

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет радіоелектроніки

Кафедра Програмної інженерії

КОМПЛЕКС НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Навчальної дисципліни  
«Введення до ІТ-бізнесу»

підготовки бакалавра  
спеціальності 121 Інженерія програмного забезпечення

Розробник О.Г.Ворочек, доц.каф.ПІ, к.т.н.

Схвалено на засіданні кафедри ПІ

Протокол від

Харків 2017 р.

## ЗМІСТ

1. Робоча програма.....	3
2. Конспект лекцій.....	19
3. Методичні вказівки до самостійної роботи.....	66
4. Методичні вказівки до практичних занять.....	93

Харківський національний університет радіоелектроніки

Кафедра Програмної інженерії

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Декан факультету КН

\_\_\_\_\_ А.Л. Єрохін  
(підпис, ініціали, прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДІСЦИПЛІНИ

Введення до ІТ-бізнесу

Спеціальність 121 Інженерія програмного забезпечення

Спеціалізація

Освітньо-професійна програма підготовки Програмна інженерія

Факультет Комп'ютерних наук

Харків -2017 р.

Робоча програма з дисципліни «Введення до ІТ-бізнесу» для студентів спеціальності 121  
«Інженерія програмного забезпечення» освітньо-професійної програми підготовки  
«Програмна інженерія»  
«    » ,2017. -    с.

Розробник:                    О.Г. Ворочек, доц.каф. ПІ, к.т.н.

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри ПІ  
Протокол від «    »                    2017р. №  
Завідувач кафедри ПІ \_\_\_\_\_ З.В.Дудар

«    »                    2017р.

Схвалено методичною комісією факультету КН  
Протокол від «    »                    2017р. №  
Голова методичної комісії \_\_\_\_\_  
«    »                    2017р.

© Ворочек О.Г., 2017  
©ХНУРЕ, 2017

# 1 ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		Денна форма навчання	Заочна форма навчання
Кількість кредитів ЄКТС - 3	Галузь знань 12 Інформаційні технології	За вибором навчального закладу	
	Спеціальність 121 Інженерія програмного забезпечення		
Модулів - 1	Освітньо-професійна програма підготовки «Програмна інженерія»	Рік підготовки:	
Змістовних модулів - 3		1-й	
Індивідуальних завдань - 0		Семестр	
Загальна кількість годин 90		2-й	
		Кількість годин	
		90	
	Контактні: 1) лекції,год		
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 2,47 год. самостійної роботи студента – 2,82 год.	Освітній рівень: бакалавр	18	
		2) практичні, год.	
		18	
		3) консультації, год	
		6	
		Самостійна робота, год	
		48	
		Індивідуальні завдання	
		0	
		Вид контролю:	
Залік			

Примітка:

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до загальної кількості годин становить:

Для денної форми навчання – 47%.

## 2 МЕТА І ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Мета: засвоєння базових понять з визначення організації основних процесів розробки програмних продуктів та надання пов'язаних з цим сервісних послуг. Ознайомлення з базовими поняттями організації ІТ-бізнесу, підходами до формування ефективних бізнес-планів та бізнес-сценаріїв, відмінностями між компаніями та стартапами, принципами успішного керівництва та просування продуктів і послуг.

Завдання дисципліни: За результатами вивчення дисципліни студенти повинні:

*знати:*

- основні поняття: термінологію, принципи пошуку інноваційних ідей, бізнес-моделі та їх використання, фази та технології розробки програмних продуктів, проблеми що перешкоджають просуванню ідей;
- як залишатися в тренді ІТ-бізнесу: розпізнавання можливостей, оцінка можливостей, реалізація можливостей;
- які критерії необхідні для реалізації кожного з етапів проекту – якості, знання, вміння, навички;
- основні підходи до генерації ідей, методи відбору ідей щодо можливості їх реалізації, способи застосування бізнес-моделей;
- особливості використання метрик для оцінювання стартапів та методи аналізу отриманих результатів;
- особливості організації процесу подання стартапів потенційним інвесторам;
- способи відстеження та контролю за результатами реалізації проектів.

*вміти:*

- знаходити інноваційні ідеї для їх подальшої реалізації;
- аналізувати перспективи реалізації ідеї;
- обирати для реалізації таку бізнес-модель, що найбільш відповідає вимогам щодо результатів реалізації проекту;
- розробляти та документально оформлювати бізнес-модель;
- формувати колектив розробників, керувати процесом розробки;
- залучати для реалізації проекту інвесторів;
- створювати презентації.

Володіти (перелік компетенцій):

СК-1. Здатність аналізувати предметні області (домени), формулювати вимоги, ідентифікувати, класифікувати та описувати завдання, знаходити методи й підходи до їх розв'язання

СК-9. Уміння готувати та презентувати документацію та методичні матеріали щодо програмного забезпечення.

СК-10. Здатність оцінювати і враховувати економічні, соціальні, технологічні та екологічні чинники, що впливають на сферу професійної діяльності випускника

СК-16. Здатність застосовувати методи керування економічними, людськими та технічними ресурсами в процесі розробки програмного забезпечення

ЗК-1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК-7. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК-8. Здатність працювати в команді, розуміючи розподіл ролей, їхні функціональні обов'язки та взаємозамінність.

Навчальна дисципліна «Введення до ІТ-бізнесу» базується на вивченні такої дисципліни підготовки бакалаврів, як «Основи програмної інженерії».

### 3 ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовний модуль 1. Підприємництво в сфері інформаційних технологій та технології генерації ідей.

Тема 1. Вступ у дисципліну. Особливості підприємництва у сфері ІТ. Продукт або послуга.

Тема 2. Типові задачі підприємця у галузі інформаційних технологій.

Тема 3. Пошук та генерація ідей для бізнесу. Опис ідей.

Змістовний модуль 2. Бізнес-моделювання.

Тема 4. Універсальний шаблон бізнес-моделі

Тема 5. Стили бізнес-моделей

Тема 6. Методи проектування бізнес-моделей

Змістовний модуль 3. Стратегія розвитку.

Тема 7. Оцінювання бізнес-моделі

Тема 8. Метрики проектів

Тема 9. Джерела фінансування, інвестування. Трансформація ідей в бізнес. Бізнес-план.



#### 4 СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістовних модулів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	Усього	У тому числі					Усього	У тому числі				
		л	п	лб	конс	С.р.		л	п	лб	конс	С.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Модуль 1												
Змістовний модуль 1. Підприємництво в сфері інформаційних технологій технології генерації ідей.												
Тема 1. Вступ у дисципліну. Особливості підприємництва у сфері ІТ. Продукт або послуга.		2				4						
Тема 2. Типові задачі підприємця у галузі інформаційних технологій.		2				4						
Тема 3. Пошук та генерація ідей для бізнесу. Опис ідеї.		2	2		2	6						
Разом за змістовим модулем 1		6	2		2	14						
Змістовний модуль 2. Бізнес-моделювання.												
Тема 4. Універсальний шаблон бізнес-моделі		2	2			4						
Тема 5. Стили бізнес-моделей		2	2			6						

Тема 6. Методи проектування бізнес-моделей		2	4		2	6						
Разом за змістовим модулем 2		6	8		2	16						
Змістовний модуль 3. Стратегія розвитку.												
Тема 7. Оцінювання бізнес-моделі		2	4			6						
Тема 8. Метрики проєктів		2	2			6						
Тема 9. Джерела фінансування, інвестування. Трансформація ідеї в бізнес. Бізнес-план.		2	2		2	6						
Разом за змістовим модулем 3		6	8		2	18						
Усього годин		18	18		6	48						

## 5 ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
1	Генерація та аналіз ідей	2	
2	Універсальна бізнес-модель та її шаблон	2	
3	Визначення стилю бізнес-моделі	2	
4	Прототипування	2	
5	Сторітеллінг	2	
6	SWOT-аналіз	2	
7	Модель чотирьох дій	2	
8	Структура бізнес-плану	2	
9	Презентація стартапу	2	
	Разом	18	

## 6 ТЕМИ ЛАБОРАТОРНИХ ЗАНЯТЬ

Лабораторні роботи не передбачені навчальним планом

## 7 САМОСТІЙНА РОБОТА

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
1	Вивчення конспекту лекцій	18	
2	Підготовка до виконання практичних робіт	8	
3	Вивчення додаткової літератури	12	
4	Оформлення результатів практичних робіт	8	
5	Підготовка до заліку з дисципліни	2	
	Разом	48	

## 8 ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

8.1 Розрахунково-графічні завдання та контрольні роботи не передбачені планом

8.2 Курсова робота – не передбачена планом

## 9 МЕТОДИ НАВЧАННЯ

1. Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності за допомогою лекцій, пояснень на практичних прикладах.
2. Методи стимулювання та мотивації навчально-пізнавальної діяльності студентів полягають у виконанні власних проектів з практичної реалізації завдань дисципліни.
3. Методи контролю (самоконтролю, корекції (самокорекції)), за ефективністю навчально-пізнавальної діяльності студента, – спрямовані на самостійну, творчу пізнавальну діяльність студентів, особливо при виборі та реалізації власних проектів.
4. Універсальні методи поєднують самостійну роботу студентів під час практичних занять з інструктуванням, допомогою викладача, у результаті чого студенти набувають навичок самостійності та опановують методами організації самостійної роботи поза аудиторного навантаження. Крім цього студент має у своєму розпорядженні лекції, приклади розв'язання задач з роз'ясненнями – усе це поєднується в наочно-ілюстративно-практичний комплект матеріалів для навчання.

## 10 МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ТА РЕЙТИНГОВА ОЦІНКА ЗА ДИСЦИПЛІНОЮ

Усне опитування допомагає контролювати не лише знання, а й вербальні вміння, сприяє виправленню мовних помилок. Відтворення студентом раніше вивченого матеріалу сприяє кращому запам'ятовуванню, активному використанню наукових понять, що неможливо без достатнього застосування їх у мові.

Усне опитування може бути індивідуальним і фронтальним. За фронтального опитування студенти відповідають з місця, доповнюючи один одного. Частковим випадком фронтального опитування є групове опитування – 5-6 осіб одночасно. Індивідуальне опитування здійснюється у процесі проведення співбесіди під час практичних занять.

Запитання для усної перевірки знань поділяють на основні, додаткові і допоміжні. Основні запитання передбачають самостійну розгорнуту відповідь. Додаткові - спрямовані на уточнення того, як студент розуміє певне питання, формулювання, формулу та ін. Допоміжні запитання мають за мету виправлення помилок та неточностей, якщо такі мали місце у відповіді студента. Усі запитання - логічні, чіткі, зрозумілі, а їх сукупність – послідовна і системна.

Письмовий контроль можна здійснюється у вигляді відповідей на запитання, розв'язання задач під час виконання практичних робіт. Письмові роботи допомагають за короткий час з'ясувати рівень засвоєння матеріалу у великої кількості студентів. Результати письмових робіт можна проаналізувати і з'ясувати деталі і неточності у відповідях та діагностувати їх причини.

Практичний контроль – передбачає виявлення вмінь і навичок студентів, що набуті під час практичної діяльності (практичних занять, робота над власним проектом). Така перевірка дає змогу виявити, на якому рівні студент засвоїв теоретичні основи цих дій.

Програмований контроль може здійснюватися за допомогою бланкових тестів.

#### **10.1 Розподіл балів, які отримують студенти (кількісні критерії оцінювання)**

Вид заняття/контрольний захід	Оцінка
ПЗ № 1,2,3,4,5	$(4..6)*5 = 20..30$
Контрольна точка 1/ідея	20..30
ПЗ№6,7,8,9	$(3..5)*4 = 12..20$
Контрольна точка 1/проект	12..20
Презентація проекту, оцінка групи (5 критеріїв)	14..25
Презентація проекту, оцінка експертів (5 критеріїв)	14..25
Всього за семестр	60..100

## 10.2 Якісні критерії оцінювання

### **Необхідний обсяг знань для одержання позитивної оцінки:**

- термінологія, принципи пошуку інноваційних ідей, бізнес-моделі та їх використання, фази та технології розробки програмних продуктів, проблеми що перешкоджають просуванню ідей;
- розпізнавання можливостей, оцінка можливостей, реалізація можливостей;
- основні підходи до генерації ідей, методи відбору ідей щодо можливості їх реалізації;
- основні бізнес-моделі, які використовуються в ІТ-бізнесі;
- використання метрик для оцінювання стартапів та методи аналізу отриманих результатів;
- організація процесу подання проєктів для залучення інвесторів;
- способи відстеження та контролю за результатами реалізації проєктів.

### **Необхідний обсяг умінь для одержання позитивної оцінки:**

- знаходити інноваційні ідеї для їх подальшої реалізації;
- аналізувати перспективи реалізації ідеї;
- обирати для реалізації таку бізнес-модель, яка відповідає вимогам реалізації проєкту;
- розробляти та документально оформлювати бізнес-модель;
- формувати колектив розробників, керувати процесом розробки;
- залучати для реалізації проєкту інвесторів;
- створювати презентації стартапів.

## 10.3 Критерії оцінювання роботи студента протягом семестру

*Задовільно D, E (60-74).* Мати мінімум знань та вмінь. Виконати всі завдання під час проведення практичних занять. Надати звіти з виконаних робіт.

*Добре C (75-89).* Твердо знати мінімум знань. Вміти використовувати ці знання при розв'язанні практичних завдань. Виконати всі практичні завдання в строк та представити ідею та проєкт для експертного оцінювання.

*Відмінно A, B (90-100).* Знати усі теми та вільно орієнтуватися у предметній галузі дисципліни. Вміти оцінювати ефективність різних способів реалізації стартапів. Мати навички побудови ефективних презентацій, залучення потенційних інвесторів та оформлення документації. Виконати всі практичні завдання в строк з отриманням найвищої оцінки. Представити відповідну документацію по стартапу в строк з отриманням найвищої оцінки. Презентувати проєкт одногрупникам і експертам.

### **Критерії оцінювання знань та вмінь студента під час заліку:**

*Задовільно D, E (60-74).* Показати необхідний мінімум теоретичних знань. Вміти використовувати ці знання при розв'язанні практичних задач.

*Добре C (75-89).* Твердо орієнтуватися в теоретичній складовій курсу. Без грубих помилок розв'язати задачу з вибору ідеї для реалізації стартапу.

*Відмінно A, B (90-100).* Показати максимально повні знання в предметній галузі дисципліни, знання про технології розвитку та просування стартапів в сфері ІТ-бізнесу.

### **Шкала оцінювання: національна та ЄКТС**

Сума балів за всі види навч. діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для іспиту, курсової роботи, практики	для заліку
96-100	A	відмінно	зараховано
90-95	B		
75-89	C	добре	
66-74	D	задовільно	
60-65	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## **11 МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

### **11.1 Базова література**

1. Александр Остервальдер, Ив Пинье Створюємо бізнес-модель [текст]. Наш формат, 2017.- 288 с.
2. Ів Пінє, Алан Сміт, Александер Остервальдер, Тріш Пападакос, Грег Бернарда. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти [текст]. Наш формат, 2018.- 334 с.

### **11.2 Допоміжна література**

3. Сухорукова, М.В. Введение в предпринимательство для ИТ-проектов / М.В. Сухорукова, И.В. Тябин.— 2-е изд.—М.: Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ», 2016. - 124 с.

4. Бізнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Эрик Рис. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 253 с.
5. Стартап: Настольная книга основателя / Стив Бланк, Боб Дорф.— М.: Альпина Паблишер, 2016. — 614 с.
6. 100% стартап. Как создать и раскрутить бизнес / Парабеллум А., Пугачев А.— Спб: Питер, 2013.— 62 с.

### **11.3 Інформаційні ресурси**

Национальный открытый университет ИНТУИТ, Академия Microsoft: Введение в предпринимательство для ИТ-проектов.—[Електронний ресурс] — <http://www.intuit.ru/studies/courses/3467/709/info>

## **12. Контрольні запитання:**

1. Яку назву має метод створення стартапу, який полягає у доповненні ідеї що вже реалізовано?
2. Якщо підприємець використав ідею успішного стартапу, що впроваджено в іншій державі, який метод він використав?
3. Що гарантує успіх будь-якого бізнесу?
4. Який метод створення стартапу передбачає поєднання декількох ідей?
5. Яка аналогія визначає таку ситуацію порівняння, коли аналогія між оригіналом і моделлю встановлюється у вигляді не прямого співпадіння або достатньої близькості один відносно одного?
6. Що є основним правилом мізкового штурму?
7. Яка аналогія визначає таку ситуацію порівняння, коли аналогія і оригінал найбільш подібні одне одному?
8. Який етап є першим на шляху створення ціннісної пропозиції?
9. Яку назву має аналогія, коли оригінал описується фразой, яка відображає його зміст.?
10. Яку назву має пошук масштабованої бізнес-моделі?
11. Яким терміном можна визначити ідеальну систему, за якою повинен функціонувати бізнес?
12. Який сервіс поєднує людей для випуску нових продуктів?

13. Яку назву має бізнес-модель, при якій дохід надходить від демонстрування реклами або переходів користувачів на сайти рекламодавців?
14. Яку назву має бізнес-модель, при якій дохід знаходить від безпосереднього продажу товарів або послуг?
15. Що визначає місце стартапу в ланцюгу створення цінностей?
16. Яку бізнес-модель використовує Фейсбук?
17. Яку назву має бізне-модель, при якій дохід надходить від власників сайтів-партнерів в обмін на відвідування покупців (відвідувачів)?
18. Яка бізнес-модель протилежна моделі підписки.?
19. Яку назву має бізнес-модель продажу і використання програмного забезпечення, при якій постачальник розробляє веб-додаток і самостійно керує ним, надаючи замовнику доступ до програмного забезпечення за допомогою Інтернет?
20. В якому сегменті користуються популярністю бізнес-моделі на основі платного доступу?
21. Яку бізнес-модель використовує сайт, який розміщує інформацію про найбільш популярні ресторани конкретного міста?
22. Яку бізнес-модель використовують платіжні системи?
23. На якому етапі у відповідності до PDM створюється бізнес-план проекту?
24. В межах якого елемента універсальної бізнес-моделі Олександра Остервальдера необхідно відповісти на питання «Хто ваші найбільш важливі клієнти?»?
25. Який елемент універсальної бізнес-моделі Олександра Остельвальдера визначає цінність продукту або послуги, що пропонуються?
26. На якому етапі у відповідності до PDM формується перелік функціоналу, який буде присутнім в комерційній версії продукту?
27. В межах якого елемента універсальної бізнес-моделі Олександра Остельвальдера необхідно відповісти на питання «Які дії потрібні для розкриття ціннісної пропозиції?»?
28. На якому етапі у відповідності до PDM стартап збирає і аналізує інформацію про ринок, попит, основних гравців і конкурентів?



29. В межах якого елементу універсальної бізнес-моделі Олександра Остельвальдера необхідно відповісти на питання «Хто ваші основні постачальники?»
30. На якому етапі у відповідності до PDM проводяться інтерв'ю з потенційними клієнтами?
31. У чому полягає основна ідея клієнт-орієнтованої методології?
32. Як виглядає загальна схема PDM?
33. Який етап CDM визначає, чи вирішує продукт проблему для конкретного сегменту споживачів?
34. Що означає досягнення Problem/Solution Fit?
35. Який тип експертів є найбільш важливим з боку комерціалізації?
36. Який етап CDM визначає, чи є придатним обраний ринок для побудови бізнесу?
37. Що означає досягнення Product/Market Fit?
38. До якого типу експертів відноситься людина, яка може вам допомогти вийти на цільовий ринок?
39. Який етап CDM визначає, чи є бізнес-модель масштабованою та такою, що базується на повторюваній схемі продажів?
40. Інтерв'ю з яким типом експертів допоможе вам оцінити новизну технології?
41. На які групи поділяються методи оцінювання ринку?
42. Що означає придбання відвідувачів (acquisition) в ланцюжку продажів?
43. Яку назву має стиль лідерства, що чітко орієнтований на відношення?
44. Яку назву має роль людини за теорією М.Белбіна, що перетворює концепції і плани в робочі процедури, систематично і продуктивно виконує прийняті на себе зобов'язання?
45. Яку назву має роль людини за теорією М.Белбіна, що аналізує проблеми і оцінює ідеї і пропозиції, для того щоб команда мала змогу приймати збалансовані рішення?
46. Який тип лідерства є кращим на етапі формування команди?
47. В який термін намагаються повернути вкладення більшість венчурних інвесторів?
48. Для чого потрібна процедура due diligence?

49. Хто такі бізнес-ангели?
50. Яку назву має стадія розвитку стартапу, коли в нього виникає реальна ринкова вартість?
51. Яка стадія в історії компанії-об'єкту інвестицій характеризується переходом до повноцінного функціонування бізнесу?
52. Яку назву має капітал, який використовується для здійснення прямих приватних інвестицій, які звичайно надається зовнішніми інвесторами для фінансування нових, зростаючих компаній?
53. У чому полягає правило 10/20/30 Гая Кавасаки при створенні презентацій?
54. Що означає правило 3F?
55. Яка компанія була першою, що створена із залученням венчурних інвестицій?
56. Яка стадія в історії компанії-об'єкту інвестицій характеризується завоюванням частки ринку і стабілізацією прибутку?
57. Що розуміють під терміном «smart money»?
58. Яка стадія в історії компанії-об'єкту інвестицій характеризується освоєнням нових виробничих потужностей і зростанням чисельності персоналу?
59. Який тип експертів може оцінити технічні характеристики вашого продукту і надати інформацію про поточний стан в галузі?
60. Який тип експертів може допомогти сформувати перелік необхідних (must have, mission critical) функцій продукту?
61. Яку назву має бізнес-модель, при якій виробник отримує вигоду за рахунок зменшення «відстані» між ним і споживачем продукції?
62. Звідки отримала свою назву №презентація в ліфті» (elevator pitch)?

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет радіоелектроніки

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ  
з дисципліни «ВВЕДЕННЯ ДО ІТ-БІЗНЕСУ»

для студентів усіх форм навчання  
спеціальності 121 «Інженерія програмного забезпечення»

Електронний документ

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Кафедрою ПІ  
Протокол №  
Від . .2017

Харків 2017 р.

Конспект лекцій з дисципліни «Введення до ІТ-бізнесу» для студентів усіх форм навчання спеціальності 121 «Інженерія програмного забезпечення» [Електронний документ] / Упоряд.: О.Г.Ворочек. – Харків: ХНУРЕ, 2017. -     с.

Упорядник                      О.Г.Ворочек

Рецензент:

## ЗМІСТ

### Вступ

1 Вступ у дисципліну. Особливості підприємництва у сфері ІТ. Продукт або послуга.

2 Типові задачі підприємця у галузі інформаційних технологій.

3 Пошук та генерація ідей для бізнесу. Опис ідей.

4 Універсальний шаблон бізнес-моделі

5 Стили бізнес-моделей

6 Методи проектування бізнес-моделей

7 Оцінювання бізнес-моделі

8 Управління складними бізнес-моделями

9 Джерела фінансування, інвестування. Трансформація ідей в бізнес. Бізнес-план.

Перелік посилань

## ВСТУП

Якісна підготовка фахівців у галузі інженерії програмного забезпечення у сучасному світі передбачає формування компетенцій, пов'язаних не тільки з безпосередньо розробкою програмних продуктів, їх проектуванням та тестуванням, але й підприємницьких з виявлення можливостей створення вартості у галузі інформаційних продуктів, рішень і послуг, концептуалізації бізнес-ідеї, а також практичних навичок з формування обґрунтованого бізнес-плану та його ефективної презентації.

Курс «Ведення до IT-бізнесу» призначений для ознайомлення студентів з принципами, використовуючи які, вони мають змогу реалізувати себе не тільки у якості розробників, а й започаткувати власний технологічний стартап.

Мета: засвоєння базових понять з визначення організації основних процесів розробки програмних продуктів та надання пов'язаних з цим сервісних послуг. Ознайомлення з базовими поняттями організації IT-бізнесу, підходами до формування ефективних бізнес-планів та бізнес-сценаріїв, відмінностями між компаніями та стартапами, принципами успішного керівництва та просування продуктів і послуг.

Завдання дисципліни: За результатами вивчення дисципліни студенти повинні: знати основні поняття: термінологію, принципи пошуку інноваційних ідей, бізнес-моделі та їх використання, фази та технології розробки програмних продуктів, проблеми що перешкоджають просуванню ідей; як залишатися в тренді IT-бізнесу: розпізнавання можливостей, оцінка можливостей, реалізація можливостей; які критерії необхідні для реалізації кожного з етапів проекту – якості, знання, вміння, навички; основні підходи до генерації ідей, методи відбору ідей щодо можливості їх реалізації, способи застосування бізнес-моделей; особливості використання метрик для оцінювання стартапів та методи аналізу отриманих результатів; особливості організації процесу подання стартапів потенційним інвесторам; способи відстеження та контролю за результатами реалізації проектів. Вміти: знаходити інноваційні ідеї для їх подальшої реалізації; аналізувати перспективи реалізації ідей; обирати для реалізації таку бізнес-модель, що найбільш відповідає вимогам щодо результатів реалізації проекту; розробляти та документально оформлювати бізнес-модель; формувати колектив розробників, керувати процесом розробки; залучати для реалізації проекту інвесторів; створювати презентації.

Конспект лекцій складено згідно з Освітньо-професійною програмою підготовки «Програмна інженерія та робочою програмою дисципліни». Конспект містить 9 лекцій, які охоплюють фундаментальні поняття моделі, стратегії та організації IT-бізнесу.



# 1 ВСТУП У ДИСЦИПЛІНУ. ОСОБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ІТ. ПРОДУКТ АБО ПОСЛУГА

## 1.1 Вступ у дисципліну

Випускники спеціальності 121 Інженерія програмного забезпечення – це не тільки успішні розробники та тестувальники. В першу чергу, вони – цілоспрямовані, амбітні фахівці, що здатні генерувати і реалізовувати високотехнологічні проекти. Отримання компетенцій у галузі підприємництва дозволить ефективно обирати ідеї для реалізації та зменшити кількість неуспішних ІТ-бізнесів.

Цей курс також призначений для пояснення тих факторів, що впливають на розвиток ІТ-компанії, та надання дорожньої карти щодо отримання необхідних навичок під час навчання в університеті.

Ознайомлення з базовими принципами, сутністю та змістом підприємництва дозволить у подальшому зробити обґрунтований вибір відносно траєкторії професійної діяльності випускника.

Після вивчення дисципліни студенти повинні розуміти сутність бізнес-планування, як системного розгляду бізнес-ідеї, її концептуалізації та обґрунтування для різних зацікавлених сторін, а також основні положення управління діяльністю з досягнення визначених цілей.

Вони також повинні вміти самостійно здійснювати виявлення нових можливостей із створення вартості (рішення проблем, бізнесу), формувати обґрунтовану концепцію розвитку бізнесу, визначати адекватні джерела фінансування бізнесу і стратегії забезпечення ресурсами, створювати, представляти і використовувати елементи бізнес-плану, які системно відображають підприємницьку ідею.

## 1.2 Особливості підприємництва у сфері ІТ

У більшості випадків будь-який фахівець у галузі ІТ замислюється відносно створення власного бізнесу. Основною причиною цього є відносно легкий процес входження на ринок, який не потребує значних капиталовкладень. Вартість відкриття компанії, залежність від державних структур та ризики відносно невеликі. Одним з варіантів при якому мабутній підприємець може отримати необхідні навички є фріланс. Фактично різниця між фрілансом і повноцінним ІТ-підприємцем полягає у відсутності найманих працівників та налагоджених бізнес-процесів.



Починаючи власний бізнес, підприємець повинен вирішувати певну кількість питань, таких як: облік фінансів, податки, робота з замовниками, інфраструктура офісу, робота з персоналом, архітектура продукту та ін.

