

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Т.в.о. завідувача випускової кафедри

\_\_\_\_\_ Н.В. Коваленко

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**ВИПУСКНА РОБОТА**

(пояснювальна записка)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВР

СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»

Тема: «Інтеграція вітчизняних стартапів до міжнародної підприємницької  
екосистеми»

Виконавець: Нагієва Вусала Нагіївна

Керівник: д.е.н., доцент Жаворонков Володимир Олександрович

Нормоконтролер: д.е.н., доцент Жаворонков Володимир Олександрович

КИЇВ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра міжнародної економіки  
Спеціальність: 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма: «Міжнародна економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Т.в.о. завідувача випускової кафедри

\_\_\_\_\_ Н.В. Коваленко

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ

### на виконання випускної роботи

Нагієвій Вусалі Нагіївні

(П.І.Б. випускника)

1. Тема роботи «Інтеграція вітчизняних стартапів до міжнародної підприємницької екосистеми» затверджена наказом ректора від «30» березня 2021 р. № 515/ст.
2. Термін виконання роботи: з 17.05.21 по 20.06.21
3. Вихідні дані роботи: статистичні дані, нормативно-правова база, електронні інформаційні джерела, матеріали періодичних видань.
4. Зміст пояснювальної записки: теоретико-методичні основи створення та розвитку стартапів, інтеграція стартап-проєкту до міжнародної підприємницької екосистеми на прикладі діяльності ГО «Платформа інноваційного партнерства» (УЕР).
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: визначення «стартап»; показник загальної початкової стадії підприємницької активності; показники, що характеризують процеси розвитку стартапів у різних країнах; рейтинг галузей за показником ТЕА у розрізі регіонів; програми ГО «Платформа інноваційного партнерства» (УЕР).

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1	Видача завдання	17.05.2021	
2	Збір та обробка статистичної інформації	17.05.2021- 20.05.2021	
3	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	21.05.2021- 24.05.2021	
4	Написання теоретичної частини	25.05.2021- 29.05.2021	
5	Написання практичної частини	30.05.2021- 31.05.2021	
6	Написання вступу та висновків	31.05.2021- 01.06.2021	
7	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	02.06.2021- 04.06.2021	
8	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедрі	04.06.2021- 20.06.2021	

7. Дата видачі завдання: “17” травня 2021 р.

Керівник випускної роботи \_\_\_\_\_ Жаворонков В.О.  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Нагієва В.Н.  
(підпис випускника) (П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до випускної роботи «Інтеграція вітчизняних стартапів до міжнародної підприємницької екосистеми» 61 с., 11 рис., 7 табл., 25 літературних джерел.

СТАРТАП, СТАРТАП-ПРОЄКТ, ЕКОСИСТЕМА СТАРТАПУ, ПІДПРИЄМНИЦЬКА ЕКОСИСТЕМА, ІНТЕГРАЦІЯ СТАРТАПІВ

Об'єктом дослідження є вітчизняні стартапи, а предметом – інтеграція вітчизняних стартапів до міжнародної підприємницької екосистеми.

Метою випускної роботи є дослідити інтеграцію вітчизняних стартапів до міжнародної підприємницької екосистеми.

Методи дослідження. Основою дослідження стали положення інтеграції вітчизняних стартапів до міжнародної підприємницької екосистеми. У процесі дослідження використано такі методи: аналізу – при визначенні сутності поняття «стартап»; класифікаційно-аналітичний – при дослідженні управління на всіх стадіях розвитку стартапу, а також визначення шляхів інтеграції стартапу до міжнародної підприємницької екосистеми; логічного узагальнення – для аналізу ознак конкурентоспроможності стартап-проєкту, а також проблем інтеграції вітчизняних стартап-проєктів до міжнародної підприємницької екосистеми.

Методологічну основу дослідження склали статистичні дані, нормативно-правова база, електронні інформаційні джерела, матеріали періодичних видань.

Сектор застосування і ступінь впровадження матеріалів випускної роботи дає можливість використання матеріалів студентами освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка», фаундерами та менеджерами стартап-проєктів.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СТАРТАПІВ.....	9
1.1. Міжнародна підприємницька екосистема.....	9
1.2. Фактори розвитку конкурентоспроможного стартап-проекту.....	17
1.3. Особливості управління розвитком стартапу.....	25
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. ІНТЕГРАЦІЯ СТАРТАП-ПРОЄКТУ ДО МІЖНАРОДНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ЕКОСИСТЕМИ НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ ГО «ПЛАТФОРМА ІННОВАЦІЙНОГО ПАРТНЕРСТВА» (УЕР)	33
2.1. Шляхи інтеграції стартапу до міжнародної підприємницької екосистеми.....	33
2.2. Методи оцінки екосистеми стартапу у світі.....	45
2.3. Проблеми інтеграції вітчизняних стартап-проектів до міжнародної підприємницької екосистеми.....	50
Висновки до розділу 2.....	56
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

## ВСТУП

*Актуальність проблеми.* На сьогоднішній день економіка схильна до сучасної модернізації, яка представляє собою перехід країни на інноваційний шлях розвитку. З огляду на велику конкуренцію на ринку, бізнес ідеї повинні мати інноваційну складову, вирішувати реальну проблему споживача і бути конкурентоспроможними серед інших, що підштовхує підприємців на інноваційну діяльність в якій поняття «стартап» – його сутність, види та відмінні риси є невід’ємною частиною.

Однією з актуальних проблем у дослідженні стартапу є відсутність одного чіткого підходу до визначення даного терміну. Виникає велика кількість суперечок серед вчених, фінансистів і досвідчених підприємців на предмет точності визначення «стартапу». Обумовлено це тим, що стартап має багатозначні характеристики: зростання, масштабованість, невизначеність і т.д.

Останні кілька років називають «ерою стартапів». Світ стрімко змінюється, технології з’являються, розвиваються, змінюють одна одну – те, що було проривом кілька років тому стає буденною річчю, ринок же постійно потребує все нових і нових ідей, рішень, винаходів. В таких умовах навіть провідні технологічні гіганти не встигають задовольняти попит, що зростає, саме тому останні роки бум стартапів не зупиняється. Проте не кожному з таких проєктів вдається стати не те, що новим проривом нашого часу, а хоча б проіснувати декілька років. Більше 50% стартапів припиняють існування протягом перших 5 років після створення, причому у 46% випадків через некомпетентність, у 30% – проблеми з менеджментом, брак досвіду, 13% через непередбачувані обставини (пограбування, природні катаклізми тощо), 11% – нестача досвіду в питаннях, пов’язаних з товарами та обслуговуванням. Причому лише 40% всіх стартапів є прибутковими. Що стосується сфер, то найуспішнішими є стартапи в сфері фінансів, страхування та нерухомості – 58% таких проєктів існують більше 4

років. Найменш успішними є інформаційні стартапи – тільки 37% компаній існують більше 4 років.

Тому на сьогоднішній день є актуальним дослідження методів підготовки та реалізації стартап-проєкту, що 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 бізнес-плану.

*Мета роботи.* Дослідити інтеграцію вітчизняних стартапів до міжнародної підприємницької екосистеми

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі завдання:

- розглянути поняття та зміст міжнародної підприємницької екосистеми;
- охарактеризувати фактори розвитку конкурентоспроможного стартап-проєкту;
- зазначити особливості управління розвитком стартапу;
- проаналізувати шляхи інтеграції стартапу до міжнародної підприємницької екосистеми;
- обґрунтувати методи оцінки екосистеми стартапу у світі;
- визначити проблеми інтеграції вітчизняних стартап-проєктів до міжнародної підприємницької екосистеми.

*Об'єкт дослідження* - вітчизняні стартапи.

*Предмет дослідження* – інтеграція вітчизняних стартапів до міжнародної підприємницької екосистеми.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Ступінь вивчення проблеми розглянуто у працях таких науковців: Касич А. О., Джура А. М., Чазов Е.В., Мазур І.В., Полоз К. С., Грінченко А. К. та інші.

*Матеріали та методи.* Основою дослідження стали положення сучасної теорії створення та управління стартап-проєктами. У процесі дослідження використано такі методи: аналізу – при визначенні сутності поняття «стартап»;

класифікаційно-аналітичний – при дослідженні управління на всіх стадіях розвитку стартапу; логічного узагальнення – для аналізу ознак конкурентоспроможності стартап-проекту.



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СТАРТАПІВ

### 1.1. Міжнародна підприємницька екосистема

Загальновідомо, що сприятливе середовище сприяє швидкому розвитку будь-яких організмів. Так само і в економіці – чим краще створені стартові умови, тим успішніше і швидше просуваються проекти, будуються підприємства. Поняття «Підприємницька екосистема», що об'єднала економічний і біологічний терміни, стає особливо актуальним в останні роки. У світовому науковому співтоваристві воно вже стійко увійшло в побут і поступово завойовує ринки пострадянських країн.

Тож підприємницька екосистема – це соціально-економічне середовище, що впливає на місцеве і регіональне підприємництво. Якщо ж брати історію розвитку екосистеми, то вона бере початок в 90-х роках ХХ століття з розвитку бізнес-екосистем. Джеймс Мур в 90-і роки ХХ століття висунув поняття «бізнес – екосистема», яке складається з окремих елементів, що ростуть, вмирають і повертаються назад до життя. Таким чином, підприємство порівнювалося з біологічної екосистемою, але Джеймс Мур розглядав тільки рівень підприємства.

Пізніше, у 2010 році, журнал Harvard Business Review опублікував статтю професора Деніела Айзенберга, що описує середовище, в якому підприємництво прагне розвиватися. Це середовище ґрунтується на декількох доменах: державна політика щодо малого і середнього бізнесу, фінансовий капітал, культура підприємництва, технічна підтримка, людський капітал і ринки. Всі ці шість доменів є основними і утворюють підприємницьку екосистему. Від рівня її розвитку залежить якість підприємництва в країні.

Крім того, підприємницька екосистема включає в себе кілька екосистем: стартап-екосистема, венчурна екосистема, університетська екосистема і ін.

Відповідно до теми випускної роботи, розглянемо більш детально стартап-екосистему.

Стартап-екосистема, як і будь-яка екосистема – це функціональна єдність живих організмів і середовища їх проживання. У стартап-екосистемі свої особливості взаємодії, взаємозалежність існування різних діючих видів. Тут так само є «хижаки» і є «здобич». Певний цикл життя робить екосистему технологічних стартапів стійкими до конкуренції.

Вперше термін «стартап» зустрічається в публікації на сторінках журналу Forbes в серпні 1973 року, пізніше в журналі BusinessWeek у вересні 1977 року. Як правило, стартап – це компанія, яка має дуже високі комерційні ризики, але в разі успіху, дає високий і швидкий прибуток [1, 2]. Стартапом є фірма або технологічний-проект, який характеризується інноваційною ідеєю, якістю наданої послуги або продукту. Зазвичай під стартапом розуміють створені нещодавно компанії, які знаходяться на стадії зародження та гостро потребують інвестування.

Для повного розуміння терміну «стартап» скористаємося визначеннями стартапу, які були сформульовані різними експертами індустрій наступним чином (таблиця 1.1.):

Таблиця 1.1

## Визначення «стартап»

Автор	Визначення стартапу
Пол Грем – засновник Y Combinator	«Стартап – це компанія, створена для швидкого зростання [3]. Стартап - це компанія, яка не знайшла свою стійку бізнес-модель.»

Стів Бланк – підприємець	«Стартап – це тимчасова структура, яка існує з метою пошуку відтворення і розширення бізнес-моделі» [4].
Ерік Райз – автор книги «The Lean Startup»	«Стартап – організація, яка створює новий продукт або нову послугу в умовах високої невизначеності» [5].

Грунтуючись на визначеннях представлених вище можна зробити наступний висновок: Стартап – це компанія, яка створена за короткий термін, що з ризиком впроваджує інновацію на ринок з метою задоволення потреб покупця, шляхом надання йому продукту або послуги.

Стартап створюється для виконання конкретних функцій, тому необхідною базою для успішного стартапу є його інноваційна ідея. Для залучення уваги інвесторів і потенційних споживачів ідея повинна бути затребуваною і поєднувати в собі простоту, корисність, оригінальність і в якихось випадках нестандартність. Ідея може змінюватися в процесі становлення стартапу, шляхом введення змін у вже зміцнілу компанію.

Стартапи прийнято розділяти на традиційні і високотехнологічні. Традиційні (або класичні) стартапи в основному пов'язані з легкою реалізацією ідей. Основою подібного виду стартапів виступає нове застосування використовуваних технологій або розробок. В першу чергу дані стартапи орієнтовані на підвищення темпів зростання і захоплення великої частки ринку.

