

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАП-ПРОЕКТІВ

Навчально-методичний комплекс дисципліни

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра
за спеціальностями «Прикладна фізика», «Прикладна математика»,
«Безпека інформаційних і комунікаційних систем»,
«Системи технічного захисту інформації».*

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2019

Менеджмент стартап-проектів: Навчально-методичний комплекс
дисципліни [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальностей
«Прикладна фізика», «Прикладна математика», «Безпека інформаційних і
комунікаційних систем», «Системи технічного захисту інформації»/ КПІ ім. Ігоря
Сікорського; уклад.: Н.І. Ситник, В. Я. Голюк – Електронні текстові дані (1 файл:
74,1 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 58 с.

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(протокол № 7 від 01.04. 2019 р.)
за поданням Вченої ради ФММ*

Електронне мережне навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАП-ПРОЕКТІВ

Навчально-методичний комплекс дисципліни

Укладачі	<i>Ситник Наталія Іванівна</i> , канд. біол. наук, доц. <i>Голюк Вікторія Ярославівна</i> , канд. екон. наук, доц.
Рецензент	<i>Глуценко Я. І.</i> , канд. екон. наук, доц.
Відповідальний редактор	<i>Манаєнко І.М.</i> , канд. екон. наук, доцент

В навчально-методичному комплексі дисципліни «Менеджмент стартап-проектів» для студентів спеціальностей «Прикладна фізика», «Прикладна математика», «Безпека інформаційних і комунікаційних систем», «Системи технічного захисту інформації», подано навчально-тематичний план дисципліни, методичні поради до вивчення лекційного матеріалу, практичних занять та тематика самостійної роботи студентів. Надані тестові завдання для перевірки знань студентів та критерії поточного та підсумкового контролю.

Навчально-методичний комплекс стане у нагоді студентам технічних та економічних спеціальностей, які прагнуть опанувати дисципліну «Менеджмент стартап-проектів».

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
I. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ	7
II. ТЕМАТИЧНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ.....	8
III. МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ.....	122
IV. ОРІЄНТОВНА ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	21
V. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ	27
V.1. Питання і завдання для самостійного опрацювання тем дисципліни..	27
V.2. Завдання для самостійної перевірки знань	28
VI. ПОТОЧНИЙ ТА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ.....	52
VI.1 Поточний контроль знань студентів	52
VI.2 Підсумковий контроль знань студентів.....	52
VII. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ	56

ВСТУП

Згідно з навчальними планами підготовки магістрів зі спеціальностей «Прикладна фізика», «Прикладна математика», «Безпека інформаційних і комунікаційних систем», «Системи технічного захисту інформації» у Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського» викладається дисципліна «Менеджмент стартап-проектів», що відноситься до циклу дисциплін вибіркового циклу ВНЗ.

В добу інтелектуалізації світової економіки, яка змінює традиційні уявлення про правила ведення бізнесу, конкуренцію і ринки, все більшого поширення набуває така інноваційна організаційна структура як стартапи. Завдяки значній інтелектуальній складовій у нових продуктах чи послугах стартапи характеризуються низьким порогом виходу на ринок, масштабованістю, гнучкістю та високою швидкістю зростання. Вони стають локомотивами інновацій, революціонізують галузі високих технологій, демонструють надихаючі приклади створення успішного бізнесу «з нуля» шляхом комерціалізації ідей.

Привабливість сектору стартапів як місця зайнятості обумовлює зростаючу потребу у бізнес-знаннях серед молодих спеціалістів з технічною освітою, зокрема випускників фізико-технічного інституту. Щоб професійно визначити доцільність реалізації того чи іншого стартап-проекту, зважити його переваги та недоліки, оцінити його ефективність у заданих умовах, вміти розробити та реалізувати проект, студенти повинні не лише розуміти роль кожного елемента його механізму, а й володіти практичними навиками його розробки та реалізації.

Це робить актуальним вивчення дисципліни «Менеджмент стартап-проектів», яка має чітку практичну орієнтованість. Під час вивчення цієї дисципліни студенти знайомляться з основами розробки та реалізації стартап-проекту, прогнозування та оцінки його ефективності, що допоможе їм успішно працювати у вже створених стартапах або реалізувати власні інноваційні ідеї.

Основна мета дисципліни – формування у студентів компетентностей щодо створення, розвитку, маркетингового просування і фінансового обґрунтування стартап-проекту шляхом використання сучасних інструментів

управління з урахуванням специфіки етапу життєвого циклу стартап проекту та факторів зовнішнього середовища. Зокрема, дисципліна сприяє формуванню у студентів здатностей:

- інноваційного мислення і пошуку альтернативних варіантів розвитку стартап проекту;
- побудови бізнес-моделі стартапу, розроблення і реалізації стартап-проекту;
- застосування інструментів управління стартап-проектами спрямованих на планування, організацію, мотивування та контроль їх діяльності;

Основні завдання навчальної дисципліни. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти після засвоєння навчальної дисципліни мають продемонструвати такі результати навчання:

знання:

- сучасних теоретичних концепцій менеджменту стартап-проектів та кращої практики їх застосування в діяльності світових та українських стартап-проектів;
- сутності та характерних рис стартап проектів як інноваційної організаційної структури;
- юридично-правових засад функціонування стартап-проектів на різних етапах життєвого циклу;
- інструментів побудови життєздатної бізнес-моделі стартап-проекту;
- інструментів оцінки інвестиційної привабливості стартап-проекту та ефективності його реалізації.

уміння:

- аналізувати сучасні тренди розвитку глобальної та вітчизняної екосистеми стартапів;
- розробляти та аналізувати бізнес-ідеї
- аналізувати організаційні, маркетингові та фінансово-економічні аспекти діяльності стартапів;
- використовувати методи пошуку креативних рішень для генерування ідей стартапів;

- управляти груповою динамікою команд стартапів;
- розробляти бізнес-моделі стартапу на основі методу «канви»;
- оцінювати показники інвестиційної привабливості стартап-проекту;
- розраховувати статичні та динамічні показники оцінки ефективності стартап-проекту;
- презентувати власний стартап проект.

Теми програми дисципліни логічно взаємопов'язані і послідовно розглядають питання розробки та реалізації стартап-проекту, які необхідні магістру.

Питання, які передбачені програмою, пов'язані із загальними положеннями організації наукової роботи у вищих навчальних закладах; освітньо-кваліфікаційними характеристиками та освітньо-професійними програмами підготовки фахівців.

Навчальний посібник спрямований на допомогу студентам спеціальностей «Прикладна фізика», «Прикладна математика», «Безпека інформаційних і комунікаційних систем», «Системи технічного захисту інформації» в засвоєнні необхідних теоретичних знань з дисципліни, набутті навичок з менеджменту стартап-проектів та використанні їх на практиці у ході організації власного стартапу.

І. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

Навчально тематичний план дисципліни розроблений на основі програми навчальної дисципліни¹ і містить такі теми:

Теми	Розподіл за семестрами та видами занять			
	Всього	Лек.	ПЗ	СРС
Тема 1. Бізнес-модель стартапу	8	2	4	2
Тема 2. Маркетингове планування та виведення інноваційного продукту на ринок	8	2	4	2
Тема 3. Бізнес-планування стартап-проекту	8	2	4	2
Тема 4. Формування команди стартап-проекту	7	2	2	3
Разом за темами 1-4	31	8	14	9
<i>Модульна контрольна робота за темами 1-4</i>	10		2	8
Тема 5. Бізнес-процеси та організаційна структура нової компанії	8	2	4	2
Тема 6. Інформаційні технології та інформаційні системи в стартап-сфері	8	2	4	2
Тема 7. Фінансове планування та бюджетування стартапу	9	2	4	3
Тема 8. Правові аспекти підприємницької діяльності в сфері стартапів	7	2	2	3
Тема 9. Інвестиційне забезпечення стартап-проекту.	9	2	4	3
Разом за темами 5-9	41	10	18	13
<i>Залік</i>	8		2	6
Всього	90	18	36	36

¹ Програма навчальної дисципліни «Менеджмент стартап-проектів». Розробники Дунська А.Р., Жигалкевич Ж.М., Кравченко М.О. – ухвалена Методичною комісією ФММ прот №9 від 09.06.2015 р. – НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». – 2015 р.

II. ТЕМАТИЧНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

Згідно з програмою² вивчення навчальної дисципліни включає такі теми.

Тема 1. Бізнес-модель стартапу

Підходи до розробки бізнес-моделі нового бізнесу. Основи ефективного підприємництва. Ціннісна сутність підприємницької діяльності. Специфіка стартап-менеджмента. Стадії та фази стартапу. Умови перетворення стартапу у діючий бізнес. Життєвий цикл проекту.

Міжнародний досвід бізнес-моделей успішних стартапів.

Підходи до процесу пошуку інноваційних ідей, стратегій. Сутність поняття інновація, інноваційний менеджмент. Особливості та методи управління інноваціями, інструменти їх впровадження. Стратегічне управління інноваціями. Інноваційна інфраструктура.

Тема 2. Маркетингове планування та виведення інноваційного продукту на ринок

Поняття інноваційного продукту (види та класифікація). Підходи до специфіки маркетингових досліджень (формування попиту на інноваційні продукти). Маркетинговий аналіз стартап-проекту. Оцінка конкурентного середовища стартап-проекту у різних розрізах. Кількісні та якісні показники ринків. Пошук цільових ринкових сегментів та ніш (пошук цільових сегментів ринку: варіанти охоплення ринку, вибір стратегії охоплення ринку, виявлення найбільш привабливих сегментів ринку. Позиціонування товарів на ринку). Інструменти маркетингового планування. Розробка та просування інноваційного продукту. Конкурентна та бізнес-розвідка

Тема 3. Бізнес-планування стартап-проекту

Розробка стратегії стартапу. Практичне бізнес-планування.

² Програма навчальної дисципліни «Менеджмент стартап-проектів». Розробники Дунська А.Р., Жигалкевич Ж.М., Кравченко М.О. – ухвалена Методичною комісією ФММ прот №9 від 09.06.2015 р. – НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». – 2015 р.

Загальна методологія розробки бізнес-плану. Характеристика і призначення початкової, підготовчої та основної стадій розробки бізнес-плану.

Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану. Сканування та аналіз зовнішнього середовища: демографічні тенденції (демографічні характеристики споживачів та компаній); економічні тенденції; екологічні тенденції; тенденції науково-технічного прогресу, політико-правові тенденції, соціально-культурні тенденції, аналіз конкурентів, SWOT-аналіз.

Сканування та аналіз внутрішнього середовища: місія, ресурси, товарний асортимент, результати попередньої діяльності, відношення з іншими компаніями, ключові компетенції.

Оцінка та урахування ризиків стартапу.

Практична презентація бізнес-ідей.

Тема 4. Формування команди стартап-проекту

Інструменти та технології формування успішної команди. Механізми формування команди. Типові помилки на етапі формування команди. Моделювання оптимального складу команди. Комунікативні процеси у діяльності підприємця. Психологія створення стартапу. Методи підтримки зацікавленості членів команди. Методи побудови безконфліктних відносин всередині команди та із зовнішніми партнерами. Підходи до підвищення рівня ефективності роботи команди по стартап-проекту.