Важливо пам'ятати, що при цьому ви зіткнетесь із фінансовими ризиками, високим рівнем відповідальності, ненормованим робочим днем (іноді 24/7). З іншого боку, в ІТ-бізнесі, при правильній організації процесу, фінансовий результат може бути отриманий (у обсязі, необхідному для розуміння динаміки) вже протягом одного-двох місяців після старту.

Основні переваги, які роблять цей бізнес привабливим є потенційно високий рівень дохідностей, відносна свобода дій, а якщо ви плануєте розвивати стартап, то це й різноманітні і цікаві задачі, які належать до області ваших інтересів.

Основні аспекти старту власного ІТ-підприємництва:

- початковий капітал;
- пошук перших замовників;
- продаж;
- отримання оплати;
- пошук робітників/виконавців;
- відбір виконавців;
- розвиток підприємницького мислення владника;
- визначення з видом робіт.

Важливо пам'ятати, що вартість старту сервісного бізнесу, як правило, нижча ніж продуктового. Доброю практикою розвитку є наступна траєкторія: робота за наймом - фріланс-організація «сервісної компанії - організації продуктової компанії». Успіх можливі і в інших послідовностях, але його досягнення потребує більшої кількості зусиль. Розглянемо вищезначені аспекти при старті сервісного бізнесу.

Починаючи бізнес, першочергове питання, яке має бути вирішено, це джерело і обсяг стартового капіталу. По-перше, необхідно пам'ятати, що навіть якщо ви будете одним співробітником у компанії, ви маєте фінансово забезпечувати власне існування, сплачувати повні рахунки та інше. З другого боку, обсяг фінансування на старті може бути мінімальним.

Якщо компанія має найманих робітників, то є два основних сценарії: робота на умовах контрактного залучення і менш ризиковий у фінансовому розумінні, але більш витратний при підборі персоналу. Другий потребує накопиченого капіталу у обсязі, достатньому для покриття 1-3 місяців витрат (так звана «подушка безпеки»).

Типовими є наступні сценарії:

- 1) отримання перших замов і їх субпідряд під вашим керівництвом іншим розробникам за фіксованою ціною та віддалена робота, без оренди офісу.
- 2) Як тільки налагоджений потік замов, визначились надійні виконавці і накопичений бізнес капітал, необхідно орендувати офіс, який прискорить комунікації.
- 3) Після того, як з'явився замовник на «dedicated team» або довгостроковий проект за системою Time Material, переводимо команду на ставку за штатним розкладом.

Будь-які фінанси, які ви вкладаєте у розвиток бізнесу, мають повертатися. Для цього необхідно, щоб у вас були замовники. Основні питання, які необхідно вирішити: де їх знайти? На яких умовах домовлятися про роботу? Яким чином побудувати процес із замовниками?

Основні шляхи пошуку:

- біржі праці, фрілансерські сайти;
- соціальні мережі, нетворкінг, конференції;
- минулі замовники (пам'ятаємо про етику);
- ваш сайт і реклама в google.ads;
- офлайн тендери та державні замовники;
- гранти.

Якщо потенційного замовника знайдено, йому необхідно продати послуги. Процес продажу виконується в декілька етапів:

- 1) Потенційний покупець отримує базову інформацію про вас за допомогою певного каналу (сайт, профіль на біржі, рекомендація знайомих).
- 2) Перші контакти особисто при зустрічі або за допомогою електронної пошти, меседжерів або телефону. Клієнт оцінює наскільки ви відповідаєте його очікуванням. На цьому етапі ви маєте також бути підготовленими до розмови, провести «industrial diligence» (промислову розвідку).
- 3) Продаж. Продаж - це перемовини. Типова структура зустрічі/чей:
  - загальні теми - мета зав'язати особисті відносини;
  - визначення технічних деталей проекту - надважливо отримати максимальну кількість інформації;
  - обговорення вартості і термінів. Обговорюючи ці питання необхідно для себе визначити коридор торгу і бажано отримати передплату (10-20 % від загальної вартості).

Пошук виконавців.

У сфері ІТ - саме виконавці є найважливішим активом. Започатковуючи бізнес основною проблемою є визначення тих переваг, які ви можете запропонувати працівникам. Скоріш за все, вони будуть пов'язані не з обсягом заробітної плати (навіть чи ви зможете конкурувати із стабільними бізнесами).

Основні джерела: знайомі розробники, розміщення об'яви на електронних дошках оголошень, університети, соціальні мережі, нетворкінг, ІТ-заходи.

Обов'язково сформууйте базу даних потенційних співробітників.

Визначатись з тим, хто буде прийнятий на роботу, можливо за допомогою співбесід.

Ефективна система отбору може виглядати наступним чином:

Перший етап. Заповнення анкети на сайті і розв'язати тестове завдання. Як правило, текст завдання англійськомовний, термін виконання не визначений.

На цьому етапі аналізується загальні властивості людини, базовий рівень володіння англійською, швидкість виконання задачі.

Другий етап. Особиста співбесіда. Передбачає психологічне тестування, спілкування на загальні теми, логічні задачі та завдання з програмування. Потрібно оцінити креативність та стійкість до стресу. В завершення співбесіди обговорюється очікування відносно заробітної плати: під час стажування, через 2-3 місяці і через рік-два. Після цього зустріч завершується, прийняте рішення обговорюється наступного дня у телефонному режимі.

Третій етап. Стажування.

Наступне питання стосується особистісного розвитку керівника. Рівень розвитку бізнесу визначається рівнем розвитку власника. Розвивати потрібно як професійні навички, так і стиль мислення. Професійні навички поділяють на Soft skills та Hard skills.

Hard skills - це спеціалізовані знання та вміння, такі як розробка ПЗ, тестування та ін. Те що можна вивчити тільки вивчаючи теорію і після великої кількості часу практики. Знання англійської також відносять до цієї групи. Hard skills лідера мають надважливе значення для старту і розвитку бізнесу.

Soft skills - більш психологічні навички такі як лідерство, управління командою, виступ перед аудиторією, навички продажу та подібне. Ці навички розвивають за допомогою книг, тренінгів, щоденної практики.

Підприємницьке мислення можна розвинути спілкуючись із вже сталими підприємцями. Доречним буде відвідування клубів та зустрічей підприємців.

На старті компанії потрібно визначитись з типом робіт. Сервісні бізнеси оперують трьома основними видами:

- Fixed price: класична форма співробітництва, ціна і розмір проекту визначене заздалегідь. Ризики несе виконавець.

- Time&Materials: замовник платить за витрачений час роботи розробника.

- Dedicated Team: замовник платить щомісячний платіж за роботу одного або декількох співробітників. Компанія отримує service fee або суму за кожного розробника.

### 1.3 Продукт або послуга

Як вже раніше було зазначено, компанії бувають сервісними або продуктовими. Сервісні компанії(орієнтовані на надання послуг), аутсорсингові, офшорні або консалтінгові. Як правило, займаються розробкою програмного забезпечення на замовлення. У кожного проекту є зовнішній замовник із власною задачею. Об'єкт замовлення - системи, які вирішують реальні бізнес-задачі. Типи проектів: створення системи повністю, доповнення або виправлення існуючої. Вартість вимірюють трудовитратами.

Проблеми сервісних компаній:

- як правило, не мають надскладних або наукових задач;
- потік проектів не стабільний;
- немає часу для встановлення та налагодження процесів розробки.

Переваги:

- низький вхідний поріг навіть для студентів;
- різноманітні проекти, швидке накопичення досвіду;

У більшості випадків будь-який фахівець у галузі ІТ замислюється відносно створення власного бізнесу. Основною причиною цього є відносно легки процес входження на ринок, який не потребує значних капиталовкладень. Вартість відкриття компанії, залежність від державних структур та ризики відносно невеликі. Одним з варіантів при якому мабутній підприємець може отримати необхідні навички є фріланс. Фактично різниця між фрилансом і

повноцінним ІТ-підприємцем полягає у відсутності найманих працівників та налагоджених бізнес-процесів.

Починаючи власний бізнес, підприємець повинен вирішувати певну кількість питань, таких як: облік фінансів, податки, робота з замовниками, інфраструктура офісу, робота з персоналом, архітектура продукту та ін.

Важливо пам'ятати, що при цьому ви зіткнетесь із фінансовими ризиками, високим рівнем відповідальності, ненормованим робочим днем (іноді 24/7). З іншого боку, в ІТ-бізнесі, при правильній організації процесу, фінансовий результат може бути отриманий (у обсязі, необхідному для розуміння динаміки) вже протягом одного-двох місяців після старту.

Основні переваги, які роблять цей бізнес привабливим є потенційно високий рівень дохідностей, відносна свобода дій, а якщо ви плануєте розвивати стартап, то це й різноманітні і цікаві задачі, які належать до області ваших інтересів.

Основні аспекти старту власного ІТ-підприємництва:

- початковий капітал;
- пошук перших замовників;
- продаж;
- отримання оплати;
- пошук робітників/виконавців;
- відбір виконавців;
- розвиток підприємницького мислення владника;
- визначення з видом робіт.

Важливо пам'ятати, що вартість старту сервісного бізнесу, як правило, нижча ніж продуктового. Доброю практикою розвитку є наступна траєкторія: робота за наймом - фріланс-організація «сервісної компанії - організації продуктової компанії». Успіх можливі і в інших послідовностях, але його досягнення потребує більшої кількості зусиль.

Розглянемо вищезначені аспекти при старті сервісного бізнесу.

Починаючи бізнес, першочергове питання, яке має бути вирішено, це джерело і обсяг стартового капіталу. По-перше, необхідно пам'ятати, що навіть якщо ви будете одним співробітником у компанії, ви маєте фінансово забезпечувати власне існування, сплачувати повні рахунки та інше. З другого боку, обсяг фінансування на старті може бути мінімальним. Якщо компанія має найманих робітників, то є два основних сценарії: робота на умовах контрактного залучення і менш ризиковий у фінансовому розумінні, але більш

витратний при підборі персоналу. Другий потребує накопиченого капіталу у обсязі, достатньому для покриття 1-3 місяців витрат (так звана «подушка безпеки»).

Типовими є наступні сценарії:

- 1) отримання перших замов і їх субпідряд під вашим керівництвом іншим розробникам за фіксованою ціною та віддалена робота, без оренди офісу.
- 2) Як тільки налагоджений потік замов, визначились надійні виконавці і накопичений бізнес капітал, необхідно орендувати офіс, який прискорить комунікації.
- 3) Після того, як з'явився замовник на «dedicated team» або довгостроковий проект за системою Time Material, переводимо команду на ставку за штатним розкладом.

Будь-які фінанси, які ви вкладаєте у розвиток бізнесу, мають повертатися. Для цього необхідно, щоб у вас були замовники. Основні питання, які необхідно вирішити: де їх знайти? На яких умовах домовлятися про роботу? Яким чином побудувати процес із замовниками?

Основні шляхи пошуку:

- біржі праці, фрілансерські сайти;
- соціальні мережі, нетворкінг, конференції;
- минулі замовники (пам'ятаємо про етику);
- ваш сайт і реклама в google.ads;
- офлайн тендери та державні замовники;
- гранти.

Якщо потенційного замовника знайдено, йому необхідно продати послуги. Процес продажу виконується в декілька етапів:

- 1) Потенційний покупець отримує базову інформацію про вас за допомогою певного каналу (сайт, профіль на біржі, рекомендація знайомих).
- 2) Перші контакти особисто при зустрічі або за допомогою електронної пошти, меседжерів або телефону. Клієнт оцінює наскільки ви відповідаєте його очікуванням. На цьому етапі ви маєте також бути підготовленими до розмови, провести «industrial diligence» (промислову розвідку).
- 3) Продаж. Продаж - це перемовини. Типова структура зустрічі/чей:
  - загальні теми - мета зав'язати особисті відносини;
  - визначення технічних деталей проекту - надважливо отримати максимальну кількість інформації;
  - обговорення вартості і термінів. Обговорюючи ці питання необхідно для себе визначити коридор торгу і бажано отримати передплату (10-20 % від загальної вартості).

Пошук виконавців.

У сфері ІТ - саме виконавці є найважливішим активом. Започатковуючи бізнес основною проблемою є визначення тих переваг, які ви можете запропонувати працівникам. Скоріш за все, вони будуть пов'язані не з обсягом заробітної плати (навіть чи ви зможете конкурувати із стабільними бізнесами).

Основні джерела: знайомі розробники, розміщення об'яви на електронних дошках оголошень, університети, соціальні мережі, нетворкінг, ІТ-заходи.

Обов'язково сформууйте базу даних потенційних співробітників.

Визначатись з тим, хто буде прийнятий на роботу, можливо за допомогою співбесід.

Ефективна система отбору може виглядати наступним чином:

Перший етап. Заповнення анкети на сайті і розв'язати тестове завдання. Як правило, текст завдання англomовний, термін виконання не визначений.

На цьому етапі аналізується загальні властивості людини, базовий рівень володіння англійською, швидкість виконання задачі.

Другий етап. Особиста співбесіда. Передбачає психологічне тестування, спілкування на загальні теми, логічні задачі та завдання з програмування. Потрібно оцінити креативність та стійкість до стресу. В завершення співбесіди обговорюється очікування відносно заробітної плати: під час стажування, через 2-3 місяці і через рік-два. Після цього зустріч завершується, прийняте рішення обговорюється наступного дня у телефонному режимі.

Третій етап. Стажування.

Наступне питання стосується особистісного розвитку керівника. Рівень розвитку бізнесу визначається рівнем розвитку власника. Розвивати потрібно як професійні навички, так і стиль мислення. Професійні навички поділяють на Soft skills та Hard skills.

Hard skills - це спеціалізовані знання та вміння, такі як розробка ПЗ, тестування та ін. Те що можна вивчити тільки вивчаючи теорію і після великої кількості часу практики. Знання англійської також відносять до цієї групи. Hard skills лідера мають надважливе значення для старту і розвитку бізнесу.

Soft skills - більш психологічні навички такі як лідерство, управління командою, виступ перед аудиторією, навички продажу та подібне. Ці навички розвивають за допомогою книг, тренінгів, щоденної практики.

Підприємницьке мислення можна розвинути спілкуючись із вже сталими підприємцями. Доречним буде відвідування клубів та зустрічей підприємців.

На старті компанії потрібно визначитись з типом робіт. Сервісні бізнеси оперують трьома основними видами:

- Fixed price: класична форма співробітництва, ціна і розмір проекту визначене заздалегідь.

Ризики несе виконавець.

- Time&Materials: замовник платить за витрачений час роботи розробника.

- Dedicated Team: замовник платить щомісячний платіж за роботу одного або декількох співробітників. Компанія отримує service fee або суму за кожного розробника.

### 1.3 Продукт або послуга

Як вже раніше було зазначено, компанії бувають сервісними або продуктовими. Сервісні компанії(орієнтовані на надання послуг), аутсорсингові, офшорні або консалтінгові. Як правило, займаються розробкою програмного забезпечення на замовлення. У кожного проекту є зовнішній замовник із власною задачею. Об'єкт замовлення - системи, які вирішують реальні бізнес-задачі. Типи проектів: створення системи повністю, доповнення або виправлення існуючої. Вартість вимірюють трудовитратами.

Проблеми сервісних компаній:

- як правило, не мають надскладних або наукових задач;

- потік проектів не стабільний;

- немає часу для встановлення та налагодження процесів розробки.

Переваги:

- низький вхідний поріг навіть для студентів;

- різноманітні проекти, швидке накопичення досвіду;

- можливий швидкий кар'єрний зріст.

Продуктові компанії розробляють та продають власні продукти, не мають зовнішнього замовника, всі задачі маркетингу, дослідження ринків, ціноутворення компанія вирішує сама.

Особливості: зовнішній рейтинг відсутній, верхня планка заробітної плати відсутня, більш великі і стабільні, мають змогу і кошти для встановлення процесів, результат у вигляді продуктів.



Недоліки: довгий життєвий цикл продуктів, одноманітність, високі початкові витрати.

Змішані компанії на ринку можуть мати вигляд сервісно-продуктових компаній, внутрішньої розробки, довгострокової замовної розробки.

Продуктовий підхід властивий для стартап компаній.

## Тема 2. Екосистема стартапів.

### 2.1 Життєвий цикл.

Слід визначити, що значна кількість стартапів (продуктивних або сервісних) ніколи не стають успішними.

Існує черга етапів, які проходить старт на шляху перетворення в компанію.

Кожний з них має специфічний шлях, стадії, обсяги інвестування і класифікація інвесторів можуть відрізнятися у залежності від окремої ситуації, специфіки роботи стартапу, а також географічного розташування.

В цілому, у стартапа є дві великі життєві фази - до і після знаходження підтвердженої відповідності продукту потребам ринку (product/market fit), за який споживачі готові платити.

Перша фаза: пошук product/market fit.

Цієї фазі властиве доволі невеликі фінансування. Це фаза експериментів і дуже високих ризиків з низькими шансами на те, що стартап виживе.

Розглянемо основні етапи.

0 Етап (підготовчий): Ідея.

На цьому етапі проводиться робота із потенціальними споживачами (customer development) та з'ясування того, що саме їм потрібно, за що вони готові платити, як і через які канали їм це продати, де вони мешкають, а також яка мінімальна конфігурація продукту буде достатньою для першої версії. Також, одночасно з цим, необхідно дослідити потенціал ринку, як він зміниться через 5 років, які є конкуренти, до якого розміру може вирости стартап, яку нішу може зайняти, яким чином він забезпечить необхідний рівень доходу.

На цьому ж етапі необхідно знайти однодумців, створити команду, почати дослідження потенційних інвесторів.

Результатами цього етапу є дорожня карта, план продукту, оцінка ризиків, розуміння клієнтів та їх потреб, загальне розуміння каналів просування і продажів.

## 1 Етап: MVP (Minimum Viable Product)

На цьому етапі необхідно показати можливість реалізації ідеї на прикладі першої мінімальної версії продукту, яким вже можуть користуватися клієнти, а також протестувати навички та злагодженість команди. На відставі отриманих відгуків клієнтів проводиться корегування припущень відносно ринку, цільової аудиторії і її потреб, попиту і каналів просування. Розробляються повноцінні презентації, з якими можна починати продавати продукт інвесторам, клієнтам і потенційним партнерам, якщо в них є потреба.

Як правило, на цьому етапі немає зовнішнього фінансування. Необхідно вкластися у власний бюджет та частини контролю на користь некваліфікованого інвестора, а також без ризику для грошей близьких. Загальна практика говорить, що на цьому етапі можливо використовувати фінанси родини, друзів та глупців в межах \$10000-\$50000 (правило 3F: Family, Friends & Fools).

Ризики настільки значні, що за статистикою у 99,07% випадків гроші будуть втрачені. Результатами етапу є: розуміння ринку, наявність злагодженої команди, перша версія працездатного продукту, перші клієнти і відгуки від них, розроблена стратегія виходу на ринок, є розуміння з ким із інвесторів спілкуватимь і що їм демонструвати. Можливо, легально зареєстрована компанія, в яку можна інвестувати.

## 2 Етап: Product/market fit (відповідність продукту ринку)

Мета цього етапу пошук та підтвердження працездатності такої конфігурації продукту і бізнес-моделі, щоб вона була затребувана і користувачі за це готові були платити або проявляли підвищену зацікавленість, як у випадку із соціальними сервісами. Увага має приділятися як продукту, так і бізнес-складовій. Команда може збільшуватись або змінюватись розподіл повноважень між існуючими членами, задля забезпечення роботи бізнес-процесів, спілкування з потенційними клієнтами, проведення презентацій і пошуку інвестицій, що на цьому стає повноцінним робочим навантаженням.

Саме на цьому етапі стартап може поступити до акселератора в державі його основного ринку, де йому можуть допомогти з відповідною бізнес-моделлю, а також правильною оцінкою цільової аудиторії і обсягом ринку. Важливо пам'ятати, що наявність межі росту(невеликого

ринку), навіть за наявності дієвої бізнес-моделі, робить стартап малопривабливим для інвесторів.

Також на цьому етапі може виникнути pivot, тобто, поворот ідеї, коли або якщо стає зрозумілим, що початкова ідея не життєспроможна або недостатньо амбіційна, і її потрібно змінити.

Фінансування: (Angel/Pre-Seed Round)

На цьому етапі потрібно повноцінне фінансування і повний робочий день усієї команди.

Фінансування може бути забезпечене групою інвесторів-ангелів шляхом синдикування, які вкладають в пул власні кошти, або від одного-двох інвесторів.

Результат: високі основні показники із залучення підключення і збереження аудиторії, явна зацікавленість ринку, повноцінний конкурентоспроможний продукт.

3 Етап: Traction(динаміка росту)

На цьому етапі потрібно отримати реальні ринкові показники росту - аудиторії та/або продажів. Вони мають зростати протягом щонайменше 6 місяців. Команда розширюється(вимірюється в 10-ках осіб), з'являються клієнти, можливі продажі та клієнтська підтримка.

Якщо територіально знаходиться не в тій державі, для ринку якої він призначений, то потрібно відкрити представництво і безпосередньо на цільовому ринку тестувати продукт і канали продажу. Важливо пам'ятати, що знання з розвитку бізнесу є непереносимими на іноземний ринок.

Фінансування: Seed Round. Значне фінансування, яке складається з декількох траншей.

Бажано, щоб в раунді приймали участь декілька інвесторів-фондів, які керують чужими капіталами і мають резерви. Також можливо отримати у вигляді convertible note. Кошти надаються під розвиток та збір показників життєспроможності, для підтвердження product/market fit.

Результат: основне представництво компанії знаходиться на цільовому ринку, чітко зрозуміле бачення заробітку, накопичено ключові показники за 6 місяців, що підтверджують ріст та життєспроможність, стала команда, відпрацьовані канали просування.

Друга фаза: ріст та масштабування:

Мета цієї фази - побудова бізнесу і забезпечення швидкого росту компанії для захоплення лідируючої позиції на ринку. Ідеально - отримання монополії.

4 Етап. Ріст і укріплення позицій.

Дуже швидке вибудовування всіх бізнес-процесів, суттєве зростання кількості співробітників, паралельна робота декількох команд, активне зростання, активні продажі, розробка стратегії масштабування. З цього етапу компанія стає повноцінним бізнесом.

Фінансування: ( a round)

Кошти на цьому етапі потрібні для основи швидкого росту бізнесу. Звичайно ~30% компанії віддється інвесторам, 15%-20% виділяють в опіони для найманих співробітників.

Результат: повністю робоча стратегія та бізнес-процеси, створене підґрунття для подальшого масштабування, великий обсяг продажів.

5 Етап. Масштабування та захоплення ринків.

Компанія закріплює свої позиції на ринках у якості лідера, створює бар'єри для входження конкурентів. В ідеальному випадку стає монополістом.

Фінансування: (B-round)

Інвестиції використовуються для покупки технологій і конкурентів, швидкого масштабування і захоплення нових ринків. Компанія після декількох раундів інвестування на цьому етапі оцінюється в мільярди доларів - мають назву компанія-єдиноріг.

Результат:

Компанія укріплюється на ринку, має суттєву частку та стабільно зростаючі показники.

Звичайно це потребує 7-10 років із моменту заснування. Компанія підготовлена для розміщення акцій публічно і повернення інвесторам власних вкладень.

6 Етап: IPO(публічне розміщення)

Якщо компанія не придбана стратегічним інвестором або конкурентом, то вона стає публічною для залучення додаткового фінансування.

2.2 Ключові завдання і проблеми при реалізації стартапів.

Потрібно розуміти, що існує певна черга питань, з якими обов'язково зіткнеться підприємець:

1. Обмеженість бюджету.

На ранніх етапах кошти мають витратитись на робітників та пошук product/market fit. Перші ринкові заробітні плати засновники можуть отримати лише після отримання інвестицій на 4 етапі життєвого циклу. У найкращому випадку це буде лише через 2-3 роки після старту.

## 2. Пошук кофаундера (співзасновника)

Кофаундер має бути зацікавлений в проекті так само, як і засновник. Відносини мають бути зафіксовані до початку діяльності, у першу чергу про умови виходу із стартапу.

## 3. Вибір правильної ідеї.

Ідея має змінювати норми. Стартапи не будуються на основі невеликих покращень або нових додаткових функцій. Стартап має пропонувати якісне значне покращення - нова технологія, конфігурація сервіс (PayPal, Google, Tesla, FaceBook) або бізнес-модель (Uber, AirBnB)

## 4. Вибір достатньо великого ринку.

## 5. Планування на декілька проектів уперед.

Необхідне розуміння повної схеми розвитку, щоб своєчасно отримувати інвестиції, оцінювати інвестиції, оцінювати показники, реагувати на ризики.

## 6. Постійні тести та збір показників.

## 7. Використання спринтів у життєвому циклі.

Найбільш ефективною організацією робіт у стартапі є їх структурування за спринтами, що гарантує швидке отримання потрібних результатів.

## 8. Необхідність швидкого зростання.

## 9. Постійний пошук інвесторів.

## 10. Пошук менторів - експертів, як у галузі розвитку стартапів, так і у специфікації ринку.

## 11. Постійний пошук співробітників.

## 12. Постійна зміна організаційної структури.

## 13. Постійні зміни у стратегії.

## 14. Постійне навчання.

## 2.3 Ключові ролі в екосистемі стартапів.

Венчурний інвестор фізична або юридична особа, яка фінансує нові, інноваційні швидкозростаючі компанії або інвестиційні проекти-стартапи, які характеризуються порівняно високим рівнем ризику і в той самий час потенційним високим рівнем доходів.

Бізнес-ангел (неформальні інвестори) - особи, які вкладають кошти в бізнес стартапу, як правило, в обмін на конвертований борг або частку в компанії. Є сполучною ланкою між стадією самофінансування бізнесу і стадією, коли підприємство залучає венчурних інвесторів. Засновник/ки. Засновники або співзасновники мають виконувати дві основні ролі:

- автор продукту;
- продюсер бізнесу, організатор, підприємець.

Така команда - мінімальна. Вона придатна до запуску та перших продажів але бути стабільною довгий термін - ні.

Вважається, що мінімальною життєздатною командою (minimum viable team, MVT) є така, що складається з трьох ролей:

- Людина - ресурси (Hustler/Outside) - відповідає за пошук нових ніш, основних перемови, пошук людей, коштів, контактів, контрактів. Спілкування з клієнтами, пошук продуктів. Забезпечення проекту усіма ресурсами. Експертиза в ринку.
- Людина-продукт (автор/ hacker/builder) - автор продукту, експерт в технології, розробник.
- Людина-процеси (операційна діяльність/Hipster/Experience) -контент, дизайн, email-маркетинг, управління рекламними компаніями, саппорт, логістика, доставка.

У процесі зростання команда також змінює структуру, формується мінімальна ідеальна команда (MIT) з мінімальною ієрархією. Вона має вигляд:

- Підприємець/людина-ресурс/Hustler займається основними продажами і клієнтами, підбором команди, фінансами. Спілкування з інвесторами, відстеження основних KPI. На даному етапі цю людину називають CEO(Chief Executive Officer) або генеральний директор.
- Sales&Marketing - людина, що відповідає за продажі та/або генерацію лідів. Фактично це комерційний директор.
- Експерт/Builder - людина, яка відповідає за розвиток функціоналу і підтримку сайту. Як правило, це CTO(Chief technical Officer)
- Finance/Адміністратор/Облік - відповідає за контроль витрат, платіжні системи, звітність, аналіз метрик, бухгалтерію. Іншою мовою фінансовий директор.
- Операції/Hipster/Delivery - відповідає за контент, саппорт, логістику, доставку. Інша назва COO(Chief Operational Officer), операційний або виконавчий директор.

