатап-проекту для інвесторів.
16. Яким чином здійснюється логічна побудова виступу за етапами презентування?
17. Назвати ознаки ефективної і неефективної презентації.
18. Яких правил потрібно дотримуватися, щоб залучити інвесторів ?
19. Назвати основні структурні компоненти презентації.
20. Розповісти про правило 10/20/30.
21. Які бувають типи презентацій ?
22. Яка основна мета створення презентації ?

3 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Курс «Інноваційне підприємництво та управління стартап проектами» для студентів усіх спеціальностей. Громадська організація “Платформа інноваційного партнерства” (УЕР™), 2021. 115 с.
2. Олет Б. 24 кроки успішного стартапу / пер. з англ. Н. Палій. Київ : Книголав, 2019. 288 с.
3. Бланк С., Дорф Б. Священна книга стартапера. Як збудувати успішну компанію / пер. з англ. Н. Валецька. Київ : Наш формат, 2019. 512 с.
4. Гільбо К. Стартап на \$100. Як перетворити хобі на бізнес / пер. з англ. А.Ящук. Київ : Наш формат, 2017. 264 с.
5. Райз Е. Стартап без помилок. Посібник зі створення успішного бізнесу з нуля / пер. з англ. О.Яцини. Харків : Vivat, 2016. 368 с.
6. Вассерман Н. Дилеми засновника бізнесу. Як попередити помилки й уникнути їх під час створення стартапу / пер. з англ. А. Клімової. Харків : Vivat, 2017. 480 с.
7. Тіль П. Від нуля до одиниці. Нотатки про стартапи, або як створити майбутнє / пер. з англ. Р. Обухів. 3-є вид. Київ : Наш формат, 2016. 232 с.
8. Ворона Т. Стартап на мільйон. Харків : Vivat, 2017. 224 с.
9. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. Київ: КондорВидавництво, 2016. 378 с.
10. Ries E. The Lean Startup. NY. : Crown Publishing Group, 2011. 320 p.
11. Thiel's P. Startup CS183. Notes Essay. URL: <https://gist.github.com/harperreed/3201887>.
12. Thiel P. Zero to One. Notes On Startups, Or How To Build The Future. NY. : Crown Business, 2014. 160 p.

13. Bhargava R., Heeman W. The Startup Playbook: Founder-to-Founder Advice From Two Startup Veteransc. Lioncrest, 2017. 420 p.
14. Golomb V.M. Accelerated Startup: Everything You Need to Know to Make Your Startup Dreams Come True From Idea to Product to Company Hardcover. Time travellers books, 2017. 394 p.
15. Jonikas D. Startup Evolution Curve From Idea to Profitable and Scalable Business: Startup Marketing Manual. Greenleaf, 2016. 336 p.
16. Robin W. Online Business Startup The entrepreneur's guide to launching a fast, lean and profitable online venture. Rethinkpress, 2015. 260 p.
17. Янковский Р. Закон стартапа. Москва, 2018. 142 с.
18. Тиль П. Курс лекций «Стартап». Стенфорд, 2012. 114 с.
19. Авбчук В. 12 шагов к собственному бизнесу Москва : Эксмо, 2009. 530 с.
20. Кесслер Э. Радикальный стартап. Москва : Альпина Паблишер, 2012. 224 с.
21. Парабеллум А., Пугачев А. Стартап Как начать и раскрутить свой стартап-бизнес. Москва, 2009. 95 с.
22. Кавасаки Г. Стартап / пер. с англ. Е. Корюкиной. Москва : ООО «Юнайтед прес», 2010. 254 с.
23. Бланк С. Стартап. Настольная книга основателя / пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2013. 616 с.
24. Лаурс И. Стартап. Модель для сборки. Москва : Альпина Паблишер, 2016. 192 с.
25. Основи бізнесу. Практичний курс: збірник вправ, задач, тестів та ситуаційних завдань : навч. посібник / В. Р. Кучеренко, Я. П. Квач [та ін.] ; ред. В. Р. Кучеренко. Київ : ЦУЛ, 2010. 175 с.
26. Лалу Ф. Компанії майбутнього / пер. з англ. Р. Ключка. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. 544 с.
27. Стартап проекти та їх оцінювання: конспект лекцій для студентів за спеціальністю 7.121 «Інженерія програмного забезпечення» факультету інформаційних технологій УжНУ / Розробник: Поліщук В.В. Ужгород, 2018. 74 с.
28. Штефаніч Д.А., Вашків П.Г., Попіна С.Ю. Підприємницький ризик: суть, оцінка та шляхи попередження. Тернопіль : СМП «Астон», 1995. 130 с.
29. Бізнес-план: вітчизняний і зарубіжний досвід. Сучасна практика і документація / за заг. ред. В.М. Попова. Харків : Мрія, 2011. 264 с.
30. Васильців Т.Г., Качмарик Я.Д., Блонська В.І., Лупак Р.Л. Бізнеспланування : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 173 с.
31. Горбаченко С.А., Карпов В.А. Аналіз підприємницьких проектів. Одеса : ОНЕУ, 2013. 241 с.
32. Воротіна Л.І., Воротін В.Є., Чайковська В.П. Бізнес-планування: методологія, методика, механізм: навч. посібник для студ. ВНЗ. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2010. 223 с.
33. Норіцина Н.І. START-UP: створення та функціонування. Тренінг-курс : навч. посібник. / Електронний ресурс/ Н.І.Норіцина, В.М.Кужель - К.: КНЕУ, 2014 .- 300 с.

34. Кондрашихін А.Б., Пепа Т.В. Теорія та практика підприємницького ризику. Київ : ЦУЛ, 2009. 224 с.
35. Гетало В.П., Гончаров Г.О., Колісник А.В. Бізнес-планування : навч. посібник. Київ : «Вид. дім «Професіонал», 2008. 240 с.