Тема 5. Бізнес-процеси та організаційна структура нової компанії

Необхідність моделювання бізнес-процесів на стадії «стартап». Визначення ключових процесів, які впливають на досягнення очікуваного результату. Організаційна побудова нової компанії. Методи та інструменти моделювання бізнес-процесів та організаційного дизайну, орієнтовані на досягнення стратегічних цілей. Методики графічної візуалізації майбутньої компанії. Фактори, що впливають на формування організаційної структури. Штатний

розклад. Податкові платежі на фонд оплати праці. Можливі схеми оптимізації оподаткування з урахуванням обраної бізнес-моделі.

Управління проектами.

Тема 6. Інформаційні технології та інформаційні системи в стартап-сфері

ІТ-інструменти оптимізації бізнес-процесів в стартап-проекті. Використання програмних продуктів у менеджменті стартап-проектів.

Основи інтернет-маркетингу.

Організація роботи віддаленого (віртуального) офісу. Побудова системи інформаційного обміну. Організація електронного документообігу. Інструментарій для організації документообігу, трекінгу завдань, зворотного зв'язку та звітування (фідбеку).

Тема 7. Фінансове планування та бюджетування стартапу

Побудова фінансової моделі стартапу. Планування доходів та витрат майбутнього бізнесу. Розрахунок інвестиційних витрат.

Формування фінансових звітів: прогнозний баланс, звіт про фінансові результати, бюджет грошових коштів.

Оцінка ефективності проекту, аналіз ключових фінансових показників

Аналіз ризиків на основі сценарного моделювання, аналіз чутливості проекту та розрахунок точки беззбитковості.

Тема 8. Правові аспекти підприємницької діяльності в сфері стартапів

Правові аспекти управління інтелектуальною власністю. Авторське право. Патентне право. Юридичні аспекти угод на ринку інновацій.

Тема 9. Інвестиційне забезпечення стартап-проекту. Домовленість з інвесторами та структурування угод

Визначення термінів та розміру інвестицій у стартап-проект. Методи оцінки інвестиційних проектів.

Основи інвестиційного менеджменту. Специфіка венчурного бізнесу. Інвестиції та фандрайзинг у стартап-проекти.

Можливості і досвід використання краудфандингу для інвестиційного забезпечення стартап-проекту.

Особливості взаємодії з інвесторами різних типів. Оцінка інтересів потенційних інвесторів від участі у стартап-проекті.

Формування документації для конкурсних та інвестиційних процедур.

Особливості проведення переговорів з різними типами інвесторів.

III. МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Бізнес-модель стартапу

Зміст

1. Основи підприємницької діяльності.
2. Сутність та життєвий цикл стартапу.
3. Міжнародний досвід успішних стартапів.
4. Сутність інновацій та інноваційного менеджменту.

Методичні поради до вивчення теми:

Вивчення даної теми починається з визначення тих глобальних трансформацій, що уможливили розвиток стартап індустрії. Потім потрібно визначити сутність основних понять дисципліни: «стартап-проект», «підприємництво», «інновація», «мінімально життєздатний продукт», «інноваційний продукт» та «бізнес-модель». Доцільно розглянути характерні риси стартапу як інноваційної структури у порівнянні з традиційними підприємствами малого бізнесу. Далі слід зупинитися на сучасних підходах до класифікації стартапів (за ступенем новизни, галузі, споживачами, потребами, що задовольняються, та швидкістю зростання).

Попередній матеріал підводить аудиторію до розуміння цілей і задач дисципліни «Менеджмент стартап-проектів», її предмета дослідження. Розкривається значення дисципліни для інноваційного підприємництва.

Контрольні питання та завдання:

- ✓ Що таке стартап-проект?
- ✓ Які умови успішного впровадження стартапу вам відомі?
- ✓ Назвіть основні етапи життєвого циклу проекту.
- ✓ Що таке «інновація»?
- ✓ Розкрийте роль інноваційного менеджменту.
- ✓ Визначте сутність стратегічного управління інноваціями.
- ✓ Розкрийте сутність інноваційної інфраструктури.

Основна література: 1-5, 10-12

Тема 2. Маркетингове планування та виведення інноваційного продукту на ринок

Зміст

1. Маркетингові дослідження інноваційних продуктів та стартап-проектів.
2. Оцінка конкурентного середовища стартап-проекту.
3. Цільові ринкові сегменти та ніші стартапів.
4. Інструменти маркетингового планування.
5. Інструменти інтернет-реклами.
6. Розробка та просування інноваційного продукту.

Методичні поради до вивчення теми:

Під час вивчення цієї теми необхідно розглянути специфіку каналів збуту продукції стартапу: прямих, одно- дво- і трьох рівневих, виявити їх переваги і обмеження. Потім визначається важливість маркетингового дослідження для стартапів, його етапи та інструменти виконання. Акцентується увага на оцінці зовнішнього середовища функціонування стартапів: сегментах споживачів, їх потребах, аналізі конкурентів, ємності ринку, позиціонуванні продукції стартапу. Маркетинговий аналіз має на меті обґрунтувати стратегію просування продукту стартапу на ринок. Досліджуються можливості комунікацій стартапу з потенційними клієнтами. Робиться порівняльний аналіз засобів інтернет-маркетингу. Визначаються основні блоки програми маркетингового просування продукції стартапу.

Контрольні питання та завдання:

- ✓ Охарактеризувати сутність маркетингового дослідження у рамках розробки стартапу.
- ✓ Визначити сутність конкурентного середовища стартапу, особливості використання показників ринків.
- ✓ Розкрити зміст ринкового цільового сегменту та ніші.
- ✓ Охарактеризувати сутність маркетингового планування.

- ✓ Розкрити зміст поняття розробки і просування інноваційного продукту.

Основна література: 1-5, 8, 16

Додаткова література: 6-10,13

Тема 3. Бізнес-планування стартап-проекту

Зміст

1. Бізнес-планування та стратегія стартап-проекту.
2. Аналіз зовнішнього середовища стартапу.
3. Аналіз внутрішнього середовища стартапу.
4. Оцінка та мінімізація ризиків стартапу.
5. Презентація бізнес-ідей.

Методичні поради до вивчення теми:

В умовах ринкової економіки бізнес-план розглядається як активний інструмент управління, як відправна точка діяльності підприємства стартапу, в якому визначено оптимальні за часом та найменш ризиковані способи реалізації стартап-проекту.

У ході лекції розкривається сутність бізнес-плану як письмового документу, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, можливості й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ними. Потім розглядаються задачі бізнес плану, джерела формування інформації для розробки бізнес – плану, вимоги до написання та його структура. Наголошується на особливостях структури бізнес-плану для стартап проектів.

Контрольні питання та завдання:

- ✓ Розкрийте сутність та особливості бізнес-планування та розробки стратегії стартапу.
- ✓ Охарактеризуйте принципи сканування та аналізу зовнішнього середовища.

- ✓ Охарактеризуйте сутність аналізу внутрішнього середовища стартап-проекту.
- ✓ Розкрийте сутність SWOT-аналізу.
- ✓ Які методи оцінки та мінімізації ризиків Вам відомі?

Основна література: 4-9, 15

Додаткова література: 10,12,14

Тема 4. Формування команди стартап-проекту

Зміст

1. Технологія формування успішної команди стартапу.
2. Моделювання оптимального складу команди.
3. Психологія формування відносин всередині команди та із зовнішніми партнерами.
4. Підходи до підвищення рівня ефективності роботи команди стартапу.

Методичні поради до вивчення теми:

Команди є джерелом інноваційності стартапів, і запорукою генерування ідей, тому розуміння особливостей побудови і функціонування команд представляє значний інтерес як в теоретичному, так і в прикладному аспекті.

Під час вивчення цієї теми перш за все потрібно розглянути сутність команди, особливості їх формування, структуру, рольовий розподіл та динаміку розвитку. Окремо слід опрацювати умови успішного функціонування команд, бар'єри ефективної діяльності команд та особливості добору персоналу стартапів. Також доцільно зупинитися на питаннях управління командами, налагодженні комунікативних процесів, використанні важелів зовнішньої мотивації (синергетичної та несинергетичної) та внутрішньої мотивації (орієнтованій на процес чи результат).

Контрольні питання та завдання:

- ✓ У чому полягає сутність психології команди стартапу?

- ✓ Які методи формування ефективної команди стартапу Вам відомі?
- ✓ Розкрийте сутність мотивації учасників команди стартап-проекту.
- ✓ Які методи підвищення рівня ефективності роботи команди по стартап-проекту Вам відомі?
- ✓ Розкрийте принципи безконфліктної співпраці учасників команди стартапу.

Основна література: 1-2, 11-15

Додаткова література: 2-8, 14

Тема 5. Бізнес-процеси та організаційна структура нової компанії

Зміст

1. Організаційна структура нової компанії та фактори, що на неї впливають.
2. Надати характеристику малих інноваційних організацій.
3. Неформальні організаційні структури.
4. Штатний розпис та податкові платежі на фонд оплати праці.

Методичні поради до вивчення теми

Вивчення теми починається з визначення вимог до формальних організаційних структур, що сприяють інноваційності, та розгляду організаційних структур традиційних компаній. Особлива увага приділяється матричним структурам, які допомагають посилити зфокусованість організації на певних продуктах чи послугах. Порівнюються різні види інноваційних організаційних структур, їх переваги і недоліки. Необхідно висвітлити роль неформальних організаційних структур (співтовариства практиків та краудсорсинг) у формуванні і розвитку нових ідей. Розглядаються практичні заходи управління формальними та неформальними організаційними структурами, зокрема створення штатного розкладу, формування фонду оплати праці стартапу та ін.

Контрольні питання та завдання:

- ✓ Що таке організаційна структура підприємства?

- ✓ Які фактори чинять вплив на формування організаційної структури підприємства?
- ✓ Які методи та інструменти моделювання бізнес-процесів Вам відомі?
- ✓ Що таке штатний розпис?
- ✓ У чому полягає сутність управління проектами?

Основна література: 1-2

Додаткова література: 6,7,8

Тема 6. Інформаційні технології та інформаційні системи в стартап-сфері

Зміст

1. IT-інструменти оптимізації бізнес-процесів в стартап-проекті.
2. Основи інтернет-маркетингу.
3. Організація роботи віддаленого (віртуального) офісу.

Методичні поради до вивчення теми

Під час вивчення цієї теми необхідно ознайомитися з можливостями використання IT-інструментів та методології управління проектами в процесі створення стартапів. Порівнюються поняття «стартап» і «проект», визначаються їх спільні риси і відмінності. Потім досліджується загальна схема створення і управління проектом та стартапом. Розглядається методологія створення в управління стартапами – PRINCE2 (Projects in Controlled Environments). Визначаються переваги і недоліки методу PRINCE2. Необхідним є дослідження японського стандарту по управлінню проектами P2M, його принципи, переваги і недоліки.

Контрольні питання та завдання:

- ✓ Сформулюйте основоположні принципи використання програмних продуктів у менеджменті стартап-проектів.
- ✓ Розкрийте основні положення методології PRINCE2.
- ✓ Розкрийте сутність функцій віртуального офісу.
- ✓ У чому полягає роль електронного документообігу у сучасній організації?