Іноді окремо виділяють таку роль, як дизайнер (designer), який відповідає за UI/UX.

### Тема 3. Пошук та генерація ідей для бізнесу. Опис ідеї.

#### 3.1 Поняття бізнес-ідеї.

Будь-який бізнес починається з ідеї.

Бізнес-ідея - це концепція бізнесу, яка пов'язана з розумінням цінності, що пропонується споживачеві. Така бізнес-ідея може бути як власною(новою, оригінальною, згенерованою вперш), так і запозиченою (через придбання компанії, «вороже» поглинання, створення спільних підприємств та ін.).

Як правило, іноваційні бізнес-ідеї є результатом творчої діяльності, яка породжує щось якісно нове. У якості іновації може бути будь-що - від нового продукту (послуги) до нової організаційної структури або системи управління бізнесом. Цей результат може бути спрямований на розробку, створення або розповсюдження нових товарів (послуг), технологій впровадження нових технологічних або організаційних форм діяльності.

Іноваційні бізнес-ідеї позиціонують за двома характеристиками:

- продукт (послуга), який пропонує бізнес-ідея;
- спосіб, яким продукт (послуга) розроблено, вироблено або пропонується ринкові (бізнес-система).

В межах кожної з характеристик можливо або вдосконалити те, що існує, або розробляти щось зовсім нове.

При розробці нових продуктів (послуг) увага має приділятися зростанню вигоди споживача.

#### 3.2 Джерела і методи вироблення бізнес-ідеї.

У якості джерел пошуку бізнес-ідеї можуть бути використанні:

- відгуки споживачів;
- рекомендації та побажання друзів, родичів;
- продукція, яку виробляють конкуренти;
- думки продавників;
- публікації державних установ;
- ідеї соціальних служб або некомерційних установ;
- архіви патентного бюро;
- дослідницькі установи або університети;
- інше.

П. Друкер говорить про 7 областей аналізу змін, які можуть містити підприємницькі можливості.

До них відносяться:

- неочікувана подія (для підприємства або галузі) - неочікувани успіх, неочікувана невдача або неочікувана зовнішня подія;
- неконгурентність - невідповідність між реальністю і нашими уявленнями про неї;
- нововведення, які базуються на необхідності процесу (його недоліки і слабкі місця, які мають бути усуненними);
- раптові зміни в структурі галузі або ринку;
- демографічні зміни;
- зміни у сприйнятті, настроях і цінносних орієнтурах;
- нові знання (як наукові, так і ненаукові)

Існує черга методів, що допомагають виробляти і оцінювати нові ідеї.

Цільові обговорення - метод вироблення нових ідей, який полягає у проведенні наради. Вона організується і проводиться ведучим з метою втягнути зібравшихся у відкриту цікаву дискусію. Учасники самі пропонують нові ідеї. При цьому важливо їх фокусувати на обговоренні визначеної області, в якій проводиться пошук ідей. Метод є корисним також для оцінювання перспектив нових ідей і концепцій.

Метод мозкового штурму.

Базується на ідеї про те, що для пробудження творчої ініціативи робітників, необхідно помістити людину в незвичні умови: зробити його учасником гри або дискусії з елементами гри. На таку зустріч звичайно не запрошують фахівця у галузі. Кількість учасників доходу - від 6 до 12 осіб.

Мозковий штурм починається з формулювання проблеми. Фіксуються всі ідеї. В процесі мають виконуватись правила:

- неприпустимі ніякі критичні зауваження (повна свобода висловлювань, весела дискусія з елементами гри);
- необхідно заохочувати свободу мислення (чим екстравагантніше, тим краще);
- важливо підхоплювати ідеї, які висловлюють інші, розвивати самі ідеї в їхні комбінації.



Обговорення (інвентаризація) переліку слабких місць.

При цьому методі учасникам наради заздалегідь пропонується повний перелік можливих слабких місць (проблем) продукції, які відносяться до групи продуктів або послуг. Учасників просять навести приклади згідно пунктів переліку. Результатом є наближення до розуміння того, що потрібно споживачу.

Ще одна група методів, що себе добре зарекомендувало у підприємстві є методи творчого вирішення проблем. До них відносять:

- метод «мозкового штурму навпаки». При цьому учасники групи виявляють недоліки ідей, які пропонуються. Задача полягає у тому, щоб знайти слабкі місця та запропонувати шляхи усунення проблем. Головна вимога - коректна поведінка по відношенню один до одного;

- метод Гордона передбачає, що учасники зустрічі заздалегідь не знають, яка саме проблема буде обговорюватись. Ведучий пропонує концепцію, яка пов'язана з ідеєю, що його цікавить. Учасники висловлюють ідеї щодо почутого. Потім конкретизується концепція, розглядаються інші, пов'язані з цим, питання. Після цього озвучується власне проблема, яка є причиною зустрічі. Учасники обговорюють думки і пропозиції щодо проблеми.

- метод переліку питань побудований на генерації нових ідей за допомогою переліку питань довільної форми або пропозицій, що мають відношення до проблеми, яка аналізується.

- Евристичний метод. Залежить від вміння підприємця будувати припущення на підставі логічних суджень, інтуїції і минулого досвіду.

- вартісний аналіз - базується на максимізації вигоди для підприємця та його нового підприємства.

- матричні структури. Метод систематизації пошуку нових ідей шляхом побудови матриці, стовпці якої відповідають варіантам продуктів, а рядки - ринковим атрибутам цих товарів, які формулюються у вигляді запитань.

- мрії про неможливе. метод, який базується на тому, що всі мрії записують до тих пір, поки не буде вироблена ідея, з якою можливо працювати далі.

Фільтрація бізнес-ідей здійснюється на підставі таких характеристик, як:

- початкові витрати;

- рівень конкуренції;

- попит;

- простота копіювання;

- імідж;
- законність;
- потенційний прибуток.

### 3.3 Зміст бізнес-ідеї в способи її представлення.

Опис бізнес-ідеї повинний відповідати на три питання:

- яку проблему вирішує бізнес-ідея, яка вигода для споживача? (Що?)

В теорії маркетинга вигода споживача часто має вигляд «унікальної торгівельної пропозиції» - конкретної пропозиції товару споживачеві, яка підкреслює відмінність продукту (услуги) від аналогічних, запропонованих конкурентами.

Важливо враховувати два аспекти: по-перше, бізнес-ідея пропонується споживачеві в формі, яка надає їй сенс (чітко визначені переваги); по-друге, пропозиція має бути дійсно унікальною.

- яким є ринок для запропонованого продукту (послуги) (Кому?)

Необхідно надати відповіді на два основних питання:

- наскільки він великий;
- які цільові групи споживачів (сегменти).

- яким є механізм отримання доходів. (Як?)

Потрібно описати, яким чином і в якому обсязі очікується отримуваний дохід.

Представлення бізнес-ідеї інвестору, форма та зміст, має бути таким, що може привернути його увагу і викликати зацікавленість.

Опис бізнес-ідеї має враховувати критерії:

- зрозумілість і стислість викладу;
- осмисленість змісту бізнес-ідеї.

Структура опису бізнес-ідеї:

Титульний лист:

- назва продукту/послуги;
- ім'я та прізвище ініціатора/підприємця;
- примітки про конфіденціальність;
- відповідні ілюстрації (за необхідністю)

Основний текст:

- опис продукту або послуги;
- іноваційні властивості продукту/послуги;
- опис споживачів;
- вигода споживачів;
- механізми отримання доходів.

Опис бізнес-ідеї не повинен перевищувати дві сторінки. За необхідністю може містити ілюстрації або діаграми (не більше чотирьох).

При створенні документу корисним буде наступний перелік питань:

1. Хто є споживачем?
2. Чому споживач буде купувати ваш продукт? Яку потребу він задовольняє?
3. У чому полягає іноваційність вашої «бізнес-ідеї»?
4. Чим ваш продукт кращий ніж існуючі альтернативи?
5. Які конкурентні переваги є у новій компанії і чому конкурент не може їх скопіювати?
6. Ступінь унікальності бізнес-ідеї? Чи можна захистити її патентом?
7. Чи може продукт (послуга) забезпечити отримання прибутку?
8. Які витрати пов'язані з розробкою і реалізацією? Яка ціна є можливою?

#### **Тема 4. Універсальний шаблон бізнес-моделі.**

Бізнес-модель логічно ґрунтує, як організація створює, забезпечує та збільшує цінність.

##### **4.1 Структурні блоки бізнес-моделі.**

Бізнес-модель найкраще можна описати за допомогою дев'яти основних структурних блоків. Вони охоплюють чотири основних компоненти бізнесу: клієнтів, пропозицію, інфраструктуру й фінансову життєздатність.

До них відносять:

- сегменти клієнтів(СК). Як правило, виділяють один або кілька клієнтських сегментів;
- ціннісна пропозиція(ЦП). Спрямована на розв'язання проблем клієнта й задоволення його потреб у ціннісних пропозиціях;

- Канали(К). Ціннісні пропозиції надходять до клієнтів за допомогою каналів зв'язку, дистрибуції та збуту;
  - відносини з клієнтами(ВК). Вони встановлюються й підтримуються для кожного окремого сегмента;
  - потоки доходів(ПД). Є результатом цінної пропозиції, успішно запропонованої клієнтам;
  - допоможуть запропонувати й доставити вищезазначені елементи;
  - ключові види діяльності(КВД). Дії, що необхідно виконати, щоб доставити ціннісну пропозицію клієнтові;
  - ключові партнерства(КП). Окремі види діяльності передаються на аутсорсінг, а деякі ресурси купуються за межами підприємства;
  - структура витрат(СВ). Витрати, які пов'язані з елементами бізнес-моделі.
- Розглянемо більш детально кожний з елементів.

#### Сегменти клієнтів.

Цей структурний блок визначає різні групи моделей або організацій, яких підприємство прагне залучити і обслуговувати. Групи клієнтів поділяються на сегменти, якщо:

- їхні потреби обумовлюють формування і надання окремих пропозицій;
- взаємодія здійснюється за допомогою різних каналів дистрибуції;
- вони вимагають різних типів відносин;
- у них принципово різний рівень прибутковості;
- вони готові і бажають платити за різні аспекти наданої їм пропозиції.

Існують різні типи сегментів клієнтів, такі як:

- масовий ринок: бізнес-модель зосереджена на одній великій групі споживачів зі схожими проблемами і потребами;
- нішеви ринок: бізнес-моделі мають на меті задовольнити конкретні, спеціалізовані сегменти клієнтів. Часто зустрічаються у відносинах «постачальник-покупець»;
- сегментованість: відокремлення сегментів ринку з потребами й проблемами, які лише частково відрізняються;
- диверсифікованість: організація з бізнес-моделлю, у якій використано поділ клієнтів на категорії, обслуговує два незв'язаних сегменти клієнтів із дуже різними потребами і проблемами;
- багатосторонні платформи(ринки): два або більше взаємозалежних сегменти клієнтів.

### Ціннісні пропозиції.

Цей блок описує пакет продуктів і послуг, які пропонують цінність для конкретного клієнтського сегмента. Ціннісна пропозиція розв'язує певну проблему споживача або задовольняє його потребу.

Вона створює цінність за допомогою спеціального поєднання елементів.

Може мати кількісні значення або якісні виміри.

Такими елементами можуть бути:

- новизна: задовільняють абсолютно новий набір потреб, на що раніше клієнти не могли сподіватися;
- продуктивність: покращення продукту або якості надання послуг покращення продуктивності має межі;
- підлаштування під клієнта: створення продуктів або послуг, які задовільняють індивідуальні потреби окремих клієнтів або сегментів;
- «виконати роботу»: виконання деякої роботи клієнта;
- дизайн;
- бренд/статус;
- ціна;
- зниження витрат;
- зниження ризику;
- доступність;
- зручність/споживча корисність.

### Канали.

Канали зв'язку, дистрибуції та продажів становлять систему взаємодії компанії з клієнтами.

Вони виконують декілька функцій:

- підвищують ступінь обізнаності клієнтів у продуктах і послугах компанії;
- надають клієнтам змогу купувати конкретні продукти і послуги;
- допомагають споживачам оцінювати пропозиції компанії;
- надають ціннісні пропозиції;
- забезпечують післяпродажне обслуговування клієнтів.

Канали мають п'ять різних фаз:

- обізнанність: як ми підвищуємо обізнанність про наші продукти або послуги;

- оцінка: як допомагаємо клієнтам оцінити нашу ціннісну пропозицію;
- купівля: як організуємо купівлю певних продуктів або послуг;
- доставка: як доставляємо нашу ціннісну пропозицію;
- післяпродажний період: як надаємо післяпродажну підтримку.

Канали можуть бути власні, партнерські або поєднані. Власні можуть бути прямими чи непрямыми. Партнерські є непрямыми і хоча вони приводять до зниження рентабельності, але допомагають ширше охопити ринок і отримати користь від взаємодії із сильними партнерами. Власні прямі є прибутковішими, але потребують більше витрат.

### Відносини з клієнтами.

Описує типи відносин, які компанія встановлює з конкретними сегментами клієнтів.

Відносини можуть варіюватися від особистих до автоматизованих та можуть визначатися такими мотивами:

- залучання клієнтів;
- утримання клієнтів;
- збільшення продажів.

Різнюють кілька категорій відносин із клієнтами:

- персональна підтримка - заснований на людській взаємодії. Клієнт може спілкуватися з реальним представником компанії, щоб отримати допомогу під час продажу або після здійснення покупки.
- особлива персональна підтримка, передбачається наявність спеціального представника, закріпленого за індивідуальним клієнтом.
- самообслуговування - компанія не підтримує жодної прямої взаємодії з клієнтами. Надає усе потрібне для того, щоб вони допомогли собі самі.
- автоматизовані послуги - самообслуговування клієнтів із використанням автоматизованих процесів.
- спільноти: онлайн-спільноти допомагають користувачам обмінюватися знаннями й розв'язувати проблеми один одного.
- співтворчість: передбачає створення цінності разом із клієнтом.

### Потоки доходів.

Цей елемент включає кошти, які компанія генерує від кожного клієнтського сегмента. Бізнес-модель може містити два різних типи потоків доходів:

- доходи від операції у результаті разових платежів клієнтів;
- повторювані доходи, отримані від поточних клієнтських платежів, отриманих або за ціннісні пропозиції, або за післяпродажне обслуговування.

Існує кілька способів створити потоки доходів:

- продаж активів: продаж права власності на фізичний продукт;
- плата за користування: надання в користування конкретної послуги;
- абонентна плата: продаж постійного доступу до послуги;
- кредитування/оренда/лізінг: тимчасове надання виключних прав на користування певним активом протягом фіксованого періоду за окрему плату.
- ліцензування: надання клієнтам дозволу на використання захищеної інтелектуальної власності в обмін на ліцензійні збори.
- оплата брокерських послуг: посередницькі послуги, які більше надаються двома або більше сторонами.

В основі кожного потоку доходів можуть бути різні механізми ціноутворення. Є два основних типи: фіксоване і динамічне.

Фіксовані ціни - це наперед визначені ціни, встановлені на основі статичних змінних.

Динамічне ціноутворення залежить від ринкових умов.

Ключові ресурси. Цей блок описує наважливіші активи, потрібні для того, щоб бізнес-модель запрацювала. Вони можуть бути фізичними, фінансовими, інтелектуальними або людськими. Компанія може бути їх власником, винаймати їх чи отримувати від ключових партнерів.

Ключові ресурси можна класифікувати таким чином:

- матеріально-технічні: фізичні об'єкти: виробничі потужності будівлі, транспортні засоби і т.д.
- інтелектуальні: бренди, конфіденційна інформація, патенти, авторські права чи партнерства, бази даних клієнтів.
- людські;
- фінансові: фінансові ресурси та/або готівкові гроші, кредитні лінії або пули акційних опціонів.

Ключові види діяльності.

Цей блок описує наважливіші закони, за допомогою яких компанія може зробити свою бізнес-модель дієвою.

Можна виділити:

- виробництво: стосується розробки, виготовлення й постачання продукту промисловими об'єктами і/або найвищої якості. Домінує в бізнес-моделях фірм-виробників;
- розв'язання проблем: пошук чи вигадкування нових розв'язків індивідуальних проблем клієнта;
- платформа/мережа.

#### Ключові партнерства.

Дорізняють чотири типи партнерів:

- стратегічна співпраця між партнерами, що не є конкурентами;
- конкуренція (кооперація + конкуренція)
- спільні підприємства підприємства для розвитку нових бізнес-проектів;
- відносини «покупець-постачальник» для забезпечення надійного постачання.

Існує три типи мотивації, яка спонукає до формування партнерських відносин:

- оптимізація й економія від масштабу;
- зниження ризику і непевності;
- придбання окремих ресурсів і видів діяльності.

#### Структура витрат.

Розпізнають два широкі класи структури витрат бізнес-моделей:

Витратно-керовані й ціннісно-керовані. Перш зосереджені на мінімалізації витрат всюди, де можливо. Другі зосереджуються на створенні якомога більшої цінності.

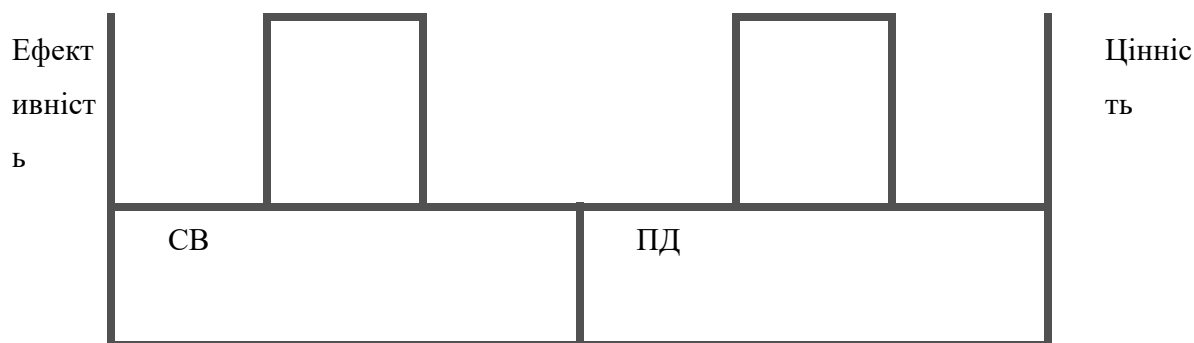
Витрати можуть бути постійними, змінними. Економія може бути від масштабу або на великих потужностях.

### **4.2 Канава бізнес-моделі.**

Канава бізнес-моделі це інструмент, який дозволяє структурувати елементи.

КП	КВД	ЦП	ВК	СК
	КР		К	





Цей інструмент використовують у процесі дискусій, аналізу та інше.

Канаву друкують або малюють на ватмані, а потім заповнюють, використовуючи стікери.

## Тема 5. Стили бізнес-моделей.

Вважається, що конкурентні переваги у сучасному світі базуються не на інноваційних продуктах або процесах, а на інноваційних бізнес-моделях. Важливо розуміти, що створити нову бізнес-модель можливо спираючись або модифікуючи існуючі. Розглянемо 5 типів.

### 5.1 Шаблони бізнес-моделей.

Розділення бізнес-моделей.

Концепція «розділеної» корпорації ґрунтується на тому, що існують три принципово відмінні види бізнесу: бізнес на відносинах із клієнтами, на впровадженні інновацій, а також орієнтований на інфраструктуру.

Бажано розділяти ці типи на окремі структури, щоб уникнути конфліктів або небажаних компромісів.

Інтегрована модель поєднує управління інфраструктурою, інноваційні продукти, а також відносини з клієнтами.

Звичайно використовується, коли витрати занадто високі, існує кілька організаційних культур, що конфліктують між собою, які примушені об'єднатися.

#### 1. «Довгий хвіст».

Концепція, зосереджена на пропозиції великої кількості нішевих продуктів, кожен із яких продається порівняно рідко. Бізнес-моделі за цим шаблоном вимагають низьких витрат на зберігання запасів, а наявність потужних платформ дає змогу зробити нішевий контент легкодоступним для зацікавлених покупців.

Рекомендовано її використовувати компаніями, ціннісна пропозиція яких орієнтована тільки на найприбутковіших клієнтів. Даний тип моделі дозволяє орієнтуватися на менш прибуткові сегменти з конкретними ціннісними пропозиціями, надання яких разом є вигідним.

В цій моделі звичайно три частини.

Перша, наведена на клієнта, характеризується:

ЦП - висока орієнтованість на сервіс;

КП - інновації в продуктах і послугах, а також отримана від третіх сторін інфраструктура;

КВД - залучення і утримання клієнтів;

КР - ключові активи і ресурси, тобто клієнтська база й довіра користувачів, завойована із часом;

СВ - залучення і утримання клієнтів є основною статтею витрат, що включає витрати на бендінг, а також видатки на загальний маркетинг;

ПД - отримування доходів за допомогою широкого спектру продуктів.

Завдання полягає в тому, щоб здобути більшу «частку їхнього гаманця».

Друга, орієнтована на інновації.

ЦП - інновація продуктів і послуг;

КВД - діяльність зосереджена на використанні наукових досліджень і розробок, щоб запропонувати на ринку нові продукти і послуги.

СВ+КР - високі основні витрати на залучення здібних і креативних працівників, що є ключовим ресурсом цієї моделі;

ПД - можливість продавати за високими цінами;

СК - продукти і послуги пропонуються як безпосередньо, так і за допомогою B2B-посередників, орієнтованих на відносини з клієнтами.

Третя модель орієнтована на видах діяльності і пропозиції, які фокусуються на наданні інфраструктурних послуг.

СВ - платформа характеризується високими постійними витратами, які визначаються масштабом і обсягом;

СК - послуги зазвичай надаються бізнес-клієнтам;

ПД - доходи зумовлені низькою рентабельністю й великими обсягами.

## 2. Багатосторонні платформи.

Об'єднують дві або більше різні, але взаємозалежні групи клієнтів. Такі платформи є цінними для однієї групи клієнтів тільки тоді, коли є інша група, зацікавлена в першій. Платформа

створює цінність завдяки полегшенню взаємодії між різними групами. Цінність зростає доти, доки вона привертає нових користувачів. Це явище називається мережевим ефектом.

ЦП - ціннісна пропозиція характеризується тим, що вона містить широкий спектр нехітових продуктів, що можуть співіснувати з «хітовими». Також може розвивати користувацький контент і спиратись на нього;

КП - постачальники нішевого контенту;

КР - платформа;

КД - пов'язані з розвитком платформи, її обслуговуванням, придбанням і створенням нішевого контенту;

СВ - витрати пов'язані з розвитком і обслуговуванням платформи;

СК - зосереджена на нішевих клієнтах та провайдерах контенту;

К - передбачає використання Інтернету;

ПД - сукупність невеликих надходжень від великої кількості клієнтів. Потоки від реклами, продажу продуктів або передплати;

### 3. Бізнес-модель «безкоштовно».

В цієї моделі принаймні один суттєвий сегмент клієнтів отримує можливість постійно користуватися безкоштовною пропозицією. Клієнти, які не платять, орієнтуються за рахунок іншої частини бізнес-моделі або іншого сегмента клієнтів.

Є різні типи моделей «безкоштовно»:

а) Безкоштовно: реклама.

ПД+ЦП+СК - якщо продукт або послуга цікавлять споживачів, платформа стає цікавою для рекламодавців, що своєю чергою, допомагає отримувати плату й таким чином субсидувати безкоштовні продукти та послуги;

СВ - витрати йдуть на розробку і підтримку платформи, а також на створення й утримання високої відвідуваності;

ПД+СК - безкоштовні продукти або послуги забезпечують високий трафік платформи й підвищують її привабливість для рекламодавців.

б) Freemium.

Платформа - найважливіший актив, вона дозволяє надавати безкоштовні базові послуги за найменших витрат.

СВ - трьохсторонні витрати:

Постійні на підтримку платформи, низькі на безкоштовні послуги і витрати на преміум-клієнтів;

ВК - мають бути автоматизованими і низьковитратними;

ПД - безкоштовні акаунти, що перетворюються на преміум;

СК - велика база користувачів безкоштовних послуг, що субсидуються користувачами, які здатні платити.

в) «наживки й гачки».

ЦП - дешева або безкоштовна пропозиція вихідного продукту або послуги приваблює клієнтів, а також вона тісно пов'язана із супутніми товарами й послугами, без яких неможливе використання «наживки»;

КР - вимагає наявності потужного бренду;

СВ - субсидування вихідного продукту й вартість виробництва супутніх товарів чи послуг;

СК - клієнтів приваблює можливість негайного й цілковитого задоволення своєї потреби;

ПД - повторювані купівлі супутніх продуктів.

ЦП - цінність створюється за трьома напрямками: залучення сегментів, поєднання сегментів, зниження витрат за рахунок спрямування транзакцій через платформу;

КР - ключовий ресурс - платформа;

КВД - управління платформою, надання послуг, просування платформи;

СВ - витрати стосуються підтримки у розвитку платформи;

СК - два і більше, кожний не може існувати без інших;

ПД - кожний сегмент виробляє свій потік, можуть надавати акційні пропозиції, субсидовані за рахунок доходів від інших клієнтських сегментів

Відкриті бізнес-моделі.

Ці моделі можуть використовуватись компаніями для створення та збереження цінності за допомогою систематичної співпраці із зовнішніми партнерами. Це може відбуватися «зовні-усередину» або «ізсередини-назовні».

Якщо використовується «зовні-усередину», то

КП - зовнішні організації, які можуть запропонувати цінну інформацію, знання, продукти;

СВ - залучення зовнішніх інновацій потребує витрат як на їх покупку, так і на розвиток;

К - відомі бренди можуть використовувати наявні відносини з користувачами для зовнішнього інвестування.

Все це дозволяє скоротити час виходу на ринок і збільшити продуктивність відділу досліджень і розробки.

«ізсередини-назовні»

При цьому підході компанія пропонує інновації, це можливе, якщо, наприклад, деякі результати досліджень або розробки є внутрішньо непридатними зі стратегічних чи операційних причин, але є цінними для організацій інших галузей. Допомогаючи іншим реалізувати невикористані внутрішні невикористані внутрішні ідеї компанії створює додаткові джерела доходу.

## 5.2 Стислий огляд інших моделей.

«Айкідо» - формування пропозиції, протилежній іміджу і традиціям конкурентів. Клієнти обирають новизну.

«Оренда замість купівлі» - компанія отримує більший дохід з кожного продукту.

«Аукціон» - продаж товару чи послуги покупцеві, який запропонував найбільшу ціну.

«Аффілювання» - підтримка інших сторін з метою ефективного продажу і отримання прибутку від успішних операцій. Аффільовані компанії отримують або плату за продаж, або плату за показ. Доступ до клієнтської бази без додаткової маркетингової або збуткової діяльності.

«Банкомат» - клієнт сплачує продукти наперед.

«Бартер» - обмін продуктами/послугами без використання грошів.

«Без надміреностей» - необхідний мінімум витрат. Економія на витратах.

«Біла етикетка» - продаж під іншим брендом. Декілька сегментів насичуються тим самим продуктом.

«Брендинг інгредієнтів» - привабливість одного орендового інгредієнту у складі, що створює вартість продукту. Перенос позитивного сприйняття.

«Гарантована працездатність та наявність» - модель зосереджена на потребі клієнта.

Краудсорсінг - рішення задачі або проблеми групою анонімних користувачів, які отримують невелику винагороду або можливість отримати приз.

Краудфайдинг - фінансування групою інвесторів. При досягненні критичної маси ідея отримує реалізацію, а інвестори - спеціальну винагороду.