Високотехнологічні стартапи – це стартапи, які засновані на сучасних та інноваційних наукових розробках. Дані компанії в перспективі можуть принести великі доходи, але для початку вони вимагають величезних інвестицій [7].

Різна ступінь новизни – єдина істотна відмінність традиційного стартапу від високотехнологічного.

Виділимо відмінні характеристики стартапа:

- 1) Орієнтація на інновації – новий продукт або нова послуга;
- 2) Невизначеність і ризики – поява нового завжди тягне за собою ризики.

Існує багато як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на майбутнє стартапу.

3) Затребуваність бізнес-ідеї – у 42% випадків саме «не затребуваність» пропонованого продукту стає крахом проекту [8].

4) Головним ресурсом виступає команда, яка готова протягом тривалого часу працювати за ідею.

5) Стрімкий розвиток стартап-проекту передбачає термін запуску від 3 до 4 місяців [9].

6) Масштабованість. Стартап не обмежує масштаби свого зростання, а його метою є завоювання більшої частки ринку.

- 7) Обмеженість в ресурсах, нестача фінансів і пошук інвесторів.

Розвиток даного напрямку підприємницької діяльності, у тому числі й в Україні, є надзвичайно важливим, оскільки саме підприємництво, а особливо інноваційне, – є каталізатором розвитку економіки та суспільства загалом. Саме вони здатні втілити в життя не лише цікаві девайси та програми для розваг, а створити продукти, які надалі здатні змінити життя мільйонів людей. Українці вже активно рухаються у цьому напрямі. Наприклад, вже розроблені жалюзі, що здатні «збирати» сонячну енергію (SolarGaps), мініатюрний пристрій, який робить кардіограму та сповіщає родичів і лікаря про зміни у стані здоров'я пацієнта (Cardiomo), розвиваючі 3-Д-пазли з дерева (Ugears), онлайн-платформа

для безкоштовного навчання (Prometheus) тощо. Цей перелік є невичерпним, оскільки в Україні існує істотний науковий та винахідницький потенціал, якісна освіта та перспективна молодь. Головною задачею є не допустити «відтоку мізків» та забезпечити сприятливі умови для розвитку та функціонуванню стартапів в Україні [8].

Як зазначено нами в статті: «Державна політика у сфері інновацій в Україні регулюється Законом «Про інноваційну діяльність». Для планомірного розвитку інноваційного сектору економіки передбачено ряд державних заходів, до яких, зокрема, належать: фінансова підтримка інноваційних проєктів та встановлення пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності. Для здійснення фінансової підтримки інноваційної діяльності суб'єктів господарювання різних форм власності Кабміном України була створена державна інноваційна фінансово-кредитна установа з метою надання на певних умовах поворотного чи безповоротного кредитування» [17].

Таблиця 1.2

Показник загальної початкової стадії підприємницької активності (ТЕА)

Країни	2005	2010	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Світ</b>	<b>6,2</b>	<b>7,8</b>	<b>9,8</b>	<b>10,7</b>	<b>10,9</b>	<b>10,2</b>	<b>10,2</b>	<b>10,3</b>
Бразилія	11,3	17,5	15,4	17,3	17,2	20,9	19,6	20,3
Мексика	5,9	10,5	12,1	14,8	18,9	21,0	9,6	14,1
США	12,4	7,6	12,8	12,7	13,8	11,9	12,6	13,6
Канада	9,3	8,8	11,8	12,1	13,0	14,7	16,7	18,8
Великобританія	6,2	6,4	8,9	7,1	10,7	6,9	8,8	8,4
Германія	5,1	4,2	5,3	4,9	5,2	4,7	4,6	5,3
Франція	5,4	5,8	5,2	4,8	5,3	5,3	5,3	3,9
Естонія	в.д.	в.д.	14,3	13,1	9,4	13,1	16,2	19,4
Польща	8,8	8,9	9,4	9,2	9,2	9,2	10,7	8,9
Японія	2,2	3,3	3,9	3,7	3,8	4,1	4,2	4,7
Китай	13,7	14,4	12,8	14,0	15,5	12,8	10,3	в.д.

Доцільно розглянути дослідження стартапів на макрорівні для розуміння природи стартап руху.

Для дослідження процесів розвитку стартапів використовують такі основні показники:

- кількість стартапів на душу населення у розрізі регіонів світу;
- різні форми інвестицій в стартапи;
- частка населення, яка бере участь у розробці стартапів, що охоплені підприємницькою діяльністю [6].

Міжнародні організації використовують такі показники:

- Показник загальної початкової стадії підприємницької активності (табл. 1.2., рис. 1.1.);
- Показники, що характеризують процеси розвитку стартапів у різних країнах (рис. 1.3.);
- Рейтинг галузей за показником ТЕА у розрізі регіонів [6].

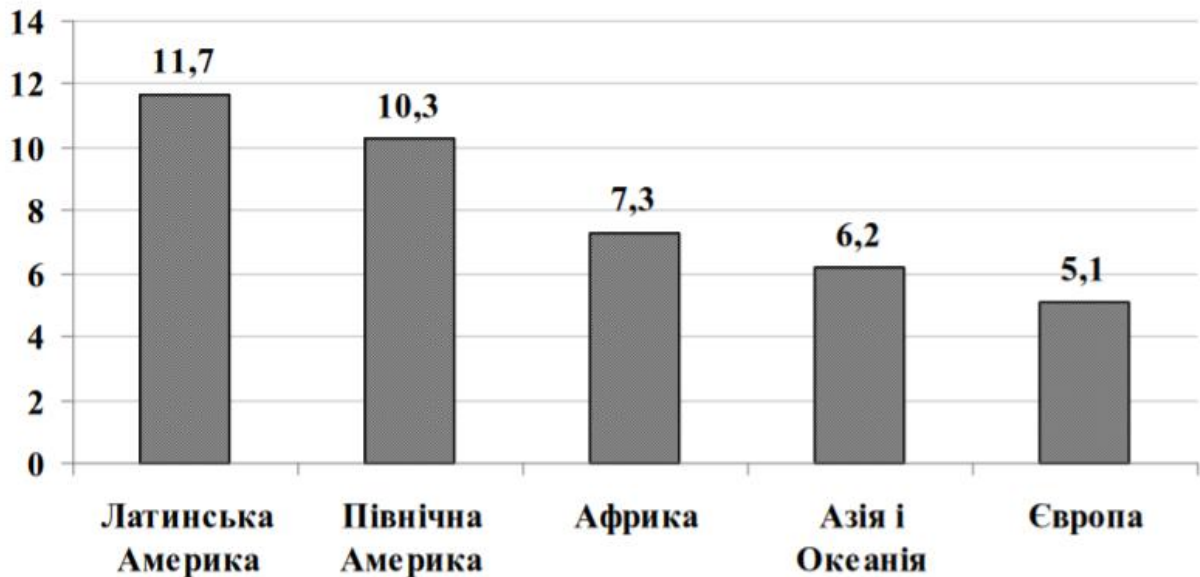


Рис. 1.1. Показник загальної початкової стадії підприємницької активності

Таблиця 1.3

Показники, що характеризують процеси розвитку стартапів у різних країнах  
2017 р.

Країни	Кількість стартапів	ТЕА	Гарний вибір кар'єри	Підприємницькі наміри	Проблеми з фінансуванням
США	46377	13,6	63,1	14,5	5,2
Індія	6028	9,3	53,0	10,3	37,9
Великобританія	4871	8,4	55,6	7,3	8,4
Канада	2454	18,8	65,6	14,1	11,9
Індонезія	2012	7,8	70,0	28,1	39,5
Германія	1965	5,3	51,3	7,2	5,7
Франція	1383	3,9	59,1	17,6	16,6
Бразилія	1069	20,3	в.д.	15,3	17,8
Китай	545	9,9	66,4	15,3	31,2
Україна	238	в.д.	в.д.	в.д.	в.д.
Естонія	157	19,4	54,2	18,1	10,7
Латвія	70	14,2	57,5	17,3	9,3
Словачія	59	11,8	47,6	9,0	12,2

В Україні стартапи також набувають все більшої популярності. У таблиці 1.5. зазначено найуспішніші українські стартапи [2].

Таблиця 1.4

Рейтинг галузей за показником ТЕА у розрізі регіонів, 2017 р.

Регіони	С/г	Гірнична	Пром-сть	Транспорт	Торгівля	ІСТ	Фінанси	Проф. послуги	Освіта, охорона здоров'я	Інші
Латинська Америка	2,6	3,7	9	3,4	55,7	2,8	1,1	4,1	12,2	5,4
Північна Америка	4,2	4,9	6,2	2,2	21,6	8,5	7,6	16,1	17,1	11,6
Африка	12,6	3,6	11,8	3	53,5	1	1,6	0,7	8,1	4,1
Азія і Океанія	3,4	4,2	7,2	2,1	52,5	3,3	3,1	4,4	13,8	6
Європа	7,1	6,6	8,3	2,8	27	5,5	3,9	11,6	17,6	9,6

## Успішні українські стартапи

Назва	Значення діяльності
Depositphotos	міжнародний онлайн фотобанк, який є посередником між авторами зображень та їх покупцями
Terrasoft	розробник програмного забезпечення корпоративного класу, в першу чергу відома як виробник систем класу CRM, BPM і Service Desk. Крім розробки програмних продуктів займається ІТ-консалтингом і реалізує комплексні проекти з впровадження CRM-стратегії і автоматизації підприємств.
TemplateMonster	ІТ-компанія що розробляє та продає <u>шаблони сайтів</u> та інші веб-рішення.
Coursmos	стартап розробляє і пропонує платформу для невеликих онлайн-курсів. Один відеоурок триває не більше трьох хвилин, а в курс може входити до семи лекцій.
Clickky	найбільша незалежна мобільна маркетингова платформа в Східній Європі, основним напрямком роботи якої є залучення нових користувачів і монетизація мобільних додатків.
Augmented Pixels	проект, що розвиває технології доповненої реальності, успішно працює на зарубіжному ринку. Серед його клієнтів Samsung, Qualcomm.
Petcube	спеціалізується на виробленні пристроїв для власників домашніх тварин. Перший продукт компанії — це пристрій, що дозволяє через мобільний додаток дистанційно стежити, розмовляти і грати у лазерні ігри із домашнім улюбленцем.
Grammarly	онлайн сервіс для перевірки граматики, автоматично виявляє потенційні граматичні, орфографічні, пунктуальні, словесні і стильові помилки.
GitLab	платформа, що призначена для зберігання вихідного коду проектів у "хмарі".

За даними сервісу «Startup Ranking»: «Україна посідає 43 місце з 250 стартапів, випереджаючи країну стартапів Естонію, а також Литву, Латвію, Словенію, Словаччину й навіть деякі нові індустріальні країни. 49% усіх стартапів діють у Києві, друга половина розподілилась усією територією України таким чином: Дніпро має 16%, Львів – 9%, Харків – 8%, Одеса – 6%, інші міста – 12%» [4, с. 110].

За даними zn.ua: «до рейтингу хардварних стартапів увійшли 35 українських компаній, у яких уже є готовий продукт або його прототип. Серед розробок, що посіли перші місця, слід назвати такі, як RAWR (розумний



нашийник для собак) SolarGaps (розумні жалюзі) Cardiomio (мініатюрний кардіограф), HeartIn Fit (футболка з ЕКГ-монітором), CLAP (система розумного будинку), EMwatch (розумний годинник для боротьби зі стресом), Senstone (кулон для перекладу голосових нотаток у текст), UBreez (розумний вимірювач якості повітря), Kray Technologies (дрони для агросектору), Profeed (система для управління процесом годування тварин). За даними DealBook of Ukraine 2019 edition (щорічного огляду української індустрії техноінвестицій) у 2018 році технологічний сектор України залучив 323 млн. дол. венчурних інвестицій, що в чотири рази більше, ніж у 2016 році, і на 22% більше, ніж у 2017 році. Сумарно за 2013– 2018 роки в українські технологічні компанії інвестовано 1 млрд. дол., що робить Україну однією з найбільш інвестиційно привабливих країн Центральної та Східної Європи» [12].

## **1.2. Фактори розвитку конкурентоспроможного стартап-проєкту**

На практиці розвиток стартапу передбачає налагодження процесу створення нових конкурентоспроможних товарів і послуг, завдяки креативним підходам, їх реалізація на ринку в інноваційному сегменті зі значними ризиками щодо сприйняття продукту покупцями. Фактично, стартапи є короткостроковими проєктними пілотними організаціями, створеними з метою оптимального пошуку високопродуктивної та динамічної бізнес-діяльності [12].