Основна література: 1-2 7-10

Додаткова література: 6,7,8,13,15,17

Тема 7. Фінансове планування та бюджетування стартапу

Зміст

1. Планування доходів та витрат стартап-проекту.
2. Розрахунок інвестиційних витрат.
3. Оцінка ефективності проекту.
4. Розрахунок точки беззбитковості стартапу.
5. Аналіз чистих дисконтованих грошових потоків.
6. Аналіз ризиків проекту.

Методичні поради до вивчення теми

Оцінка інвестиційної привабливості стартап проекту передбачає розрахунок ряду показників ефективності. Під час вивчення цієї теми необхідно визначити джерела надходження доходів та витрат стартапів, ввести поняття постійних і змінних витрат. Показники ефективності проекту поділяють на статичні (не враховують зміну вартості грошей з часом) і динамічні (враховують зміну вартості грошей з часом).

Серед статичних показників поширеною є точка беззбитковості проекту. Під час заняття студенти знайомляться з методикою розрахунку точки беззбитковості у натуральних одиницях та в грошовому виразі. Потім наводиться методика розрахунку динамічних показників ефективності проекту: чистий дисконтований грошовий потік, індекс дозхідності, середня рентабельність інвестицій та ін.

Особливу увагу слід приділити формуванню фінансових документів стартапу: прогнозного балансу, звіту про фінансові результати, бюджету грошових коштів. Обов'язковим є вивчення принципів аналізу ризиків стартап-проекту.

Контрольні питання та завдання:

- ✓ Розкрийте структуру доходів та витрат стартапу.
- ✓ Які різновиди фінансових документів Вам відомі?
- ✓ Як розрахувати ефективність проекту?
- ✓ Як оцінити ризики проекту?
- ✓ Як розрахувати точку беззбитковості проекту?

Основна література: 3,5, 9,12

Додаткова література: 6,7,8

Тема 8. Правові аспекти підприємницької діяльності в сфері стартапів

Зміст

1. Правові аспекти управління інтелектуальною власністю.
2. Авторське та патентне право.
3. Реєстрація нового бізнесу.
4. Стратегії екзиту стартапів.
5. Схеми оподаткування в Україні.

Методичні поради до вивчення теми:

Захист інтелектуальної власності все ще залишається болючим питанням для вітчизняного бізнесу. Під час вивчення цієї теми необхідно з'ясувати правові аспекти управління інтелектуальною власністю, дослідити причини численних порушень у цьому напрямі. Слід дослідити сутність авторського та патентного права та його застосування у стартап-проектах.

Окремого розгляду заслуговують юридично-правові аспекти відкриття нового бізнесу і порівняння можливих організаційно-правових форм діяльності зрілих стартапів (ФОП, ПП, ТОВ).

Закінчується лекція розглядом стратегій екзиту стартапів.

Контрольні питання та завдання:

- ✓ Що таке «інтелектуальна власність»?

- ✓ Охарактеризуйте правові аспекти управління інтелектуальною власністю.
- ✓ Що таке авторське право?
- ✓ Охарактеризуйте юридичні аспекти угод на ринку інновацій в Україні.

Основна література: 1-2,4-10

Додаткова література: 1,4, 12, 13

Тема 9. Інвестиційне забезпечення стартап-проекту.

Зміст

1. Оцінювання інвестиційних проектів.
2. Основи інвестиційного менеджменту.
3. Краудфандинг.
4. Взаємодія з інвесторами у стартап-проекті.
5. Формування документації для конкурсних та інвестиційних процедур.

Методичні поради до вивчення теми:

Запорукою успішного розвитку стартап-проекту є доступ до фінансових ресурсів. Наразі існує широкий спектр джерел фінансування малого і середнього бізнесу – венчурні фонди, гранти, державний капітал, інвестиційні компанії, бізнес-янгели, краудфандинг. У ході вивчення цієї теми потрібно визначити особливості різних джерел фінансування стартапів, підкресливши їх зв'язок з етапами життєвого циклу стартапів.

Досліджується інвестиційний ринок стартапів України, його тенденції та важелі розвитку в контексті загальносвітових процесів.

Окремої уваги потребує питання побудови взаємовідносин стартапів з інвесторами і вибору форми презентації стартапів.

Контрольні питання та завдання:

- ✓ У чому полягає сутність інвестиційного менеджменту?
- ✓ Які різновиди фандрайзингу вам відомі?
- ✓ Що таке краудфандинг?

- ✓ Які типи інвесторів Вам відомі і які їх особливості слід враховувати при проведенні переговорів?
- ✓ Які методи оцінювання інвестиційної привабливості стартапів Вам відомі?

Основна література: 1-2,4-8,15

Додаткова література: 5,10-13

IV. ОРІЄНТОВНА ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття 1-3

Стартап як інноваційна організаційна структура

Зміст заняття

1. Інновації як основа розвитку високотехнологічних галузей.
2. Інноваційне підприємництво. Види інноваційного підприємництва.
3. Інноваційне мислення. Необхідність його розвитку для засновників стартапів.
4. Сутність поняття «бізнес-модель стартап-проекту».
5. Основні ознаки стартап-проектів. Визначити їх відмінності від інших проектів.
6. Класифікації стартапів.
7. Життєвий цикл стартапу.
8. Особливості формування ідеї стартапу, джерела та механізми їх виявлення.

Практичні завдання:

1. Знайти в інтернеті опис одного зі стартапів, заснованого після 2010 р. в Україні та за кордоном. Надати його загальну характеристику, виявити ключові переваги і недоліки.
2. Сформулювати декілька потенційних ідей власного стартап-проекту і представити їх для обговорення групи.

Методичні поради до проведення заняття:

Заняття спрямовані на формування навичок інноваційного мислення та командної роботи, важливих для побудови власного стартапу. Оскільки стартап проекти ґрунтуються на інноваційних ідеях, перші практичні заняття мають на меті ознайомлення студентів зі станом інноваційної діяльності в Україні, видами інновацій та організаційними формами інноваційних структур. У ході заняття студенти мають зрозуміти особливості стартап-проектів, їх відмінності від інших

інноваційних структур та підприємств малого бізнесу. В обговореннях наголос робиться на етапах та особливостях життєвого циклу стартапу.

Важливо обговорити джерела та механізми нових ідей. Важливою складовою занять повинен стати аналіз існуючих досвіду створення зарубіжних та вітчизняних стартапів. Готуючись до заняття, студенти повинні дослідити практику стартапів в Україні та за кордоном. На конкретних прикладах стартапів розглядаються механізми генерування ідей стартапів, їх види, причини успіхів чи невдач.

Основна література: 3,9,15,16

Додаткова література: 6,7,8

Практичне заняття 4-6

Метод канви як інструмент побудови бізнес-моделі стартапу

Зміст заняття

1. Розкрити сутність поняття бізнес-модель стартапу.
2. Ознайомитися з методом канви для побудови бізнес-моделі.
3. Визначити особливості класифікацій бізнес-моделей Бостонської консалтингової групи та компанії Dolbin.
4. Дати пояснення терміну «Lean Startup».
5. Проаналізувати ключові елементи бізнес-моделі стартапу.

Методичні поради до проведення заняття:

Мета занять полягає у оволодінні практичними навичками щодо побудови бізнес-моделі стартап-проектів на основі методу «канви». Визначаються дев'ять складових методу канви. Запропоновані студентами на попередніх заняттях ідеї стартапів аналізуються за такими напрямками: потенційні споживачі, ціннісна пропозиція, канали збуту продукції стартапу, ключові види діяльності стартапу, взаємовідносини з клієнтами, ключові партнери, доходи і витрати стартапу. Такий аналіз має підвести студентів до обґрунтування бізнес-моделі власного стартапу. Необхідно відзначити особливості класифікації бізнес моделей, запропонованих БКГ та компанією Dolbin. Це дозволить студентам краще зрозуміти потенційні

джерела надходження доходів від комерційної діяльності стартапів. На основі матеріалу ситуаційних вправ доцільно розгорнути серед студентів дискусію щодо ключових факторів, які визначають успішність стартапу.

Основна література: 9,15,17

Додаткова література: 6,9-13

Практичне заняття 7-8

Маркетингові дослідження в стартап-проектах

Зміст заняття

1. Розкрити сутність маркетингового дослідження.
2. Провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища стартап-ідей студентів.
3. Провести сегментування ринку за різними принципами.
4. Розглянути варіанти охоплення ринку, специфіку вибору стратегії охоплення ринку та виявлення найбільш привабливих сегментів ринку.
5. Обрати цільові сегменти ринку для стартап-ідей студентів.
6. Розглянути сутність та особливості позиціонування інноваційних продуктів на ринку.
7. Розглянути заходи маркетингового просування продукту стартапу.

Практичні завдання:

1. Знайти в інтернет ресурсах опис стартапу і проаналізувати програму просування його продукції стартапу. Запропонувати заходи удосконалення програми просування продукції стартапу.
2. Розробити програму маркетингового просування продукції власного стартапу.

Методичні поради до проведення заняття:

Заняття спрямовані на формування практичних навичок щодо розроблення програми маркетингового просування продукту стартапу. Як правило, стартапи мають обмежені фінансові ресурси, особливо на перших етапах життєвого циклу, що впливає на бюджет, вибір маркетингових заходів та їх реалізацію. У ході

занять розглядаються основні блоки програми маркетингового просування продукції: визначення потреб ринку і вимог споживача, сегментування, вибір стратегії виходу на ринок, канали комунікації з клієнтами та рекламні заходи, бюджет програми, створення відділу маркетингу та продажів.

Необхідно зупинитися на сутності концепції Customer Development, показати її особливості у порівнянні з продукт-орієнтованим підходом.

Враховуючи специфіку стартапів, доцільно детально розглянути заходи інтернет маркетингу: E-mail реклама (електронна пошта), електронна дошка оголошень (BBS, Bulletin Board System), контентна реклама, контекстна (пошукова) реклама, медійна (банерна) реклама, відеореklam, фоновa реклама, rich media, продакт-плейсмент, SMM (Social media marketing), вірусний інтернет-маркетинг SMO (Social media optimization), пошуковий маркетинг (SEM- Search engine marketing). Вказані заходи аналізуються з точки зору можливостей лідогенерації і отримання нових користувачів.

Основна література: 9,10,15

Додаткова література: 2-6,7,8

Практичне заняття 9

Модульна контрольна робота за темами 1-4.

Практичне заняття 10-12

Організаційні основи побудови стартап проекту

Зміст заняття

1. Типи інноваційних організаційних структур.
2. Сутність та основні принципи формування команди стартапу.
3. Рольовий розподіл у командах.
4. Особливості пошуку персоналу для стартапів.
5. Роль бізнес-інкубаторів та бізнес акселераторів для формування команди стартапу.
6. Організаційна культура.

7. Креативне лідерство.

Групова робота:

Студенти працюють в невеликих групах, щоб запропонувати щонайменше п'ять правил внутрішнього життя команди стартапу. Результати обговорюються та узагальнюються аудиторією.

Методичні поради до проведення заняття:

Метою заняття є оволодіння практичними навичками щодо формування команди стартап-проекту.

Спочатку доцільно ознайомитися з найбільш поширеними спеціалізованими формами ведення інноваційного бізнесу: венчурні фірми (незалежні малі венчурні фірми, внутрішні венчури, зовнішні венчури) проектно-конструкторські організації, технопаркові структури, інжинірингові компанії, компанії спін-офф та спін-аут, а також впроваджувальні компанії. Далі окреслюється специфіка стартапів як інноваційної структури і, зокрема, необхідність побудови ефективної команди стартапу вже на перших етапах життєвого циклу. Досліджується поняття організаційної культури та креативного лідерства.