«Зворотня іновація» - просту недорогі продукти, які розроблено на ринках , що розвиваються на розвинутих ринках.

«Продаж вражень» - цінність товару/послуги підвищується за рахунок додаткових вражень. Більше про ці та інші моделі можна прочитати в книжці О.Гассмана та ін. «Бізнес-моделі. 55 найкращих шаблонів».

## 6 МЕТОДИ ПРОЕКТУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Одним з надзвичайно важливих питань є проектування бізнес-моделей, особливо це стосується ІТ-ринку внаслідок його високої конкурентності. Розглянемо шість технік проектування.

### 6.1 Метод, що базується на баченні клієнтів

Ключовий принцип розробки бізнес-моделі – взяти до уваги погляд клієнта. Потреби клієнта повинні керувати нашим вибором ціннісної пропозиції, каналів дистрибуції, відносин з клієнтами і потоків доходів.

В клієнтоорієнтованому проекті бізнес-моделі необхідно врахувати відповіді на наступні питання:

- які роботи наш клієнт має виконати і як йому допомогти? Які сподівання має наш клієнт і як найефективніше йому допомогти їх реалізувати?
- яким способом звертання надає перевагу наш клієнт? Як нашій компанії найкраще відповідати його стилю життя?
- якими мають бути наші відносини з клієнтами?
- за яку цінність клієнт насправді готовий платити?

Для ескізу профілю клієнтського сегмента можна використовувати карти емпатії.

#### 1. Що клієнт бачить?

Необхідно описати що бачить клієнт у своєму середовищі:

- на що це схоже;
- хто оточує клієнта;
- хто його друзі;

- які типи пропозицій надходять до нього щодня;
- із якими проблемами від зтикається.

## 2. Що клієнт чує?

Як середовище впливає на клієнта:

- що кажуть його друзі;
- його сім'я;
- хто насправді впливає на нього і як;
- які медіаканали є впливовими.

## 3. Що він дійсно думає і відчуває?

- що для нього дійсно важливо (що він може не говорити публічно);
- уявіть його емоції, що його хвилює;
- що заважає йому спати вночі;
- спробуйте описати його мрії та прагнення.

## 4. Що він говорить і робить?

Уявіть, що може сказати клієнт або якою може бути його публічна поведінка:

- як він поводить себе;
- що може сказати іншим;
- потенційні конфлікти між тим, що клієнт може сказати, і тим, що він може думати і відчувати.

## 5. Що завдає клієнтові болю?

- що є найбільшим розчаруванням;
- які перед ним перешкоди;
- яких ризиків він може побоюватись.

## 6. Що клієнт може отримати:

- чого дійсно хоче або прагне досягти;
- що є мірилом успіху;
- які стратегії він міг би використати для досягнення мети.

### 6.2 Ідеація й генерування ідей

Генерувати бізнес-моделі можна відштовхуючись від декількох стартових точок. Найбільш використовуваними є дві: епіцентри інноваційних бізнес-моделей із використанням канви, або з аналізу причин та наслідків («А що, як...»)

Епіцентри іновацій бізнес-моделі.

Можна відокремити чотири епіцентра: ресурсні, пропозиційні, клієнтські, фінансовоорієнтовані.

Ресурсно-мотивовані виникають завдяки наявній організаційній інфраструктурі або партнерським стосункам і розширюють або змінюють саму бізнес-модель.

Пропозиційно-орієнтовані спричиняють появу нової ціннісної пропозиції, що впливає на інші структурні блоки.

Клієнтоорієнтовані – ґрунтуються на потребах клієнтів, збільшенні доступності або покращенні зручності.

Фінансово-орієнтовані – орієнтовані на нові потоки доходів, механізми ціноутворення, зниження витрат і скорочення їхньої структури.

Загальний підхід до процесу ідеації пропонує приділяти увагу наступним етапам:

- склад команди. Для генерування нових ефективних ідей члени команди повинні відрізнятися стажем роботи, рівнем досвіду, віком, бізнес-підрозділом, розумінням потреб клієнтів й наявним професійним досвідом;
- занурення. Команда повинна пройти через фазу занурення. Вона може складатися із загального дослідження, вивчення клієнтів або перспектив бізнесу, розгляду нових технологій або оцінювання наявної бізнес-моделі;
- розширення. Дає відповідь на питання – які нововведення можна уявити собі для кожного структурного блоку бізнес-моделі;
- вибір критеріїв. Вони повинні відповідати контексту певної бізнес-діяльності, але можуть містити час на реалізацію, потенційний дохід, можливий опер клієнтів, вплив на конкурентні переваги;
- прототипування – моделювання за допомогою канви трьох-п'яти потенційних ідей.

### 6.3 Візуальне мислення

Під візуальним мисленням розуміють використання візуальних інструментів і засобів.

Найчастіше вживаним є використання стикерів із написами та застосування ескізів разом із канвою бізнес-моделі.

За допомогою візуального мислення можна покращити чотири процеси:

- розуміння сенсу;
- покращення діалогу;
- вивчення ідей;
- удосконалення комунікацій.



### 6.3 Прототипування

Існує декілька типів прототипів, наприклад:

- ескіз на серветці. Він містить просту канву бізнес-моделі, описує ідею, ціннісну пропозицію, основні потоки доходів;
- деталізована канва. Створюється детальна канва, деталізується бізнес-логіка, оцінюється потенціал ринку, аналізуються зв'язки між структурними блоками;
- економічне обґрунтування. Перевіряється життєздатність вашої ідеї. На основі детальної канви створюється таблиця з розрахунками для оцінки дохідності моделі;
- апробація на практиці. Після вибору моделі необхідно перевірити, як її сприймає клієнт. Для цього готується належне обґрунтування нової моделі, залучаються потенційні або наявні клієнти до апробації, перевіряється ціннісна пропозиція, канали збуту, механізми ціноутворення й/або інші елементи ринкового середовища.

### 6.5 Сторітеллінг

Сторітеллінг – це інструмент для підготовки до поглибленого обговорення бізнес-моделі й логіки, покладеної в її основу. Мета сторітеллінгу полягає у тому, щоб представити нову бізнес-модель у привабливому світі, продемонструвавши її реальність.

Існує декілька технік розповіді:

- промова й зображення;
- відеокліп;
- рольова гра;
- текст і зображення;
- серія коміксів.

### 6.6 Сценарії

Сценарії використовуються у якості орієнтирів для розробки нових бізнес-моделей або оновлення поточних. Розглянемо два типи сценаріїв. Перший описує різні вимоги користувачів: як засосовуватиметься продукт або послуга, які клієнти ними користуватимуться, у чому полягають завдання, побажання і цілі клієнта. Інший тип описує майбутнє середовища, у якому конкуруватиме бізнес-модель.

## 7 ОЦІНЮВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

### 7.1 Середовище бізнес-моделі

Бізнес-моделі проектуються та втілюються в життя за специфічних умов середовища, яке є так званим «простором для розробки». Під цим розуміють уявлення про нього, як про контекст, в якому формується бізнес-модель. Звичайно аналізуються чотири основних області: ринкові чинники, промислові сили, основні тенденції й макроекономічні чинники.

До ринкових чинників відносяться:

- питання ринку. Ключові питання, що спрямовують і змінюють ринок із погляду клієнта та з інших позицій;
- сегменти ринку. Ключові сегменти, їхня привабливість, можливо нові сегменти, а також ті, що втрачають цінність;
- потреби і попит. Що саме потребують клієнти. Чим незадоволені, чого очікують, де зростає попит, де він спадає;
- витрати на переключення. Описує елементи, пов'язані з переходом клієнтів до конкурентів;
- дохідність. Стосуються доходів і ціноутворення. За що дійсно клієнти готові платити, де можна отримати найбільший прибуток, чи можуть клієнти легко знайти та придбати дешевші продукти і послуги.

До рушіїв галузі (конкурентний аналіз) відносяться:

- Конкуренти (поточні). Треба описати хто є конкурентом, хто домінує у секторі, переваги і недоліки, ключові пропозиції, їхня структура витрат та ін.;
- Новачки. Цей показник ідентифікує нових, революційних гравців на ринку й визначає, чи бізнес-модель, яку вони використовують, відрізняється від вашої;
- - замітники (продукти й послуги). Визначають чим можна замінити вашу пропозицію, скільки це коштує, від яких бізнес-моделей вони відштовхуються;
- - постачальники та інші учасники ланцюжка створення вартості;
- - зацікавлені сторони. Указує, які суб'єкти можуть вплинути на вашу організацію та бізнес-модель.

Ключові тенденції (передбачення):

- технологічні тенденції. Ті, що можуть поставити під загрозу вашу бізнес-модель або допомагають їй розвиватися або удосконалюватися;

- законодавчі тенденції. Нормативні тенденції, які впливають на бізнес-модель. Як держполітика в галузі і оподаткування впливають на споживчий попит;
- соціальні і культурні тенденції;
- соціально-економічні тенденції. Демографічні, розподіл доходів і багатства на ринку, рівень чистого доходу, структура витрат.

Макроекономічні чинники містять:

- кон'юнктура світового ринку. Економіка перебуває на фазі буму або спаді, загальний настрій, темп зростання ВВП, рівень безробіття;
- ринки капіталу. Які існують, наскільки легко отримати фінансування, наскільки доступним є стартовий капітал, венчурний капітал, державне фінансування, ринковий капітал або кредит;
- сировина та інші ресурси;
- економічна інфраструктура.

Оцінювання бізнес-моделі проводиться як у цілому, так і кожного структурного блоку окремо.

Коли оцінка робиться у цілому, визначаються сильні і слабкі сторони. Детальний розгляд дозволяє здійснювати пошук інновацій і перетворень.

## 7.2 SWOT-аналіз структурних блоків

Використання методів класичного SWOT-аналізу (аналіз слабких і сильних сторін, можливостей і загроз) у поєднанні із канвою бізнес-моделі дозволяє цілісно поглянути на бізнес-модель організації та її структурні блоки і оцінити їх.

SWOT-аналіз передбачає оцінювання (перевага або недолік):

- ціннісної пропозиції (відповідність потребам клієнтів, наявність мережевого ефекту, взаємозв'язок між продуктами та послугами компанії, ступінь задоволеності клієнтів);
- витрат і надходжень (маржа, передбачуваність доходів, постійність потоку доходів, наявність повторних покупок, ступінь диверсифікованості потоків доходів, їх стабільність, можливість отримання передплати, адекватний механізм ціноутворення, передбачуваність витрат, їх відповідність бізнес-моделі, ефективність операцій, наявність прибутку за рахунок економії від масштабу);
- інфраструктури (легкість відтворення ключових ресурсів конкурентами, передбачуваність потреб у ресурсах, наявність потрібних ресурсів у потрібний час, ефективність виконання ключових видів діяльності, можливість їх копіювання, якість

виконання, баланс власного виконання/аутсорсінгу, можливість співпраці із партнерами, робочі відносини з ними);

- взаємодія із споживачами (оцінюються коефіцієнти відтоку клієнтів, сегментованість клієнтської бази, результативність каналу збуту, їхня ефективність, ступінь охопленості каналами, ступінь узгодженості, характер відносин із клієнтами, витрати на переключення, наявність бренду).

Загрози для кожного структурного блоку оцінюються за показниками:

- для ціннісної пропозиції: доступність продуктів/послуг, що є заміниками, конкурентна можливість запропонування кращої ціни або продукції;
- для потоків доходів – загрози маржі від конкурентів або технологій, надмірна залежність від джерела доходів, можливість зникнення окремих джерел доходів, непередбачуваність витрат, співвідношення росту витрат/доходів;
- інфраструктурні – втрата постачальників ресурсів, падіння якості ресурсів, можливість порушення ключевих видів діяльності, втрата партнерів, потенційна співпраця партнерів із конкурентами, залежність від партнерів;
- користувацькому інтерфейсу – насичення ринку, конкуренти, перехід клієнтів, відносини.

Оцінювання можливостей, тобто перспектив розвитку моделі, оцінюється за показниками:

- ціннісна пропозиція – можливість отримувати повторювані доходи, можливість покращити інтеграцію продуктів та послуг, можливість задовільнити додаткові потреби клієнтів, доповнення або розширення ціннісної пропозиції;
- отримання доходу – заміна одноразових доходів повторюваними, додаткові доходи, можливість перехресних продажів, можливість підвищення ціни, можливість скорочення витрат;
- інфраструктурні – використання дешевих ресурсів, ключові ресурси, наявність продуктів інтелектуальної власності, можливості аутсорсінгу, співпраця з партнерами;
- користувацького інтерфейсу – вигода від розширення ринку, нові сегменти, дрібна сегментація, покращення каналів. Відносини з клієнтами, автоматизація.

Структурний аналіз показує поточний стан бізнесу та дозволяє розробити нові варіанти бізнес-моделі та вказати напрямки розвитку підприємства.

### 7.3 Стратегія блакитного океану

Стратегія блакитного океану є ефективним методом для перевірки цінностної пропозиції й бізнес-моделі, а також для вивчення нових клієнтських сегментів. Ця стратегія пропонує створювати нові галузі в індустрії замість того, щоб конкурувати в наявних галузях. Створювати нові сегменти ринку за допомогою так званих інновацій цінності. Для цього використовують «модель чотирьох дій», яка передбачає отримання відповіді на чотири запитання:

- які з факторів, котрі галузь вважає належними, треба усунути;
- які фактори варто зменшити до рівня, значно нижчого галузевого стандарту;
- які фактори варто підвищити до рівня, що значно перевищує галузеві стандарти;
- якими повинні бути ті фактори, котрі галузь ніколи не пропонувала і які необхідно створити.

Окрім цінностей, увага звертається на групи, що не є клієнтами, щоб створити для них можливості та охопити нові ринки.

## 8 МЕТРИКИ ПРОЕКТІВ

Існує велика кількість метрик та показників, які ілюструють стан та потенціал компанії. Вони можуть використовуватись як для прийняття рішень щодо інвестування у проект, так і розуміння ключових процесів, а також реагування на ризики.

### 8.1 Бізнес та фінансові метрики

Bookings – оцінка вартості контракту між компанією і клієнтом. Ця метрика відображає зобов'язання клієнта заплатити зазначені у договорі гроші.

Revenue – використовується, коли послуга вже надана або буде надаватися протягом зазначеного у договорі терміну підписки.

Важливо розуміти, що дохід від послуг не є повторюваним, тому інвестори частіше обирають компанії, в яких більша частина доходів зумовлена продажем продукту, а не послуг.

Метрика ARR (Annual Recurring Revenue) – річний повторюваний дохід.

Використовується для оцінювання компонентів доходу, які повторюються природним чином і не містять одноразові збори і спеціальні платежі.

ARR per customer – річний повторюваний дохід з розрахунку на одного клієнта.

MRR (Monthly Recurring revenue) – місячний повторюваний дохід.

Gross Profit (Валовий прибуток) – цей показник демонструє ступінь прибутковості потоку доходів. Враховується всі витрати на виробництво, поточання, продаж продукту або послуги.

TCV- Total Contract Value – загальна вартість контракту.

ACV – Annual Contract value – річна вартість контракту

TCV має враховувати також одноразові витрати, оплату спеціальних послуг та повторювані платежі. З часом може Як зменшуватись, так і збільшуватись.

Відносно ACV необхідно визначити який розмір (масштаб угод) та чи є зростання.

Якщо ці показники зростають, це означає що покупці з часом сплачують за продукт більше, а це говорить про те, що продукт покращується або приносить клієнтам цінність, за яку вони готові сплачувати більше.

LTV (Lifetime value) – довічна цінність. Це метрика поточної оцінки майбутнього чистого прибутку від клієнта протягом усього терміну відношень із компанією. Вона дозволяє визначити довготермінову цінність клієнта, а також чистий прибуток з урахуванням витрат на його залучення (CAC).

$$LTV = \text{маржа від клієнта} * \text{середня тривалість життя клієнта}$$

Середня тривалість життя клієнта (кількість місяці)=1/місячний відтік.

Маржа – різниця між доходом від клієнта та змінними витратами, пов'язаними з клієнтом, що містять всі адміністративні й операційні витрати, пов'язані із обслуговуванням клієнта.

Інвесторів, як правило, цікавить значення LTV за 12 або 24 місяці.

LTV має набагато перевищувати суму, яку ви плануєте витратити на залучення клієнта.

Відношення LTV до CAC – метрика для визначення окупності CAC та прийняття рішень, пов'язаних з маркетинговою та рекламною діяльністю.

GMV (Gross Merchandise Value) – повна товарна вартість – загальний обсяг товарних транзакцій за визначений термін. Це дійсна виручка, гроші, які витрачають клієнти.

Unearned or Deffered Revenue (доходи майбутніх термінів) – кошти, які збираються при замовленні продукту (послуги), до його отримання.

Важливо пам'ятати, що правильним є підхід визнання виручки тільки під час надання послуги, навіть якщо більша частина сплачена на умовах передплати. Це так званий відкладений дохід.

Хорошим методом для вимірювання росту є розрахунок суми замовлень як прибуток за один квартал плюс зміни у відкладеному доході у поточному кварталі по відношенню до попереднього.

CAC – Customer Acquisition Cost – вартість залучення клієнта. Містить всі витрати, у тому числі реферальні збори, кредити, знижки, без урахування органічних користувачів.

## 8.2 Метрики продукту і метрики залучення

Active Users – активні користувачі.

MoM – Month-on-month growth – середньомісячна швидкість росту за 12 місяців.

Інвестори частіше використовують CMGR (Compounded Monthly Growth Rate), що вимірює періодичне зростання, особливо ринку.

Churn (відтік). Існує багато метрик відтоку. Інвестори його розглядають наступним чином:

Щомісячний відток = втрачені користувачі/всі користувачі за попередній місяць

Валовий відток = втрачений MRR за даний місяць/MRR на початок цього місяця.

Чистий відтік = втрачений MRR – MRR від додаткових продажів/ MRR на початок місяця.

Валовий відток оцінює дійсні витрати бізнесу, чистий змішує допродаж з абсолютним відтоком.

Burn Rate (швидкість вигорання) – швидкість, з якою зменшується обсяг готівки.

Особливо важливий показник на початкових стадіях стартапів. Його звичайно вимірюють

Щомісячне вигорання готівки = (баланс готівки на початок року-баланс на кінець року)/12

Чисте вигорання = доходи – валове вигорання

Це реальний показник витрачання коштів щомісяця.

Валове вигорання = щомісячні витрати+будь-які інші грошові витрати.

## 9 ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ, ІНВЕСТИВАННЯ. ТРАНСФОРМАЦІЯ ІДЕЇ В БІЗНЕС. БІЗНЕС-ПЛАН.

### 9.1 Моделі фінансування стартапів

Стартап – це компанія із скороченим циклом виходу на ринок, яка, як правило, є інноваційною, створена максимально швидко за мінімальні кошти і має обмежені ресурси ( як людські, так і фінансові). На етапі створення такого типу бізнесу одним з ключових питань є отримання фінансування.

Існують різні типи залучення інвестицій до фінансування стартапів. Серед основних джерел виділяють: особисті заощадження, бізнес-партнерство, модель ЗД, кредитування, венчурні фонди, бізнес-ангели, бізнес-інкубатори, краудфандінг, грантові організації, ІРО, субсидії держави.

Особисті заощадження використовуються на етапах зародження і становлення, коли ідея продукту або послуги, технології, а також бізнес-план самого стартапу знаходяться на стадії розробки і пропонувати стороннім інвесторам поки нічого.

Бізнес-партнерство. Якщо є життєздатна ідея можна розглянути пошук партнера. Ця рахунок цього можна привернути додаткові кошти, знизити ризики і отримати одностудця.

Модель ЗД: домашні, друзі, дурні. Використовується на перших етапах, коли вже є витрати. Переваги – відсутність жорстких боргових зобов'язань, недолік – складності у розмежуванні дружніх, сімейних і ділових стосунків.

Кредитування. Кредит – один з найбільш небажаних видів фінансування нового проекту, тому що стартап – підприємство з високими ризиками, які найчастіше складно прорахувати, а також важко визначити рівень прибутковості проекту.

Венчурні фонди – це фонди приватного капіталу, які інвестують у підприємства, що знаходяться на ранніх етапах свого розвитку. Венчурні компанії усвідомлено йдуть на ризик інвестування у бізнес-ідею або проект заради можливості отримання високих відсотків на відносно невелику суму вкладень.

До особливостей можна віднести: відносно невелика частка в капіталі компанії, яка завжди менше контрольного пакету; інвестиції на ранніх стадіях проекту; участь фонду в управлінні стартапом; продаж частки компанії після виходу продукції на ринок; диверсифікація ризиків.

Багато венчурних фондів закладають у схему робіт можливість повного або часткового списання вкладених коштів. В якості компенсації високих фінансових ризиків вони висувають вимоги до прибутковості інвестованих проектів від 50% до 100% річних. Звичайний термін венчурної інвестиції – 3-5 років, в деяких випадках 7-8 років.



Бізнес-ангели. Це фізичні особи, які готові вкладати кошти в стартап на нульовому або початковому етапі в обмін на частку в майбутньому підприємстві. Крім того вони інвестують людський капітал: діляться досвідом і знаннями ведення бізнесу, використовують власні зв'язки і беруть участь в прийнятті рішень.

Головний недолік – пряме втручання в управління проектом, а також загроза припинення фінансування на будь-якій стадії розвитку проекту.

Бізнес-інкубатори. Інкубатори надають інфраструктуру/офіс, оргтехніку, зв'язок, участь у тренінгах та тематичних заходах, послуги консультантів або менторів. Допомогають провести маркетингові дослідження, скласти бізнес-план, розвинути проект до рівня, коли ним можуть зацікавитись потенційні інвестори.

Умови відрізняються у різних структурах: частка бізнесу, пакет акцій, оплата за комплекс послуг.

Бізнес-акселератори. Є моделлю підтримки бізнесу на ранній стадії, яка передбачає інтенсивний розвиток проекту в найкоротші терміни. Надають допомогу підприємцям з командою і ідеєю. Менторська і експертна підтримка, допомагає у розвитку бізнесу.

Краудфандінг. Інтернет-платформа, на якій реєструються учасники – люди, які хочуть долучитись до реалізації інновацій, яким недостатньо коштів для інвестування в якості бізнес-ангела. Стартапи, яким необхідна підтримка, створюють промо-відео, в якому висвітлюється ідея проекту, його цілі та необхідна

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет радіоелектроніки

## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до самостійної роботи з дисципліни  
«Введення до ІТ-бізнесу»

для студентів усіх форм навчання  
спеціальності 121 «Інженерія програмного забезпечення»

Електронний документ

Затверджено кафедрою ПП  
Протокол №  
Від . . . р.

Харків 2017 р.

Методичні вказівки до самостійної роботи з дисципліни «Введення до ІТ-бізнесу» для студентів усіх форм навчання спеціальності 121 «Інженерія програмного забезпечення». [Електронний документ] / Упоряд.: О.Г.Ворочек, Н.В.Голян. – Харків: ХНУРЕ, 2017. - с.

Упорядники: О.Г.Ворочек, Н.В.Голян

Рецензент:

## ЗМІСТ

### Вступ

- 1 Мета і завдання дисципліни
- 2 Робоча програма дисципліни
  - 2.1 Структура змістовних модулів
  - 2.2 Практичні заняття
  - 2.3 Самостійна робота студентів
  - 2.4 Рейтингове оцінювання успішності студентів
  - 2.5 Навчально-методичні матеріали
- 3 Характеристика рекомендованих джерел
- 4 Методичні вказівки з вивчення
- 5 Основні рекомендації з організації самостійної роботи

## ВСТУП

Дисципліна «Введення до ІТ-бізнесу» спрямована на формування у студентів базових навичок бізнес-мислення. В дисципліні розглядаються питання, які пов'язані з широким колом питань – від процесу генерації ідей до методів перевірки бізнес-моделі, від принципів управління командою до джерел фінансування стартапів.

Особлива увага приділяється найбільш розповсюдженим бізнес-моделям для ІТ-проектів, процесу їхнього пошуку і перевірки за допомогою експертного оцінювання ринку. Також розглядаються сучасні і клієнтоорієнтовані методики розвитку стартапів.

Дисципліну «Введення до ІТ-бізнесу» студенти денної форми навчання вивчають у 2-му семестрі. Згідно навчального плану передбачено такі види навчальних занять: лекції, практичні заняття, консультації; форма підсумкового контролю – залік.

Дані методичні вказівки містять відомості щодо структури змістовних модулів робочої програми з дисципліни «Введення до ІТ-бізнесу», рекомендації щодо вивчення дисципліни, методичні вказівки з організації самостійної роботи студентів.

## 1 МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Мета: засвоєння базових понять з визначення організації основних процесів розробки програмних продуктів та надання пов'язаних з цим сервісних послуг. Ознайомлення з базовими поняттями організації ІТ-бізнесу, підходами до формування ефективних бізнес-планів та бізнес-сценаріїв, відмінностями між компаніями та стартапами, принципами успішного керівництва та просування продуктів і послуг.

Завдання дисципліни: За результатами вивчення дисципліни студенти повинні:

*знати:*

- основні поняття: термінологію, принципи пошуку інноваційних ідей, бізнес-моделі та їх використання, фази та технології розробки програмних продуктів, проблеми що перешкоджають просуванню ідей;
- як залишатися в тренді ІТ-бізнесу: розпізнавання можливостей, оцінка можливостей, реалізація можливостей;
- які критерії необхідні для реалізації кожного з етапів проекту – якості, знання, вміння, навички;
- основні підходи до генерації ідей, методи відбору ідей щодо можливості їх реалізації, способи застосування бізнес-моделей;
- особливості використання метрик для оцінювання стартапів та методи аналізу отриманих результатів;
- особливості організації процесу подання стартапів потенційним інвесторам;
- способи відстеження та контролю за результатами реалізації проектів.

*вміти:*

- знаходити інноваційні ідеї для їх подальшої реалізації;
- аналізувати перспективи реалізації ідеї;
- обирати для реалізації таку бізнес-модель, що найбільш відповідає вимогам щодо результатів реалізації проекту;
- розробляти та документально оформлювати бізнес-модель;
- формувати колектив розробників, керувати процесом розробки;
- залучати для реалізації проекту інвесторів;
- створювати презентації.

Володіти (перелік компетенцій):

СК-1. Здатність аналізувати предметні області (домени), формулювати вимоги, ідентифікувати, класифікувати та описувати завдання, знаходити методи й підходи до їх розв'язання

СК-9. Уміння готувати та презентувати документацію та методичні матеріали щодо програмного забезпечення.

СК-10. Здатність оцінювати і враховувати економічні, соціальні, технологічні та екологічні чинники, що впливають на сферу професійної діяльності випускника

СК-16. Здатність застосовувати методи керування економічними, людськими та технічними ресурсами в процесі розробки програмного забезпечення

ЗК-1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК-7. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК-8. Здатність працювати в команді, розуміючи розподіл ролей, їхні функціональні обов'язки та взаємозамінність.

На вивчення дисципліни «Введення до ІТ-бізнесу» відводиться 90 годин (3 кредити ЄКТС).

## 2 РОБОЧА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

### 2.1 Структура змістовних модулів

Змістовний модуль 1. Підприємництво в сфері інформаційних технологій та технології генерації ідей.

Тема 1. Вступ у дисципліну. Особливості підприємництва у сфері ІТ. Продукт або послуга.

Тема 2. Типові задачі підприємця у галузі інформаційних технологій.

Тема 3. Пошук та генерація ідей для бізнесу. Опис ідеї.

Змістовний модуль 2. Бізнес-моделювання.

Тема 4. Універсальний шаблон бізнес-моделі

Тема 5. Стили бізнес-моделей

Тема 6. Методи проектування бізнес-моделей

Змістовний модуль 3. Стратегія розвитку.