Розроблення та виведення стартап-проєкту на ринок передбачає здійснення низки кроків, в межах яких визначають ринкові перспективи проєкту, графік та принципи організації виробництва, фінансовий аналіз та аналіз ризиків і заходи з просування пропозиції для інвесторів.

Етапи розроблення стартап-проєкту:

1. Маркетинговий аналіз стартап-проєкту. В межах цього етапу:

- розробляється опис самої ідеї проєкту та визначаються загальні напрями використання потенційного товару чи послуги, а також їх відмінність від конкурентів;
- аналізуються ринкові можливості щодо його реалізації;
- на базі аналізу ринкового середовища розробляється стратегія ринкового впровадження потенційного товару на ринок.

## 2. Організація стартап-проєкту. В межах цього етапу:

- складається календарний план-графік реалізації стартап-проєкту;
- розраховується потреба в основних засобах та нематеріальних активах;
- визначається плановий обсяг виробництва потенційного товару, на основі чого формується потреба у матеріальних ресурсах та персоналі;
- розраховуються загальні початкові витрати на запуск проєкту та планові загальногосподарські витрати, необхідні для реалізації проєкту.

## 3. Фінансово-економічний аналіз та оцінка ризиків проєкту. В межах цього етапу:

- визначається обсяг інвестиційних витрат;
- розраховуються основні фінансово-економічні показники проєкту (обсяг виробництва продукції, собівартість виробництва, ціна реалізації, податкове навантаження та чистий прибуток) також визначаються показники інвестиційної привабливості проєкту (запас фінансової міцності, рентабельність продажів та інвестицій, період окупності проєкту);
- визначається рівень ризикованості проєкту, визначаються основні ризики проєкту та шляхи їх запобігання (реагування на ризики).

## 4. Заходи з комерціалізації проєкту. Цей етап спрямовано на пошук інвесторів та просування інвестиційної пропозиції (оферти). Він передбачає:

- визначення цільової групи інвесторів та опису їх ділових інтересів;

- складання інвест-пропозиції (оферти): стислої характеристики проєкту для попереднього ознайомлення інвестора із проєктом;
- планування заходів з просування оферти: визначення комунікаційних каналів та площадок для планування системи заходів з просування в межах обраних каналів;
- планування ресурсів для реалізації заходів з просування оферти.

Якщо зазначені етапи реалізовано послідовно та вчасно - вони створюють передумови для успішного ринкового старту. Проте фахівці зі створення та розвитку стартап-проєктів окремо відзначають, що відсутність маркетингових знань та умінь, що дають можливість розробити ринково затребуваний проєкт із вихідної ідеї - є основною причиною високого рівня банкрутств стартап-компаній, і ця проблема може бути вирішена за рахунок навчання винахідників [10].

Якщо знати причини чому стартапи потерпають у ході розвитку, то можна уникнути цих помилок та створити конкурентоспроможний проєкт. Тож пропонуємо розглянути основні причини проблем:

- Зміна траєкторії стартапу заради експерименту. Зміна траєкторії стартапу заради експерименту або занадто швидкий півот, невдалий набір співробітників або прийняття неправильних рішень. Цю причину провалу назвали у 7% випадків. Погана ідея може виснажити ресурси і гроші, а також залишити працівників в стані фрустрації від того, що очікування з приводу швидкості прогресу не виправдовуються.
- Вигорання. Засновники стартапів часто не дотримуються балансу між роботою та особистим життям, тому ризик вигорання назвали причиною провалу у 8% випадків.
- Не використання зв'язків. Стартап-підприємці нарікають на брак ділових зв'язків.

- Проблеми з законодавством. Керівники проєкту Decide.com пояснюють: «Ми отримали повідомлення про невідповідність наших дій положенням законодавства. Якби ми не усунули проблему - нам би закрили рахунок».
- Відсутність грошей і зацікавленості інвестора. Крім найпоширенішої причини – відсутність грошей, деякі засновники нарікають на недостатню зацікавленість інвестора на початковій стадії стартапу.
- Неправильна організація віддаленої роботи.
- Недостатність ентузіазму. У 9% випадків засновники стартапів виявили, що недостатність ентузіазму – основна причина провалу, навіть при наявності самої хорошої ідеї.
- Невизначена мета. У 13% випадків фактором провалу називали відволікання на сторонні проєкти, особисті проблеми або загальну втрату мети.
- Неактуальність продукту. Якщо занадто рано випускати продукт, користувачі можуть відзначити його як недостатньо хороший, а заманити їх знову може бути не так просто через негативне перше враження. А якщо випускати продукт занадто пізно, можна втратити шанс вдало вийти на ринок.
- Ігнорування клієнта. У більшості стартапів фатальний промах – це відсутність зв'язку з користувачами.
- Невдалий маркетинг. Один з найважливіших елементів в бізнесі - розуміти цільову аудиторію і знати, як залучити її увагу. Невміння просувати продукт на ринку є поширеною помилкою.
- Відсутність бізнес-моделі. Якщо не знайти спосіб заробляти в достатньому обсязі від проєкту, інвестори навряд чи будуть вкладати гроші.
- Проблеми цінової політики. Підприємці кажуть, що дуже складно встановити ціну на продукт так, щоб покрити витрати і в той же час залучити клієнтів.

- Конкуренція. Є банальне твердження, що конкуренція в світі стартапів несуттєва. Але як тільки ідея знаходить визнання на ринку, в цій сфері можуть з'явитися інші учасники. Ігнорування конкуренції у 19% випадків стало причиною провалу стартапу.
- Невідповідна команда. Різнобічно розвинену команду з набором різних умінь часто називають ключем до успіху компанії.
- Відсутність попиту. У 42% випадків стартапи потерпіли фіаско, тому що вирішували неіснуючі проблеми.

Напрямок діяльності стартапу – фундамент будинку: для майбутніх поверхів необхідна основа.

Базовий аспект у створенні успішного стартапу – визначити для себе ідеальну точку перетину між вміннями, інтересами і тим, за що клієнти заплатять гроші.

Практично кожен успішний підприємець знайшов оптимальну золоту середину між власними інтересами, вміннями і можливістю заробити на своїй ідеї. Так, наприклад, один із найпопулярніших бізнесменів – Стів Джобс завжди цікавився дизайном (це було його пристрастю), він був прекрасним маркетологом і продакт-менеджером (вміння) і йому вдавалося поєднувати можливості з тим, що популярно на ринку в певний момент (монетизація) – це були і персональні комп'ютери, аудіоплеєри формату MP3, фільми з ефектом 3D і принципово нові мобільні пристрої.

Відповідна проблемна точка для майбутнього стартапу – коли достатня кількість споживачів визнають існування «болі» і готові платити за рішення. Значить, стартап буде затребуваний.

Також потрібно враховувати ринок – найважливіший фактор успіху або невдачі стартапу. Так як є безліч реальних покупців, ринок сам витягує продукт з стартапу. Ринок очікує наповнення і буде насичений першим життєздатним

продуктом, який йому запропонують. Необов'язково, щоб продукт був грандіозним, адже головним фактором є його життєздатність.

Для створення конкурентоспроможного продукту, необхідно враховувати, що стартап-проект повинен масштабуватися – в іншому випадку компанія не витримує натиску конкурентів [11].

Тож розглянуті нами фактори розвитку конкурентоспроможного стартапу необхідно в обиранні оптимальної моделі роботи з партнерами для його інтеграції в міжнародну підприємницьку екосистему.

Розглянемо декілька варіантів таких моделей:

- Вкладення грошей. Стартап пропонує інноваційне рішення, компанія оцінює його перспективність і вносить вклад в статутний капітал або купує стартап цілком.
- Спільний проект. Кілька компаній об'єднують ресурси і створюють спільну розробку, корисну для кожної з них. Як приклад можна привести: недавно стартував проект Facebook, Twitter, Google і Microsoft під назвою Data Transfer Project, спрямований на прискорення передачі даних між серверами цих компаній.
- Стратегічне партнерство. Стартап поставляє корпорації готовий продукт для вирішення поточних бізнес-задач, а корпорація, в свою чергу, платить за його фактичне використання. Саме в такому форматі FreshDoc працює з банками і не фінансовими компаніями, що розвивають власні екосистеми сервісів. Для багатьох «будівельників» екосистем в пріоритеті саме партнерські відносини, оскільки такий формат дозволяє реалізувати проект у максимально короткі терміни і несе в собі менше ризиків, ніж інвестування або переговори з конкурентами.
- Багато компаній співпрацюють зі стартапами по моделі white label. Цей формат передбачає, що одна компанія виробляє продукт, а друга – продає його під своїм брендом. Схема white label в першу чергу вигідна корпорації:

вона отримує готове рішення, яке вбудовується в екосистему і виглядає як власна розробка. Для стартапу формат white label не настільки однозначна, оскільки має свої витрати. З одного боку, це шанс запуснути великий проєкт з корпорацією, з іншого – доведеться миритися з тим, що клієнти не будуть асоціювати сервіс з брендом розробника.

Щоб великий бізнес помітив і оцінив розробку, потрібно опинитись в потрібний час в потрібному місці і грамотно себе презентувати. Існують різні корпоративні акселератори, які створюють тепличні умови для взаємодії між великими компаніями і технологічними стартапами. Туди варто йти не тільки для пошуку партнерів, а й щоб перевірити життєздатність своєї ідеї. Якщо стартап доведе, що його продукт здатний вирішити реальні завдання корпорації або її клієнтів, на нього обов'язково звернуть увагу.

Деякі компанії самостійно утворюють «точки входу» для інноваційних проєктів.

Крім акселераторів, для пошуку партнерів підходять спеціалізовані конференції, форуми і виставки. Іноді корпорації звертають увагу на проривні ідеї. Але зазвичай корпораціям цікаві стартапи з готовим, а головне – затребуваним продуктовим рішенням. Мета творця екосистеми – уникнути ланцюжка дослідження, розробки, тестування продукту і відразу почати заробляти на новому сервісі. Отже, завдання стартапу – довести, що його рішення має попит тут і зараз.

Розраховувати на включення в масштабну екосистему може продукт, який відповідає таким критеріям:

- Затребуваність. Це повинен бути працюючий і достатньо розкручений digital-сервіс – не просто розробка, а продукт, який вже приносить творцеві регулярний дохід.

- Відповідь на потреби аудиторії. Елемент екосистеми повинен закривати конкретну біль клієнта, причому настільки добре, щоб у нього не було потреби шукати інші рішення.
- Проста і якісна інтеграція. Розвинений API, можливість гнучкого налаштування інтерфейсу, грамотність, технічність – обов'язкові умови для реалізації успішного і прибуткового проєкту. Якщо є бажання інтегрувати свій продукт в екосистему з численною аудиторією, якість і швидкість інтеграції повинні відповідати найвищим стандартам.

Крім того, важливо, щоб стартап міг запропонувати партнеру чітку стратегію заробітку і взаємовигідні варіанти монетизації. Цілком ймовірно, що перед запуском спільного проєкту корпорація запропонує протестувати ключові бізнес-гіпотези і запустити пілот. Тому дуже бажано, щоб вже на етапі пілотування продукт довів свою бізнес-привабливість.

Стартап, в свою чергу, може розраховувати на доступ до клієнтської бази партнера, корисний зворотній зв'язок, активне просування корпорацією нового сервісу і, як наслідок, зростання продажів. Все це дає проєкту колосальне прискорення.

### **1.3. Особливості управління розвитком стартапу**

Створення стартапів (інноваційних компаній) забезпечує реалізацію інноваційних проєктів, виробництво інноваційних продуктів і послуг, трансфер і комерціалізацію інновацій, подолання науково-технологічного відставання і становлення високотехнологічного бізнесу. У свою чергу стартап є основною метою становлення і розвитку інноваційної екосистеми, середовища генерації інноваційних ідей, нових знань, нових компетенцій, венчурного фінансування та інноваційної інфраструктури.



До теперішнього часу склалися два підходи до управління створенням і функціонуванням стартапа: традиційний, який ґрунтується на методах і принципах управління великою компанією, і підхід гнучкої розробки інноваційного продукту і розвитку споживачів на основі створення бізнес-моделі і постійному її тестуванню з метою поліпшення.

Управління створенням і функціонуванням стартапу передбачає ефективне проєктне управління, мотивацію і стимулювання інноваційної активності учасників екосистеми, розробку і складання бізнес-моделі замість бізнес-плану, постійне її коригування для забезпечення досягнень поставлених цілей, оцінку і комерціалізацію інновацій.