Основна література: 1-4,5

Додаткова література: 6,7,12

Практичне заняття 13-15

Оцінка ефективності стартап-проекту

Зміст заняття

1. Дослідити сутність фінансової моделі стартап-проекту.
2. Розкрити поняття постійних і змінних витрат.
3. Розглянути підходи до визначення грошового потоку залежно від методів його розрахунку.
5. Класифікувати активи і пасиви для аналізу та прогнозування грошових потоків.
6. Розглянути основні критерії відбору інвестиційних проектів.
7. Охарактеризувати правила при прогнозуванні майбутніх грошових потоків.

8. У рамках командної гри сформувати прогнозні плани пропонованих студентами стартап-проектів.

Методичні поради до проведення заняття:

Під час вивчення цієї теми, насамперед, необхідно з'ясувати сутність понять собівартості продукції, постійних і змінних витрат, дослідити формування ціни одиниці продукції. Розглядається структура і особливості визначення цих показників у стартап проектах.

Далі студенти повинні ознайомитися зі статичними та динамічними показниками ефективності проекту. Серед статичних показників на конкретних прикладах розглядається методика оцінки точки беззбитковості проекту. Серед динамічних показників – оцінка чистих дисконтованих грошових потоків. Студентам слід знати критерії відбору інвестиційних проектів та правила при прогнозуванні майбутніх грошових потоків. Важливу роль у засвоєнні теми відіграють рішення практичних задач.

Основна література: 1-6

Додаткова література: 1-6,7,12 -17

Практичне заняття 16-17

Презентація власних стартап проектів

Зміст заняття

1. Презентація стартап-проектів студентів за допомогою Microsoft Power Point
2. Обговорення стартап-проектів студентів.

Методичні поради до проведення заняття:

Мета заняття полягає у презентації студентами своїх стартап-ідей за допомогою Microsoft Power Point. Студенти повинні представити власні стартап проекти, продемонструвати знання всіх пройдених тем дисципліни та вміння застосувати набуті знання на практиці.

Практичне заняття 18

Залік

V. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Самостійна робота студентів є обов'язковою для формування глибоких знань з дисципліни і набуття практичних навичок з оволодіння навиками розробки та реалізації стартап-проекту. Самостійна робота містить такі складові: вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичних занять з опрацюванням обов'язкових і додаткових наукових літературних джерел, виконання індивідуальних завдань.

V.1. Питання і завдання для самостійного опрацювання тем дисципліни

Тема 1. Бізнес-модель стартапу

- ✓ Проаналізуйте інноваційні теорії технологічних змін.
- ✓ Ознайомтесь з теорією інноваційного розвитку Й.Шумпетера.
- ✓ Розкрийте роль підприємництва в економічному розвитку в працях Й.Шумпетера, В. Зомбарта, М. Вебера, П. Друкера

Тема 2. Маркетингове планування та виведення інноваційного продукту на ринок

- ✓ Розкрийте суть конкурентної розвідки
- ✓ Дослідіть поняття бізнес-розвідки

Тема 3. Бізнес-планування стартап-проекту

- ✓ Розкрийте методи визначення шляхів розвитку інноваційного потенціалу.
- ✓ Охарактеризуйте роль підприємництва в економічному розвитку.

Тема 4. Формування команди стартап-проекту

- ✓ Розкрийте поняття проектної команди.
- ✓ Дослідіть співтовариства практиків.
- ✓ Охарактеризуйте гіпертекст організації

Тема 5. Бізнес-процеси та організаційна структура нової компанії

- ✓ Розкрийте сутність мотивації інноваційної діяльності.
- ✓ Охарактеризуйте поняття інноваційного лідерства.

Тема 6. Інформаційні технології та інформаційні системи в стартап-сфері

- ✓ Охарактеризуйте зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на життєвий цикл інновацій
- ✓ Вкажіть види життєвого циклу товару

Тема 7. Фінансове планування та бюджетування стартапу

- ✓ Охарактеризуйте світовий досвід організації венчурного бізнесу.
- ✓ Розкрийте феномен Силіконової долини. Інноваційні кластери.
- ✓ Проаналізуйте стан і перспективи венчурного фінансування в Україні.

Тема 8. Правові аспекти підприємницької діяльності в сфері стартапів

- ✓ Проаналізуйте систему авторського права в Україні.
- ✓ Вкажіть проблеми формування інноваційної політики вітчизняними підприємствами

Тема 9. Інвестиційне забезпечення стартап-проекту. Домовленість з інвесторами та структурування угод

- ✓ Розкрийте
сутність та особливості інноваційної культури
- ✓ Вкажіть роль
інноваційної культури у формуванні інноваційно-сприятливого середовища на підприємств.

V.2. Завдання для самостійної перевірки знань

1. Бізнес-модель, яка передбачає орієнтацію на велику кількість нішевих товарів, кожен з яких продається досить рідко - це

- а) концепція розподілу;
- б) модель «довгий хвіст»;
- в) багатостороння платформа;
- г) модель вільного типу.

2. Вид інтернет-маркетингу за принципом «сарафанного радіо» називають

- а) продакт-плейсмент;
- б) вірусний маркетинг;
- в) контентна реклама;

г) контекстна реклама.

3. Механізм генерування нових ідей, який передбачає створення нових парадигм, концепцій і теорій в науці, коли переосмислюється значення тих чи інших відомих раніше фактів і вони отримують нове трактування - це

- а) селективне кодування;
- б) селективне комбінування;
- в) селективне порівняння;
- г) заповнення пробілу.

4. Показники, що характеризують можливість оптимізації витрат матеріалів, праці, коштів, часу під час технологічної підготовки виробництва, виготовлення та використання товару – це

- а) естетичні показники;
- б) ергономічні показники;
- в) показники надійності;
- г) органолептичні показники.

5. Фірми, які повністю відділилися від вузів, незалежних інститутів, спеціальних лабораторій великих промислових корпорацій, організовані з метою комерційної реалізації науково-технічних досягнень, отриманих в результаті виконання крупних проектів «материнськими» компаніями – це

- а) інжинірингові фірми;
- б) впроваджувальні фірми;
- в) спін-офф;
- г) спін-аут.

6. Форма інвестування через співпрацю людей, які добровільно об'єднують свої гроші або інші ресурси разом, як правило, через Інтернет, щоб підтримати зусилля інших людей або організацій називається

- а) посівні інвестиції;
- б) бізнес-янгол;
- в) венчурний фонд;
- г) краудфандинг.

7. Бізнес-модель, яка передбачає, що хоча б один споживчий сегмент протягом тривалого часу отримує вигоду від безкоштовної пропозиції, - це

- а) концепція розподілу;
- б) модель «довгий хвіст»;
- в) багатостороння платформа;
- г) модель вільного типу.

8. Яка з відомих Вам соціальних мереж може вважатися стартапом у класичному розумінні цього поняття?

- а) ВКонтакте;
- б) Однокласники.ру;
- в) Facebook;
- г) всі вказані мережі.

9. Модель підтримки стартапів на ранніх стадіях, яка передбачає інтенсивний розвиток проекту в найкоротші терміни – це

- а) коворкінг;
- б) нетворкінг;
- в) бізнес-акселератор;
- г) краудфандинг.

10. Механізм генерування нових ідей, який передбачає поєднання інформації про поточну проблему з певною інформацією про інші проблеми, або рішення за аналогією

- а) селективне кодування;
- б) селективне комбінування;
- в) селективне порівняння;
- г) заповнення пробілу.

11. Які з вказаних видів витрат належать до незмінних?

- а) матеріальні витрати (сировину, паливо, електроенергію чи воду та ін.);
- б) втрати від технологічного браку;
- в) витрати на фонд оплати адміністративного персоналу;
- г) транспортні витрати .

12. Як називається орієнтація продукту стартапу на клієнтів - юридичних осіб?

- а) B2C;
- б) B2B;
- в) B4C;
- г) B4B.

13. Цей тип інвестицій надають приватні інвестори, зацікавлені в участі в розвитку компанії

- а) посівні інвестиції;
- б) янгольські інвестиції;
- в) венчурні фонди;
- г) краудфандинг.

14. Група показників, які визначають властивості товару, які людина може визначити за допомогою своїх органів чуття - це

- а) естетичні показники;
- б) ергономічні показники;
- в) показники надійності;
- г) органолептичні показники.

15. Теорія проникнення нового продукту на ринок має назву

- а) теорія дифузії інновацій;
- б) теорія ціннісних інновацій;
- в) теорія життєвого циклу товару;
- г) теорія Маслоу.

16. Який з вказаних видів просування товарів вважається непрямим?

- а) дірект-маркетинг;
- б) телемаркетинг;
- в) продаж за каталогом;
- г) трирівневий.

17. Які з вказаних видів витрат належать до змінних?

- а) витрати на утримання основних засобів;

- б) амортизація основних фондів;
- в) плата за розрахунково-касове обслуговування банків;
- г) витрати на сировину.

18. Інвестори якого типу інвестицій позначаються скороченням *З F* ?

- а) посівні інвестиції;
- б) янгольські інвестиції;
- в) венчурні фонди;
- г) краудфандинг.

19. Щоб визначити спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання слід проаналізувати його:

- а) майновий стан;
- б) ліквідність;
- в) фінансову стійкість;
- г) рентабельність.

20. Кредит без забезпечення – це:

- а) бланковий кредит;
- б) паралельний кредит;
- в) консорціумний кредит;
- г) кредитна лінія.

21. Кредит, за яким продовжено термін погашення суми основного боргу – це:

- а) прострочений кредит;
- б) прологнований кредит;
- в) бланковий кредит;
- г) стабілізаційний кредит.

22. Створення на постійній основі спільного робочого простору для взаємодії, обміну досвідом і знаннями між фахівцями з різними професійними компетенціями, пошуку партнерів та інвесторів –це

- а) коворкінг;
- б) нетворкінг;
- в) хакатон;

г) краудфандинг.

23. Підприємства, що здійснюють проектно-консультаційну, підрядну та управлінську діяльність на договірній основі - це

- а) інжинірингові фірми;
- б) впроваджувальні фірми;
- в) спін-офф;
- г) спін-аут.

24. Майновий комплекс, в якому об'єднані науково-дослідні інститути, об'єкти індустрії, ділові центри, виставкові майданчики, навчальні заклади, а також обслуговуючі об'єкти – це

- а) венчурний фонд;
- б) бізнес-інкубатор;
- в) бізнес-акселератор;
- г) технопарк.

25. Серед запропонованих проектів оберіть відому краудфандингову платформу:

- а) iHub;
- б) UNIT.City;
- в) Kickstarter;
- г) Y Combinator.

26. Розрахункове завдання.

Розрахувати точку беззбитковості проекту в натуральних одиницях і у вартісному виразі, якщо ціна одиниці продукції становить 43,5 грн, виготовлено 5621 од. продукції. Надати графічну ілюстрацію ТБ.

Постійні витрати по проекту включають:

- Амортизаційні витрати – 5190,35 грн.
- Адміністративні витрати – 5307,5 грн.
- Фінансові витрати – 3797,69 грн.