Тема 7. Оцінювання бізнес-моделі

Тема 8. Управління складними бізнес-моделями

Тема 9. Джерела фінансування, інвестування. Трансформація ідеї в бізнес. Бізнес-план.

## 2.2 Практичні заняття

Практичні заняття призначені для набуття навичок у генерації ідей, вибору і адаптації бізнес моделі, побудові прототипу бізнесу, вибору каналів інвестування. Крім того, особлива увага приділяється роботі у команді та навичкам короткої ефективної презентації стартапу.

Теми практичних занять наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
1	Генерація та аналіз ідей	2	
2	Універсальна бізнес-модель та її шаблон	2	
3	Визначення стилю бізнес-моделі	2	
4	Прототипування	2	
5	Сторітеллінг	2	
6	SWOT-аналіз	2	
7	Модель чотирьох дій	2	
8	Структура бізнес-плану	2	
9	Презентація стартапу	2	
	Разом	18	

## 2.3 Самостійна робота студентів

Формами самостійної роботи є опрацювання лекційного (теоретичного) матеріалу, підготовка до практичних занять, самостійне вивчення певної частини теоретичного матеріалу навчальної дисципліни тощо.

Самостійна робота студентів є головним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час , вільний від обов'язкових навчальних занять.

Форми, тематика та обсяг самостійної роботи студента під час вивчення дисципліни наведено у табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Самостійна робота студентів

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
-------	------------	-----------------



		денна	заочна
1	Вивчення конспекту лекцій	18	
2	Підготовка до виконання практичних робіт	8	
3	Вивчення додаткової літератури	12	
4	Оформлення результатів практичних робіт	8	
5	Підготовка до заліку з дисципліни	2	
	Разом	48	

## 2.4 Рейтингове оцінювання успішності студентів

Усне опитування допомагає контролювати не лише знання, а й вербальні вміння, сприяє виправленню мовних помилок. Відтворення студентом раніше вивченого матеріалу сприяє кращому запам'ятовуванню, активному використанню наукових понять, що неможливо без достатнього застосування їх у мові.

Усне опитування може бути індивідуальним і фронтальним. За фронтального опитування студенти відповідають з місця, доповнюючи один одного. Частковим випадком фронтального опитування є групове опитування – 5-6 осіб одночасно. Індивідуальне опитування здійснюється у процесі проведення співбесіди під час практичних занять.

Запитання для усної перевірки знань поділяють на основні, додаткові і допоміжні. Основні запитання передбачають самостійну розгорнуту відповідь. Додаткові - спрямовані на уточнення того, як студент розуміє певне питання, формулювання, формулу та ін. Допоміжні запитання мають за мету виправлення помилок та неточностей, якщо такі мали місце у відповіді студента. Усі запитання - логічні, чіткі, зрозумілі, а їх сукупність – послідовна і системна.

Письмовий контроль можна здійснюється у вигляді відповідей на запитання, розв'язання задач під час виконання практичних робіт. Письмові роботи допомагають за короткий час з'ясувати рівень засвоєння матеріалу у великої кількості студентів. Результати письмових робіт можна проаналізувати і з'ясувати деталі і неточності у відповідях та діагностувати їх причини.

Практичний контроль – передбачає виявлення вмінь і навичок студентів, що набуті під час практичної діяльності (практичних занять, робота над власним проектом). Така перевірка дає змогу виявити, на якому рівні студент засвоїв теоретичні основи цих дій.

Програмований контроль може здійснюватися за допомогою бланкових тестів.

**Таблиця 2.4 - Розподіл балів, які отримують студенти (кількісні критерії оцінювання)**

Вид заняття/контрольний захід	Оцінка
-------------------------------	--------

ПЗ № 1,2,3,4,5	$(4..6)*5 = 20..30$
Контрольна точка 1/ідея	20..30
ПЗ№6,7,8,9	$(3..5)*4 = 12..20$
Контрольна точка 1/проект	12..20
Презентація проекту, оцінка групи (5 критеріїв)	14..25
Презентація проекту, оцінка експертів (5 критеріїв)	14..25
Всього за семестр	60..100

#### **Необхідний обсяг знань для одержання позитивної оцінки:**

- термінологія, принципи пошуку інноваційних ідей, бізнес-моделі та їх використання, фази та технології розробки програмних продуктів, проблеми що перешкоджають просуванню ідей;
- розпізнавання можливостей, оцінка можливостей, реалізація можливостей;
- основні підходи до генерації ідей, методи відбору ідей щодо можливості їх реалізації;
- основні бізнес-моделі, які використовуються в ІТ-бізнесі;
- використання метрик для оцінювання стартапів та методи аналізу отриманих результатів;
- організація процесу подання проектів для залучення інвесторів;
- способи відстеження та контролю за результатами реалізації проектів.

#### **Необхідний обсяг умінь для одержання позитивної оцінки:**

- знаходити інноваційні ідеї для їх подальшої реалізації;
- аналізувати перспективи реалізації ідеї;
- обирати для реалізації таку бізнес-модель, яка відповідає вимогам реалізації проекту;
- розробляти та документально оформлювати бізнес-модель;
- формувати колектив розробників, керувати процесом розробки;
- залучати для реалізації проекту інвесторів;
- створювати презентації стартапів.

#### **Критерії оцінювання роботи студента протягом семестру**

*Задовільно D, E (60-74).* Мати мінімум знань та вмінь. Виконати всі завдання під час проведення практичних занять. Надати звіти з виконаних робіт.

*Добре С (75-89).* Твердо знати мінімум знань. Вміти використовувати ці знання при розв’язанні практичних завдань. Виконати всі практичні завдання в строк та представити ідею та проект для експертного оцінювання.

*Відмінно А, В (90-100).* Знати усі теми та вільно орієнтуватися у предметній галузі дисципліни. Вміти оцінювати ефективність різних способів реалізації стартапів. Мати навички побудови ефективних презентацій, залучення потенційних інвесторів та оформлення документації. Виконати всі практичні завдання в строк з отриманням найвищої оцінки. Представити відповідну документацію по стартапу в строк з отриманням найвищої оцінки. Презентувати проект одногрупникам і експертам.

### **Критерії оцінювання знань та вмінь студента під час заліку:**

*Задовільно D, E (60-74).* Показати необхідний мінімум теоретичних знань. Вміти використовувати ці знання при розв’язанні практичних задач.

*Добре С (75-89).* Твердо орієнтуватися в теоретичній складовій курсу. Без грубих помилок розв’язати задачу з вибору ідеї для реалізації стартапу.

*Відмінно А, В (90-100).* Показати максимально повні знання в предметній галузі дисципліни, знання про технології розвитку та просування стартапів в сфері ІТ-бізнесу.

### **Шкала оцінювання: національна та ЄКТС**

Сума балів за всі види навч. діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для іспиту, курсової роботи, практики	для заліку
96-100	A	відмінно	зараховано
90-95	B		
75-89	C	добре	
66-74	D	задовільно	
60-65	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

## **2.5 Навчально-методичні матеріали**

### **2.5.1 Базова література**

1. Александр Остервальдер, Ив Пинье Створюємо бізнес-модель [текст]. Наш формат, 2017.- 288 с.

2. Ів Пінье, Алан Сміт, Александер Остервальдер, Тріш Пападакос, Грег Бернарда. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти [текст]. Наш формат, 2018.- 334 с.

#### 2.5.2 Допоміжна література

3. Сухорукова, М.В. Введение в предпринимательство для ИТ-проектов / М.В. Сухорукова, И.В. Тябин.– 2-е изд.–М.: Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ», 2016. - 124 с.

4. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Эрик Рис. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 253 с.

5. Стартап: Настольная книга основателя / Стив Бланк, Боб Дорф.— М.: Альпина Паблишер, 2016. — 614 с.

6. 100% стартап. Как создать и раскрутить бизнес / Парабеллум А., Пугачев А.— Спб: Питер, 2013.— 62 с.

#### 2.5.3 Інформаційні ресурси

Национальный открытый университет ИНТУИТ, Академия Microsoft: Введение в предпринимательство для ИТ-проектов.—[Електронний ресурс] — <http://www.intuit.ru/studies/courses/3467/709/info>

### 3 ХАРАКТЕРИСТИКА РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Зміст базової літератури відповідає освітньо-професійній програмі вищої освіти за спеціальністю 121 «Інженерія програмного забезпечення». Теми, що включені до цих джерел, відповідають змістовним модулям курсу, ілюструються детально розглянутими прикладами. Правильно сформульована бізнес-модель сприяє просуванню власної справи вперед, досягаючи нових цілей. У книзі «Побудова бізнес-моделей» описується процес побудови моделей.

Олександр Остервальдер пропонує креативну концепцію побудови, аналізу та удосконалення бізнесу, яку у своїй практиці використовують компанії Ericsson, Google і IBM. У книзі пропонується спосіб візуального представлення ключових елементів для максимізації прибутку. Ця книга — практичний посібник про те, як вижити в конкурентному бізнес-середовищі і максимізувати прибуток компанії. Особлива увага приділяється питанням:

- З чого складається бізнес-план;
- Що таке споживчий сегмент;
- Які бізнес-пропозиції несуть цінність;
- Де шукати канали збуту;
- Як налагодити взаємини з клієнтами;
- З чого формується потік надходження прибутку;
- Які ключові види підприємницької діяльності?
- Яка структура витрат.

#### 4 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ З ВИВЧЕННЯ

Змістовний модуль 1. Підприємництво в сфері інформаційних технологій та технології генерації ідей.

У цьому модулі розглядаються особливості підприємництва в ІТ-галузі, типові послуги та методи пошуку ідеї бізнесу.

Стартап – це пошук масштабованої бізнес-моделі, що базується на ідеї. Ідея має цінність.

Ланцюжок створення цінності виглядає наступним чином:

- придумати новий продукт або послугу, які мають цінність (value) для споживачів;
- забезпечити реалізацію даної цінності через створення продукту або послуги;- знайти вихід на ринок за допомогою бізнес-моделі, яка дозволить досягти масимального прибутку.

Існує три точки входу у підприємництво:

- opportunity recognition («розпізнавання» можливості),
- opportunity assessment (оцінювання можливості),
- opportunity realization (реалізація можливості).

Джерелами інформації для пошуку іноваційної ідеї можуть бути:

- знання про ринок та його потреби, про нові технології, матеріали, способи виробництва, способи комунікації та ін.;
- споживачі – споживчий попит;
- вчені;
- потенційні конкуренти;
- торгові агенти;
- співробітники компанії;
- спеціалізовані сайти.

Принципи оцінювання ідей:

- чи дійсно продукт вирішує проблему або просто покращує ситуацію;
- хто і скільки грошей готовий заплатити за продукт;
- реальність реалізації продукту;
- можливість масштабування бізнесу.

Щодо реалізації, не кожна ідея годиться для бізнесу.

Щоб ідею реалізувати, необхідно:

- бути впевненим, що ідея містить користь для споживача;
- необхідно придумати, протестувати та реалізувати робочу бізнес-модель;

- необхідно бути впевненим, що за це готові платити ту ціну, яка забезпечить прибуток бізнесу;
- ви зможете зібрати команду та керувати нею;
- ви зможете залучити перших клієнтів та інвесторів.

Базові методи генерації ідей:

- ТРВЗ (Теорія розв'язання винахідницьких задач) – це інструмент для пошуку нетривіальних ідей, пошуку і вирішення творчих проблем, вибору перспективних напрямків розвитку техніки, технології та зниження витрат на їх розробку і виробництво; розвитку творчого мислення, формування творчої особистості і колективу;
- метод мозкового штурму;
- метод аналогій.

Запитання для самоперевірки

1. Яку назву має дійсно існуюча можливість виробництва оригінального товару, продукту, послуги або їх покращених варіантів?
2. Назвіть три методи створення неунікальних стартапів?
3. Яку назву має використання ідеї, реалізованої на іншому географічному ринку?
4. Яка аналогія визначає ситуацію порівняння, коли аналогія між оригіналом і моделлю встановлюється у вигляді не прямого співпадання або достатньої близькості одне відносно одного?
5. Яким терміном можна визначити ідеальну систему, за якою повинен функціонувати бізнес?

Змістовний модуль 2. Бізнес-моделювання.

Бізнес-модель – це система, за якою повинен розвиватися бізнес. Вона визначає місце стартапу в ланцюжку створення цінності. Складається з наступних компонентів: підприємництво, стратегія, економіка, фінанси, операції, конкурентні стратегії, маркетинг і стратегії розвитку компанії. Тому з самого початку потрібно визначати: продукт, споживачів, маркетинг (канали збуту), постачальників та виробництво, ринок (тип, обсяг), конкурентів, фінанси (структура витрат та доходів), фактори неекономічного характеру, які впливають на бізнес.

Одна з відомих класифікацій бізнес-моделей - це "Business Models on the Web" професора Майкла Раппи (Michael Rappa):

- посередницька (Brokerage). Організації отримують відсоток або гонорар за угоди, найчастіше в сегментах business-to-business (B2B), business-to-consumer (B2C) або consumer-to-consumer (C2C);

- рекламна (Advertising). Дохід надходить від показів реклами або переходів користувачів на сайти рекламодавців;
- інформаційна (Infomediary). Дохід отримується за рахунок продажу інформації;
- торгівельна (Merchant). Безпосередній продаж товарів або послуг;
- виробнича (Manufacturer / Direct);
- партнерська (Affiliate). Різновид рекламної моделі;
- спільнота (Community);
- підписка (Subscription);
- за споживанням (Utility).

Існують продуктоорієнтована і замовникоорієнтована методології розробки бізнес-моделі.

PDM (Product Development Methodology) або продуктоорієнтована методологія.

Цю схему часто використовують у вже діючих компаніях для запуску нового продукту. За такою схемою технічні фахівці максимально відокремлені від менеджерів та маркетологів. Фактично вони взаємодіють на етапі передачі запитів потенційних користувачів.

Цей підхід не рекомендовано використовувати при розробці стартапів.

Складається з наступних етапів:

Етап 1: концепція. Формулювання і формалізація концепції проекту.

Етап 2: розробка продукту. Збір вимог, бізнес-план, реалізація.

Етап 3: тестування. alpha-тестування продукту. beta-тестування. Старт PR-кампанії.

Етап 4: запуск продажів і перший покупець.

Недоліки цього підходу полягають у наступному:

- лінійна структура, немає ітерацій, життєздатність моделі зрозуміла лише на останньому етапі;
- фокус компанії на процесі розробки продукту. Успішність оцінюється не прибутком;
- маркетингові дослідження тільки після завершення розробки;
- завчасне масштабування компанії – надлишкові витрати коштів.

CDM (Customer Development Methodology). Мета – пошук потенційних покупців і створення першого релізу під їхні потреби. Акцент на рентабельності бізнесу від самого початку, що дозволяє відмовитись від залучення зовнішніх інвестицій.

Основне положення – якнайраніше та найчастіше перевіряти бізнес-ідеї й припущення про продукт з залученням майбутніх клієнтів.

Ця модель складається з 4 стадій розвитку:



Customer discovery – виявлення споживача(чи існує споживча проблема, наскільки вона важлива для клієнта, чи вирішує продукт цю проблему);

Customer validation – верифікація споживачів (потрібно створити чіткі інструкції для відділу продажів із стратегії, ціноутворенню та просуванню продукту на ринку. Створити рентабельну бізнес-модель);

Customer creation – створення попиту (перевірка бізнес-моделі, стратегії продажів, забезпечення можливості масштабування);

Company building – побудова компанії (формалізація операційної діяльності, експансія ринку, генерація прибутку).

Запитання для самоперевірки

1. Який сервіс поєднує людей для випуску нових продуктів?
2. Яку назву має бізнес-модель, при якій дохід надходить від демонстрування реклами або переходів користувачів на сайти рекламодавців?
3. Яку назву має бізнес-модель, при якій дохід знаходить від безпосереднього продажу товарів або послуг?
4. Що визначає місце стартапу в ланцюгу створення цінностей?
5. Яку бізнес-модель використовує Фейсбук?
6. Яку назву має бізне-модель, при якій дохід надходить від власників сайтів-партнерів в обмін на відвідування покупців (відвідувачів)?
7. Яка бізнес-модель протилежна моделі підписки?

Змістовний модуль 3. Стратегія розвитку.

При визначенні стратегії розвитку стартапу необхідно чітко визначати ринок майбутнього продукту. Основними питаннями мають бути:

- яка потреба покупця у продукті, що створюється?
- який рівень конкуренції на ринку?
- який загальний обсяг ринку і яку частку може зайняти продукт, що створюється?

Існує дві групи методів оцінки ринку:

- статистичні (інтерполяція, екстраполяція, економетрика та ін.);
- методи експертної оцінки (метод Делфі, отримання зворотнього зв'язку від експертів та ін.)

Статистичні не можуть бути використані тому що:

- відсутні необхідні дані (стартапи орієнтовані на молоді ринки, які тільки формуються);

- відсутні кошти для збору даних і проведення якісного моделювання;
- відсутні навички для самостійного проведення статистичного аналізу.

Все це обумовлює те, що для оцінювання використовуються методи експертних оцінок.

Схема підготовки експертного опитування складається з:

- опису технології;
- підготовки запитань;
- пошуку експертів;
- проведення інтерв'ю;
- оцінювання результатів.

В стартапі на будь-якому етапі необхідні чіткі метрики. Вони використовуються, у першу чергу, для відстеження "traction", як дійсного кількісного доказу того, що продукт або послуга, які пропонує стартап, насправді мають попит на ринку.

Одним з прикладів правильних метрик стартапу є система метрик AARRR - Startup Metrics for Pirates.

AARRR – це абревіатура, яку сформовано з назв стадій, крізь які проходить користувач у воронці продажів:

- Acquisition (придбання користувачів, їхнє залучення до ресурсу);
- Activation (активація);
- Retention (утримання);
- Referral (передача);
- Revenue (дохід).

Існують також інші метрики, такі як:

- LTV (довічна цінність клієнта). LTV визначається як відношення ARPU до показника відтоку клієнтів (Churn Rate),

Churn Rate. Для стартапів розраховується як відсоткове співвідношення користувачів, що відмовились від продукту у поточному місяці до кількості клієнтів, сплативших попередній місяць. Максимально допустимий показник відтоку - 5%.

MRR. Monthly Recurring Revenue. Це та виручка, яка отримується протягом місяця від клієнта, який робить повторювані платежі.

NPS. Net Promoter Score – індекс споживацької лояльності, індекс визначення прихильності споживачів товару або компанії. Використовується для оцінювання готовності до повторних покупок. Різниця між часткою прихильників і часткою критиків.

Одним з найскладніших питань для стартапа є залучення коштів для розвитку проекту.

Існують різні типи інвестицій. На ранніх етапах цікавим є інвестування у вигляді так званих smart money, тобто залучення необхідних на цій стадії ресурсів, таких як гроші, досвід, зв'язки, знання ринку та ін.

Пізніше можливе залучення інвестицій від бізнес-ангелів – фізичних осіб, які інвестують частину власних коштів в стартапи на ранніх стадіях розвитку.

Фінансування з державних джерел здійснюється у вигляді грантів і різноманітних програм з підтримки малого підприємництва.

Боргове фінансування. Має багато форм, наприклад, довгострокові кредити або облігаційні займи.

Інвестиції в акціонерний капітал. Передбачає залучення венчурного капіталу, тобто такого, що використовується для здійснення прямих приватних інвестицій, який нається зовнішніми інвесторами для фінансування нових, зростаючих компаній.

Венчурні інвестиції – це ризикові інвестиції, які мають дохідність вище середнього рівня.

Також є інструментом отримання частки у володінні компанією.

Венчурний капіталіст – це особа, яка здійснює подібні інвестиції.

Венчурний фонд – механізм інвестування з формуванням загального фонду (звичайно партнерства) для інвестування фінансового капіталу сторонніх інвесторів в підприємства, які мають високий ризик.

Бізнес-план – це план розвитку компанії, тому інформація, яку він містить, має бути чіткою, стислою і зрозумілою для потенційних партнерів і інвесторів. Він має описувати наступне:

- мета компанії;
- проблема. Потреба замовника (клієнта). Опис того, яким чином ця проблема вирішується на теперішній час;
- рішення. Ціннісна пропозиція компанії. Опис стадії, на якій знаходиться продукт (ідея, розробка, готовий примірник). Приклади використання;
- обґрунтування своєчасності пропозиції. Опис еволюції галузі. Останні тенденції, які роблять рішення можливим;
- обсяг ринку. Визначення клієнта, потреби якого ви плануєте задовільнити, створення його профілю. Розрахунок показників ринку - TAM (Total addressable market), SAM (Serviceable addressable market) и SOM (Share of Market);
- конкуренти. Перелік конкурентів, які представлені на ринку на цей час. Перелік конкурентних переваг компанії;

- продукт. Опис продукту (форм-фактор, характеристики, архітектура, інтелектуальна власність). Дорожня карта розвитку продукту;
- бізнес-модель. Модель доходів. Ціноутворення. Середній розмір рахунку та/або довічної цінності клієнта. Модель продаж і розповсюдження продукту. Перелік клієнтів (замовників)/підрядчиків;
- команда. Засновники і топ-менеджмент. Рада директорів/консультаційна рада;
- фінанси. Прибутки та витрати. Баланс. Потоки готівки. Таблиця капіталізації (Cap table). Угода.

Бізнес-план є основою для запуску бізнесу. На практиці при створенні нового бізнесу дуже складно чітко визначити границі цього проекту. Кожний підприємець має чітко встановити, що він буде використовувати у якості критерію завершення проекту по запуску бізнесу.

Таких критеріїв може бути декілька у залежності від типів бізнесу:

- отриманий перший дохід від комерційної діяльності;
- прийнятий на роботу перший співробітник;
- почав працювати сайт;
- компанія стала прибутковою;
- компанія окупила початкові вкладення в бізнес;
- компанія може працювати без вашої активної участі в оперативній діяльності;
- з'явився перший покупець вашої компанії (або надійшла перша пропозиція про придбання вашої компанії).

Багато щоб на момент завершення старту було також здійснено юридичне оформлення бізнесу.

Під час вибору країни реєстрації фаундери орієнтуються на ринок, де реалізуватиметься їхній продукт, і на можливості для фінансування стартапу. Привабливими в цьому аспекті є США та Велика Британія, на які українські проекти доволі часто орієнтуються. Коли для фондаторів очевидно, що їхній проект «вистрілив», то вони його продають іноземним компаніям або реєструють спільну з цими компаніями юридичну особу за кордоном.

Проте якщо стартап свої ресурси покладатиме на локальних, українських, інвесторів, то через деякий час після розростання самого проекту його варто буде зареєструвати, тобто обрати організаційно-правову форму для діяльності: чи стати ФОПом (фізичною особою-підприємцем), чи створити приватне підприємство (ПП) або ТОВ (товариство з обмеженою

відповідальністю), а також повідомити про свій вибір Державну реєстраційну та Державну фіскальну (колишня податкова) служби.

Реєстрація юридичної особи (ФОП) дозволить:

- виглядати легітимно перед потенційними інвесторами;
- мати офіційний рахунок суб'єкта господарювання в банку;
- для юрособи – визначити внесок кожного учасника та захистити інтереси всіх членів, якщо хтось захоче вийти з проекту.

Фізична особа-підприємець

Переваги:

- відсутні вимоги до наявності статутного капіталу (коштів, необхідних для початку функціонування суб'єкта господарювання);
- коротка процедура реєстрації за місцем проживання підприємця;
- контроль із боку держави незначний;
- стартапер-підприємець працює самостійно і тільки на себе.

Недоліки: коли проект фейлиться і з'являються борги, то ФОП несе відповідальність усім своїм майном (не тільки тим, що на балансі, а й навіть спільно набутим у результаті, наприклад, одруження підприємця).

ТОВ

Переваги:

- розмір статутного капіталу (суми, необхідної для можливості функціонування підприємства) не встановлений законодавчо, тобто визначається на розсуд засновників (може бути навіть 20 гривень);
- статутний капітал вноситься на баланс ТОВ протягом року після реєстрації. Якщо засновники зазначили в статуті величеньку суму (такий потенціал теж може привабити інвесторів), то є вдосталь часу, щоб цю суму (чи майно) внести;
- спрощена система управління підприємством: повноваження директора обмежені повноваженнями вищого органу управління – зборами засновників (учасників);
- коли проект фейлиться, учасники відповідають тільки в межах своїх вкладів до статутного фонду (тобто прийти в офіс і забрати за борги комп'ютер кредитори не мають права).

Недоліки: якщо один із учасників діятиме всупереч інтересам товариства, то усунути його від діяльності навіть рішенням зборів учасників буде складно: він повинен сам захотіти піти.

Щодо приватного підприємства, то механізм його функціонування слабо врегульований (є згадка тільки в Господарському кодексі) і така форма підприємництва не вельми знайома іноземним інвесторам (на відміну від ТОВ – Ltd, яке впізнають). Проте прогалина в законодавстві дозволяє водночас самостійно визначити, як працюватиме ПП (порядок внесення вкладів, хто за що відповідає, механізм вибуття учасників), передбачивши ці положення в статуті.

#### Запитання для самоперевірки

1. Який тип лідерства є кращим на етапі формування команди?
2. В який термін намагаються повернути вкладення більшість венчурних інвесторів?
3. Для чого потрібна процедура due diligence?
4. Хто такі бізнес-ангели?
5. Яку назву має стадія розвитку стартапу, коли в нього виникає реальна ринкова вартість?
6. Яка стадія в історії компанії-об'єкту інвестицій характеризується переходом до повноцінного функціонування бізнесу?
7. Яку назву має капітал, який використовується для здійснення прямих приватних інвестицій, які звичайно надається зовнішніми інвесторами для фінансування нових, зростаючих компаній?
8. У чому полягає правило 10/20/30 Гая Кавасаки при створенні презентацій?
9. Що означає правило 3F?
10. Яка компанія була першою, що створена із залученням венчурних інвестицій?
11. Яка стадія в історії компанії-об'єкту інвестицій характеризується завоюванням частки ринку і стабілізацією прибутку?
12. Що розуміють під терміном «smart money»?
13. Яка стадія в історії компанії-об'єкту інвестицій характеризується освоєнням нових виробничих потужностей і зростанням чисельності персоналу?

## 5 ОСНОВНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Самостійна робота — це форма організації індивідуального вивчення студентами навчального матеріалу в аудиторний та позааудиторний час. Мета СРС — сприяти формуванню самостійності як особистісної риси та важливої професійної якості молодшої людини, суть якої полягає в уміннях систематизувати, планувати, контролювати й регулювати свою діяльність без допомоги й контролю викладача.

Завданнями СРС можуть бути засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація набутих знань, їхнє застосування за вирішення практичних завдань та виконання творчих робіт, виявлення прогалин у системі знань із предмета. Самостійна робота дає можливість студенту працювати без поспіху, не боячись негативної оцінки товаришів чи викладача, а також обирати оптимальний темп роботи та умови її виконання. Організація самостійної роботи студентів з навчального предмета має здійснюватися з дотриманням низки вимог, зокрема таких:

- обґрунтування необхідності завдань у цілому й конкретного завдання зокрема, що вимагає виявлення та стимулювання позитивних мотивів діяльності студентів.;
- відкритість та загальна оглядовість завдань. Усі студенти повинні знати зміст завдання, мати можливість порівняти виконані завдання в одній та в різних групах, проаналізувати правильність та корисність виконаної роботи, відповідність поставлених оцінок (адекватність оцінювання);
- надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи (у якій послідовності працювати, з чого починати, як перевірити свої знання). За окремими завданнями студенти мають отримати пам'ятки;
- надання можливості студентам виконувати творчі роботи, які відповідають умовно-професійному рівню засвоєння знань, не обмежуючи їх виконанням стандартних завдань.