О. А. Гавриш зазначає, що «стартапи як об'єкти управління потребують застосування специфічних підходів, методів планування та організації діяльності, знання яких часто бракує молодим підприємцям. Невипадково, за статистикою, до причин, які найчастіше призводять до провалів стартапів, відносять нерозуміння закономірностей функціонування бізнесу їх засновниками та, як наслідок, неправильно побудовану бізнес-модель і неналаштований менеджмент. Подальший розвиток вітчизняного ринку стартапів вимагає значного поглиблення знань щодо теоретичних та прикладних аспектів управління ними» [12].

Ерік Райз у книзі «Стартап без помилок» визначає, що «на початковому етапі розвитку стартапу необхідно залишатися гнучким, щоб вчитися на помилках і максимально швидко перевіряти гіпотези засновників, а значить, необхідно уникати великих вливань і витрат. Саме такий підхід лежить в основі методу Lean, мета якого допомогти підприємцям підвищити шанси стартапу на успіх» [16].

Важливе питання в тому, які дії створюють цінність для клієнта, а які ведуть до даремним витрат ресурсів, метод Lean Startup спочатку націлює не на створення ідеального продукту, а на випуск мінімально робочого продукту

(MVP) і постійне отримання зворотного зв'язку від клієнтів з метою того, щоб зрозуміти їх реальні потреби. Якщо початкові припущення не підтверджуються практикою, значить вони помилкові і значить потрібно зробити віраж – кардинально переглянути напрямок руху. Такий підхід повністю знижує ризик того, що стартап створить продукт, який виявиться нікому не потрібним [15].

Важливо зазначити, що кожен стартап має стадії розвитку, завдяки яким можна зрозуміти, що було вже втілено і який етап буде далі.

Розвиток стартапу від ідеї до завершеного проєкту або ж до компанії залежить від ефективного управління ним. Кожна стадія стартап-проєкту, як вже зазначалось, за виконаними діями, фінансуванням та результатами роботи команди передбачає виконання ряду управлінських процедур та застосування різних інструментів. При цьому початкові стадії підлягають управлінню, в яке закладено принципи та методи проєктного менеджменту, а стадії розвитку вже стартап-компанії – менеджменту організації, стратегічного управління та ін. Тому важливим є застосування до відповідних стадій стартапу інструментів управління [12].

Управління на посівній стадії (англ. seed stage). На даній стадії застосовується креативне управління для пошуку підприємницької ідеї, маркетинг-менеджмент у процесі діагностики продукту, ринку, галузі, споживачів. Посівна стадія вважається цілковитим аналогом передпроєктної фази у проєктному менеджменті, враховуючи, що сам стартап є одним з різновидів проєкту [13]. Належне управління на посівній стадії забезпечує продовження розвитку стартапу. При цьому для менеджерів має значення виявлення стратегічної перспективності ідеї та окреслення її в реальний проєкт.

Управління стартапом на стадії запуску (англ. startup stage). На стадії запуску починається втілення бізнес-ідеї, тому завданням управління є організація налагодженої командної роботи, управління ресурсами, організація системної взаємодії з партнерами проєкту, взаємоузгодження цілей та

результатів з інвесторами. На ній застосовується управління контрактами, управління інвестиціями, ведення переговорів та ін. Особливістю стадії є ретельне відслідковування процесів виробництва та продажу продукту [14].

Управління на стадії зростання стартапу (англ. growth stage). На цій стадії крім традиційного управління проектом застосовується управління за результатами та фінансовий менеджмент, оскільки відбувається збільшення реалізації продукції, і викликане ним збільшення фінансового потоку [12].

Управління стартапом на стадії розширення (англ. expansion stage) відбувається на основі загальноприйнятих підходів менеджменту, оскільки на ній стартап-проект набуває ознак підприємства.

Управління стартапом на стадії виходу (англ. exit stage). Стадія виходу означає, що інвестори отримують можливість повернути вкладені інвестиції завдяки збільшенню вартості компанії та продати свою частку. Тому на ній слід застосовувати методи фінансового управління, управління акціонерним капіталом, біржовою діяльністю [12].

Зворотній зв'язок, яку отримує стартап в процесі своїх експериментів, може бути якісним (які опції продукту подобаються, а які ні) або кількісним (скільки клієнтів користується продуктом, кількість зареєстрованих). Розуміння того, що допомагає створювати працюючий бізнес для стартапу набагато важливіше, ніж нагороди і увага преси [15].

На шляху успішного запуску стартапу виникає багато під-завдань. Все починається зі створення ідеї, далі висування гіпотез, проробки концептів та можливих моделей, їх тестування тощо. MVP – це важливий засіб досягнення мети. Існує безліч підходів до створення MVP. І, хоча в кожного експерта є свій підхід, все ж вони користуються декількома золотими правилами, щоб не загрузнути в дрібницях [15].

Також один із найважливіших елементів в управлінні стартапом – наявність його фінансової моделі.

Фінансове моделювання є важливим інструментом планування стартапу, що дозволяє визначити доцільність запуску проєкту і залучення інвестицій, ефективність діяльності компанії, правильність стратегії розвитку. Відсутність економічного макета бізнесу загрожує негативними наслідками різного ступеня тяжкості – від нерозумних і необґрунтованих витрат до повного провалу ідеї.

Фінансова модель демонструє поточний стан компанії та очікуваний хід її розвитку. Ніхто не може передбачити, що буде завтра. Але побудова фінансової моделі дасть інструмент для розуміння сильних і слабких сторін компанії, способів оптимізації витрат і збільшення прибутку.

Потенційним інвесторам фінансова модель допоможе визначити, наскільки основоположник стартапу розуміє свій бізнес і які цілі переслідує.

Для цілей планування зазвичай використовують дві форми фінансової моделі:

- Фінансовий план доходів і витрат (Profit and losses - P & L) – формує стратегію розвитку стартапу, будується за методом нарахування (тобто облік пов'язаний не з фактичним переміщенням грошових коштів, а з датою надання послуги, передачі продукції і так далі).
- Звіт про рух грошових коштів (Cash flow - CF) – застосовується для оперативного управління і планування грошових потоків. Побудова здійснюється за касовим методом: для віднесення сум до доходів або витрат потрібно фактичне переміщення грошей (коли вони надійшли або пішли з рахунку, з каси).

Найчастіше на початковому етапі стартапу цілком достатньо мати звіт про рух грошових коштів і планувати, відштовхуючись від нього. Даний звіт служить хорошим показником ефективності бізнесу, а також допомагає основоположнику уникнути касових розривів, спрогнозувати момент залучення інвестицій. На базі прогнозованого CF розраховуються інвестиційні показники проєкту (NPV, ROI,

IRR). Є інвестори, які використовують дані показники як критерії для прийняття рішення.

У міру розвитку компанії засновнику потрібно розширити систему звітності та планування. Тоді і з'явиться P & L з можливістю розрахувати виручку, чистий прибуток, точку беззбитковості і окупність проекту.

Якщо є великий часовий лаг між моментом надання послуги / відвантаженням товару і отриманням грошових коштів, рекомендується відразу будувати фінансову модель на базі двох звітів – CF і PL.

Фінансове моделювання стартапу застосовується з метою:

- Обґрунтування концепту компанії – макет наочно демонструє джерела доходів і витрат, обсяг ринку і інші показники діяльності організації.
- Модель дозволяє глибше зрозуміти внутрішні і зовнішні бізнес-процеси.
- Залучення інвестицій – на підставі бізнес-плану і фінансової моделі здійснюється оцінка інвесторами вартості компанії, приймається рішення про доцільність і розмір вкладень.
- Розробки стратегії компанії – макет показує слабкі і сильні сторони компанії, основні економічні чинники, що впливають на зростання бізнесу, фокусує увагу на KPI. Аналітика дозволяє оптимізувати і підвищити ефективність діяльності, оперативно реагувати на зміни ринку. Бенчмаркінгу – зіставлення результатів роботи компанії з показниками успішних організацій-конкурентів для покращення власної діяльності.
- Прогнозування – аналіз дохідної та видаткової частини дає розуміння, при яких обсягах бізнес починає приносити прибуток, тобто буде пройдена точка беззбитковості. План показує, як швидко стартап витрачає гроші, чи обґрунтовані ці витрати, коли знадобиться проводити інвестиційний раунд.

Мета фінансової моделі – не вгадати майбутнє компанії, а зрозуміти бізнес-процеси стартапу і фактори, що впливають на його зростання. Оскільки макет будується на гіпотезах, його потрібно регулярно оновлювати (при появі

фактичних показників продажів, виручки, витрат і так далі). В даному випадку модель виступає підставою для визначення правильності обраної стратегії і при необхідності її перегляду.

У моделі відображаються:

- всі джерела доходу стартапу;
- план продажів;
- аналіз ринку збуту;
- підсумковий входить грошовий потік;
- собівартість продажів.

Кінцевим результатом виступає визначення операційного прибутку – вона повинна бути позитивною, хоча б у прогнозованому сценарії. У перші місяці запуску стартапу допускаються негативні значення – коли прибуток не покриває витрати, але в перспективі компанія повинна виходити в плюс по операційній діяльності, інакше вона стане банкрутом або зажадає проведення нових інвестиційних раундів.

Основне завдання табличного структурування показників діяльності стартапу – визначити, наскільки вигідний задуманий проєкт у перспективі. Якщо економіка не сходиться навіть на папері, від реалізації ідеї варто відмовитися. Якщо проєкт представляється вигідним, макет допоможе визначитися з цільовими значеннями, які необхідні для досягнення точки беззбитковості і подальшого зростання.

Однак не слід сприймати модель як фундаментальну фінансову аналітику – це спрощений варіант, що дає відповіді на базові запитання і демонструє стратегію розвитку стартапу, розуміння бізнес-процесів. Оскільки економічний макет будується на гіпотезах, закономірних запитань чи є життя після його формування.

## Висновки до розділу 1

Стартапом є будь-який новий бізнес, переважно пов'язаний з ІТ-технологіями та будь-якими іншими інноваційними проектами, розрахований на швидке зростання. Стартапи створюються для вирішення проблем, пов'язаних з реалізацією нових високотехнологічних наукових проектів. В рамках стартап-проектів створюються унікальні і принципово нові програмні та технологічні продукти, в яких реалізуються нововведення в сфері винаходів, які неодмінно знайдуть споживачів на ринку. Тобто затребуваність такого продукту є основним критерієм його створення. Не всі інноваційні проекти можна назвати вдалими, саме тому при відкритті стартапу необхідно досить чітко уявляти, які продукти будуть затребувані і на що має сенс витратити час і ресурси.

При відкритті будь-якого стартапу також важливим є створення прототипу продукту, який планується виробляти. Необхідно визначитися, до якого типу діяльності буде відноситись підприємство, а також скласти бізнес-план діяльності та етапи поширення, просування продукції на ринку.

Стартапи зазвичай вимагають низький рівень початкових вкладень, оскільки інвестиції на початку розвитку вкрай обмежені. Найчастіше, першими інвесторами стають самі підприємці використовуючи власні кошти, або гроші з іншого існуючого бізнесу. Також для того, щоб провести своєчасний запуск стартапу важливо уникати типових помилок і пасток засновника.

Для того, щоб знайти інвесторів та підтримку у відкритті стартапу необхідно також дотримуватися певних правил і керуватися не просто планом, а бізнес-проектом, продуманим економістами та аналітиками, які дійсно знають свою справу. При висуванні товару на продаж також необхідно чітко позиціонувати і аргументувати, чому продається цей продукт і навіщо він потрібен потенційним клієнтам.

## РОЗДІЛ 2. ІНТЕГРАЦІЯ СТАРТАП-ПРОЄКТУ ДО МІЖНАРОДНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ЕКОСИСТЕМИ НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ ГО «ПЛАТФОРМА ІННОВАЦІЙНОГО ПАРТНЕРСТВА» (УЕР)

### 2.1. Шляхи інтеграції стартапу до міжнародної підприємницької екосистеми

Розглянемо шляхи інтеграції стартапу до міжнародної підприємницької екосистеми.

Одним із шляхів інтеграції стартапу до міжнародної підприємницької екосистеми є використання послуг бізнес-інкубаторів. Серед яких громадська організація «Платформа інноваційного партнерства» (УЕР). УЕР – це мережа академічних бізнес-інкубаторів.

Головною метою компанії є організація бізнес-освіти для молоді, що сприяє розвитку підприємницької екосистеми України.