Всього постійних витрат – 14295, 54 грн.

Змінні витрати по проекту включають:

- Матеріальні витрати – 176050 грн.

- Витрати на оплату праці відрядних працівників – 8833 грн.
- Нарахування на зарплату (22%)* – 1943 грн.
- Витрати на збут – 7617,5 грн.

Всього змінних витрат – 194443 грн.

** Нарахування на зарплату з 2016 р. становлять 22% (раніше було 36,7%).*

Це єдиний соціальний внесок, яких у пенсійний фонд платить роботодавець. Працівник платить з зарплати прибуток на дохід фізичної особи у розмірі 18% та 1,5% військового збору. Тобто з нарахованої зарплати працівник платить 19,5%.

27. Розрахункове завдання.

За даними таблиці 5.1 розрахувати значення основних фінансових показників ефективності проекту.

Таблиця 5.1 – Розрахунок ефективності проекту

<i>Показник</i>	<i>0 рік</i>	<i>1 рік</i>	<i>2 рік</i>	<i>3 рік</i>
1. Сума інвестицій, тис. грн.	-235,0	-	-	-
2. Виручка від реалізації, тис. грн.	-	200,0	250,0	400,0
3. Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн.	-	50,0	40,0	45,0
4. Амортизаційні відрахування, тис. грн.	-	5,0	5,0	8,0
5. Ставка дисконту, %	-	18	18	18
6. Грошові потоки, тис. грн.	-	155,0	215,0	363,0
7. Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	-	131,35	154,41	220,93
8. Дисконтовані вигоди, тис. грн.	-	173,73	183,14	248,32
9. Дисконтовані витрати, тис. грн.	-	42,37	28,73	27,39

28. Розрахункове завдання.

За даними таблиці 5.2 розрахувати значення ТБ проекту при 9 і 25% прибутку і надати графічну ілюстрацію ТБ.

Таблиця 5.2 – Розрахунок собівартості і ціни продукції

Найменування статей витрати і елементів ціни	Витрати у розрахунку на	
	одиницю продукції, грн.	на програму, грн.
1. Матеріальні витрати, всього: у тому числі:	8250	1650000
1.1. Сировина і основні матеріали	5300	1060000
1.2. Допоміжні матеріали.	200	40000
1.3. Покупні та комплектуючі вироби.	2000	400000
1.4. Енергія для технологічних цілей	350	70000
1.5. Транспортно-заготівельні витрати (ТЗР – 7 % від п. 1.1.).	400	80000
2. Інші змінні витрати.	40	800
3. Разом змінні витрати (Σ п.1 + п.2).	8290	1658000
4. Заробітна плата адміністративного персоналу	100	20000
5. Нарахування на зарплату (22% від п. 4.).	22	4400
6.Зарплата основних виробничих робітників.	2500	500000
7. Нарахування на зарплату (22 % від п. 6.).	550	110000
8. Амортизація основних фондів	50	10000
9. Комунальні послуги	70	14000
10. Інші постійні виробничі витрати.	100	20000
11.Разом постійні витрати (Σ пп4-10)	3392	678400

12. Разом повна собівартість (Σ п.3 + п.11)	11682	2336400
13. Прибуток (при плановому рівні накопичення): - для мінімального рівня ціни – 9%. - для максимального рівня ціни – 25%.	1051 2920	210276 584100
14. Оптова ціна: - при 9% прибутку - при 25% прибутку	12733 14602	2546600 2920400
15. ПДВ (за ставкою 20%): - при 9% прибутку - при 25% прибутку	2547 2920	509320 58408
16. Відпускна ціна підприємства: - при 9% прибутку - при 25% прибутку	15280 17522	3056000 3504400
17 Рентабельність продукції (п16-п12)/п12	31% 50 %	

29. Розрахункове завдання

Розрахуйте показники Allied Food Products станом на грудень 2017 на основі даних наступної таблиці 5.3.

Таблиця 5.3 – Вибрані фінансові показники компанії Allied Food Products
(млн. дол., окрім даних щодо акцій)

Показник	2018	2017
Чистий дохід від реалізації продукції	\$3,000.0	\$2,850.0
Операційні витрати без урахування амортизації і переоцінки	2,616.2	2,497.0
EBITDA	\$ 383.8	?
Амортизація основних засобів	100.0	90.0
Амортизація нематеріальних активів	0.0	0.0
Переоцінка і амортизація	\$ 100.0	?
EBIT	\$ 283.8	?
Відсотки	88.0	60.0

ЕВТ	\$ 195.8	?
Податки (40%)	78.3	81.2
Чистий прибуток перед сплатою дивідендів за привілейованими акціями	\$ 117.5	?
Дивіденди за привілейованими акціями	4.0	4.0
Чистий прибуток	\$ 113.5	?
Дивіденди за простими акціями	\$ 57.5	\$ 53.0
Нерозподілений прибуток	\$ 56.0	\$ 64.8
Дані щодо акцій: (Компанія емітувала 50,000,000 простих акцій)		
Ціна простої акції	\$23.00	\$26.00
Дохід на акцію (EPS)	\$ 2.27	?
Дивіденди на акцію (DPS)	\$ 1.15	?
Грошовий потік на акцію (CFPS)	\$ 4.27	?

30. Практична ситуація «Webvan».

В кінці XX ст., на піку буму доткомів, одним з найяскравіших стартапів стала ініціатива Webvan. Це була ідея, яка повинна була зацікавити кожен американську сім'ю. Мобілізувавши величезний капітал (понад \$ 800 млн) ця компанія поставила перед собою мету зробити переворот в сфері роздрібної торгівлі, обороти якої становили близько \$ 450 млрд, за допомогою системи онлайн-замовлень і доставки товарів додому в той же день. Засновники Webvan були переконані – використання Інтернету дозволить компанії захопити ринок. Вибрати товар і зробити замовлення тепер буде можна кліком миші. Розмовляючи з співробітниками журналу Forbes, генеральний директор Webvan заявив, що його компанія «встановить правила в найбільшому споживчому секторі економіки». На перший погляд, після залучення величезних коштів, творці Webvan робили все належним чином. Заручившись підтримкою досвідчених венчурних капіталістів, компанія почала будувати великі автоматизовані склади і закупила багато вантажівок для доставки продуктів, паралельно створюючи зручний і простий у використанні сайт. Webvan найняла досвідченого генерального директора, який раніше займався консалтингом.

Створена в грудні 1996 р, ця компанія мала засновника з хорошою репутацією і вельми переконливо викладала свої плани, завдяки чому в 1997 р найбільші венчурні капіталісти Силіконової долини інвестували в неї \$ 10 млн. За наступні два роки приватні інвестори вклали в компанію ще \$ 393 млн – і все це до IPO.

У разі Webvan розробка продукту велася у двох напрямках: створення автоматизованих складів і розробка сайту. Склади, оснащені автоматичними конвеєрами і обертовими візками, які знімали продукти з полиць і комплектували замовлення, були справжнім дивом техніки – працівникам залишалося лише упакувати товар перед відправкою. Крім того, Webvan розробила власну систему організації складського господарства, управління запасами і маршрутами і програмне забезпечення, яке повністю відстежував процес – від розміщення замовлення до відправки. Програма приймала замовлення з сайту Webvan і направляла відповідні розпорядження в центр розподілу товарів. Як тільки підтверджувався час відправки замовлення, система маршрутизації визначала оптимальний шлях доставки до будинку покупця. Одночасно почалося планування рекламної кампанії: була розроблена програма рекламних заходів, покликаних зміцнити позиції бренду Webvan, залучити споживачів на першому цільовому ринку, сформувати пул постійних клієнтів, а в подальшому – максимізувати число повторних звернень до послуг компанії. Ідея полягала в тому, щоб створити компанії ім'я та домогтися лояльності споживачів за допомогою PR-програм, рекламних кампаній і просування товару (аж до наклейки з назвою Webvan на підставки для стаканчиків на стадіоні AT & T Park в Сан-Франциско). Витрати на всі ці заходи були включені в бізнес-план.

Подібно до всіх стартапів, зосередженим на виконанні послідовного плану представлення продукту на ринку, Webvan найняла віце-президентів по роздрібних продажах, маркетингу та управління продуктом. Вони були націлені на реалізацію певної стратегії маркетингу і продажів. Через шістдесят днів після запуску першої версії продукту три названих віце-президента найняли більше п'ятдесяти чоловік.

Webvan приступила до бета-тестування послуги онлайн-замовлень в травні 1999 р – число її клієнтів на той час становило близько 1100 осіб. Одночасно була розгорнута кампанія по створенню галасу навколо її послуг, а PR-фахівці подбали про публікації сотень статей, які розхвалювали нову компанію з доставки продуктів, замовлених через Інтернет. Webvan вдалося роздобути величезні кошти приватних інвесторів.

Webvan відкрила перший регіональний інтернет-магазин в червні 1999 року (всього через місяць після початку бета-тестування), а через 60 днів оголосила про публічне розміщення акцій. Компанії вдалося мобілізувати \$ 400 млн, і в день IPO її ринкова капіталізація склала \$ 8,5 млрд – більше, ніж сукупна ринкова капіталізація трьох найбільших мереж продовольчих магазинів.

Загальна одержимість Інтернетом змусила Webvan прискорити запуск свого продукту, але її вузький підхід до задачі дуже типовий для більшості стартапів. При запуску першої версії продукту в штаті Webvan було близько 400 співробітників. За наступні півроку вона найняла ще більше 500 чоловік. У травні 1999 р компанія відкрила свій перший розподільний центр, який обійшовся в \$ 40 млн. Він був побудований в розрахунку на контингент замовників, про кількість яких можна було лише здогадуватися. Проте згідно з бізнес-планом планувалося побудувати ще 15 розподільних центрів того ж розміру. Слід зазначити, що у той час як згідно з бізнес-планом Webvan очікувалося 8000 замовлень щодня, статистика фіксувала лише 2000 замовлень, які компанія отримувала насправді. Однак через місяць після початку роботи Webvan підписала угоду з компанією Bechtel на \$ 1 млрд, взявши на себе зобов'язання побудувати ще 26 розподільних центрів в найближчі три роки.

Webvan вивела свої акції на біржу в 1999 р, і тепер її фінансові результати були виставлені на загальний огляд завдяки щоквартальним звітам. Компанія продовжувала вкладати кошти в свою стратегію, що призвело до нестачі \$ 612 млн. Через сім місяців після IPO Webvan оголосила себе банкрутом відповідно до глави 11 Кодексу США про банкрутство.

Перші клієнти були в принципі задоволені якістю послуг. Але не минуло й року після первинного розміщення акцій, як Webvan збанкрутувала [1].

Дайте відповіді на запитання:

- Яка інноваційна ідея була покладена в основу Webvan?
- Яку стратегію просування продукту було обрано керівниками компанії?
- У чому, на вашу думку, полягає причина банкрутства цієї компанії?

31. Практична ситуація «IMVU».