Здійснення індивідуального підходу за виконання самостійної роботи. Індивідуальні завдання можуть виконувати за бажанням усі студенти або окремі з них

(які творчо обдаровані, вимогливі, мають великий досвід практичної діяльності, навчання та роботи за кордоном тощо). Індивідуалізація самостійної роботи сприяє самореалізації студента, розкриваючи в нього такі грані особистості, які допомагають професійному розвитку.

Нормування завдань для самостійної роботи, яке базується на визначенні витрат часу та трудомісткості різних їхніх типів. Це забезпечує оптимальний порядок навчально-пізнавальної діяльності студентів – від простих до складних форм роботи.

Можливість ведення обліку та оцінювання виконаних завдань і їхньої якості, що потребує стандартизації вимог до вмінь майбутніх спеціалістів та розроблення комплексу професійноорієнтованих завдань. Для цього ми пропонуємо такі типи завдань, які передбачають отримання матеріалізованого результату (продукту). Під час їхнього виконання формуються також особистісні риси студента. Підтримання постійного зворотного зв'язку зі студентами в процесі здійснення самостійної роботи, що є фактором ефективності навчального середовища.

Отже, самостійна робота студентів потребує чіткої організації, планування, системи й певного керування (обсяг завдань, типи завдань, методичні рекомендації щодо їхнього виконання, аналіз передбачуваних труднощів, облік, перевірка та оцінювання виконаних робіт), що сприяє підвищенню якості навчального процесу. Успіх цієї роботи багато в чому залежить від бажання, прагнення, інтересу до роботи, потреби в діяльності, тобто від наявності позитивних мотивів. Велике значення під час самостійної роботи студента мають його спрямованість, психологічна готовність, а також певний рівень бази знань, на який будуть нашаровуватися нові знання.

Для реалізації самостійної роботи в процесі вивчення навчального предмета студенти виконують комплекс завдань різних типів відповідних рівнів складності. У цілому, завдання для самостійної роботи студентів мають відповідати таким вимогам (за В. А. Козаковим):

1. Професійна результативність — формулювання завдання, яке має гарантувати формування хоча б одного професійного вміння в термінах та поняттях майбутньої спеціальності студента.



2. Продуктивність — передбачає отримання квазіпрофесійного продукту навчальної самостійної праці студента після завершення всіх дій з вирішення цього завдання.
3. Конструктивність — наявність визначеної структури завдання-задачі (мета, вихідні дані, умови, що їх зв'язують).
4. Когнітивність — перевага розумових дій над психомоторикою в процесі вирішення завдання.
5. Самостійність — переважна кількість дій студента має бути самостійною, що забезпечується переліком вихідних даних, умовами задачі та необхідністю отримання різноманітних квазіпрофесійних продуктів.

Кожен з елементів завдання-задачі має спонукати студента до того, щоб він сам приймав рішення, порівнював умови, здійснював необхідний інформаційний пошук тощо. Розроблення завдань для СРС різних рівнів є основною умовою належного планування та організації самостійного навчання.

Результати дослідження ефективності самостійної роботи студентів у навчальному процесі дають змогу висловити такі припущення:

1. Основним джерелом теоретичної інформації для студента є конспект лекцій. Це означає, що повнота й адекватність сприйняття цієї інформації студентами залежать від рівня організації лекційних занять та їхнього інформаційно-методичного забезпечення. Вирішальну роль при цьому також відіграє вміння студента працювати на лекції та вести конспект.

2. Зменшується тривалість роботи студента в бібліотеці з навчальною літературою, що часто пояснюється збільшенням навантаження в аудиторний час, зростанням кількості завдань та необхідністю одночасно вчитися і працювати. Це вимагає від викладача розробки методичних рекомендацій щодо роботи з літературою та чіткого обґрунтування доцільності такої роботи.

3. Зменшуються затрати часу на виконання традиційних видів завдань щодо опрацювання теоретичної інформації (аналізу, порівнянь, відповідей на запитання, пояснень тощо). У той же час збільшується питома вага затрат часу та, відповідно,

продуктивності завдань, які забезпечують алгоритмічно-дійовий і творчий рівні засвоєння знань (зокрема завдань на вміння розв'язувати задачі, ситуації, випадки, виявляти позитивні та негативні сторони, випробувати, пропонувати, створювати нове). Це також свідчить про прагнення студентів до самореалізації та професійної рефлексії в процесі навчання, що, з іншого боку, вимагає від викладача дотримання системи вимог за організації самостійної роботи студентів.

4. Найбільшу увагу порівняно з іншими видами завдань у процесі виконання самостійної роботи студенти приділяють навчальному проектуванню. Над виконанням цього завдання студенти працювали близько половини часу, відведеного на самостійну роботу в цілому з предмета. На етапі проектування не лише використовується теоретична інформація, отримана студентами з літератури й на лекціях, а й проводяться консультації, співбесіди з викладачами та студентами, друзями і знайомими для оптимізації творчого й наукового пошуку. Розроблені проекти студенти не тільки представляють і захищають у своїх навчальних групах, але й прагнуть апробувати їх у реальних умовах практичної діяльності. Студенти виконують завдання, моделюючи задачі, наводять приклади економічних ситуацій і випадків та розробляють алгоритм розв'язання проблеми тощо. Це також сприяє активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів та підвищенню ефективності навчання.

Наведені факти свідчать про значне зростання мотивації студентів, ефективність їхньої навчально-пізнавальної діяльності за застосування квазіпрофесійних та професійних завдань у навчальному процесі. Це також підтверджується можливістю диверсифікації застосування методу проектів у сучасних умовах професійної підготовки майбутніх фахівців.

Ураховуючи цілі навчального предмета (теми), конкретизуйте вимоги до знань, умінь і навичок, які потрібно сформулювати в студентів в процесі реалізації самостійної навчально-пізнавальної діяльності.

Відповідно до вимог організації СРС розробіть систему завдань різних рівнів складності згідно з наперед визначеними рівнями засвоєння знань.

Складаючи систему завдань для СРС, урахуйте необхідність актуалізації мотивів навчальної діяльності студентів та трансформації характеру цих мотивів від пізнавального й наукового до професійного.

Проаналізуйте можливості виконання завдань в аудиторний та позааудиторний час, прогнозуючи та обґрунтовуючи терміни їхнього опрацювання студентами.

Надайте студентам конкретні ситуації, у яких вимагалось вирішення завдань, запропонованих для самостійного опрацювання. Контекстний характер такого підходу дає змогу використати морфологічний аналіз проблеми та знайти нетипові рішення.

Запропонуйте студентам технологічний ланцюжок виконання необхідних завдань, що дасть змогу раціонально розподілити час, дії та прийоми навчання студентів.

Забезпечте виконання СРС відповідним збірником інформаційно-методичних матеріалів (література, методичні рекомендації, практикуми, конспекти, сітковий план тощо). Зразки виконаних робіт, надані студентам, породжують у них конкуренцію та спонукають виконати свою роботу краще від інших.

Самостійна робота — це форма організації індивідуального вивчення студентами навчального матеріалу в аудиторний та позааудиторний час. Мета СРС — сприяти формуванню самостійності як особистісної риси та важливої професійної якості молодшої людини, суть якої полягає в уміннях систематизувати, планувати, контролювати й регулювати свою діяльність без допомоги й контролю викладача.

Електронний навчальний документ

## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

До самостійної роботи з дисципліни  
«Введення до ІТ-бізнесу»

для студентів усіх форм навчання  
спеціальності 121 «Інженерія програмного забезпечення»

Упорядник ВОРОЧЕК Ольга Григорівна

Відповідальний випусковий

Авторська редакція

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет радіоелектроніки

## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять з дисципліни  
«Введення до ІТ-бізнесу»

для студентів усіх форм навчання  
спеціальності 121 «Інженерія програмного забезпечення»

Електронний документ

ЗАТВЕРДЖЕНО  
кафедрою ПІ  
Протокол №  
Від . .2017

Харків 2017р.

Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Введення до ІТ-бізнесу» для студентів усіх форм навчання спеціальності 121 «Інженерія програмного забезпечення» [Електронний документ]/Упоряд.: О.Г.Ворочек. – Харків:ХНУРЕ, 2017. - с.

Упорядник                      О.Г.Ворочек

Рецензент:

## ЗМІСТ

### Вступ

- 1 Генерація та аналіз ідей
- 2 Універсальна бізнес-модель та її шаблон
- 3 Визначення стилю бізнес-моделі
- 4 Прототипування
- 5 Сторітеллінг
- 6 SWOT-аналіз
- 7 Модель чотирьох дій
- 8 Методи адаптації бізнес-моделі
- 9 Структура бізнес-плану, презентація стартапу

### Перелік посилань

## ВСТУП

Дисципліна «Введення до ІТ-бізнесу» належить до циклу дисциплін професійної підготовки, на яких базується теоретична підготовка за програмою «Програмна інженерія». Вивчення цієї дисципліни передбачає набуття базових навичок у галузі ІТ-підприємництва.

Мета даних методичних вказівок – допомогти студентам самостійно підготуватися до практичних занять з основних розділів дисципліни, засвоїти основні методи життєвого циклу ІТ-стартапу.

Методичні вказівки охоплюють такі теми: генерація та аналіз ідей, універсальна бізнес-модель та її шаблон, визначення стилю бізнес-моделі, прототипування, сторітеллінг, SWOT-аналіз, модель чотирьох дій, методи адаптації бізнес-моделі, структура бізнес-плану, презентація стартапу.

Для кожного практичного заняття наведені основні теоретичні відомості, рекомендації з організації самостійної роботи та приклади реалізації завдання.

## 1 ГЕНЕРАЦІЯ ТА АНАЛІЗ ІДЕЙ

### Основні положення та теоретичні рекомендації

На етапі генерації ідей відбувається накопичення інформації та змінюється підхід до її аналізу. При цьому використовуються результати власних або запозичених досліджень і розробок. Власні розробки використовують зазвичай компанії-лідери, а запозичені — компанії-послідовники. На етапі оцінювання та вибору варіанта рішення можуть залучатися незалежні експерти, застосовуватися більш складний математичний апарат для формування оптимального критерію вибору кращого варіанта, враховуватись як особистісно-психологічні властивості менеджера, так і умови прийняття рішень.

На кожному з цих етапів можна застосовувати і формалізовані, і неформалізовані методи. Перші ґрунтуються на логічних судженнях, доказах, виборі кращого рішення за допомогою математично-статистичного апарату. Другі базуються на аналітичних здібностях менеджера, його досвіді та інтуїції.

Значне місце серед методів на етапі генерації ідей, оцінювання й вибору варіантів займають такі: евристичні, логіко-формалізовані, те-оретико-ігрові.

Евристичні методи. У системах управління для прийняття ефективних рішень необхідно мати відповідний набір варіантів (альтернатив), яким властиві стійкість до зміни деяких зовнішніх умов, надійність, багатоцільова придатність і адаптивність.

На практиці під час розробки управлінських рішень дуже часто використовують евристичні методи, тобто методи неформального аналізу на основі досвіду, інтуїції тощо.

Виділяють евристичні методи індивідуальної та групової роботи, які використовують як для отримання експертних оцінок, так і для генерування, аналізу, вибору альтернатив і розв'язання проблеми.

До методів індивідуальної роботи можна зарахувати такі.

Метод інтерв'ю. Ведеться бесіда з експертом, йому ставляться заздалегідь підготовлені питання з досліджуваної системи, на які він одразу дає конкретні відповіді. Витрачається багато часу, але участь інтерв'юера дає можливість забезпечити надійність і точність відповідей.

Метод анкетування. Підготовка до проведення анкетного опитування про об'єкт аналізу включає розробку анкет з набором питань, що мають бути логічно пов'язані із завданням експертизи, містити загальноприйняті терміни, виключати невизначеність, логічно відповідати структурі



об'єкта аналізу й забезпечувати єдине тлумачення. Експерт письмово відповідає на питання анкети.

Метод очікування натхнення. Під час виконання завдань, коли не вдається сконцентрувати зусилля, окремі автори рекомендують поєднувати напружену інтелектуальну роботу з розслабленням. Прийом базується на «перехідних станах», що виникають у період засинання, й дозволяє «ставити завдання» своєму мозку. З переходом до природного сну й «відключенням» свідомості несвідоме людини немов програмується на розв'язання важливої проблеми.

Метод Меттчета рекомендує використовувати такі «режими мислення» під час вирішення питання: стратегічні схеми (діяти відповідно до стратегії); образи (подавати проблему у вигляді схем); паралельні площини (слідкувати за своїми думками); основні елементи (варіанти рішень, суджень, понять, тактик, відносин).

Метод ліквідації безвихідних ситуацій використовується, коли робота зайшла у глухий кут, і дозволяє моделювати прийняття різних управлінських рішень послідовно, уникати факторів, що призводять до небажаних прогнозованих наслідків. Досягається це за рахунок варіювання рішень. До методів групової роботи належать такі.

Метод колективної експертної оцінки передбачає виявлення об'єктивно узагальненої оцінки експертної групи шляхом обробки індивідуальних, незалежних оцінок експертів.

Метод експертних комісій полягає у пропонуванні варіантів розв'язання проблеми та їх спільному обґрунтуванні й обговоренні. Слабке місце — логіка компромісу (суб'єктивізм і надмірний вплив найбільш авторитетних експертів).

Метод прямої «мозкової атаки» — це системно організована інтелектуальна діяльність підготовлених фахівців, які використовують прийоми та способи роботи мозку для колективного аналізу і генерації ідей. Під час створення групи враховується: неоднорідність знань, досвіду та соціально-функціонального складу її членів, незалежність один від одного, принцип змагальності. Склад групи може оновлюватися — для пожвавлення функціонування колективу, розвитку ініціативи й творчого настрою. Членів групи можуть попередньо інформувати лише про тему роботи, а не про саму проблему, чим намагаються забезпечити спонтанні підходи до її розв'язання.

Вважається, що цей метод відрізняється найбільшою продуктивністю в генерації альтернатив. Ідеї добирають у два етапи: найбільш оригінальні та раціональні, а потім — оптимальні.

Метод оберненої «мозкової атаки» передбачає не генерацію нових ідей, а критику вже наявних. Обернена «мозкова атака» може бути проведена відразу після прямої, коли після генерування ідей формуються контрідеї. При цьому виконується систематизація та класифікація ідей і групування за ознаками, що виражають загальні підходи до розв'язання проблеми; оцінка ідеї щодо

можливості й часу реалізації та пошук перешкод; оцінка критичних зауважень і відбір найкращої ідеї або контрідії, що витримала критику.

Метод дискусії — це метод підготовки рішень шляхом ознайомлення експертів з поглядами один одного, виявлення різних поглядів. Дискусія допускає критику, вільний виклад своїх позицій, зіставлення різних підходів, публічне обговорення переваг і недоліків.

Аналоговий метод ґрунтується на багаторазовому використанні існуючого досвіду тих ситуацій, що мали місце раніше, та прийнятих щодо них рішень, а також звичайних виробничих завдань, як правило, рутинного чи ординарного характеру, які не потребують творчого підходу. Розв'язання проблеми здійснюється групою фахівців під час обговорення аналогій. Застосовуються аналогії таких видів: прямі (реальні), суб'єктивні, символічні (абстрактні), фантастичні (нереальні). Під час використання даного методу серед фахівців групи має бути створена довірча обстановка, вони не повинні обмежувати «вихід» своїх думок.

Метод синектики передбачає отримання найбільш оригінальних ідей за рахунок використання у процесі «мозкової атаки» аналогії, інтуїції, абстрагування, вільного міркування, неочікуваних метафор елементів гри, що дозволяє звичну проблему в незвичній ситуації вирішити неочікувано та оригінально.

Метод ключових запитань застосовують для збирання додаткової інформації в умовах проблемної ситуації або впорядкування вже наявної проблеми. Запитання слугують стимулом для формування стратегії й тактики рішення, розвивають інтуїцію, формують алгоритми мислення, наводять людину на ідею рішення, спонукають до правильних відповідей.

Метод вільних асоціацій. На етапі генерування ідей з використанням нових асоціацій підвищується результативність творчої діяльності за рахунок народження нових ідей. Метод ураховує особливості діяльності мозку людини, що виробляє нові ідеї під час виникнення нових асоціативних зв'язків. У деяких людей слово, образ, картина, мелодія народжують ідею, що сприяє розв'язанню проблеми.

Метод Делфі. Особливості цього методу: а) анонімність (виключається безпосередня взаємодія експертів між собою); б) інформативність (оголошення результатів кожного туру експертам); в) багатоетапність процедури анкетування; г) експерти мають висловити свою думку щодо кожного запитання анкети, користуючись пропонованою бальною або числовою шкалою; д) керованість (керівники експертизи порядкують її проведенням і пропонують деяким експертам пояснити, чому вони мають значні розбіжності оцінок з середньою груповою оцінкою з відповідного запитання); е) контроль за якістю експертизи (в кожному турі оброблюються оцінки експертів, отримують середню групову, крайні оцінки та максимальні відхилення оцінок експертів від

середньої групової щодо кожного запитання, оцінюється узгодженість думок експертів); ж) процедуру експертизи повторюють, доки або не отримують достатньо узгоджені думки експертів, або результати експертизи не стабілізуються. За групові оцінки кожного запитання після завершення експертизи приймають усереднені оцінки відповідей.

Метод Патерн дозволяє аналізувати й ранжувати за ступенем важливості дані будь-якої предметної області, щоб можна було уявити складне та взаємне відношення постійних і змінних факторів, що становлять основу прийняття управлінських рішень. Цей метод базується на ієрархічному дереві цілей та кількісній оцінці його елементів.

Логіко-формалізовані методи прийняття рішень. Найчастіше їх використовують для виконання формалізованих завдань, а саме: прийняття оптимальних рішень у сфері виробництва, логістики, інвестиційній та фінансовій сферах, оптимального ціноутворення і планування, оптимального функціонування організації тощо.

До них також належать побудова «дерева рішень», аналіз чутливості, метод Монте-Карло та ін. Метод побудови «дерева рішень» ефективний для типових управлінських завдань, коли відомі умови реалізації та прогнознi результати. Дає змогу охопити всі можливі варіанти розв'язання проблеми. Рекомендується поєднувати його з експертними методами, оскільки деякі його етапи потребують оцінювання фахівцями відповідних галузей. В основі методу — модель процесу, що може розгалужуватися залежно від умов реалізації.

Дерево рішень — це графічне відображення послідовності рішень та станів середовища із зазначенням відповідних імовірностей і виграшів (програшів) для довільних комбінацій альтернатив. Вершини дерева рішень називаються позиціями; позиції, що безпосередньо йдуть за деякою позицією, називаються альтернативами; позиції, що не мають альтернатив, називаються кінцевими, а шляхи, що ведуть до них, — партіями. Частина дерева рішень, що описує гру з деякої позиції після декількох початкових кроків партнерів, називається під-грою.

Аналіз чутливості. Це техніка аналізу проектного ризику, що показує, як зміниться значення чистого дисконтованого доходу (або чистої теперішньої вартості — ЧТВ) із заданою зміною вхідної змінної за інших умов. Використовується, коли рішення приймають в умовах невідомості й ризику. Метод передбачає:

визначення ключових змінних, які впливають на значення ЧТВ;

установлення аналітичної залежності ЧТВ від ключових змінних;

розрахунок базової ситуації — встановлення очікуваного значення ЧТВ за очікуваних значень ключових змінних;

зміну однієї із вхідних змінних на потрібну величину; при цьому всі інші значення фіксовані; проводиться послідовно для всіх вхідних змінних; розрахунок нового значення та його зміни у %; розрахунок критичних значень змінних проекту і визначення найчутливіших з них; критичне значення показника — це значення, за якого чиста теперішня вартість дорівнює нулю ( $ЧТВ = 0$ ); аналіз отриманих результатів і визначення чутливості ЧТВ до зміни вхідних параметрів.

Метод Монте-Карло. Це метод імітаційного моделювання. Сутність його полягає в поєднанні аналізу чутливості та ймовірності розподілу факторів моделі. Комп'ютер генерує множину можливих комбінацій факторів з урахуванням їх імовірного розподілу. Кожна комбінація приймається як значення ЧТВ, і в сукупності управління отримує ймовірний розподіл результатів проекту.

#### Теоретико-ігрові методи

Метод сценаріїв. Створення сценарію — це спроба встановлення логічної послідовності розгортання подій, щоб спрогнозувати, показати, як, виходячи з існуючої ситуації, можна крок за кроком розвивати майбутній стан, ураховуючи інформацію про розвиток подій у минулому та дійсному стані. Розглядаються різні можливі варіанти розвитку подій, з яких вибираються найімовірніші, і зазначається, як послідовно досягнути виконання головної мети за рахунок настання ключових подій.

Теорія ігор. Існує багато фінансово-економічних ситуацій, коли виникає необхідність розробки та прийняття рішень в умовах невизначеності або ризику (наприклад, планування дій компанії, спрямованих на зменшення ефективності рішень, що приймає конкурент, прогнозування реакції конкурентів на зміну цін тощо).

Це обумовлює використання спеціальних економіко-математичних методів, теоретичний аспект яких становить теорія ігор. Остання — це розділ дослідження ситуацій, що вивчає математичні моделі прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту, тобто коли зіштовхуються не менше двох сторін з різними інтересами, кожна з яких для досягнення своєї мети має можливість діяти різними способами залежно від дій протиборчої сторони.

Передбачається, що гра складається з ходів, які виконуються гравцями по чергово або одночасно. Сукупність ходів гравців від початку до закінчення гри називають партією. У таких іграх використовують принцип «мінімаксу» — отримання максимуму з того мінімуму, який залишає супернику антагоністично налаштований супротивник. Завдання гри — розробка рекомендацій для раціональних дій учасників конфлікту.

Моделі «чорної дошки». Базуються на регламентації процесу обговорення альтернатив, поступовому обґрунтуванні рішення з урахуванням постійної зміни інформації щодо проблеми та відображення цього на умовній «дошці» для всіх, хто бере участь у підготовці рішення. Ця модель розвивається завдяки впровадженню відеоконференцій

На етапі оцінювання варіантів рішення передбачають формування критеріїв вибору, за якими здійснюватиметься оцінювання запропонованих проєктів. Якщо проблема структурована й може бути розв'язана за допомогою математичного програмування, то найчастіше критерієм вибору стає цільова функція, яку слід оптимізувати (наприклад, мінімум часу, максимум доходу). Цей метод ефективний лише за наявності чітко сформульованої мети. Для оцінювання варіантів слабоструктурованих рішень застосовують систему зважених критеріїв.

### **Рекомендації щодо генерування ідей**

Фактично ідея відображає ціннісну пропозицію. При її формулюванні корисною буде канва ціннісної пропозиції, яка складається з профілю клієнта (допомагає уточнити розуміння споживача) і карти цінностей (опис способу створення цінностей для клієнта).

Карта цінностей (або карта цінностної пропозиції) структуровано і детально описує особливості конкретної пропозиції. Вона розбиває ціннісну пропозицію на частини: продукти і послуги (перелік), «знеболювальні» (як ваші товари та послуги розв'язують певні проблеми) та створення переваг (що отримують клієнти).

Клієнтський профіль описує певний сегмент користувачів. Розділяє сегменти на елементи: клієнтські завдання (чого клієнти намагаються досягти у роботі або житті), біль (погані результати, ризики й перешкоди, пов'язані з роботою клієнтів) і створення переваг (описує результати, яких клієнти хочуть досягти, або конкретні вигоди, яких вони очікують).

Якщо ви згенерували правильну ідею, то досягнута відповідність, тобто ваша карта цінностей відповідає клієнтському профілю, ваші продукти та послуги приносять людям користь або стають «знеболювальними», відповідають одному або кільком клієнтським завданням, допомагають впоратись з проблемами й отримати вигоду.

Виконання практичної роботи передбачає заповнення клієнтського профілю та формування відповідної карти цінностей.

При описі клієнтського профілю потрібно описати клієнтські завдання, а саме функціональні завдання (ті, що пов'язані із виконанням певного завдання або вирішенням конкретної проблеми), соціальні завдання (писують, як клієнти хочуть, щоб їх сприймали інші), особистісні/емоційні (забезпечують певний емоційний стан) та допоміжні завдання (стосуються придбання та

отримання цінностей). Обов'язково вказати контекст, в якому вони виконуються, та важливість цього завдання. Після цього треба визначити «біль» або проблеми клієнтів. Тут зазначаються небажані результати й наслідки, проблеми і характеристики (функціональні, соціальні, емоційні та супутні); перешкоди (те, що заважає клієнтам, не дає їм почати роботу або гальмує її); ризики (те, що може піти не так і мати важливі негативні ризики). Для проблем також зазначається ступінь важливості.

При описі переваг для клієнта визначають: потрібну користь (вигода, без якої рішення не має сенсу), очікувані вигоди (користь, яку ми очікуємо від рішення, навіть якщо воно може працювати й без неї), бажану користь (те, що виходить за межі очікуваного від нашого рішення, але хотілось би скористуватися й цими вигодами) й, можливо, неочікувані вигоди. Користь для клієнта також градується. Після визначення цих складових необхідно їх ранжувати та сформулювати пріоритети клієнтів.

Зрозумівши інтереси одного або кількох сегментів користувачів, створюється карта цінностей. Спочатку описуються продукти й послуги. Тут перераховується вся продукція, на якій ґрунтується ваша ціннісна пропозиція. Цей перелік має допомогти клієнтам виконати функціональні, соціальні, емоційні чи допоміжні завдання або задовільнити інші основні потреби. Сюди відносять матеріальні товари/послуги, нематеріальну цінність, цифрові, фінансові. Їх класифікують за схемою «суттєві-добре було б мати». Наступний розділ «знеболювальні». Вони описують, як саме ваші продукти та послуги усувають або зменшують те, що дратує ваших клієнтів, до, під час або після виконання завдання або що заважає їм це робити. Акцентуватися потрібно на високопріоритетних проблемах користувача. Треба також зазначити ступінь, в якій ваша пропозиція усуває ту чи іншу проблему.

Після цього описуємо за рахунок чого ми плануємо створити переваги. Створення переваг допомагає зрозуміти, як завдяки нашим продуктам та послугам клієнти досягають успіху. Кожен вид користі спрямований на одну або кілька проблем чи вигод.

Третім етапом після створення клієнтського профілю та карти цінностей є перевірка їхньої відповідності. Пошук відповідності складається з трьох етапів. Перший – визначення відповідних завдань, проблем і переваг, які, ви вважаєте, можна задовільнити вашою ціннісною пропозицією. Другий настає, коли клієнти позитивно реагують на ваші ціннісні пропозиції, таким чином ви здобуваєте частку на ринку. Це відповідність «проблеми й розв'язання» та «продукту і ринку». Третій етап – знаходження бізнес-моделі, яка буде масштабованою та прибутковою.

Виконання практичного завдання та звіт:

1. Всі практичні завдання виконуються у команді, тому першим кроком є їхнє формування.
2. Команда обирає один з методів генерації ідей.
3. За допомогою обраного методу заповнюються профіль клієнта та карта цінностей. Визначається попередня відповідність.
4. Отримані результати оприлюднюються, інші команди висловлюють зауваження.
5. Формується деталізований звіт з практичного заняття, який містить опис ідеї, опис профілю клієнта (клієнтські завдання, біль, створення переваг) для обраних клієнтських сегментів та відповідна карта цінностей (продукти і послуги, «знеболювальні», створення переваг). Ґрунтовно описується відповідність проблеми і розв'язання.

## 2 УНІВЕРСАЛЬНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ТА ЇЇ ШАБЛОН

### Основні положення та теоретичні рекомендації

Канва бізнес-моделі – це насамперед інструмент, який допомагає описати, проаналізувати та обговорити структуру бізнесу. Вважається, що він найбільш ефективний для обговорення вже існуючих бізнесів. У процесі цього можна з'ясувати слабкі сторони чи виявити нові точки росту. Цей інструмент корисний на будь-якій стадії розвитку бізнесу, оскільки допомагає структурувати та візуалізувати уявлення про бізнес-модель.

Методологія канви бізнес-моделі пропонує описати бізнес, розклавши його на дев'ять складових:

#### - Ключові партнери

Слід скласти перелік ваших партнерів та постачальників; описати мотивацію для партнерства; згадати, які ресурси ваш бізнес отримує від партнерства.

#### Ключова діяльність

Які ключові дії потрібні для вашої Ціннісної пропозиції? Як побудовані зв'язки з вашими клієнтами? Які канали отримання вашого прибутку?

#### - Ключові ресурси

Варто зрозуміти, яких ключових ресурсів вимагає ваша Ціннісна пропозиція. А також розподілити ресурси за категоріями: фізичні, інтелектуальні, людські, фінансові.

#### - Ціннісна пропозиція

У чому цінність вашого продукту для клієнтів? Які проблеми клієнтів вирішує ваш бізнес?

Проаналізувавши власні продукти і сервіси, можна розподілити їх відносно різних сегментів ваших клієнтів.

- Канали

Потрібно визначити, через які канали ваші клієнти бажають тримати з вами контакт. Їх слід порівняти з тими каналами, якими ви користуєтесь зараз, і зрозуміти, які канали працюють найбільш ефективно.

- Відносини з клієнтами

Який тип стосунків очікує від вас кожен із сегментів ваших клієнтів: персональну підтримку, VIP-обслуговування, автоматичне обслуговування, самообслуговування?

- Сегменти користувачів

Канву бізнес-моделі слід починати саме з цього поля. Для кого ви створюєте свою Ціннісну пропозицію? Хто ваші найважливіші клієнти?

- Джерела доходів

За яку цінність ваші клієнти справді хочуть платити та за що вони платять зараз? Як саме ваші клієнти хочуть платити і як вони платять зараз?

- Структура витрат

Це підсумкове поле канви бізнес-моделі. Які найбільші витрати в вашій бізнес-моделі? Які Ключові ресурси найбільш затратні? Яка Ключова діяльність найбільш затратна? Від чого більше залежить ваш бізнес – від витрат чи цінностей?

Рекомендації щодо заповнення канви

У якості макету використовуємо структуру, яку наведено на рис. 2.1

Використовуючи результати, які отримано на попередньому занятті, заповнити блоки «Сегменти користувачів» та «Ціннісна пропозиція». Описуючи клієнтські сегменти описати для кого створюється цінність, хто є найважливішими клієнтами, для якого типу ринку наша пропозиція (масовий ринок, нішевий, сегментований, різноманітний, багатоцільовий).

При описі цільового ринку дати відповіді на такі питання:

- в чому цінність продукту для покупця?

- яку проблему клієнта допомагаємо розв'язати?

- які групи продуктів та сервісів ми надаємо для кожного сегменту покупців?

Які потреби покупців ми задовольняємо?



Також потрібно вказати характеристики нашої ціннісної пропозиції такі як: новизна, продуктивність, підлаштування під клієнтів, завершення роботи, дизайн, бренд/статус, ціна, зменшення вартості, зменшення ризиків, доступність, зручність та ін.

На наступному кроці визначаємо блок «Відносини з клієнтами». Для цього вирішуємо, який тип стосунків кожен із сегментів клієнтів очікує, що ми розпочнемо та будемо підтримувати; які вже встановлено; наскільки вони затратні; яким чином ми плануємо їх поєднати з іншими блоками нашої бізнес-моделі. Приклади: Персональна підтримка, VIP-підтримка, самообслуговування, автоматичне обслуговування, спільнота, співстворення.

При визначенні елементу «Канали» потрібно вирішити через які канали ваш сегмент користувачів хоче, щоб ви з ним контактували; який канал працює найкраще; який є найбільш економічно ефективний, як цими каналами користуються користувачі/покупці. Для кожного каналу визначити фази каналу:

- упізнаваність (як підвищується упізнаваність компанії);
- оцінка (як допомагаємо користувачам оцінити нашу ціннісну пропозицію);
- купівля (як ми дозволяємо покупцям купити специфічні продукти та сервіси);
- доставка (як ми доносимо нашу ціннісну пропозицію до покупців/користувачів);
- після продаж (як надаємо підтримку після продажу).










Далі визначається елемент «Ключова діяльність». Кожна дія відноситься до категорії (виробництво, розв'язання проблеми, планування/встановлення зв'язків). Сформулювати їхній перелік можна відповідаючи на такі питання: які ключові дії потрібні для нашої ціннісної пропозиції? Наші канали продаж? Зв'язки з покупцями? Отримання прибутку?

Для кожного ключового виду діяльності визначаються «Ключові ресурси». Ресурси можуть бути чотирьох типів: фізичні, інтелектуальні (патент на бренд, дані), люди, фінансові. Сюди відносять усі ресурси, які вимагає ціннісна пропозиція, які необхідні для забезпечення каналів постачання, зв'язків з користувачами/покупцями, а також для отримання прибутку.

Наступним кроком є визначення «Ключових партнерів». Мотивацією для партнерства є оптимізація та економія, зменшення ризиків і невизначенності, а також отримання конкретних ресурсів або дій. Необхідно визначити, хто є ключовими партнерами, ключовими постачальниками, які ключові ресурси необхідно отримувати від партнерів, якими ключовими активностями займаються партнери.

Макет бізнес моделі

Призначений для: \_\_\_\_\_ Створений: \_\_\_\_\_ Дата: \_\_\_\_\_ Версія: \_\_\_\_\_

Ключові партнери 	Ключова діяльність 	Ціннісна пропозиція 	Відносини з клієнтами 	Сегменти користувачів 
	Ключові ресурси 		Канали 	
Структура витрат 		Джерела доходів 		

DESIGNED BY: Business Model Foundry AG  
The world's foremost authority on business model innovation and strategy.


 **Strategyzer**  
strategyzer.com

Рисунок 2.1 – Канва бізнес-моделі

На наступному етапі заповнюється блок « Структура витрат». Розглядаються такі характеристики, як : фінансові витрати (зарплата, оренда, комунальні послуги), змінні витрати, економія на масштабі, економія на кількості та ін. Визначається від чого бізнес більше залежить: від витрат (пропозиція найменшої ціни, максимум автоматизації, активний аутсорс) або від цінностей (сфокусований на створенні цінності, унікальність ціннісної пропозиції). Опис структури витрат повинен відповідати на основні питіння: які найбільшзначні затрати в бізнес-моделі, які ключові ресурсі найбільш затратні, яка ключова діяльність найбільш затратна. Після цього визначаємо «Джерела доходів». Джерела можуть бути різних типів: продаж активів, плата за використання, плата за підписку, позика/оренда, ліцензування, брокерська оплата, реклама. Цей структурний елемент визначає: за яку цінність покупці дійсно готові платити, за що і як вони зараз платять, як вони хотіли б платити, скільки кожне з джерел приносиме в загальний прибуток. Розглядається тип ціни: фіксована (за преїскурантом, залежить від властивостей продукту, залежить від сегменту, залежить від обсягу) або динамічне ціноутворення (переговори/торг, управління цінами, ціна у режимі реального часу).

Виконання практичного завдання та звіт:

1. Використовуючи звіт попереднього заняття заповнюються канва бізнес-моделі за наведеним шаблоном.
2. Результат оприлюднюється перед групою. Робляться зауваження, які фіксуються командою.
3. Оформлюється деталізований звіт, який містить заповнену Канву бізнес-моделі та відповідні пояснення до структурних елементів.

### 3 ВИЗНАЧЕННЯ СТИЛЮ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

Основні положення та теоретичні рекомендації

Фактори, які впливають на успішність бізнесу, залежать від того, який стиль бізнес-моделі буде для нього використовуватись. Дійсно існує певна кількість класичних типів, адаптуючи або комбінуючи їхні властивості, можна досягти добрих результатів. Відомими є, наприклад, такі.

1. Модель бізнесу на основі фактичного стандарту (Білл Гейтс, Ендрю Гроув, компанії "Microsoft", "Intel", "Oracle"). Ланцюжок цінності включає створення самого комп'ютера ("заліза"), створення мови, створення операційної системи, створення програмних прикладних додатків. Тут мова і операційна система відіграють роль фактичних стандартів, а творці "заліза" і розробники додатків втягуються в сферу діяльності власника стандарту. Відзначимо в цій схемі логістичну ознаку: фактичний стандарт визначає параметри руху потоку інновацій - прискорює або уповільнює їх, робить потік вузьким або широким, включає в потік механізм управління кількістю учасників, ставлячи бар'єри або розширюючи число учасників, знімаючи бар'єри. Є зацікавлені особи: постачальники базового обладнання - вони створюють ефект типу "штовхай"; розробники додатків і користувачі - вони створюють ефект типу "тягни".
2. Модель бізнесу "комутатор" (Чарлз Шваб, компанії "Schwab", "USAA", "Auto-by-Tel", "CAA"). Деякі ринки характеризуються наявністю великої кількості продавців, взаємодіючих з великим числом покупців. У тих і у інших високі операційні витрати. З'являється можливість створити корисного посередника, через якого починають проходити різні комунікації, тобто звести безліч взаємодій до одного каналу, створивши свого роду комутуючий блок. Дія цієї логістичної схеми: чим більше продавців і покупців до неї приєднуються, тим ціннішою стає система.

3. Модель бізнесу на основі споживчих рішень (Джек Уелч, компанії "Дженерал Електрик", "НР", "USAA", "Nordstrom", "ABB", "Nalko"). На думку споживачів, основний продукт (комп'ютер, генератор, рушійне пристрій) вимагає багатьох дій, щоб його можна було ефективно використовувати. Це повинен зробити виробник або продавець. Для цього основний продукт слід представити як комплексний продукт і включити в нього комплектацію всіляких додаткових пристроїв і набір послуг з обслуговування, у тому числі торговельні опції, логістичний ланцюжок доставки, передачу знань, фінансові послуги. Іншими словами, логістичний ланцюжок поширення продукту слід розширити і включити в неї не тільки доставку, але і вирішення завдання ефективного використання основного продукту.

4. Модель бізнесу на основі піраміди продукції (Ніколас Хайєк, компанії "SMN" / "Swatch", "Mattel"). Тут найважливішими аспектами є задоволення споживчих потреб за стилем, кольором, ціною та іншими аналогічними параметрами. Піраміду продукції можна створити на базі відмінностей споживчих доходів і переваг. В її основі лежать дешеві і масові товари та послуги, а на вершині - дуже дорогі продукти, що випускаються практично поштучно.

5. Модель бізнесу на основі управління ланцюжком цінності або уявлення продукту як мультикомпонентних систем (Роберто Гауцето, компанії "Coca-Cola", "Mirage Resorts"). Наприклад, у галузі прохолодних напоїв ланцюжок цінності складається з наступних основних етапів (компонентів основного продукту): виробництво сиропу, розлив напою по пляшках (бутилювання), логістика, дистрибуція, маркетинг і відносини зі споживачами. Тільки перехід від виробництва сиропу (модель бізнесу в 1980 р) до позиції менеджера всього ланцюжка (модель бізнесу в 1987 р) допоміг корпорації захопити більшість ніш ринку в своїй галузі бізнесу.

Логістична задача, наприклад, при виробництві та реалізації прохолодних напоїв, полягає в розміщенні центрального виробництва з виробництва сиропу - основного продукту, і розміщенні мережі бутилюють компаній (що розливають напій).

6. Модель бізнесу на основі багатопарової або мультиплікаційної прибутку (блокбастерного типу). (Майкл Айзнер, компанії "Merck", "Disney", "NBC"). Вигоди виходять кілька разів за рахунок використання одного і того ж продукту, його характерною особливістю, торгової марки або послуг.

Логістична завдання: дослідження концентрації пасажиропотоків і споживачів будь-яких послуг і пропозиція споживачам полюбилися їм образів.

7. Модель бізнесу відбруньковуваного (підприємницького) типу. (Джордж Хетсопулос, компанії "Thermo Electron", "ABB", "ЗМ"). У міру того, як компанії домагаються успіху і

нарошують масштаби своєї діяльності, вони стають все більш формалізованими структурами з більшою віддаленістю від споживача. У результаті швидкість реагування на запити споживачів сповільнюється. Як протиріччю, компанії поділяють свою структуру на безліч невеликих центрів прибутку (наприклад, "ABB", "Softbank"), що дозволяє їм підвищити рівень звітності за кінцеві результати і зберігати тісні контакти зі споживачами.

Логістична завдання: налагодити кожному відокремлювати підприємству свою ефективну логістичну систему.

8. Модель доступу до споживача через особливі канали - модель Делла. Майкл Портер, рекомендує стратегічне позиціонування бізнесу, розглядав три підходи: задоволення особливих потреб через вузьку спеціалізацію, задоволення потреб в особливій марці товарної категорії через її широкий асортимент, задоволення потреб в особливому обслуговуванні через доступ до споживачів.

Модель доступу до споживача через особливі канали добре ілюструється досвідом Делла (компанія "Dell Computer"). У 1985 р 19-річний остинського вундеркінд Майкл Делл придумав, як перетворити систему логістики реалізації персональних комп'ютерів. До появи Делла виробники комп'ютерів продавали їх через власні магазини, але Делл зрозумів, що відмінності між персональними комп'ютерами несуттєві, що для споживачів важлива післяпродажна підтримка. Пріоритет споживача перемістився в бік кваліфікованого обслуговування та індивідуального підбору. Тому покупці зможуть купувати їх за допомогою пошти або телефону у кваліфікованих торгових представників. І він вирішив стати першим в області продажу комп'ютерів з доставкою додому. Він не став будувати магазини, а вклав кошти в мережу телефонних ліній та вантажівок, які могли доставити товар на наступний же день. Щоб стримати неспокій покупців, Делл запропонував їм високий рівень обслуговування та швидку доставку, оскільки їх виробництво в його фірмі централізовано.

Логістика позначилася в побудові оригінальних каналів і організацію складів.

9. Модель задоволення особливих потреб, що мають індивідуальний характер (кастомінг), - "приватна марка". У 1980-х рр. багато споживачів почали надавати велике значення свідомості власної індивідуальності.

Логістична завдання вирішувалася наступним чином: для споживачів, орієнтованих на індивідуальний попит, був запропонований свій канал формування потоку продуктів і послуг. Щоб полегшити рух потоку товарів і послуг по цьому каналу, була введена категорія приватних марок (магазини, що здійснюють кастомінг, були першими, хто ввів в ужиток поняття приватних марок).

10. Модель широкого асортименту однієї категорії - "убивця категорії". На широті асортименту однієї категорії продукту побудована інша бізнес-модель "супермагазинів" ("Super Store"). Її потенціал величезний. Оскільки в даному магазині зосереджені товари однієї категорії, там забезпечується гарантована якість і прийнятні ціни. Поетом така модель називається "Вбивця категорії" ("Category Killer"). Нова модель стала між універсальними магазинами та споживачами. Конкуруючи магазини, такі, як "The Home Depot", "Toys" R "Us", "Circuit City", пропонували покупцям, які прагнуть заощадити час і гроші, високий рівень обслуговування і гарантію повної задоволеності.

Логістична завдання тут полягала в наступному: 1) створити канал для споживачів, яким потрібен особливий вид продукту даної категорії, що заощадить їм час і гроші; 2) побудувати внутрішню логістику - постачання, що дозволяє створити виключно ефективну закупівельну систему, забезпечить розвинену комунікацію.

11. Модель дистрибуції з низькими витратами - модель "Wal-Mart". Успіх моделі був забезпечений значним зрушенням в пріоритетах великого сегмента покупців. У 1970-х рр. в США купівельна спроможність сім'ї з середнім достатком істотно знизилася. Виникла потреба в економії. Також значно змінився спосіб життя: пенсійний вік збільшився, число працюючих жінок подвоїлося, час, що відводиться на покупки, різко скоротилося, і сім'я вже не могла щодня влаштовувати походи в магазин.

Логістика "Wal-Mart", її система закупівель і постійне прагнення до доопрацювання своєї бізнес-моделі повністю змінили світ роздрібних продажів.

12. Модель "EDS" і "Nike" - "спеціалізації на аутсорсингу". Як змінювалися пріоритети потреб? З 1980-х рр. в компанії відчувають необхідність в оптимізації фінансової ефективності. Вони зробили висновок, що потрібні стратегії, засновані на виділенні ключових компетенцій і ключових видів діяльності (КВД). Було вирішено, що КВД треба залишати за собою, а ті види діяльності, які не можуть бути оптимізовані або не впливають на конкурентні переваги - віддавати на аутсорсинг. Вибір стилю залежить від підходу до визначення сутності бізнес-моделі підприємства.

Існують три основних підходи:

- економічний. Основна увага приділена фінансово-економічним аспектам діяльності компанії.

Бізнес-модель визначається як фірма, яка зароблятиме гроші і забезпечуватиме стійкий прибуток протягом тривалого періоду часу. Акцент на питаннях ціноутворення, структуризації витрат, формуванні джерел доходів, нормування валового прибутку і його обсягів;

- операційний. Акцент переважно на внутрішньофірмових бізнес-процесах і операціях, на ланцюжку створення цінності М. Портера. Згідно з даним підходом, бізнес-модель є описом

способу створення, реалізації та доставки цінності клієнтам компанії. У даному разі дослідники зосереджуються переважно на виробництві цінності і бізнес-модель визначають як конфігурацію, яка пояснює, як компанія працює;

- стратегічний. Акцент на довгострокових аспектах діяльності підприємства. Розглядаються передусім такі питання: способи створення цінності, участь акціонерів, партнерів бізнесу у створенні цінності, бачення компанії, мережі та альянси бізнесу. У зв'язку із цим важливим стає питання отримання прибутку для всіх зацікавлених у створенні та розвитку бізнесу сторін.

Процес виділення кожного зі складників бізнес-моделі має свою логіку: побудова бізнес-архітектури здійснюється покроково, від простого до складного, послідовно відповідаючи на питання: навіщо (стратегія), що (продукт та функції), хто (ланки), хто за що відповідає (відповідності), як виконувати роботу (процеси та проекти), з якою ефективністю (показники і бюджети).

Вважається, що єдиної універсальної послідовності дій щодо розвитку моделі підприємства немає. Може застосовуватися як еволюційний шлях (від моделей бізнес-процесів до інтегрованих бізнес-моделей), так і такий розгляд моделі бізнес-архітектури, коли її відправною точкою виступає стратегія. У цьому разі доцільно застосовувати такий алгоритм дій: стратегія – організаційно-функціональна модель – процеси і проекти – показники ефективності.

Не виключаються і варіанти, пов'язані з комбінуванням названих компонентів бізнес-моделі в різних поєднаннях.

Виконання практичного завдання та звіт:

1. Використовуючи звіт попереднього заняття необхідно проаналізувати який стиль/стилі бізнес-моделі найбільше відповідають отриманому опису.
2. Дослідити потенційні невідповідності, визначити спосіб їхнього вирішення. Внести відповідні зміни до шаблону.
3. Результат оприлюднюється перед групою. Робляться зауваження, які фіксуються командою.
4. Оформлюється деталізований звіт, який містить опис стилю бізнес-моделі із обґрунтуванням, а також перелік змін або рекомендацій щодо адаптації.

#### 4 ПРОТОТИПУВАННЯ

Для розвитку бізнесу прототипування використовується для швидкого дослідження можливостей перед тестуванням та створенням реальних продуктів та послуг.

Прототипування – швидка побудова простих і дешевих моделей для вивчення привабливості, здійсненності та життєздатності альтернативних цінностних пропозицій або бізнес-моделей.

Існують наступні техніки прототипування:

- начерки на серветках. За допомогою начерків ідеї візуалізуються. Для кожного начерку використовується одна серветка. Ніяких деталей, тільки ідея;
  - шаблони цінностних пропозицій. Конкретизуються можливі напрямки за допомогою шаблону цінностної пропозиції. Аналізується яким роботам, болю та вигодам відповідає кожна альтернатива;
  - імпровізація за шаблоном. Уточнюється, як альтернативи створюють цінність.
- Використовується шаблон: «Мій [продукт/послуга] допомагає [цільовий сегмент] [робота-яку-потрібно-зробити] запобігас, знижує [біль] і досягаючи, підвищуючи [вигоду]. (відмінно від [продукту/послуги конкурентів].)». Вдалу конструкцію використовують в «презентацію для ліфта», за допомогою якої можна перевірити реакцію споживачів на цінність, яка створюється;
- представлення цінностної пропозиції. Необхідно допомогти споживачам та партнерам зрозуміти потенційні ціннісні пропозиції, втіливши їх в життя без їхнього реального створення.
  - мінімальний життєздатний продукт. Необхідно створити набір мінімальних характеристик, які втілить в життя ціннісну пропозицію і дозволить споживачам і партнерам протестувати її.

При створенні прототипів корисно дотримуватись наступних порад: використовувати 5-15 хвилин на кожний начерк ранніх прототипів; завжди використовувати таймер і дотримуватись часових меж; не обговорювати довго кожний з можливих напрямків прототипів – спочатку створіть, потім порівнюйте і аналізуйте.

Виконання практичного завдання та звіт:

1. Використовуючи результати попередніх занять оберіть три варіанти напрямків прототипування.



2. Запропонуйте три прототипи заповненого шаблону бізнес-моделей, визначить їхні відмінності.
3. До звіту включити шаблони опису альтернативних цінностей, шаблони відповідних бізнес-моделей, висновки щодо доцільності.

## 5 СТОРІТЕЛЛІНГ

Сторітеллінг – це спосіб передачі інформації через розповідання історій. Люди охочіше реагують на події, які відбуваються поруч з ними, ніж на постановочні сюжети рекламних роликів, а, значить, і охочіше цікавляться товаром.

сторітеллінг може використовуватися абсолютно по-різному. Кожен бренд має можливість вибрати щось оригінальне і своє.

Подання за допомогою слів. Гарна розповідь про компанію із захоплюючою історією ще нікого не залишила байдужим. Наприклад, засновник стартапу з виробництва рюкзаків Goruck Джейсон МакКарті в блозі розповідає покупцям про власний досвід використання продукції своєї ж компанії і оцінює її переваги. Такий підхід дає користувачам можливість зрозуміти, що над проектом працюють самі звичайні люди, які теж стикаються з проблемами і вирішують їх. Інтерактивні описи. Найчастіше такий спосіб має на увазі використання як ілюстрацій, так і роз'яснючих підписів до них. Це надає історії зрозумілості та формує у користувача відчуття того, що співробітники компанії завжди поруч і готові допомогти у будь-яку хвилину.

Інфографіки. Найпопулярніший на сьогоднішній день спосіб оповіді, який не дає аудиторії нудьгувати, використовуючи барвисті картинки і цікаві описи. Інфографіки можуть бути як смішні, так і абсолютно серйозні. Головне, щоб вони були цікаві аудиторії. Приклад – стаття порталу Entrepreneur про те, як варто створювати бізнес.

Анімовані історії. Цим інструментом раніше користувався навіть Google, розповідаючи про те, що відбувається з листом, коли він відправляється адресату. Користувач, клікаючи на окремих кнопках, немов сам потрапляє в історію і є її активним героєм. Інший приклад – це розповідь історії про персонажів в комп'ютерній або мобільній грі, дії в якому розгортаються тільки тоді, коли користувач прокручує мишкою вікно або робить певні дії. Хороший приклад – сервіс TEDxGUC, в анімованій формі оповідає історію TED, і що пропонує в кінці послуги реєстрації. Відео та аудіо. Теж вважаються інструментами сторітеллінга. Їх корисність складно переоцінити, оскільки саме відеоряд і звуковові доріжки допомагають достукатися до

користувача за допомогою всіх можливих підходів, включаючи музику, красиву картинку і т.д. До речі, згідно з даними досліджень, в 100% випадків користувачі схильні затриматися на сайті в тому випадку, якщо там є відео. І саме відео допомагає ефективніше продавати – на цілих 85%. Приклад подібного сторітеллінга – відеохостинг Wistia.

Створюючи історію потрібно:

- розповідати потрібно так, щоб аудиторія представляла те, про що ви говорите – уникайте простих цифр і фактів, використовуйте розмовний стиль, гумор і т.д;
- люди не сприймають вставні слова і професійний жаргон – намагайтеся бути простішим у своїх висловлюваннях;
- безособові послання не приносять належного результату – робіть героя вашої історії максимально схожим на вашого клієнта;
- починати з початку найкраще – уникайте плутанини в словах і хронології історії;
- конфлікт повинен бути присутнім обов'язково – без цього ваша розповідь вийде не цікавою і не “зацепить” публіку;
- історія має бути правдивою – елементи вимислу, звичайно, допускаються, але від цього не повинна страждати достовірність.

При створенні історії для бізнес-сторітеллінгу необхідними є три елементи: персонаж, потреба, яку розроблюваний продукт / послуга вирішують, і мотив, який-і стоїть за розв'язуваної потребою.

Розглянемо основні елементи історії.

Герой (персонаж). Він має бути таким, щоб слухачі співпереживали з ним. Люди повинні розуміти мотиви вчинків героя, уявляти себе на його місці. Між слухачем і героєм повинен виникнути емоційний зв'язок.

Слабкість/потреба. У героя повинна бути якась слабкість. Йому повинно чогось бракувати. Через цю слабкість виникає потреба – те, що герой має у собі виправити, щоб краще жити. Мета – те, що герой хоче отримати. У більшості випадків герой досягає мети і цим самим задовільняє потребу.

Опонент –це протиник героя. Це необов'язково ворог. Оponentом може бути інша людина, що потребує того ж самого, що і герой. Противник – елемент структури, функція у сюжеті.

План - у героя має бути план дій як усунути противника і досягти мети.

Сутичка – у середині історії герой і опонент борються, намагаючись отримати перемогу.

Конфлікт розгоряється і приводить до фінальної сутички, яка і має вирішити результат історії.

Прозріння – важка сутичка допомагає героєві зрозуміти щось важливе про себе. Прозріння передбачає, що герой скидає маску, за якою він ховався, і визнає власні дійсні потреби. Нова рівновага – на цьому етапі ніяких прагнень у героя більше немає, потреба задовільнена. Нова рівновага краще, ніж старий стан.

Існує три підходи к формуванню такої історії.

Герой історії – один з клієнтів. Не обов'язково розповідати, як клієнт вирішив власну проблему за допомогою вашого продукту. Можна написати, як він навчив вас чомусь новому: звернувся із скаргою, яка допомогла покращити ваш сервіс, підказав ідею або нове рішення старої проблеми.

Герой історії – продукт. Розкажіть історію з боку продукта.

Герой історії – співробітники компанії або власне компанія. Опишіть співробітників, покажіть як вони намагаються задовільнити потреби клієнтів. Або розкажіть історію про компанію, її створення та засновників.

Виконання практичного завдання та звіт:

1. Оберіть метод сторітеллінгу, який найкраще відповідає найкращому з ваших прототипів.
2. Визначте основні елементи історії, які наведені вище.
3. Напишіть історію.

Звіт з заняття повинен містити обґрунтування обраного типу історії, опис основних елементів і відповідну історію.