Досвід роботи громадської організації понад 3-х років.

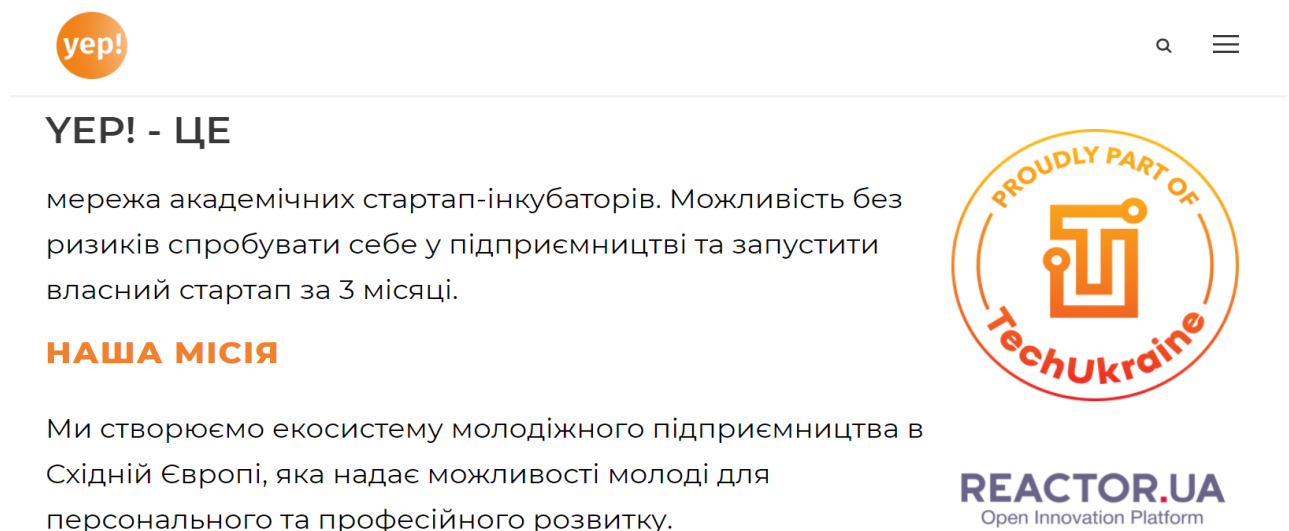


Рис. 2.1. Головна сторінка сайту ГО «Платформа інноваційного партнерства» (УЕР)



Однією із форм комунікації компанії з потенційними та постійними клієнтами – є сайт компанії за посиланням: <https://www.yepworld.org/ua/> (рис. 2.1.)

Громадська організація має декілька напрямків роботи (програм) для розвитку стартапів (рис. 2.2.):

1. yep!Clubs
2. yep!Starter
3. yep!Acceleration

## ПРОГРАМИ

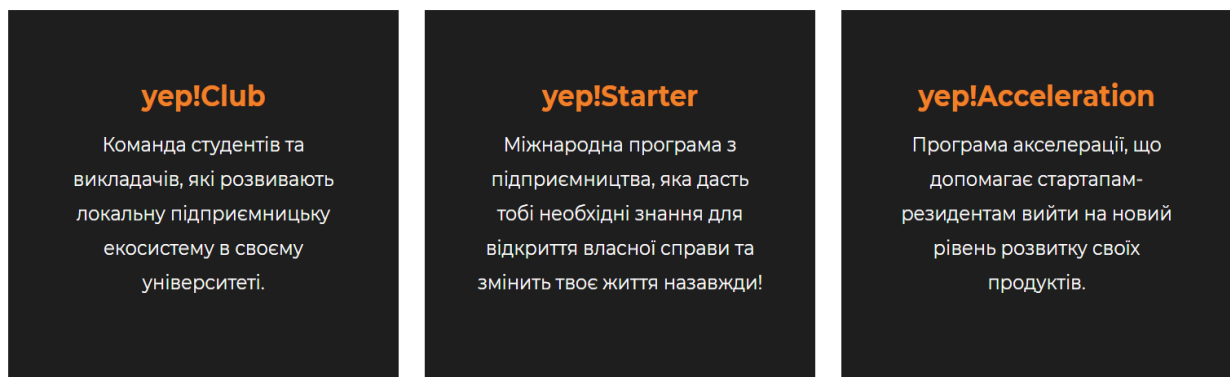


Рис. 2.2. Програми ГО «Платформа інноваційного партнерства» (YEP)

Для оформлення структури, штатного складу і штатної чисельності підприємства відповідно до установчих документів (статуту або положення) застосовується штатний розклад.

Організаційна структура компанії включає в себе CEO, фаундера (засновника компанії) – Заїкін Андрій, який має 7-річний досвід роботи у сфері організації стартапів та бізнес-курсів, якому підпорядковуються програмні менеджери, у свою чергу які співпрацюють не лише з фаундером компанії, а й з SMM, PR-менеджером та технічним менеджером.

Схематично організаційну структуру ГО «Платформа інноваційного партнерства» (УЕР) зображено на рис. 2.3.

ГО «Платформа інноваційного партнерства» (УЕР) надає можливість без ризиків спробувати себе у підприємстві та запустити власний стартап за 3 місяці.



Рис. 2.3. Організаційна структура ГО «Платформа інноваційного партнерства» (УЕР)

УЕР позиціонує себе як:

- трьохмісячна навчальна інкубаційна програма з підприємництва;
- робота над власним стартапом з бізнес-експертами України, Польщі, Естонії, Ізраїлю;
- спільнота однодумців, які теж прагнуть працювати над своїми проєктами;
- участь у головних стартап подіях країни разом з успішними підприємцями;
- допомога з проєктом після закінчення інкубаційної програми.

Інкубатори сприяють розвитку і росту такими способами:

Інвестування в стартапи. На ранніх стадіях стартапи потребують фінансування, поки вони тестують бізнес-моделі і розробляють продукти. Варіанти фінансування через інкубатори варіюються і можуть бути доступні в формі позик або інвестицій в обмін на капітал. Крім того, стартапи можуть скористатися робочим простором, пропонованим інкубаторами, скорочуючи витрати на оренду офісу та накладні витрати. Вони також пропонують можливість ділитися ресурсами з іншими стартапами, що дозволяє їм найкращим чином використовувати отримані кошти.

Підключення стартапів до інвесторів. Залучення капіталу часто займає багато часу і теж вимагає грошей. Інкубатори можуть потенційно заощадити час і гроші засновників, підключивши їх до своїх великих мереж венчурних капіталістів і бізнес-ангелів. Вони можуть познайомити з тими, хто найкраще підходить по типу бізнесу і галузі. Крім того, інкубатори зазвичай допомагають зробити крок до успішних переговорів та краще підготуватися до зустрічі з ними, щоб збільшити шанси на перемогу.

Наставництво і навчання. Досвідчені підприємці проводять тренінги з основ бізнесу і допомагають у створенні привабливого бізнес-плану. Інкубатори також пропонують заходи, на яких можна попрактикуватися в поданні пропозиції потенційним спонсорам або партнерам, а також поспілкуватися з ними.

Розглянемо шлях інтеграції стартапу до міжнародної підприємницької екосистеми на прикладі створення бізнес-моделі сервісу бронювання екскурсій по всьому світу. У разі успіху обраної моделі роботи стартапа, планується розширення екскурсійних пропозицій в рамках декількох десятків країн. Найбільш популярним і актуальним інструментом бізнес-моделювання на сьогоднішній день є шаблон бізнес-моделі – це універсальна мова опису, подання, аналізу та перетворення бізнес-моделей. Він складається з дев'яти

блоків, що дозволяють просто і наочно описати, представити діяльність організації на одному аркуші.

Сегментація споживачів (сегментування споживачів) – це процес подання у вигляді окремих груп всіх існуючих і (або) потенційних споживачів в межах одного конкретного ринку.

Сегментація – це розведення всіх споживачів на групи відповідно до визначених заздалегідь критеріям відбору споживачів в групи.

Мета сегментації споживачів – сконцентрувати маркетингові зусилля на групах споживачів, щоб ефективніше взаємодіяти з ринком і споживачами.

Розіб'ємо модель на блоки і опишемо кожен з них.

Перший блок (рис. 2.4.) – споживчі сегменти.

Ключовим при сегментації споживачів є той факт, що всередині кожної з виділених груп споживачі мають максимально схожі потреби, вимоги до товарів і послуг, а також схожі переваги в способах здійснення покупок.

Блок 1. Споживчі сегменти
<ul style="list-style-type: none"> <li>– середній ціновий сегмент;</li> <li>– клієнти – туристи, які планують бронювання екскурсій по всьому світу, від 27-28 років, які живуть в Україні, переважно самостійно подорожують (не пакетні тури, самостійні поїздки), користувачі інтернету.</li> </ul>

Рис. 2.4 - Блок «Споживчі сегменти»

Другий блок – ціннісні пропозиції. Блок включає опис товарів і послуг, які представляють цінність для певного споживчого сегмента.

Блок 2. Ціннісні пропозиції. Переваги:

- зручний та інтуїтивно зрозумілий сайт, приємний дизайн; відсутність в каталозі повторюваних маршрутів та екскурсій (інша бізнес-модель:

- туристу не доведеться аналізувати десятки однакових маршрутів в пошуку відповідного гіда, необхідно буде вибрати тільки сам маршрут);
- ціни нижчі, ніж у конкурентів, але разом з цим і нижче відсоток комісії (передбачається комісія в розмірі 15%);
  - більший вибір класичних маршрутів;
  - інструкції з бронювання квитків самостійно, вибір додаткових опцій;
  - зниження ризику відмови в проведенні екскурсій гідом, в той час як на аналізованих сервісах виставлені пропозиції конкретних гідів і доводиться підлаштовуватися під їх графік;
  - якісні описи екскурсій (відсутність довгих текстів, пункт «Організаційні деталі», розклад роботи об'єктів екскурсій);
  - швидке бронювання (бронювання, яке не потребує узгодження і підтвердження гіда);
  - зручність оплати (великий вибір способів оплати і можливість оплатити частково або повністю).

В ході складання бізнес-моделі були також структуровані в таблицю деякі аспекти бізнес-моделей сервісів (таблиця 2.1)

Таблиця 2.1

#### Основні пропозиції різних сервісів

<b>Сервіс</b>	<b>Комісія сайту,%</b>	<b>Можливість вибрати додаткові опції</b>	<b>Партнерська програма</b>
Tunatravel	20	ні	так
Zentravel	так	ні	ні
Instabridge	так	ні	так
TripMyDream	так	так	ні

Третій блок (рис. 2.5) – канали взаємодії. Блок описує, як компанія взаємодіє зі споживчими сегментами і доносить до них свої ціннісні пропозиції.