В червні 2004 р Уїлл Харві виклав своє бачення IMVU (Instant Messaging Virtual Universe) бізнес-консультанту Стіву Бланку. Це була ідея компанії, яка створила б віртуальний світ, в якому користувачі за допомогою своїх 3D-аватарів могли спілкуватися в чатах і в соціальних мережах. Співзасновник IMVU Ерік Рис свого часу заснував рекрутингову онлайн-компанію, одночасно навчаючись на факультеті комп'ютерних технологій в Єльському університеті. У стартапі Уїлла Ерік став провідним розробником програмного забезпечення. Використовуючи каскадну модель розвитку, ця компанія справді побудувала в Інтернеті справжній віртуальний світ. Через три роки продукт був готовий до запуску, і щоб належним чином представити його ринку, була задіяна важка артилерія – найнятий генеральний директор, який раніше працював в дуже великій компанії. Лише тоді засновники IMVU виявили, що споживачам не потрібна велика частина функцій, розробка яких забрала стільки часу і сил. Стів Бланк, до якого звернулися з цією проблемою як до консультанта, сказав засновникам IMVU, що в обмін на його чек, який допоможе їм на початковій стадії, вони будуть зобов'язані відвідувати його курс по розвитку споживачів в Школі бізнесу імені Уолтера Хааса в Берклі. Почавши вчитися, Уїлл і Ерік зрозуміли, що принципи розвитку споживачів допоможуть їм уникнути помилок, які зробив їх попередній стартап. Так засновники IMVU стали першопрохідцями в застосуванні моделі розвитку споживачів.

Стів увійшов до складу правління IMVU і спостерігав за тим, як Уїлл і Ерік застосовують принципи розвитку споживачів в поєднанні з гнучкою розробкою

програмного забезпечення. Він направляв їх зусилля в потрібне русло і допомагав як наставник. Засновники IMVU збудували процес, який спирався на зворотний зв'язок зі споживачами і тестування, допомагаючи виявити мінімальний набір характеристик продукту, які є значущими для споживача. Відповідно до початкових гіпотез, IMVU мав намір створити 3D-чат, який дозволяв користувачам конструювати власні аватари і спілкуватися з друзями через найпопулярнішу на той момент програму для обміну миттєвими повідомленнями - America Online (AOL). Через рік в IMVU зрозуміли, що всі гіпотези, що стосуються споживачів, були помилковими. Хоча користувачам подобалися 3D-аватари, вони хотіли створювати власні списки контактів, а не використовувати ті, що пропонував месенджер AOL. Крім того, виявилось, що користувачі вважають за краще спілкуватися не з тими, кого вони вже знають, а розширювати своє коло знайомств і заводити нових друзів. Зворотній зв'язок зі споживачами забезпечував процес навчання за принципом «два кроки вперед, крок назад» відповідно до філософією розвитку споживачів, яку засновники компанії вивчали в аудиторії.

IMVU тестувала продукт, запроваджувала зміни і знову тестувала, поки не домоглася потрібного результату. Замість того, щоб похитнути всю роботу компанії, такий процес став невід'ємною частиною її роботи. Об'єднавши розвиток споживачів з гнучкою розробкою, IMVU стала першим економічним стартапом.

Команда IMVU швидко створила чорновий варіант MVP з мінімумом функцій і виділила \$ 5 в день на його рекламу за допомогою Google AdWords, щоб залучати на сайт приблизно 100 нових користувачів в день. Представники компанії пильно стежили за відвідуванням сайту, оцінюючи поведінку кожного користувача. Потім засновники та інші співробітники почали детально опитувати активних користувачів, використовуючи онлайн-чати, опитування, телефонні дзвінки та інші методи. Самий неприємний (а, може, найбільш утішний) коментар звучав так: «Мій комп'ютер зависає кожен раз, коли я запускаю вашу програму», - заявив один користувач, який, тим не менш, продовжував проявляти незмінний

інтерес до продукту компанії! Через чотири місяці після початку фінансування на світ з'явився новий продукт (зрозуміло, мова йде про версію з мінімальним функціоналом), який враховував дані зворотного зв'язку зі споживачами і демонстрував можливості їх виявлення.

Генеральний директор і правління попереднього стартапу Уїлла і Еріка три роки займалися удосконаленням продукту, практично не підтримуючи зворотний зв'язок зі споживачем, і витратили на це \$ 30 млн. IMVU діяла інакше: перша версія продукту, зроблена на швидку руку, була запущена через 120 днів після заснування компанії. Як не дивно, цей незавершений продукт так сподобався деяким споживачам, що вони були готові не тільки платити за нього гроші, а й дати засновникам те, що їм було потрібно, - свої відгуки. Спираючись на дані зворотного зв'язку зі споживачами, команда IMVU невпинно удосконалювала продукт, додавала характеристики, які подобалися активним користувачам, і прибирала ті, що їм не подобалися. Важливе відкриття, що стосується ціноутворення, дозволило підвищити виручку на 30%. Коли підлітки поскаржилися, що не мають можливості платити кредитними картами, IMVU оперативно відреагувала на це, дозволивши користувачам оплачувати продукт подарунковими картками, які продавалися в мережах 7-Eleven і Wal-Mart, онлайн і через інші канали роздрібної торгівлі.

Засновники IMVU бачили, що компанія стрімко зростає, хоча комплекс напрацьованих навичок і умінь був ще недостатній для цього. Не зволікаючи вони визнали, що компанії необхідний загартований керівник-практик, і найняли кваліфікованого генерального директора, а самі очолили правління і стали його активними членами. Новий генеральний директор умів керувати організаціями в перехідний період - і почав впевнено розвивати компанію [1].

Дайте відповіді на запитання:

- У чому полягає сутність моделі розвитку споживачів?
- У чому полягає роль зворотнього зв'язку зі споживачем на етапі первинного запуску продукту?

- Чому IMVU зуміла знайти шлях до успіху, в той час як безліч інших схожих компаній давним-давно зійшли з дистанції?
- Яким чином модель розвитку споживачів дала засновникам чіткі орієнтири, яких так не вистачало їх компанії в первинному вигляді?

32. Практична ситуація «Iridium».

Iridium був одним з найбільших стартапів в історії - його засновники ризикнули сумою у \$ 5,2 млрд. Створений Motorola і міжнародною групою з 18 компаній в 1991 р, Iridium планував створити глобальну систему супутникової телефонії, охопивши всю земну кулю - від просторів океану і африканських джунглів до гірських вершин, де немає вишок операторів стільникового зв'язку, за допомогою небувалого бізнес-плану. Насамперед компанія домовилася про запуск в Росії, США і Китаї 15 ракетноносіїв, за допомогою яких вона вивела на орбіту 72 супутника, які працювали як вишки мобільного зв'язку висотою 500 миль. Зона дії такої мережі охоплювала всю поверхню земної кулі. Супутники були виведені на орбіту через сім років після заснування Iridium.

У 1991 р, коли була створена компанія Iridium, мережі мобільного зв'язку були розрізненими, дорогими і ненадійними. Стільникові телефони були досить великими за розмірами. Бізнес-план Iridium спирався на припущення про споживачів, їхні проблеми і продукти, необхідному для вирішення цих проблем. Інші припущення - про канали збуту, партнерство і плані виручки - зводилися до серії фінансових прогнозів, згідно з якими в найближчому майбутньому Iridium очікували величезні прибутки.

Ті сім з гаком років, які знадобилися Iridium, щоб пройти шлях від концепції до запуску, мобільний зв'язок швидко розвивався. До моменту запуску мережі Iridium на планеті стало набагато менше місць, що залишилися поза зонами покриття стільникових операторів. Постачальники відповідних послуг забезпечили телефонним зв'язком практично всі значущі регіони світу. Ціни на стільниковий зв'язок падали так само швидко, як зменшувалися в розмірах

мобільні телефони. При цьому супутникові телефони Iridium були громіздкими і важкими. Крім того, за допомогою телефонів Iridium не можна було робити дзвінки з автомобіля або будинку, оскільки зв'язок працював лише в зоні прямої видимості супутників. У той час як дзвінок по звичайному мобільному телефону коштував 50 центів за хвилину, дзвінки Iridium обходилися в \$ 7 за хвилину плюс \$ 3000 за сам телефон. Потенційний ринок Iridium зменшувався з кожним днем. Виявилося, що замість величезного числа користувачів по всьому світу в послугах компанії залишилася зацікавлена лише невелика група людей, які готові були платити запропоновану ціну і миритися з численними обмеженнями продукту. Але бізнес-модель Iridium і її плани не змінилися, наче надворі і раніше був 1991 г.

За вісім років компанія витратила \$ 5 млрд на розгортання бізнесу. Але через дев'ять місяців після першого телефонного дзвінка, зробленого в 1998 р, компанія була оголошена банкрутом відповідно до глави 11 Кодексу США про банкрутство. Це був один з найграндіозніших провалів в історії стартапів.

P.S. Двадцять років після появи концепції стартапу Iridium вийшла з процедури банкрутства. У 2010 р група інвесторів викупила її активи вартістю \$ 6 млрд за \$ 25 млн. Подолавши кризу, у вересні 2011 р компанія відсвяткувала появу 500 000-го клієнта [1].

Дайте відповіді на запитання:

- На яку групу споживачів були орієнтовані послуги компанії Iridium?
- Кому сьогодні можуть бути корисні її послуги?
- Які фактори не врахувала компанія Iridium при розробці бізнес-плану?
- Назвіть причини банкрутства компанії Iridium.

33. Практична ситуація «Energy Storage».

Energy Storage (ES) став одним з найбільш інноваційних стартапів, що є підрозділом General Electric (шосте місце в списку Fortune 500). Їхній винахід, натрієвий промисловий акумулятор, є революційним нововведенням, якими

славиться GE, але націлений на ринок, кінцеві користувачі якого невідомі. Цей підрозділ більше був схожий на стартап з багатомільйонним бюджетом і звичайною для такого підприємства невизначеністю. Тільки при цьому знаходився він всередині величезної компанії, орієнтованої на керованість і передбачуваність процесів виробництва. Йому потрібна була структура, яка допомогла б команді впоратися з «порожнім» ринком і застосувати принципи розвитку споживачів в компанії, відомої впровадженням системи «шість сигм». ES купувала основне обладнання, розбивала територію під великий завод і робила комерційні пропозиції по телефону, тобто працювала в режимі, в якому працює більшість великих компаній, ґрунтуючись на ретельному виконанні запланованих процесів, думці зовнішніх консультантів про можливості для бізнесу, але недостатньо поспілкувавшись особисто з кінцевими користувачами.

Команда з розвитку розпочала складати план розвитку споживачів. Вони зосередилися на «проблемі споживача» (термін придатності акумулятора, більш широкий спектр робочих температур і т.д.) і знали, як впровадити свою випробувану в лабораторних умовах інноваційне рішення в виробництво, але одне питання залишалося відкритим. Хто буде купувати акумулятори в великих кількостях і чому? За два дні мозкового штурму на тему розвитку споживачів команда видала наступні початкові міркування. Новий акумулятор GE повинен обслуговувати десятки сегментів ринку, а не два раніше обраних: системи резервного живлення для веж стільникового зв'язку і центрів обробки даних.