## 6 SWOT-аналіз

Кожна організація (підприємство) має на ринку певні переваги і наділена недоліками. SWOT-аналіз (strength, weaknesses, opportunities and threats) - дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства. Перед початком SWOT-аналізу комплексно зосереджуються на ймовірних загрозах і можливостях, що постають перед виробником. Після цього слід з'ясувати, які загрози є найбільш імовірними і які ризики вони здатні спричинити. Саме вони потребують найбільшої уваги і концентрації зусиль з метою їх усунення.

Оцінюючи можливості, слід зважити на їх потенційну привабливість і ймовірність їх реалізації, а також те, чи заплановані вигоди можуть перевершити ймовірні втрати внаслідок

реалізації можливостей. Іноді можливості несуть в собі як велику привабливість, так і великий ризик. Залежно від ситуації один і той самий фактор здатний бути як загрозою, так і можливістю.

Метою SWOT-аналізу не є з'ясування всіх сильних і слабких сторін, це надто складно і не забезпечує досягнення ефективності. Підприємство повинно зосередитися на тих із них, які можуть стати ключовими факторами успіху чи провалу, а надто широкий перелік нівелює те, що є найважливішим.

Узагальнити ситуацію на підприємстві і на ринку, побачити шанси та загрози SWOT - аналіз допомагає через визначення слабких і сильних сторін підприємства і його конкурентів. Процес такого аналізу охоплює три етапи: ідентифікацію сильних і слабких сторін; ідентифікацію шансів і загроз та відображення їх з точки зору слабких і сильних сторін підприємства; пошук можливості діяти на межі відповідних характеристик підприємства і його конкурентів.

Ідентифікація сильних і слабких сторін підприємства полягає в оцінюванні окремих елементів маркетингу-мікс (маркетингових факторів успіху). Для адекватного відображення ситуації такий аналіз повинен використовувати дані попереднього аналізу; здійснюватись послідовно представниками різних підрозділів; доповнюватися думкою клієнтів, аналітиків, консультантів, експертів.

Сильні і слабкі сторони оцінюють стосовно конкурентів та умов зовнішнього середовища. У пошуку сильних і слабких сторін можна використати певну систему критеріїв.

Структурні блоки бізнес-моделі можуть бути оцінені за допомогою наступних анкет.

Оцінювання ціннісної пропозиції (+5..-5):

- Наші ціннісні пропозиції відповідають потребам клієнтів/Наші ціннісні пропозиції не узгоджені з потребами клієнтів;
- Наші ціннісні пропозиції мають потужний мережевий ефект/Не мають мережевого ефекту;
- Між нашими продуктами та послугами є сильні взаємозв'язки/відсутні взаємозв'язки;
- Наші клієнти дуже задоволені/нам часто скаржаться.

Оцінювання витрат і надходжень (+5..-5):

- маємо велику маржу/маємо малу маржу;
- доходи є передбачуваними/ не є передбачуваними;
- є постійний потік доходів і часті повторні покупки/доходи залежать від операцій і рідко повторюються;
- потоки доходів диверсифіковані/залежимо від одного потоку доходів;
- потоки доходів стабільні й надійні/стабільність сумнівна;

- отримуємо доходи до того, як маємо покрити витрати/витрати виникають до того, як отримали дохід;
- пропонуємо те, за що клієнти готові платити/не вдається запропонувати те, за що готові платити;
- механізми ціноутворення охоплюють все, за що клієнт готовий платити/механізми ціноутворення не готові для цього;
- передбачувані витрати/не передбачувані витрати;
- структура витрат чітко відповідає бізнес-моделі/вони не узгоджені;
- операції ефективні з погляду витрат/ неефективні з погляду витрат;
- прибуток за рахунок економії від масштабу/не отримуємо цього.

#### Оцінювання інфраструктури (+5...-5):

- конкурентам важко відтворити наші ключові ресурси/ легко відтворити;
- потреби у ресурсах передбачувані/ потреби у ресурсах непередбачувані;
- використовуємо потрібну кількість ресурсів в потрібний час/є проблеми з наявністю ресурсів;
- ефективно виконуємо ключові види діяльності/виконання не є ефективним;
- ключові види діяльності важко скопійувати/легко копіюються;
- якість виконання є високою/ є низькою;
- ідеальний баланс власного виконання і аутсорсу/виконуємо занадто багато або занадто мало самостійно;
- співпрацюємо з партнерами за потреби/ не здатні належно співпрацювати;
- хороші робочі відносини з ключовими партнерами/ робочі відносини часто спричиняють конфлікти.

#### Оцінювання відносин з користувачами (+5...-5):

- коефіцієнти відтоку клієнтів низькі/ високі;
- клієнська база добре сегментована/несегментована;
- постійно залучаємо нових клієнтів/не здатні залучати нових клієнтів;
- канали збуту дуже результативні/не надто результативні;
- канали добре охоплюють клієнтів/брак каналів для потенційних клієнтів;
- клієнти можуть легко побачити наші канали/перспективні клієнти не помічають наших каналів;
- канали сильно інтегровані/слабо інтегровані;
- канали забезпечують економію від масштабу/не забезпечують економію від масштабу;
- канали добре узгоджуються із сегментами користувачів/погано узгоджуються;

- міцні відносини з клієнтами/слабкі відносини;
- характер відносин добре відповідає сегментам клієнтів/погано відповідає;
- високі витрати на переключення: клієнтам не вигідно йти від нас/ витрати на переключення низькі;
- маємо сильний бренд/слабкий бренд.

Після того, як визначено слабкі та сильні сторони моделі, необхідно проаналізувати існуючі загрози і можливості. Вони оцінюються за шкалою від 1 до 5.

Загрози для ціннісної пропозиції:

- чи доступні продукти або послуги, що є заміниками;
- чи можуть конкуренти запропонувати кращу ціну або продукцію.

Загрози надходженням:

- чи загрожують нашій маржі конкуренти або технології;
- надмірно залежимо від одного або декількох потоків доходів;
- використовуємо потоки доходів, які ймовірно зникнуть у майбутньому;
- витрати можуть стати непередбачуваними;
- витрати можуть зростати швидше ніж доходи.

Інфраструктурні загрози:

- загрожує втрата постачання певних ресурсів;
- перебуває якість ресурсів під загрозою;
- ключові види діяльності можуть бути порушені;
- якість нашої діяльності під загрозою з будь-якого боку;
- існує загроза втрати будь-яких партнерів;
- партнери співпрацюють з конкурентами;
- ступінь залежності від партнерів.

Загрози користувацькому інтерфейсу:

- може ринок досягти насичення найближчим часом;
- загрожують конкуренти нашій частці на ринку;
- ймовірність, що наші клієнти перейдуть до інших компаній;
- швидкість зростання конкуренції на ринку;
- загрози від конкурентів нашим каналам збуту;
- можливість, що канали збуту втратять інтерес клієнтів;
- можливість, що погіршаться відносини з клієнтами.

Можливості для ціннісної пропозиції:

- отримання повторюваних доходів, перетворивши продукти на послуги;
- можливість кращої інтеграції продуктів та послуг;
- наявність додаткових потреб клієнтів, які можемо задовільнити;
- можливість доповнення або розширення ціннісної пропозиції;
- наявність робіт, які можуть бути виконані заради клієнтів.

Можливості отримання доходу:

- можливість заміни одноразових доходів повторюваними;
- наявність інших елементів, за які клієнти готові платити;
- можливості перехресних продажів усередині компанії або з партнерами;
- можливість підвищення ціни;
- можливість скорочення витрат.

Інфраструктурні можливості:

- можливість використання дешевших ресурсів для досягнення того самого результату;
- чи є ресурси, які краще отримати від партнерів;
- чи є ресурси, які недостатньо використовуються;
- чи є продукти інтелектуальної власності, які можуть бути цінними для інших;
- можливість стандартизування деяких ключових діяльностей;
- можливість підвищення ефективності;
- можливості аутсорсінгу;
- чи може розширення співпраці з партнерами допомогти зконцентруватися на ядрі бізнесу;
- можливість використання каналів партнерів для налагодження відносин з клієнтами;
- можливість доповнення партнерами ціннісної пропозиції.

Можливості користувальницького інтерфейсу:

- можливість отримання вигоди від розширення ринку;
- можливість обслуговування нових сегментів ринку;
- можливість покращення обслуговування існуючих клієнтів за рахунок дрібнішої сегментації;
- можливість покращення ефективності або продуктивності каналу;
- можливість покращення інтегрування каналів;
- можливість знаходження нових партнерських каналів;
- можливість збільшення маржі при безпосередньому обслуговуванні клієнтів;
- можливість кращого узгодження каналів із клієнтськими сегментами;
- потенціал покращення зворотнього зв'язку із клієнтами;
- можливість поглиблення відносин із клієнтами;

- поліпшення індивідуального підходу;
- наявність засобів утримання клієнтів;
- адекватність клієнтів;
- необхідність автоматизації деяких відносин.

Проведення такого аналізу дозволяє краще зрозуміти адекватність обраної моделі, а також визначити, що потрібно змінити, щоб досягнути мети вашого бізнес-підприємства.

Виконання практичного завдання та звіт:

1. Виконайте аналіз заповненої канви бізнес-моделі за анкетами, наведеними у розділі.
2. Визначте насильніші загрози й найпривабливіші можливості.
3. Зробіть висновки та реструктуризуйте модель у відповідності з ними.

Звіт з заняття повинен заповнені анкети, стислу характеристику отриманих результатів, реструктуровану заповнену канву бізнес-моделі.

## 7 МОДЕЛЬ ЧОТИРЬОХ ДІЙ

Блакитним океаном позначають ті галузі промисловості/виробництва, які не існують на сьогодні, нікому невідомі простори ринку, вільні від конкуренції. Особливою характеристикою цієї стратегії є відсутність конкуренції, тобто попит створюється окремо, за нього не борються. «Блакитна» компанія пропонує унікальний товар або послугу, використовуючи велику кількість можливостей для зростання, які є одночасно і прибутковими, і швидкими.

Існує два способи створення «блакитних океанів»:

- а) створення абсолютно нової галузі;
- б) створення «блакитного простору» всередині «червоного океану».

У більшості випадків використовується другий спосіб, коли компанії просто змінюють межі існуючої галузі. Це неможливо зробити без такого аспекту, як інновація цінності – каменя стратегії «блакитного океану».

Інновація цінності створюється в тій галузі, де дії компанії позитивно впливають на структуру витрат і на пропозицію цінності покупцям.



Зниження витрат відбувається за рахунок скасування і зниження факторів, щодо яких іде конкуренція у конкретній галузі. Цінність для покупця зростає завдяки створенню й розвитку факторів, які ця галузь до того ніколи не пропонувала.

Стратегія «блакитного океану» базується в цілому на шести принципах.

Принципи розробки: 1) реконструкція ринкових кордонів; 2) фокус на загальній картині, а не на цифрах; 3) вихід за межі існуючого попиту; 4) правильне визначення стратегічної послідовності. Принципи втілення: 5) подолання основних організаційних перешкод; 6) включення реалізації в стратегію.

Для створення нової кривої цінності використовується Модель 4-х дій (англ. The Eliminate Reduce-Raise-Create Grid) або ж ERRC Grid. Завдяки їй компанія може краще зрозуміти, на який фактор навести фокус, який ліквідувати, який створити, а використання іншого знизити. Модель 4-х дій перевіряє бізнес-модель із трьох перспектив: створення цінності, погляду клієнта та структури витрат.

Дослідження впливу витрат виконується наступним чином. Аналізу підлягають ключові партнери, ключові види діяльності, ключові ресурси і структура витрат. В процесі аналізу визначаються елементи інфраструктури з найвищими витратами і оцінюються, що трапиться якщо ви їх усунете або зменшите. Які елементи цінності зникнуть і що доведеться створити, щоб компенсувати їхню відсутність. Також аналізується які можливі інвестиції в інфраструктуру і яка користь від цього буде отримана.

Дослідження впливу ціннісної пропозиції має визначити які менш цінні елементи пропозиції або послуги можна усунути або зменшити; які елементи можна покращити або створити, щоб запропонувати клієнтам новий досвід; які фінансові наслідки цих змін ціннісної пропозиції; як ці зміни вплинуть на клієнтів.

Дослідження впливу клієнтів стосуються того, які нові сегменти клієнтів можливо залучити, а які зменшити або усунути; визначення що насправді потрібно новим сегментам клієнтів, на які відносини вони сподіваються та які наслідки для витрат матиме обслуговування нових сегментів. У цьому випадку аналізуються сегменти користувачів, відношення з клієнтами, канали і потоки доходів.

Виконання практичного завдання та звіт:

1. Виконайте аналіз заповненої канви бізнес-моделі за моделлю 4-х дій.
2. Зробіть висновки та реструктуризуйте модель у відповідності з ними.

Звіт з заняття повинен містити опис структурних елементів моделі 4-х дій за трьома напрямками, вихідну та модифіковану канву бізнес-моделі.

## 8 СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ

У зв'язку з масовим поширенням мережевих технологій кардинально змінюються принципи відносин між суб'єктами господарювання завдяки виникненню нових можливостей розвитку. Виникають нові механізми ведення інноваційної діяльності: стартапи, краудсорсинг, спін-компанії, аутсорсинг інновацій.

Серед сучасних форм ведення інноваційної діяльності слід виділити такі:

- стартап – недавно створена компанія (можливо, ще не зареєстрована офіційно, але має наміри стати офіційною), яка буде свій бізнес на основі інновацій або інноваційних технологій, не вийшла на ринок або лише почала на нього виходити;
- спін-компанія – компанія, що створюється материнською компанією для впровадження «побічних продуктів» інноваційного процесу. Спін- оффи зберігають зв'язок з материнською компанією, спін-ауті стають абсолютно незалежними компаніями;
- краудсорсинг – процес передачі певних сегментів інноваційної діяльності невизначеному колу осіб (crowd) з метою залучення до інноваційного процесу людей поза сферою науки та бізнесу.

Та розглянемо детальніше поняття « стартап» та його структуру.

Існує певна класифікація стадій розвитку стартапів, згідно з якою стартап проходить 5 стадій:

- посівна стадія (seed stage),
- стадія запуску (startup stage),
- стадія зростання (growth stage),
- стадія розширення (expansion stage)
- стадія «виходу» (exit stage)

Посівна стадія. На цій стадії зазвичай у числі активів підприємця значаться тільки ідеї, а в кращому випадку ще й патенти або одиничні зразки продукції. У проекту є ініціатори, але управлінська ланка і бізнес-процеси ще не сформовані.

Стадія запуску. На стадії виконується залучення перших клієнтів, налагодження механізму роботи проекту. Під час проходження цієї стадії стартапу дуже важливо залучати інвесторів, щоб забезпечити планований ріст проекту. Якщо стадія запуску проходить успішно, то стартап переходить на стадію зростання.

Стадія зростання. Вона являє собою період, під час якого проект привертає все більше клієнтів, окупається й починає приносити прибуток. На цій стадії стартап часто досягає стабільного положення на ринку.

Стадія розширення. Вона припускає ще більш активне залучення клієнтів, збільшення прибутку. На цій стадії стартап вже, як правило, досяг цілей, окреслених у бізнес-плані для обраного ринку, і починає вихід на інші ринки.

Стадія «виходу». На цій стадії «виходять» з бізнесу інвестори, які фінансували стартап на більш ранніх етапах. При цьому «вихід» може відбуватися по-різному: або через продаж стартапу стратегічним інвесторам, або через первинний продаж акцій компанії на біржі. Також можливий продаж акцій компанії фондам прямих інвестицій.

Але перш ніж започаткувати стартап, необхідно скласти оптимальний бізнес-план його розвитку. Складання бізнес-плану для стартапів має свої особливості та структуру і цей процес поділяється на декілька етапів.

Першим етапом складання бізнес-плану є проведення детального аналізу ринку, що дозволяє вивчити його поточні тенденції, рівень цін та конкуренції, а також оцінити ємність ринку і розглянути перспективи його розвитку.

Вже на цьому етапі постає завдання – реально оцінити можливості, а також сформулювати адекватні висновки.

Залучення консалтингової компанії допоможе отримати обґрунтований погляд на ринок з боку, від незацікавлених осіб, а також забезпечить впевненість у надійності представлених даних, їх грамотний аналіз, що дозволить уникнути неправильних рішень ще на етапі планування, а значить, уникнути фінансових втрат.

Наступним – другим етапом складання бізнес-плану та його важливою складовою є підготовка фінансової моделі – фінансового плану. Фінансовий план для стартап-проекту містить такі основні планові розрахунки:

1. Бюджет початкових інвестицій.
2. Планові обсяги продажів.
3. Детальний перелік операційних витрат та їх планові розміри.
4. Плановий розрахунок генерується підприємством виручки і грошового потоку.
5. Аналіз точки беззбитковості.
6. Розрахунок планових показників інвестиційної привабливості, прибутковості і рентабельності запланованого проекту.

Побудова адекватної фінансової моделі бізнес-плану спирається на кілька ключових факторів:

- якість, повнота та деталізація вхідної інформації;
- використання методології проведення розрахунків, що відповідає сучасній фінансовій практиці, що забезпечує правильність і надійність отриманих результатів.

Збір цієї інформації можна здійснити як самостійно, так і залучаючи фінансових консультантів, а також консультантів по бізнес-плануванню. Важливо пам'ятати, що якість і достовірність вхідної інформації матимуть визначальний вплив на реалістичність побудованої фінансової моделі, а значить, чим більш детальна і достовірна інформація буде використана, тим більш реальну фінансову модель можна отримати.

Третій етап – це складання описової частини бізнес-плану, основою для чого служить побудована фінансова модель, доповнена результатами проведеного ринкового дослідження. При підготовці описової частини бізнес-плану доцільно використовувати рекомендації одного з існуючих міжнародних стандартів: UNIDO, ЄБРР, TACIS та ін.

Важливо пам'ятати, що всі міжнародні стандарти побудови бізнес-планів носять рекомендаційний характер, тобто при підготовці описової частини немає необхідності їм сліпо слідувати, адже кожен проєкт індивідуальний, їх повна стандартизація практично неможлива, та й не потрібна. У цьому процесі важливо вміти відділити потрібну інформацію, тобто інформацію першого ступеня важливості, від додаткової, яка може бути представлена у додатках до бізнес-плану або пред'явлена на вимогу.

Якщо порівнювати типову структуру бізнес-плану із бізнес-плану для стартапу, необхідно зазначити, що вони мають деякі відмінності. Бізнес-план для стартапу має три основних етапи складання, які поділяються на декілька, а типовий бізнес-план у своїй структурі має 10 розділів, кожний з яких має своє цільове призначення та специфіку. Ще однією особливістю в структурі складання бізнес-плану для стартапа є те, що в першому розділі оцінюються реальні можливості успіху в започаткуванні бізнес-проєкту та оцінюється загальний стан на ринку. Це допоможе застерегти від швидкого занепаду тільки-но створену компанію.

Бізнес-план також повинен бути лаконічним, оскільки досвідчений інвестор вміє визначити перенасичення описової частини проєкту непотрібною інформацією і, швидше за все, вважатиме це істотним негативним чинником. Нарешті, йому просто необхідно переконатися у вигідності майбутнього проєкту за допомогою зрозумілого і прозорого розрахунку. Тут важливо наводити реальні фінансові показники, які не викличуть у читача бізнес-плану ніяких сумнівів. Всі наведені цифри повинні бути підтверджені розрахунками, а вихідні дані – мати офіційний джерело походження.

Коригування бізнес-плану здійснюється поступово, в міру виконання робіт із проекту, що дозволяє підготувати його фактичний бюджет. При цьому важливо зберегти як вихідний документ, так і відкоригований, щоб оперативно виконувати аналіз відхилень інвестиційного бюджету, продажів і рівня операційних витрат. Такий аналіз дозволить отримати інформацію про інвестиційну привабливість і рентабельність проекту в процесі його реалізації та вчасно реагувати на можливі негативні тенденції.

Таким чином, підготовка бізнес-плану для стартап-проекту є комплексним і трудомістким процесом, який вимагає наявності знань в різних галузях, специфічних навичок, необхідних для проведення аналізу ринку, збору інформації і підготовки фінансової моделі, а також безпосередньої підготовки текстової частини бізнес-плану. Крім того, для стартап-проекту бізнес-план є візитною карткою, яка необхідна для залучення зовнішнього фінансування, а також дорожньою картою для ініціатора проекту, тому при його підготовці немає дрібниць.

Виконання практичного завдання та звіт:

1. Використовуючи канву бізнес-моделі заповніть

2. Зробіть висновки та реструктуризуйте модель у відповідності з ними.

Звіт з заняття повинен містити опис структурних елементів моделі 4-х дій за трьома напрямками, вихідну та модифіковану канву бізнес-моделі.

## 9 ПРЕЗЕНТАЦІЯ СТАРТАПУ

Перед презентацією дайте відповіді на питання:

Яка ціль моєї презентації? Залучити кошти? Отримати просто відгук? Залучити партнерів?

Хто моя аудиторія? Від цього залежить те, як ви будете комунікувати і те, як розставляти акценти у презентації. Інвесторам варто наголосити на traction і ROI. Організаціям, зацікавленим у розвитку України, наприклад, про вигоди від вашого стартапу для реформ, збільшення прозорості тощо.

Яка моя основна цінність для мого користувача? Дивно, але інколи стартапи презентують ідею не знаючи в чому їх унікальна торгова пропозиція. Не робіть так. Інвестуйте час, можливо використайте consumer trend canvas, або value proposition canvas, але обов'язково знайте на чому ви стоїте.

## Пітчі

Пітчі бувають різними: 30 секунд (якщо є, якщо ні—то 10 секунд), 2 хвилини, 7 хвилин. Все інше—варіації і бажання інвестора (або іншої аудиторії) слухати вас. За 10–30 секунд вам треба вміти розказати ідею так, щоб її захотіли розкрити далі. Я це називаю не просто elevator pitch, а “hook” pitch. Зачепити—ось що має значення.

За 2 хвилини вам треба розказати більше про продукт, аудиторію і бізнес-модель. Також можна згадати про команду і чому саме ви. Вкінці—call to action—без нього—нікуди.

7-хвилинний пітч дає можливість більш повно презентувати продукт і в нього має входити ряд елементів.

7-хвилинний пітч. На ваших слайдах має бути:

7 слів про проект. Тут ви описуєте свій проект дуже коротко і можете додати дуже короткий (7 слів) опис про проект. Наприклад щось на кшталт: Airbnb: rent a home when travel from locals.

Цільова аудиторія і її проблеми: скажіть, хто є цільовою аудиторією вашого продукту. Це можуть бути люди, які подорожують по світу, і які хочуть знайти автентичне житло із місцевою культурою, куди б вони не поїхали. Або ж це власники квартир, які готові здати кімнату незнайомцю—хто ваша цільова? Тут не потрібно розписувати до дрібниць buyers persona, але ви її маєте знати “для внутрішнього користування”. Скажіть більш загально про характеристики цільової аудиторії продукту та її проблеми.

Вирішення проблеми цільової аудиторії: скажіть як ви збираєтесь вирішити проблему? Що це буде? Можливість заходити на одну світову платформу і легко шукати житло в будь-якій частині світу? Більше того, легкий букінг буде забезпечуватись ще й різними системами оплати? Чи, можливо, постити житло на сайті та управляти ним буде настільки легким, що

орендодавці будуть вилаштовуватись у чергу—тому що таким способом раніше їх проблеми ніхто не вирішував? Скажіть про це.

Чому ви? Розкажіть чому саме ваш продукт має шанс стати успішним. Який інсайт лежить всередині? Для Airbnb це міг бути, наприклад, інсайт про те, що люди готові здавати своє житло незнайомцям і те, що люди готові орендувати житло у незнайомців. Вони, фактично, відкрили sharing economy. Який ваш інсайт?

Ринок. Який він? На якому ринку буде ваш продукт? Від цього буде впливати і його об'єм і частка продукту. Airbnb фактично виходив на ринок готелів. І “відкушував” їх частку. А також захопив частку подорожувальників, які хотіли дешево пожити у місцевих. Плюс вийшов на ринок приватних місцевих орендарів. Подумайте, який відсоток ринку можете взяти ви із своїм продуктом. Тут можна оцінювати двома підходами: відсоток від існуючого ринку (вилами по воді писано, як на мене), і порахувати кількісний об'єм ринку і вартість трансакції (тут треба заглядати у “майбутнє” компанії і дивитись на її розвиток у проєкції 3–5 років, теж, правда, вилами по воді писано). Загалом, знайте як ви оцінюєте ринок і майте змогу розповісти про це інвестору.

Ваші конкуренти. Якщо їх нема—то такого не може бути (з 99% ймовірністю, або ж вітаю—ви у “блакитному океані”—тоді готуйтеся go-to-market strategy заточувати під розвиток ринку). Скоріш за все ви оцінили конкурента у “прямій площині”. Що це значить? Прямим конкурентом Airbnb на місцевих ринках є сайти з оренди житла (місцеві), на глобальних—booking.com і hotels.com, а якщо пошукати більше, то конкурентами є і Couchsurfing—бо покриває потребу певного сегменту людей, і кемпінги, наприклад. Airbnb визнає своїм конкурентом той же само Craigslist, на якому люди в обхід компанії можуть постити інформацію про своє житло. Загалом—дивіться ширше, коли аналізуєте своїх конкурентів.

Унікальна торговельна перевага—тут ви маєте сказати чому ваш продукт унікальний. Знаєте чому? Якщо ні, то Кавасакі рекомендує взагалі його не створювати. Щоби знайти свою унікальну торгову пропозицію можна працювати у кількох площинах: аналіз ціннісних пропозицій наявних на ринку, робота з вашою цільовою аудиторією, робота із партнерами, робота із характеристикою продукту. Я вже вище рекомендувала value proposition canvas або ж

consumer trend canvas. Щодо Airbnb, то основну цінність, яку вони давали спочатку була можливість орендувати житло у локалів—просто і зручно. Bay!

Бізнес-модель. Як ви думаєте заробляти гроші? Airbnb заробляє на транзакціях—сплаті за житло. Так, частина клієнтів йде “поза системою”, але що з того—великі прибутки компанії показують, що вона від того не дуже страждає.

оманда. Кажуть, що люди—наше все! Абсолютно погоджуюсь, особливо для стартапу. Як казав засновник Stripe і той же Брайан Ческі—10 перших працівників є ключовими. Це ті люди, які або завалять проект, або дадуть йому життя. І тому важливо розповісти хто вони. Тут треба розказати про досвід члена команди і його роль у створенні продукту.

Фінансування. Скажіть скільки вам треба і на що. Цей слайд дуже цікавить інвестора і донорів і йде вкінці, тому що до цього “кінця” ви вже мали “продати” свою ідею інвесторам. А тут ви кажете скільки вам треба щоби продукт став ще успішнішим. Розумійте ваші цифри, щоб тут не було 50K і не написано для чого. Знайте до останньої цифри на що підуть ці гроші. Коли інвестор дає свої гроші він має розуміти, на що вони підуть.

Пітч Гая Кавасакі

Виділяє такі основні основні слайди як:

назва

проблема/можливість

цінність, яку створює ваш продукт

underlying magic (чому ви?—у попередній інтерпретації пітчів)

бізнес-модель

план виходу на ринок (розкажіть, як ви плануєте завойовувати цей світ)

аналіз ринку і конкурентів

команда

фінансові прогнози і метрики (тут треба показати traction—як ваш продукт рухається і як вже на нього відреагував ринок)

теперішній статус, досягнення до цього часу, таймлайн і використання коштів (обов’язково вкажіть скільки вже вклали і хто інвестував)



Виконання практичного завдання та звіт:

1. Підготовте презентацію про проект
2. Представьте свій стартап перед групою

Звіт з заняття повинен містити презентацію та текст доповіді.