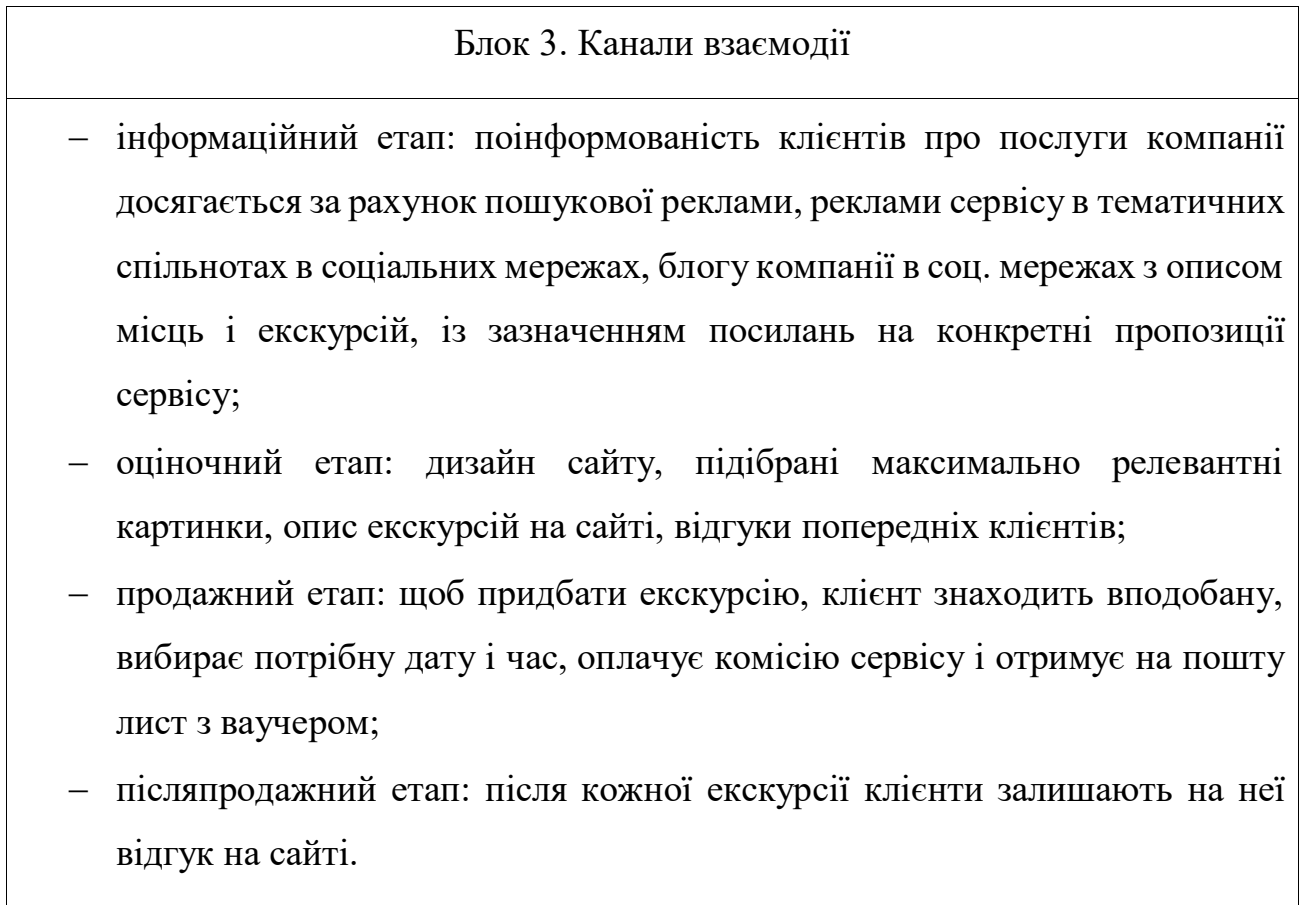


Рис. 2.5. – Блок «Канали взаємодії»

Канали зв'язку, поширення і продажів складають систему взаємодії компанії з клієнтом.

Ці канали виконують ряд функцій, зокрема:

- підвищують ступінь інформованості споживача про товари і послуги організації;
- допомагають оцінити ціннісні пропозиції організації;
- дозволяють споживачеві купувати товари та послуги;
- забезпечують післяпродажне обслуговування.

Четвертий блок (рис. 2.6) – взаємини зі споживачами. Блок описує типи відносин, які встановлюються у компанії з окремими споживчими сегментами. Компанія повинна чітко визначити, який тип взаємин вона хоче встановити з кожним із споживчих сегментів, вони можуть варіюватися від персональних до автоматизованих.

Блок 4. Взаємовідносини з споживачами
<ul style="list-style-type: none"> <li>– самостійне бронювання через сайт сервісу;</li> <li>– якщо є питання та потрібна допомога, то спілкування відбувається електронною поштою або за допомогою телефону.</li> </ul>

Рис. 2.6 – Блок «Взаємовідносини з споживачами»

Бронювання відбувається в кілька етапів:

- 1) потрібно вибрати місто і екскурсію, яку турист хоче відвідати, з каталогу;
- 2) ознайомитися з описом маршруту та в разі позитивного рішення натиснути «Замовити»;
- 3) буде виконаний перехід в форму, в якій потрібно вказати дату і час екскурсії, кількість осіб, вказати ім'я, електронну пошту та телефон. Якщо є якісь питання, їх також можна вказати в спеціальному полі;
- 4) натиснути «Забронювати екскурсію», відкриється вікно з посиланням на оплату. Ввести дані карти і підтвердити покупку.

П'ятий блок (рис. 2.7.) – фінансова стійкість. Блок включає матеріальну прибуток, яку компанія отримує від кожного споживчого сегменту та від партнерів.

Компанія повинна запитати себе: за що готові платити клієнти? Правильна відповідь на це питання дозволить створити один, або кілька потоків надходження доходів.

Блок 5. Фінансова стійкість
<ul style="list-style-type: none"> <li>– оплата відбувається на сайті;</li> <li>– потік доходів надходить від комісії за посередницькі послуги (комісія в розмірі 15% від кожної замовленої екскурсії);</li> <li>– фіксована ціна за індивідуальні екскурсії і динамічне ціноутворення (додаткові послуги).</li> </ul>

Рис. 2.7. – Блок «Фінансова стійкість»

Шостий блок (рис. 2.8) – ключові ресурси. У цьому блоці описуються найбільш важливі активи, необхідні для функціонування бізнес-моделі.

Блок 6. Ключові ресурси
<ul style="list-style-type: none"> <li>– офіс (так як компанія веде діяльність тільки через інтернет та її співробітники можуть працювати віддалено з дому, це дає можливість зекономити за рахунок оренди офісу, роблячи його наявність формальним);</li> <li>– сервер, на якому розташований сайт (хостинг, регулярна оплата оренди обладнання для роботи сервісу);</li> <li>– необхідні співробітники: менеджер по роботі з клієнтами (обов'язки: ведення бази даних клієнтів, консультування з питань функціональності сайту і оплати, допомога у бронюванні екскурсій)</li> </ul>

Рис. 2.8 – Блок «Ключові ресурси»



Ці активи дозволяють підприємству створювати і доносити до споживача ціннісні пропозиції, виходити на ринок, підтримувати зв'язки з споживчими сегментами і отримувати прибуток.

Блок 7. Ключові види діяльності
<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз ринку екскурсій;</li> <li>– активний пошук перспективних гідів і популярних маршрутів, які ще не представлені на сайті;</li> <li>– підтримка взаємин з клієнтською базою: поштова розсилка і пости в соціальних мережах.</li> </ul>

Рис. 2.9 - Блок «Ключові види діяльності»

Сьомий блок (рис. 2.9) – ключові види діяльності. Блок описує дії компанії, які необхідні для реалізації її бізнес-моделі. Кожна бізнес-модель включає певну кількість ключових видів діяльності. Це найважливіші дії організації, без яких її успішна робота неможлива.

Блок 8. Ключові партнери
<ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегічне співробітництво: туристичні компанії, займаються організацією турів, які делегують проведення екскурсій (діляться клієнтами за винагороду або безкоштовно), тревел-блогери, сайти туристичної тематики;</li> <li>– відносини з постачальниками: гідів, які вже безпосередньо надають екскурсійні послуги, бухгалтерська організація (допомагає з веденням бухгалтерських звітностей), платіжна система.</li> </ul>

Рис. 2.10 – Блок «Ключові партнери»

Восьмий блок (рис. 2.10) – ключові партнери. Блок описує мережу постачальників і партнерів, завдяки яким функціонує бізнес-модель. Організації будують партнерські відносини, щоб оптимізувати свої бізнес-моделі, знизити ризики, або отримати ресурси, і подібні відносини стають основою багатьох бізнес-моделей.

Дев'ятий блок – структура витрат. Блок описує найбільш істотні витрати, необхідні для роботи в рамках конкретної бізнес-моделі (таблиця 2.2).

Витрати досить легко підрахувати, якщо точно визначити ключові ресурси, ключові види діяльності та ключових партнерів.

Мінімізувати витрати слід в будь-якій бізнес-моделі, однак для деяких моделей зниження витрат має більше значення, ніж для інших.

В результаті проведення аналізу ключовий можливістю можна вважати те, що головним наслідком кризи, викликаній поширенням коронавірусу, буде відхід з ринку великої кількості гравців, які можуть його пережити. Однією з найбільш постраждалих галузей є туризм, і не всі компанії в період невизначеності зняття обмежень в переміщеннях можуть зберегти штат співробітників і продовжувати сплачувати оренду нерухомості.

Таблиця 2.2

## Розрахунок витрат на рік діяльності

Блок 9. Структура витрат			
Витрати	Вартість (грн)	Кількість місяців	Підсумок (грн)
Створення сайту	100 000	1	100 000
SEO-просування	20 000	12	240 000

Менеджер по роботі з клієнтами	20 000	12	24000
Хостинг	10 000	1	10 000
Зв'язок	1000	12	12000
Бухгалтерські послуги	5 000	12	60 000
Оренда офісу	10000	1	10000
Реклама в соціальних мережах	1000	12	12000
Оренда домену	1000	1	1000
			Разом: 469000 грн

В результаті проведення аналізу ключовий можливістю можна вважати те, що головним наслідком кризи, викликаній поширенням коронавірусу, буде відхід з ринку великої кількості гравців, які можуть його пережити. Однією з найбільш постраждалих галузей є туризм, і не всі компанії в період невизначеності зняття обмежень в переміщеннях можуть зберегти штат співробітників і продовжувати сплачувати оренду нерухомості.

При цьому серйозним недоліком є відсутність готового фінансування і доступу до кредитних коштів, щоб максимально швидко в найкоротші терміни запуснути сервіс та найняти необхідний персонал.

За підсумками ключових гравців ринку бронювання екскурсій для нашої бізнес-моделі підходить орієнтація на професійне надання екскурсійних послуг без залучення гідів, що дасть додаткову впевненість якості послуг в очах клієнтів. Розміщення посилань на сторонні сервіси з відгуками також дозволить зробити компанію більш відкритою і буде стимулювати до постійного поліпшення якості роботи на різних рівнях.

## **2.2. Методи оцінки екосистеми стартапу у світі**

Методи оцінки екосистеми стартапу у світі:

*Метод оцінки 1: Порівняння.*

Найбільш простий метод – це знайти оціночну вартість стартапу, порівнюючи його з іншими. Основний принцип цього методу полягає в оцінці стартапу в порівнянні з іншими схожими бізнесами. Це схоже на нерухомості: часто можна дізнатися приблизну вартість будинку шляхом вивчення цін на схожі будинки в цьому кварталі, або на цій же вулиці.

Метод порівняння передбачає вивчення стартапів в цьому ж секторі, що пропонують, можливо, схожі продукти, і розгляд того, як їх оцінка співвідноситься з вартістю стартапу.

Наприклад, будь-яку компанію під час IPO оцінили в \$ 15 мільйонів, і також маємо дані, що її програмним забезпеченням користуються 500 тисяч активних клієнтів. За методом порівняння можна підрахувати вартість клієнтської бази. Для тієї компанії вона буде становити \$ 30 на клієнта. Тепер, коли є прив'язка до клієнтів і на відомі всі цифри, можна підрахувати приблизну вартість компанії. Маючи 250 тисяч користувачів, стартап міг би коштувати \$ 7,5 мільйона.

Зрозуміло, що порівняння може проводитися і іншими способами: в різних галузях можуть використовуватися різні показники.

Метод порівняння хороший тим, що в залежності від показника, його можна застосовувати як для попередньої, так і для післяінвестиційної оцінки. В ідеальному випадку при проведенні оцінки потрібно додавати відому інформацію про будь-яку іншу компанію в порівнянні.

Отже, вище зазначено приклад різних відповідних для порівняння аналогів, придатних для розгляду. Найбільш часто застосовується метод порівняння у співвідношенні EV / Sales для розрахунку вартості: вартість підприємства, поділена на річні продажі.

Розрахунки можна провести за формулою (2.1):

$$\frac{\text{Ринкова капіталізація} + \text{заборгованість} + \text{привілейовані акції} - \text{грошові кошти та їх еквівалент}}{\text{Річний дохід}}$$

За допомогою цього методу можна отримати найбільш точний результат, якщо відомо річний дохід, хоча можна використовувати навіть передбачуваний грошовий потік, або місячний дохід, якщо такі дані доступні.

Припустимо, стартап в даний час отримує \$ 500 тисяч річного доходу. Знаходимо іншу компанію, схожу, яка тільки що була продана за \$ 50 мільйонів з доходом в \$ 15 мільйонів. За вищенаведеною формулою ставлення EV / Sales дорівнюватиме 3.3. Використовуючи це співвідношення для стартапу, отримаємо оцінку в \$ 1,65 мільйона.

Щоб підвищити точність методу порівняння, потрібно розглянути використання різних мультиплікаторів.

#### *Метод оцінки 2: Відповідність*

Відповідність – це метод оцінки, який фокусується виключно на перевагах інвестора. У інвестора є певні інвестиційні переваги, і при пошуку він буде вибирати стартапи, «відповідні» цим конкретним критеріям.

У плані оцінки стартапу, можна зіткнутися з інвестором, який бажає вкласти \$ 120 тисяч за 7% частку по післяінвестиційній оцінці. Передбачувана оцінка компанії складе близько \$ 1,7 мільйона.