Менеджери по продукту проводили занадто багато часу в штаб-квартирі в Скенектаді, штат Нью-Йорк, де не було ні споживачів, ні відповідей на питання. Споживачі перебували за межами офісу. У той же час враховуючи існуючу глобальну базу клієнтів, у GE був широкий доступ до потенційних споживачів. Пізніше команда стартапу вирушила в подорож по США, Азії, Африці та Близькому Сходу, щоб особисто зустрітися з десятками потенційних споживачів і осіб, що впливають на прийняття рішень, і досліджувати безліч потенційних нових ринків і варіантів застосування свого продукту. Вони відклали в сторону презентації і слухали споживачів, які говорять про свої проблеми, потреби та

розчарування існуючими акумуляторами; про те, як їх потенційні клієнти купують акумулятори, наскільки часто користуються ними, в яких умовах експлуатують. Вони проводили відкриті дискусії без заготовлених промов з різними споживачами. Один з керівників команди з розвитку навіть переїхав жити в Індію, яка є одним з цільових ринків. Через деякий час він повернувся з контрактом, дізнавшись багато корисного про те, як споживачі його цільового сегмента можуть використовувати акумулятор і, що більш важливо, як вони його оцінюють і за якою ціною вони б його купили. Розмовляючи з найрізноманітнішими споживачами, члени команди незабаром виявили нові сегменти ринку. Зараз, хоча бізнес поки і не досяг гігантських розмірів, він виглядає багатообіцяюче. Адже унікальні можливості продукту відкривають додаткову цінність для користувачів певних сегментів. Наприклад, завдяки своїм невеликим розмірам і екологічній безпеці новий акумулятор став набагато більш привабливим варіантом для систем резервного живлення комп'ютерів в висотних офісних будівлях - приміщення там дорогі, а перекриття не витримують ваги масивних свинцево-кислотних батарей. Одного разу вони зустріли архітектора, який сказав: «Неважливо, скільки вони коштують, вони мені потрібні».

Робота команди стартапу ще не отримала однозначної оцінки. Компанії ще рано планувати величезні доходи. Діяльність команди пристрасних підприємців прихована поки за стінами корпорації, що входить до шістки найбільших, за версією Fortune 500. Але перші шість місяців роботи - і на воротах заводу вже висить табличка «товар розпроданий» [1].

Дайте відповіді на запитання:

- Які помилки були допущені командою проекту на початковій стадії?
- Яких заходів вжили розробники продукту для визначення його основних функціональних характеристик?
- У чому полягає запорука успішних продажів Energy Storage?

34. Практична ситуація «Wal-Mart».

Становлення Wal-Mart є прикладом того, як підприємець розгледів готовність сформованого ринку для сегментованої ніші. У 1960-1970-х рр. на ринку роздрібної торгівлі за зниженими цінами домінували Sears і Kmart, що відкривають великі магазини в містах з достатньою кількістю жителів. Більш дрібні населені пункти обслуговувалися шляхом торгівлі за каталогами (Sears) або взагалі ігнорувалися (Kmart). Сем Уолтон побачив в дрібних містах великі можливості. «Спочатку дрібні міста» - це і була його ніша ресегментування. Wal-Mart з гордістю позиціонував себе як «магазин знижених цін», цієї назви великі роздрібні магазини уникали, як чуми. Вони продавали товари для здоров'я і краси відомих марок за невисокими цінами. Така стратегія, що підкріплюється активною рекламою, приваблювала безліч покупців. Незабаром вони стали купувати і інші товари, які при невисокій вартості забезпечували високий валовий прибуток. Не меншу роль зіграла і передова технологія, за допомогою якої Wal-Mart відстежувала, як люди робили покупки, і ефективна і недорога доставка. Мало хто з конкурентів міг зрівнятися з ними за собівартістю продажів. До 2002 р Kmart збанкрутувала, а Wal-Mart перетворилася на найбільшу компанію в світі [1].

Дайте відповіді на запитання:

- Що таке ресегментація?
- Як стратегія позиціонування на ринку сприяла розвитку компанії Wal-Mart?
- У чому полягає відмінність позиціонування на ринку компаній Wal-Mart і Kmart?

35. Практична ситуація «Aelita Software»

Компанія програмного забезпечення Aelita Software була створена у 1995 році. У 2002 році венчурні інвестиції компанії Aelita становили \$ 10 млн, у 2004 році її викупила Quest Software за \$ 115 млн. Корпорація Quest Software має 100 000 клієнтів по всьому світу і 60 представництв в 23 країнах. Її виручка в 2011 р. становила \$ 857 млн. У липні 2012 році вона була куплена корпорацією Dell за \$ 2,4 млрд.

Історія бере початок в 1995. Ратмір Тімашов умовив Андрія Баронова, свого колишнього сусіда по університетському гуртожитку, приїхати в Колумбус, столицю штату Огайо. Ратміру потрібна була допомога в створенні інтернет-магазину з продажу комп'ютерної пам'яті і комплектуючих. Андрій переїхав до Колумбус і близько двох років працював над «начинкою» інтернет-магазину. В якості платформи для магазину - абсолютно випадково - була обрана система Windows NT.

За ті два роки, що Андрій підтримував інфраструктуру інтернет-магазину, він став, мабуть, одним з кращих в світі експертів з Windows NT. Магазин неодноразово піддавався атакам хакерів, і в 1997 р Андрій створив невеликий софтверний продукт для перевірки безпеки інтернет-магазину. Ця нескладна програма сканувала систему і повідомляла про наявність вразливих місць. Як згадує Ратмір, в той час він цілими днями розсилав тисячі e-mail із запрошеннями відвідати його інтернет-магазин. У цей же самий час Андрій, всього лише розмістивши програму в своєму блозі, відразу отримав близько десяти тисяч завантажень. Виручка інтернет-магазину в той момент «застигла» на декількох тисячах доларів в місяць, і друзі всерйоз задумалися про те, як можна було на цьому заробити. «Ми дуже випередили тренд покупок в Інтернеті. У 1995 р мені здавалося, що інтернет-магазин - це геніальна ідея», - згадує Ратмір. Для того, щоб заробити на програмі для перевірки безпеки Windows NT, Андрій і Ратмір придумали наступний хід: Продукт отримав офіційну назву Scan NT, ціну і власний сайт. Це був новий напрямок бізнесу. Робота йшла із зовсім іншою потребою: тепер клієнти прагнули не вдосконалити систему, а перевірити її безпеку. Замість роботи с користувачами ПК був створений продукт, що відповідає потребам системних адміністраторів.

Андрій і Ратмір стали використовувати вже знайомий їм по інтернет-магазину набір базових практик із залучення трафіку: писати статті для системних адміністраторів, створювати розсилки, брати участь в обговореннях на спеціалізованих форумах. Завдяки цим заходам онлайн-користувачі потрапляли на веб-сайт Aelita Software, скачували тестовий продукт, переконувалися в його

працевздатності - і платили по \$ 20. Сподівання виправдалися: новий напрямок показав зростаючий прибуток.

З часом засновники почали міркувати, яким чином в рамках нової моделі можна створити бізнес на мільйон доларів. Згодом продуктами компанії зацікавилися крупні компанії, першим з яких став Bank of America. Для корпоративних клієнтів засновники розробили новий підхід до ціноутворення. Так Aelita Software вийшла в сегмент великого бізнесу. Стався черговий кардинальний розворот бізнес-моделі зі зміною всіх її елементів. Друзі приступили до створення корпоративного рішення, яке охоплювало весь комплекс потреб великих компаній в інформаційному захисті. Сам процес продажів змінився і ускладнився багаторазово, але кожна угода приносила в середньому по \$ 0,5 млн. Окремі угоди досягали \$ 5 млн - витрачені зусилля не пропадали дарма!

Перша модель інтернет-магазину не дозволила друзям створити масштабний бізнес в середині 1990-х. Ратмір і Андрій не хотіли чекати, коли тренд електронних покупок набере обертів. Знаючи, як захистити систему Windows NT, Андрій створив «побічний» продукт. Експериментуючи з ним, друзі виявили величезний попит. Це була нова ринкова ніша, і було прийнято рішення сконцентруватися саме на ній, створивши окремий напрямок бізнесу на основі цього «побічного» продукту. Змінився весь набір кубиків схеми, або «сет» (від англ. Set - набір, комплект). Це називається «розворот бізнес-моделі» або «pivot».

Другий розворот бізнес-моделі означав перехід до роботи з великими корпоративними клієнтами. Змінилися і цільова аудиторія, і основна потреба, і сам продукт, і методи роботи з потенційними клієнтами. Тепер мова не йшла про те, щоб помістити товар «на вітрину», на веб-сайт - і чекати, поки безліч відвідувачів захоче його купити по \$ 20. Замість роботи з системними адміністраторами Aelita Software початку взаємодіяти з керівниками ІТ-підрозділів і директорами з інформаційних технологій, а також задовольняти потреби цілих підприємств. Потрібно було почати процес особистих переговорів з людьми, які приймають рішення в великих корпораціях. При цьому більш

детально розкривалися потреби клієнта. На зміну захисту однієї робочої станції прийшла ідея захисту всього периметра інформаційних систем (напрямами діяльності компанії).

У Aelita Software вирішили модифікувати першу частину бізнесу (з масовим продуктом). Інформація про ціну продукту була прибрана з сайту, зате тепер відвідувачі заповнювали розширену анкету - з назвою компанії, посадою, контактними даними. Цілий напрям бізнесу стало ефективним механізмом збору інформації про потенційних клієнтів.

Саме перший напрямок бізнесу (масовий продукт) стало основним джерелом споживачів для другого напрямку (з великими клієнтами). Єдине, що збереглося від минулої версії, - це величезний досвід і знання Андрія Баронова про технології Windows NT. Фактично, сет рішення масової проблеми залишився функціонувати всередині компанії, інакше Aelita Software втратила б каналу залучення потенційних споживачів з корпоративного сегмента. Тепер веб-сайт використовувався вже не для продажу, а для накопичення бази потенційних клієнтів. Отже, один сет виявився вкладеним в інший, як матрьошка. Методи роботи з масовим сегментом дозволяли наповнювати лійку для корпоративних продажів. Якби у Aelita Software не було напрацьованої клієнтської бази і певної репутації, модель з вирішенням проблеми великого замовника навряд чи б спрацювала [1].

Дайте відповідь на питання:

- У чому полягає запорука успіху Aelita Software?
- Вкажіть відмінності підходів компанії Aelita до різних груп споживачів?
- Що таке розворот моделі?
- Визначте коли саме відбулися розроботи бізнес-моделі Aelita Software?
- Як змінилася функціональна роль веб-сайту Aelita Software після виходу компанії на роботу з корпоративним сегментом?

36. Практична ситуація «Veeam Software».

Зараз компанії Veeam Software всього 6 років, але її оцінюють вже в більш ніж \$ 1 млрд. Veeam Software розробляє інноваційні рішення в сфері віртуалізації і захисту даних. Вона була заснована в 2006 р . Має офіси в Росії, Швейцарії, США, Франції та Австралії, де працює близько 1000 співробітників. Її клієнтська база налічує близько 50 000 клієнтів.