Додаткова:

1. Започаткування і розвиток малого бізнесу / пер. з англ. Солт-Лейк-Сіті, 2014. 204 с.
2. Ливингстон Д. Как все начиналось. Apple, PayPal, Yahoo! и еще 20 историй известных стартапов глазами их основателей. Москва : Эксмо, 2011. 496 с.
3. Новосельцев Д. Фабрика стартапов. Москва, 2014. 222 с.
4. Билл О. Путеводитель предпринимателя: 24 конкретных шага от запуска до стабильного бизнеса / пер. с англ. А.Коробейникова. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. 243 с.
5. Купер Б., Власковиц П. Стартап вокруг клиента. Как построить бизнес правильно с самого начала / пер. с англ. В. Кулаева. Москва : Эксмо, 2011. 168 с.
6. Шевчук Д.А. Начни свой бизнес: самоучитель. Москва, 2015. 142 с.
7. Теплухин А. Библия малого бизнеса. От идеи до прибыли. Москва : АСТ, 2010. 310 с.
8. Семенчу В. Автор бизнеса. От идеи до свершения. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. 304 с.
9. Харниш В. Развитие бизнеса. Инструменты прибыльного роста / пер. с англ. И. Айзятуловой. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. 336 с.
10. Попко О.В., Мальчик М.В. Сучасна парадигма стартапів у бізнесі. URL: <http://ena.lp.edu.ua>.
11. Звегінцова О.Д., Золотарьова І.О., Щербаков О.В. Інтегрована оцінка етапів проектів. *Системи обробки інформації*. 2015. Вип. 4. С. 163-165.
12. Абдулаева З.И., Недосекин А.О. Стратегический анализ инновационных рисков. Санкт-Петербург : Изд-во Политехн. университета, 2013. 150 с.
14. Дрейпер У. Стартапы : профессиональные игры Кремниевой долины / пер. с англ. В. Егорова. Москва : Эксмо, 2012. 378 с.
15. Malyar M., Polishchuk V., Sharkadi M., Liakh I. Model of start-ups assessment under conditions of information uncertainty. *Eastern European Journal of Enterprise Technologies, Mathematics and cybernetics – applied aspects*, 2016. № 3/4 (81). P. 43-49.
16. High Tech Startup Valuation Estimator. URL: <https://www.caycon.com/valuation.php#bottom>.
17. Featured project in Technology. URL: https://www.kickstarter.com/discover/categories/technology?ref=discover_index.
18. Бланк С. Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов. Москва : Альпина Паблишер, 2017. 368 с.
19. Хоменко І.О., Телегіна А.А. Актуальні тенденції розвитку креативних індустрій в Україні. Юність науки – 2019: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства: зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. студентів,

аспірантів і молодих вчених. (м. Чернігів, 17-18 квітня 2019 р.). у 2-х ч. Чернігів: Черніг. нац. технол. ун-т, 2019. Ч. 1. С. 65-66.

20. Кучіна С.Є., Дмитренко Р.В. Бізнес-план підприємства : необхідність впровадження. Вісник НТУ «ХП». 2013. № 22. С. 96-99.

21. Хоменко І.О., Каштальян О.О. Особливості становлення, впровадження та розвитку стартапів // Юність науки – 2020: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства: збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 23-24 квітня 2020 р.) Чернігів: ЧНТУ, 2020. С.39-41.

22. Хоменко І.О., Горобінська І.В., Матяш Л.М. Ухилення від податкового оподаткування як наслідок фіскальної спрямованості податкової системи в Україні. Вісник НТУ. К.: НТУ, 2019. Серія «Економічні науки». Випуск 2 (44), 2019. С.161-170.

23. Коюда В.О., Пасько М.І. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства. Бізнес інформ. 2015. № 9. С. 394-402.

24. Беркун С. Откуда берутся гениальные идеи ? Десять мифов об инновации- СПб.: Питер, 2011

25. Кавасаки Г.. Как очаровывать людей. Искусство влиять на умы и поступки. – М.: Юнайтед Пресс, 2012. – 231с.

26. Лаблин Нэнси. Все из ничего. Как получить максимум, вложив минимум - М.:Альпина Бизнес Букс,2011. - 301с.

27. Ливингстон Дж. Как все начиналось: Apple, PayPal, Yahoo! и еще 20 историй известных стартапов глазами их основателей (Founders at work) - М.: ЗАО "Издательство "Эксмо-пресс", 2011. - 496с.

28. Стартап по-украински : 10 шагов к успеху : [сборник] / Образоват. центр для предпринимателей Startup Ukraine . - Киев : СТ-друк, 2016. - 169 с.

29. Ерік Райз. Стартап без помилок. Посібник зі створення успішного бізнесу з нуля . Харків.: "Vivat", 2016 – 180 с.

30. Khomenko I.O., Volynets L. M. Logistic support for the development of creative industries. Creative economy – element of modern innovation development // edited by Shkarlet S. – Published by Academic Society of Michal Baludansky in cooperation with UK Technical University of Košice, Slovakia, 2020. – P. 148-163. – Printed by UK Technical University of Košice, Slovakia; Printing 300.

31. Хоменко І.О., Каштальян О.О. Особливості становлення, впровадження та розвитку стартапів // Юність науки – 2020: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства: збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 23-24 квітня 2020 р.) Чернігів: ЧНТУ, 2020. С.39-41.

32. Хоменко І.О., Чубикіна А.О. Фандрейзинг як додаткове джерело фінансування. Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції: зб. тез доповідей всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Черкаси, 16–17 квітня 2020 року). Черкаси : Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2020. С. 126-127.