Стартап-акселератори та інкубатори часто використовують подібний підхід.

Даний підхід до оцінки є найменш науковим з усіх методів. Він більше про те, з чим зручніше працювати інвестору, а не про те, скільки насправді коштує стартап.

### *Метод оцінки 3: Дисконтований грошовий потік (DCF-метод)*

Оцінка стартапу може бути зроблена за допомогою прогнозування конкретного грошового потоку. Ідея цього підходу полягає в погляді на стартап, як на володіння будь-яким іншим інвестиційним активом, наприклад, нерухомістю.

Цей метод не підходить для стартапів з будь-яким типом фінансової звітності. Однак можна використовувати гіпотетичні грошові потоки і в подальшому дисконтувати їх назад в дані, щоб отримати оцінку. Це може працювати в наступних раундах циклу залучення капіталу, коли стартап вже має надійні фінансові показники та більш високу передбачуваність.

### *Метод оцінки 4: Метод венчурного капіталу*

Можна поєднати три попередніх методи: порівняння, відповідності та грошового потоку і використовувати метод венчурного капіталу.

Для отримання продажної вартості стартапу використовується метод порівняння. Потім використовується ця оцінка, щоб рушити назад в інвестиційних раундах і провести оцінку, яка буде відповідати перевагам інвестора.

Припустимо, інвестор хоче вкласти гроші в стартап, та ідеальний час виходу для нього настане через три роки. Щоб прийти до поточної оцінки, потрібно поглянути на очікувані через три роки доходи. Потім береться дохід,

множить на коефіцієнт прибутковості і отримаємо остаточну вартість (за скільки компанія реально може бути продана через три роки на IPO, або через галузеву продаж).

Метод венчурного капіталу іноді називають – першим методом університету Чикаго, хоча насправді вони трохи відрізняються. Перший Чиказький метод полягає в обчисленні середньої оцінки на підставі ймовірності різних оцінок. Розглядаються найнижча можлива оцінка, найвірогідніша оцінка і найоптимістичніша.

#### *Метод оцінки 5: Де- або реконструкція*

Можна застосувати прямолінійний підхід і обчислити вартість стартапу, ґрунтуючись на деконструкції і реконструкції підприємства.

Деконструкція розглядала б ліквідацію підприємства, наприклад, у зв'язку з банкрутством.

Якщо стартап ще молодий і не назбирав ніяких активів, цей метод, звичайно ж, не застосуємо. Деконструкція не бере до уваги вартість бізнес-ідеї або інші подібні нематеріальні активи.

Реконструкція, з іншого боку, підходить до оцінки з точки зору «побудуй це, або купи це». Це означає вивчення основних активів стартапу і базування оцінки на тому, скільки буде коштувати їх відтворення – тобто реконструкція активів.

Наприклад, основним активом стартапу може бути розроблена технологія. Буде потрібно близько 2 000 людино-годин, щоб її відтворити. Вартість стартапу буде просто дорівнювати вартості цих 2000 годин праці, тому можна використовувати модель реконструкції навіть тоді, коли немає ніяких матеріальних активів.

#### *Метод оцінки 6: Комбінування*

Оскільки дані, з якими ми працюємо – обмежені, має сенс розглядати різні елементи стартапу разом, саме в цьому і полягає метод комбінування, відомий

також під назвою Методу Беркус. Він підсумовує цінність різних елементів стартапу, щоб отримати уявлення про його поточну вартість.

Метод досить близький до методу порівняння: беруть до уваги 5 ключових критеріїв для створення вдалого стартапу і порівнюються з ними стартап з іншими схожими стартапами.

По суті, створюється оцінка можливої вартості стартапу, розглядаючи, що могли б зробити інші, маючи ці конкретні елементи.

Наприклад, схожий стартап міг би бути оцінений в \$ 2 мільйони. Беремо п'ять елементів (можуть бути інші елементи, що впливають на оцінку) і оцінюєте їх вплив на оцінку вартість, а потім порівнюємо їх з поточною ситуацією.

#### *Метод оцінки 7: Конкурентні втрати*

Цей метод оцінки стартапу розглядає, які будуть кінцеві фінансові втрати в разі, якби конкурент отримав перевагу від використання підприємства.

Для оцінки стартап повинен розглядатися як набір окремих сутностей – фактично розглядаючи сектори і дивлячись, як буде впливати втрата однієї з частин на весь бізнес.

Наприклад, готується до випуску програмне забезпечення. Тепер за допомогою методу конкурентних втрат можна оцінити фінансовий збиток, які понесе стартап, якщо інший бізнес отримає це програмне забезпечення.

Вартість програмного продукту становитиме, таким чином, фінансові втрати, які понесе стартап від його втрати. Фактично, можна використовувати цей метод навіть стосовно до своєї команди.

Отже, вибір відповідного методу оцінки стартапу буде залежати від бізнесу, точки, в якій стартап перебуває стосовно залучення інвестицій, і інвесторів, яких приваблює стартап.

Більшість венчурних інвесторів і бізнес-ангелів використовують порівняльний метод і метод венчурного капіталу, в той час як акселератори користуються методом відповідності.



### **2.3. Проблеми інтеграції вітчизняних стартап-проектів до міжнародної підприємницької екосистеми**

Світові тенденції управління інноваціями в секторі технологій свідчать про те, що все частіше ініціативи в області інновацій виходять від керівників вищої ланки. І це не дивно, оскільки зараз взаємозв'язок між комерційними результатами, корпоративною культурою та успішним впровадженням новітньої технології стала більш тісною.

Проблематику можна розділити на велику кількість секторів – все, що пов'язано із:

- початком стартапу;
- дослідженням ринку;
- просуванням стартапу;
- продажами продукту;
- зворотним зв'язком з клієнтом;
- роботою з інвесторами;
- бухгалтерським обліком;
- роботою з командою проекту і так далі.

Розглянемо проблематику більш детально.

*Неправильне визначення цільової аудиторії.*

Команда стартапу сформувала гіпотезу, що їх продукт буде цікавий певним покупцям. Спираючись на цю ідею, вони виводять компанію на ринок і стикаються з відсутністю попиту. Проблема в тому, що цінність продукту визначалася, «не залишаючи офісу»: картина світу співробітників стартапу може різко відрізнятися від потреб і «болів» цільової аудиторії.

Неправильно визначивши свого потенційного клієнта і не маючи запасної гіпотези, фаундер проєкту приречений поповнити ряди «долини смерті», так як він позбавляється головної мети будь-якого бізнесу – виходу на прибуток.

*Рішення:*

Перед тим як почати виробляти продукт, стартапу слід зайнятися попередніми дослідженнями ринку. Потрібно не забувати на початковому етапі підготувати відразу кілька ідей, щоб в разі виявлення неспроможності однієї з них швидко здійснити півот – зміну напрямку бізнес-моделі. А швидкість реакції – перший закон життєздатності стартапу.

*Незнання маркетингу, нездатність донести цінність продукту*

Малодосвідчена команда стартапу просто не має професійних навичок в сфері глибокого опрацювання цільової аудиторії і складання дійсно ефективного бізнес-плану.

Якщо стартап не може на етапі залучення інвестицій пояснити, чим корисний його продукт, то і в майбутньому він навряд чи донесе його цінність до цільової аудиторії або приверне фінансові вливання.

*Рішення:*

Знайти сильного маркетолога і продавця, які допоможуть уникнути типової помилки багатьох стартапів – складності в спілкуванні з «зовнішнім світом» і незнання законів ринку. Відповідно, що слова про майбутню затребуваність продукту в бізнес-плані повинні бути підтвержені реальними цифрами. І в цих цифрах потрібно враховувати не тільки фінансові ресурси, а й тимчасові – терміни реалізації. З цього випливає наступна проблема.

*Повільна реакція і недотримання термінів*

Стартапи вимагають миттєвого реагування і швидкої хватки, а навіть хороші фахівці, виконуючи нову для них роботу, обов'язково сповільнюються. Це природний для людини стан чи не відпрацьована до автоматизму схема дій –

викликає деякий ступор. Але в реаліях бізнес-гри це може серйозно підірвати довіру клієнта.

Терпіння і швидкість реакції, постійний інтерес до проєкту, миттєва реакція на заперечення, зауваження і перебудову тактики, дотримання термінів – те, що дає команді конкурентоспроможність. До речі, зрив дедлайнів – ще одна «хвороба» молодих команд: неправильно розподілені обов'язки, розгубленість при пошуку нової інформації, «притирання» перед злагодженою роботою – і проєкт зірваний, а замовник втрачений.

#### *Рішення:*

Для молодих стартапів важливо мати наставника – людину, яка знайома з бізнес-моделлю, яка може підказати слабкі місця в команді і мінімізувати ймовірність зриву термінів або хаотичності дій команди завдяки своєму досвіду. Для таких випадків доречно залучити трекера: пошук слабких місць, які гальмують роботу проєкту і допомогу в підборі відсутніх фахівців входять в його функціонал.

Навіть невеликий бюджет можна розподілити таким чином, щоб забезпечити регулярне підвищення кваліфікації членів команди. Це і інвестування в майбутнє, і додаткова мотивація співробітників – зацікавлені в роботі люди діють набагато швидше. До слова, інвестори набагато лояльніше ставляться до стартапів, які вкладають гроші в свою команду.

#### *Відсутність злагодженості в роботі*

У перший час це стандартна і природна ситуація – «притирання» неминучі, і спрацьовується команда не так швидко, як хотілося б організатору. Початкова відсутність злагодженості і навіть конфлікти між співробітниками – невід'ємна частина становлення бізнесу.

Поступово це стабілізується само по собі, головне – відстежити тенденцію і правильно розподілити обов'язки, враховуючи всі характерні особливості учасників команди. Але на це потрібні час і досвід, які як раз і будуть

відпрацьовуватися на перших клієнтах, що позначиться на якості роботи. Все буде проходити повільніше, помилки і розбіжності неминучі, плюс до всього ймовірно дублювання роботи або, навпаки, команда може втратити важливий елемент, надіючись на інших.

*Рішення:*

Щоб уникнути нерівномірного розподілу обов'язків (коли один «тягне» всю справу, а інші або дублюють його роботу, або простоюють), потрібно на початковому етапі сформуванню команду з кількох професіоналів в своїх областях. Мінімальний склад стартапу в ідеальному варіанті повинен виглядати наступним чином:

- Фаундер(-и) – локомотив, який направляє співробітників і задає загальну траєкторію. Тут повинен бути сильний керівник, що розбирається в специфіці продукту, і за яким залишається останнє слово в будь-якій спірній ситуації.
- Спеціаліст(-и) в сфері, яку просуває стартап, або розроблювачі продукту.
- Маркетолог, який продумає і зможе підготувати переконливі скрипти для переговорів з інвесторами та клієнтами.
- Досвідчений продавець – зацікавлений в просуванні продукту (як стимул, його варто поставити на оплату по КРІ), який має досвід в переговорах і відпрацювання заперечень.
- Фахівці, що забезпечують правову підтримку (юрисконсульт, фінансист) – вони візьмуть на себе питання, пов'язані з життєздатністю стартапу в рамках законодавства. До речі, невміння правильно розподілити бюджет на старті – одна з популярних причин провалу підприємців-початківців.

Не потрібно поєднувати виконання різних обов'язків у одного співробітника. Це призводить не тільки до мало ефективної роботи, але і до конфліктів у виконанні схожості дій між колегами.

Кожен повинен займатися одним видом діяльності, а непорозуміння, які виникають на стику дій членів команди вирішує засновник. Останніх трьох з переліку співробітників краще наймати зі сторони – жоден «молодий» бізнес не може похвалитися наявністю фахівця з релевантним досвідом в штаті.

Незважаючи на очевидну перевагу єдиного керівника, який задає основну лінію роботи всієї команди, інвестори вважають більш життєздатними стартапи з двома співзасновниками (дослідження Sage підтверджує, що близько 60% успішних компаній стартували як мінімум з двома партнерами).

#### *Відсутність досвіду в продажах*

Не можна обійти увагою дуже важливу помилку стартаперів. Вони по суті мають своїх менеджерів з продажу, але при цьому часто беруть функції переговорів з великими фірмами (потенційними клієнтами) на себе і не витягують до потрібного результату.

Пам'ятайте, що ключовим фактором для інвесторів при ухваленні рішення про фінансування буде побачити в стартапі двох співробітників: інженера і продавця, причому обох з успішними кейсами.