Засновники Veeam Software створили безкоштовну програму для копіювання файлів у віртуальному центрі обробки даних під назвою Veeam FastSCP. Ця утиліта швидше за всіх у світі копіювала файли - не дивно, що 90% всіх VMware-адміністраторів такий продукт завантажили і почали радити один одному. Таким чином, через якийсь час зовсім молода компанія Veeam Software отримала велику базу даних власників інфраструктур VMware по всьому світу. Зауважимо, що цю утиліту можна було продавати за гроші. Але засновники не стали розмінюватися на дрібниці через декілька мільйонів доларів і втрачати час. Метою був справжній світовий гігант, а не просто середня успішна компанія. Тим часом йшла активна підготовка до отримання доходів від бізнесу Veeam Software. Щоб компанія почала серйозно заробляти, потрібно було створити комплексне рішення, орієнтоване на великі підприємства. Збиралася вичерпна інформація про потреби корпоративних клієнтів. На основі побажань споживачів проводилися доопрацювання комплексного рішення, яке готувалося до релізу. Перша версія Veeam Backup & Replication вийшла за середньою ціною і привернула увагу більшості системних адміністраторів з накопиченої бази клієнтів. Почалося різке зростання компанії, з'явився перший прибуток. В міру ускладнення і удосконалення продукту росла його ціна, а також кількість великих корпоративних клієнтів. З початку свого заснування компанія подвоює виручку кожного кварталу в порівнянні з аналогічним в попередньому році. Поточна капіталізація Veeam Software перевищує \$ 1 млрд [1].

Дайте відповіді на запитання:

- Чому компанія Veeam Software розпочала діяльність з безкоштовного поширення свого продукту?
- Який сегмент ринку був цільовим для компанії Veeam Software?

- Які методи використовували розробники на шляху до цільового клієнта?

Правильні відповіді до тестових завдань:

1. Б	6. Г	11. В	16. Г	21. Б
2. Б	7. Г	12. Б	17. Г	22. А
3. А	8. В	13. Б	18. Б	23. А
4. Б	9. В	14. Г	19. Б	24. Г
5. В	10. В	15. А	20. А	25. В

VI. ПОТОЧНИЙ ТА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ

VI.1 Поточний контроль знань студентів

Поточний контроль знань студентів включає:

- 1) відповіді на практичних заняттях;
- 2) модульну контрольну роботу (2 акад. год.).

Відповіді на практичних заняттях. Під час проведення практичних занять студенти відповідають на поставлені запитання викладача, наводять приклади з практики діяльності креативних організацій, аналізують ситуаційні вправи.

Модульна контрольна робота. Метою модульної контрольної роботи є виявлення рівня засвоєних студентом знань з дисципліни і їх застосування при вирішенні конкретних управлінських завдань з побудови стартапу. Контрольна робота охоплює матеріал тем 1-4 та практичних занять 1-8. Контрольна робота проводиться на 9 практичному занятті. Вона включає 9 завдань різного рівня складності. З них два завдання вимагають відповіді на теоретичні питання (максимальний бал за виконання кожного з них – 5 балів), чотири завдання є тестовими, спрямовані на перевірку знань фактичного матеріалу (максимальний бал за виконання кожного з них – 5 балів), два завдання є творчими, вимагають розроблення і обґрунтування управлінських заходів для конкретних ситуацій (максимальний бал за виконання кожного з них – 10 балів), задача на розрахунок точки беззбитковості стартап проекту (максимальний бал за виконання – 10 балів).

VI.2 Підсумковий контроль знань студентів

Семестрову атестацію студента проводять за результатами підсумкового значення рейтингу з дисципліни. Оскільки семестрова атестація з дисципліни передбачена у вигляді заліку, рейтингова оцінка студента (RD) формується як сума всіх рейтингових балів і становить 100 балів.

Рейтинг студента з кредитного модуля складається з балів, які він отримує за:

1. активну участь у практичних заняттях;
2. написання модульної контрольної роботи.

Система рейтингових балів

1. Робота на практичних заняттях

Ваговий бал – 8.

Критерії оцінювання:

– «відмінно», повна відповідь (не менше 90% потрібної інформації) – 8 балів;

– «добре», достатньо повна відповідь (не менше 75% потрібної інформації), або повна відповідь з незначними неточностями – 6-7 балів;

– «задовільно», неповна відповідь (не менше 60% потрібної інформації) та незначні помилки – 5 балів;

– «незадовільно», незадовільна відповідь (не відповідає вимогам на «задовільно») – 0 балів.

Одному або двом кращим студентам на кожному практичному занятті може додаватися як заохочування 1 бал.

2. Модульна контрольна робота

Ваговий бал – 60.

Критерії оцінювання:

– «відмінно», повні відповіді на теоретичні і практичні запитання і вірно розв’язані задачі – 55-60 балів;

– «добре», присутні неточності в відповідях на теоретичні і практичні запитання або розрахункові помилки в задачах – 45-54 бали;

– «задовільно», робота містить відповіді на теоретичні і практичні запитання з несуттєвими неточностями і не повний розв’язок задач – 36- 44 балів;

– «незадовільно», незадовільна відповідь (не відповідає вимогам на «задовільно») – 0 балів.

3. Умови позитивної проміжної атестації

Для отримання «зараховано» з першої проміжної атестації (8 тиждень) студент повинен набрати не менше 20 балів.

Для отримання «зараховано» з другої проміжної атестації (14 тиждень) студент повинен набрати не менше 35 балів.

4. Складання заліку

Студенти, які мають рейтингову оцінку не менш ніж 60 балів, отримують відповідну позитивну оцінку без додаткових випробувань.

Студенти, які наприкінці семестру мають рейтинг менше 60 балів, а також ті, хто хоче підвищити оцінку, виконують залікову контрольну роботу. Завдання залікової контрольної роботи складається з 15 питань, що охоплюють всі розділи тематичної програми дисципліни.

5. Залікова контрольна робота

Ваговий бал – 100.

Критерії оцінювання:

– «відмінно», повні відповіді на теоретичні запитання і вірно виконані практичні вправи – 95-100 балів;

– «дуже добре», присутні неточності в відповідях на теоретичні питання або є незначні помилки в практичних вправах – 85-94 бали;

– «добре», робота містить відповіді на теоретичні запитання з несуттєвими неточностями і не повний розв’язок практичного завдання – 75-84 балів;

– «задовільно», відповіді на теоретичні запитання неповні, практичні завдання виконані з помилками – 65-74 балів;

– «достатньо», відповіді на теоретичні запитання неповні, практичні завдання виконані із суттєвими помилками, або не виконані – 60-64 бали;

– «незадовільно», незадовільна відповідь (не відповідає вимогам на «задовільно») – 0 балів.

6. Оцінка з дисципліни

Максимальна сума рейтингових балів, яку може набрати студент, дорівнює 100. Оцінка з дисципліни визначається за таблицею.

Таблиця переведення рейтингових балів RD в оцінку з навчальної дисципліни:

$R = R_{np} + R_{ref} + R_{мкр}$	Оцінка
95...100	Відмінно
85...94	Дуже добре
75...84	Добре
65...74	Задовільно
60...64	Достатньо
$R \leq 60$	Незадовільно
Не зараховано реферат	Не допущено

VII. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ

Основна література

1. Арчибальд Р.Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Пер. с англ. Е.В. Мамонтова. – 3-е изд. – М. : ДМК Пресс, 2010. – 462 с.
2. Бланк С. Дорф Б. Стартап: Настольная книга основателя / С. Бланк, Б. Дорф; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 616 с.
3. Бланк С. Четыре шага к озарению: Стратегии создания успешных стартапов / С. Бланк; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 368 с.
4. Гильбо К. Стартап за \$100. Создай новое будущее, делая то, что ты любишь / К. Гильбо; Пер. с англ. Н. Бузниковой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 240 с.
5. Євсейчев А.И. Основы стартап менеджмента / А.И. Евсейчев. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: – <http://www.tstu.ru/book/elib3/mm/2014/Evseychev/>.
6. Купер Б. Стартап вокруг клиента. Как построить бизнес правильно с самого начала / Б. Купер, П. Власковиц; Пер. с англ. В. Кулаевой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 168 с.
7. Кэтлин К., Мэтьюз Д. Управление стартапом. Как руководить компанией на разных этапах / К. Кэтлин, Д. Мэтьюз; Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 176 с.
8. Маллинс Д. Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменив план / Д. Маллинс, Р. Комисар; Пер. с англ. М. Пуксант. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 329 с.
9. Маркетинг инновационно-технологических стартапов: от технологии до коммерческого результата / Б. Е. Токарев. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2018. Михайловиц М. Стартап без бюджета / М. Михайловиц; Пер. с англ. С. Филина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 200 с.

- 10.Пинье И. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора/ И. Пинье, А. Остервальдер Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 288 с.
- 11.Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко, Л. М. Шапринська Навч.- метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2001. – 160 с.
- 12.Рис Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Э. Рис; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 251 с.
- 13.Саліхова О.Б. Високотехнологічні виробництва: від методології оцінки до піднесення в Україні / О.Б. Саліхова. – К.: Ін-т екон та прогноз. НАН України, 2012, –612 с.
- 14.Фелд Б. Привлечение инвестиций в стартап: как договориться с инвестором об условиях финансирования / Б. Фелд, Д. Мендельсон; Пер. с англ. С. Филина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 281 с.
- 15.Харниш В. Правила прибыльных стартапов. Как расти и зарабатывать деньги / В. Харниш; Пер. с англ. В. Хозинского. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 280 с.
- 16.Хоффман Р. Жизнь как стартап: Строй карьеру по законам Кремниевой долины / Р. Хоффман, Б. Касноча; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 237 с.

Додаткова література

1. Браун Т.Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей/ Т.Браун Пер с англ.; – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 256 с.
2. Гіковата Н. К. Управління процесом створення нового товару: маркетинговий аспект : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук / Гіковата Н. К. – ХПІ, 2006. – 21 с.

3. Гольштейн Г. Я. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Г. Я. Гольштейн. – Таганрог: ТРТУ, 2004. – 267 с.
4. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга / Д. Джоббер; Пер с англ.; учебн пособие. – М.: Вильямс, 2000 – 688 с.
5. Довгань Л.Є, Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами: Навч. посібн. / Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
6. Заблоцкий Б.Ф. Как разработать бизнес-план. Практическое пособие с примерами и шаблонами: 2-е изд. / Заболоцкий Б.Ф., Петров К.Н. – М.: Вильямс, 2008. – 384 с.
7. Инновационный менеджмент: Учебник. / под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 313 с.
8. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності в умовах інформатизації: організаційно-правові питання теорії і практики : монографія / Р. А. Калюжний, В. О. Шамрай, М. Я. Швець, В. Д. Гавловський та ін.; за ред Р. А. Калюжного та В. О. Шамрая. – К. : АДПС України, 2002. – 296 с.
9. Криковцева Н. О. Маркетингова товарна політика: Підручник / Н. О. Криковцева. – К.: Знання, 2012. – 360 с.
10. Менеджмент технологических инноваций: Учебное пособие / Под ред. С.В. Валдайцева, Н.Н. Молчанова. – СПб., 2003. – 333 с.
11. Сазерленд Д. Scrum. Революционный метод управления проектами / Д. Сазерленд; Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер. 2015. – 288с.
12. Савельєв Є. В. Новітній маркетинг: Навч. посібник / Є. В. Савельєв, С. І. Чеботар, Д. А. Штефанич. – К : Знання, 2008. – 420 с.
13. Тиль П., Мастерс Б. От нуля к единице. Как создать стартап, который изменит будущее / П.Тиль, Б. Мастерс; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 192 с.

14. Томошевський О. М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів / О. М. Томошевський, Г. Г. Цегелик, М. Б. Вітер. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 296 с.