#### *Рішення:*

Кожен повинен займатися своєю справою – не варто очікувати від розробників здібностей дипломатів. Для цих цілей краще взагалі не використовувати непрофільних членів команди, краще найняти досвідченого фахівця «зі сторони».

Другий варіант: навчити свого продавця (якщо, звичайно, у засновників є необхідні компетенції). У нього теж є свої переваги – як мінімум, вся конфіденційна інформація залишиться всередині стартапу.

#### *Форс-мажори: хвороба чи звільнення співробітника*

Від несподіванок ніхто не застрахований: відповідальний працівник захворює, переїжджає, звільняється – і весь проєкт зводиться до нуля. У разі,

якщо команда на фрілансі, це ще більше ускладнює ситуацію: будь-яка людина може «відпасти», навіть не попередивши.

В історії стартапів зареєстровано чимало випадків, коли між фаундером і розробником виникають розбіжності. Співробітник в такому випадку часто йде не один, а захоплює «співчуваючих йому» членів свого відділу. А це призводить у більшості випадків до закриття проекту.

*Рішення:*

Існує два виходи: підготувати взаємозамінних фахівців або мати резерв, але і це не гарантія, що термінова робота буде виконана. Надмірне навантаження на відповідального працівника призводить до швидкого вигорання. Крім того, розширювати штат стартаперів не в змозі, а навчати програміста функцій продавця нераціонально – занадто різнорідні види діяльності.

У випадку з кадровим резервом теж є свої проблеми. Навчання нового співробітника в розпал роботи над проектом вимагає часу. Для стартапу, де фінанси і час обмежені, «вирощувати» власного фахівця в деяких галузях (особливо в менеджменті) – нераціонально. Тому деяких працівників набагато ефективніше залучати.

*Низький рівень клієнтської підтримки*

Продаючи продукт в перший раз, стартап може отримати постійного клієнта. При цьому команда може зробити типову помилку для підприємців-початківців – «кинути» вже теплий лід і відправитися в погоню за новими. Зазвичай це відбувається через те, що присутній неправильний розподіл співробітників – наприклад, найняті виключно продавці, а наявність технічної підтримки і менеджерів по роботі з клієнтами проігноровано.

*Рішення:*

Масштабувати команду в міру розвитку проекту. Якщо на стадії розробки MVP менеджери з підтримки клієнтів ще не потрібні, то з виходом на ринок буде потрібно розширити штат. Збільшення кількості співробітників мінімум через

півроку-рік після появи стартапу – ще один показник його життєздатності та відповідального підходу фаундера до бізнесу. І це один з плюсів в очах майбутніх інвесторів.

## **Висновки до розділу 2**

Єдиної думки щодо ознак успішності починання та розвитку стартапу немає. У будь-якій області, будь-то економіка, наука або технології, свої закони і, як наслідок, критерії успіху. Будь-яке середовище динамічне: воно постійно змінюється, трансформується, розвивається. Зміни відбуваються мало не щодня. Тому для створення успішного продукту треба володіти далекоглядністю і стратегічним мисленням. Необхідно розуміти тенденції, які існують на момент запуску ідеї.

Успіх проєкту безпосередньо залежить від обраного продукту, сегмента, на який він орієнтований, і від ініціативної команди творців. Команда повинна бути повністю компетентна щодо свого проєкту. Тільки професіоналізм, робота в команді і настрій на перемогу можуть призвести до успішного просування. Запропонований продукт повинен бути привабливим, як для інвесторів, так і для цільової аудиторії.

У стартап-проєктів немає права на банальність. Щоб залучити додаткове фінансування, проєкт потребує грамотне просування. Йому потрібна інформаційна підтримка і розкрутка. Обов'язковим є ретельне опрацювання проєкту перед запуском. Неприпустимі недоробки продукту – вони негативно впливають на його розвиток. Якщо всі умови будуть дотримані, у кожного починання є шанс стати повноцінним і самодостатнім стартапом.

## ВИСНОВКИ

Отже, відповідно до поставленої мети були виконані такі задачі:

Розглянуто поняття та зміст міжнародної підприємницької екосистеми.

1. Тож підприємницька екосистема – це соціально-економічне середовище, що впливає на місцеве і регіональне підприємництво. Крім того, підприємницька екосистема включає кілька екосистем: стартап-екосистема, венчурна екосистема, університетська екосистема і ін. Відповідно до теми випускної роботи, нами розглянуто більш детально поняття стартап-екосистеми. Стартап-екосистема, як і будь-яка екосистема – це функціональна єдність живих організмів і середовища їх проживання. У стартап-екосистемі свої особливості взаємодії, взаємозалежність існування різних діючих видів.

2. Охарактеризовано фактори розвитку конкурентоспроможного стартап-проєкту.

Факторами розвитку конкурентоспроможного стартап-проєкту є дотримання траєкторії стартапу та відсутності її зміни заради експерименту; мотивація співробітників для постійної зацікавленості в роботі та відсутності вигорання; контроль проєкту у законодавчому аспекті; знаходження методів залучення грошей та сприяння зацікавленості інвесторів; правильна організація віддаленої роботи; підтримка ентузіазму співробітників; чіткість та визначеність мети; актуальність продукту; повна зацікавленість у потенційних клієнтах; вдалий маркетинг; сформована бізнес-модель; лояльна цінова політика; здорова конкуренція; відповідальна команда; наявність попиту.

3. Зазначено особливості управління розвитком стартапу.

До особливостей управління розвитком стартапу відносяться такі критерії: обґрунтування концепту компанії; відтворення моделі, що дозволяє глибше зрозуміти внутрішні і зовнішні бізнес-процеси; залучення інвестицій; розробка стратегії компанії та прогнозування стартапу.



4. Проаналізовано шляхи інтеграції стартапу до міжнародної підприємницької екосистеми.

Найголовнішими шляхами інтеграції стартапу до міжнародної підприємницької екосистеми є: вкладення грошей; створення спільного проєкту; розробка стратегічного партнерства: також багато компаній співпрацюють зі стартапами по моделі white label. Головними критеріями стартапу для реалізації вищезазначених шляхів є його затребуваність, відповідність до потреб аудиторії; проста та якісна інтеграція.

5. Обґрунтовано методи оцінки екосистеми стартапу у світі.

Ми зазначили такі методи оцінки екосистеми стартапу у світі: порівняння, що передбачає вивчення стартапів в цьому ж секторі, що пропонують, можливо, схожі продукти, і розгляд того, як їх оцінка співвідноситься з вартістю стартапу; відповідність – це метод оцінки, який фокусується виключно на перевагах інвестора; дисконтований грошовий потік (DCF-метод) – у інвестора є певні інвестиційні переваги, і при пошуку він буде вибирати стартапи, «відповідні» цим конкретним критеріям. Оцінка стартапу може бути зроблена за допомогою прогнозування конкретного грошового потоку. Ідея цього підходу полягає в погляді на стартап, як на володіння будь-яким іншим інвестиційним активом, наприклад, нерухомістю; метод венчурного капіталу, що полягає у поєднанні трьох попередніх методів: порівняння, відповідності та грошового потоку; метод де- або реконструкція, що застосовує прямолінійний підхід і обчислює вартість стартапу, ґрунтуючись на деконструкції і реконструкції підприємства; метод комбінування досить близький до методу порівняння: беруть до уваги 5 ключових критеріїв для створення гарного стартапу і порівнюються з ними стартап з іншими схожими стартапами, метод оцінки «Конкурентні втрати» – цей метод оцінки стартапу розглядає, які будуть кінцеві фінансові втрати в разі, якби конкурент отримав перевагу від використання підприємства.

6. Визначено проблеми інтеграції вітчизняних стартап-проектів до міжнародної підприємницької екосистеми.

Головними проблемами інтеграції вітчизняних стартап-проектів до міжнародної підприємницької екосистеми є неправильне визначення цільової аудиторії; незнання маркетингу; нездатність донести цінність продукту; повільна реакція і недотримання термінів; відсутність злагодженості в роботі; відсутність досвіду в продажах; форс-мажори: хвороба чи звільнення співробітника та низький рівень клієнтської підтримки.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. 10 принципів фандрайзингу. Startup news. Innovation \* technology \* startup s. Режим доступу: <http://www.startup.org.ua/2016/08/10.html>
2. Бобрицький Д. 24 успішних українських стартапу, на яких найбільше заробили. Режим доступу до ресурсу: [http://24tv.ua/24\\_uspeshnyh\\_ukrainskih\\_startapa\\_na\\_kotoryh\\_bolshe\\_vsego\\_z\\_arabotali\\_n603818](http://24tv.ua/24_uspeshnyh_ukrainskih_startapa_na_kotoryh_bolshe_vsego_z_arabotali_n603818).
3. Грінченко А. К. Методології управління та розвитку продукту стартапу : НТУ «ХПІ». Харків, 2017. № 54 (1257). С. 41-46.
4. Ерік Р. Стартап без помилок. Київ, 2016. 368 с.
5. Жалдак Г. Проблеми та перспективи розвитку стартапів в Україні. Інфраструктура ринку. 2019. № 32. С. 109–113
6. Касич А. О., Джура А. М. Стартапи як форма підприємницької діяльності: поняття, значення, зарубіжний досвід. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 2. С. 24-31.
7. Лалу Ф. Компанії майбутнього. Харків: КСД, 2017. 544 с
8. Мазур І. Стартап як новий зміст у підприємстві. ВІСНИК Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2020. №2(209). С. 26-32
9. Полоз К. С. Інноваційний потенціал українських стартапів на міжнародному ринку: зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, 7 груд. 2018 р., м. Київ / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» [та ін.]. Київ, 2018. С. 281–284
10. Розробка стартап-проектів: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальностей 151 – «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології» та 152 – «Метрологія та інформаційно-

- вимірювальна техніка» / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: X,XX Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 188 с
11. Розроблення стартап-проєкту. Методичні рекомендації до виконання розділу магістерських дисертацій для студентів інженерних спеціальностей. Київ, НТУУ «КПІ», 2016. 28 с.
  12. Стартапи в Україні: як здолати «долину смерті». 2019. URL: [https://dt.ua/macrolevel/startapi-v-ukrayiniyak-zdolati-dolinu-smerti-326705\\_.html](https://dt.ua/macrolevel/startapi-v-ukrayiniyak-zdolati-dolinu-smerti-326705_.html)
  13. Управління стартапами: підручник для здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська. Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
  14. Чазов Е.В. Стартап как новая форма ведения бизнеса. Наукові праці НУХТ, 2013. № 52. С.122-128
  15. Що таке стартап? Бізнес-UA: веб-сайт. Режим доступу: <http://biznesua.com.ua/shho-take-startap/>
  16. Як заснувати прибутковий стартап? Режим доступу: <https://tilda.education/articles-create-succesful-startup>
  17. Galyna Zhavoronkova, Vladimir Zhavoronkov, Vusala Nagieva. Innovative business development and the startup ecosystem in the era of the fourth industrial revolution, Kyiv, National Aviation University, 2021, С. 32-36
  18. Garel G. Le management de projet. Paris: La Decouverte, 2011. 128 p.
  19. Hoang N. (2015). A Guide for startups Bachelor's Thesis. Режим доступу: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/101255/Hoang\\_NgaQuynh.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/101255/Hoang_NgaQuynh.pdf?sequence=1)

20. Leminen S., Westerlund M. Categorizing the Growth Strategies of Small Firms // Technology innovation management review. May 2012. URL: <https://timreview.ca/article/553>
21. Pivot: вторая жизнь нового старого стартапа. 17.04.2013. URL: <http://rusbase.com/news/pivot-vtoraya-zhizn-starogo-novogo-strtapa/>
22. Reuters Venture Capital Indexes. Venture capital index methodology. URL: <http://financial.thomsonreuters.com/content/dam/openweb/documents/pdf/tr-com-financial/methodology/venture-capital-methodology.pdf>
23. Rivaud-Danset D., Vignes A. Le capital-risque et ses deux marchés // Revue d'économie industrielle. 2004. Vol. 107. Numéro 1. Pp. 171-193.
24. Startup Agenda: From Creation to Growth to Internationalization // Forum Digitale Agenda. January 2014. URL: <https://www.stiftung-nv.de/publikation/startup-agenda-creation-growthinternationalization>
25. Salamzadeh A., Kesim H. (2015). Startup Companies: Life Cycle and Challenges The 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), At Belgrade, Serbia. Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/280007861\\_Startup\\_Companies\\_-\\_Life\\_Cycle\\_and\\_Challenges](https://www.researchgate.net/publication/280007861_Startup_Companies_-_Life_Cycle_and_Challenges)