Міністерство освіти і науки України
НАЦІОНАЛЬНИЙ ГІРНИЧИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інститут економіки
Факультет менеджменту

Кафедра прикладної економіки та підприємництва

Опорний конспект лекцій дисципліни
Стратап міжнародних проектів

галузь знань:	07 Управління та адміністрування
спеціальність:	076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність (магістр)
інститут, факультет:	Навчально-науковий інститут економіки Факультет менеджменту

Дніпро
2017

Опорний конспект лекцій «Стратап міжнародних проектів» для студентів спеціальності «076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Дніпро: ДВНЗ «НГУ», 2017. – 29 с.

Упорядник:

В.А. Шаповал, канд. екон. наук.

Затверджено на засіданні кафедри прикладної економіки та підприємництва
(№1 від 30 серпня 2017 р.).

Завідувач кафедри *прикладної економіки та підприємництва*

«30» *серпня* 2017 року _____ (проф. Вагонова О.Г.)
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	Стор.
1. Зміст дисципліни та цілі лекційних модулів	4
2. Рекомендована література	6
3. Опорний конспект лекцій	10
Тема 1. Стартап: особливості бізнесу.	*10*
Тема 2. Розробка бізнес-моделі.	*12*
Тема 3. Продукт стартапу.	*15*
Тема 4. Команда кофаундерів стартапу.	*16*
Тема 5. Фінансування бізнесу.	*18*
Тема 6. Масштабування бізнесу та зміна бізнес-моделі.	*23*
Тема 7. Міжнародний досвід підтримки стартапів	24
4. Запитання для перевірки знань	28

1. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ ТА ЦІЛІ НАВЧАЛЬНИХ МОДУЛІВ

Мета: набуття компетентностей стосовно започаткування та управління міжнародним проектом, який має ознаки стартап-бізнесу.

Предмет: міждисциплінарний інструментарій ініціювання, започаткування, розвитку та масштабування бізнесу.

Основні завдання дисципліни: набуття навичок щодо генерування ідеї міжнародного стартапу, її трансформації в бізнес-план та бізнес-проект, а також навичок ідентифікації завдань та ризиків реалізації проекту з урахуванням функціональних (маркетингових, людських, фінансових тощо), юридичних та кроскультурних ризиків.

В результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

знати:

- характеристики, види та етапи розвитку стартап-компаній;
- алгоритм моделювання бізнесу;
- методику бізнес-планування;
- алгоритм та методику розробки бізнес-проекту;
- методологію розробки продукту стартапу;
- методи розвитку споживачів;
- методи оцінки потенційного ринку;
- принципи підбору кофаундерів та формування ефективної команди;
- способи розподілу часток власності та захист інвестицій;
- кроскультурні аспекти управління міжнародним проектом;
- джерела та моделі фінансування стартапу на різних етапах його розвитку;
- алгоритм фінансування стартанпу на краудфандингових платформах;
- методи та моделі масштабування бізнесу та зміна бізнес-моделі;
- методи підтримки стартапів різними державами світу.

вміти:

- генерувати бізнес-ідеї світового, міжнародного масштабу;
- складати модель бізнесу;
- організовувати роботу з підготовки бізнес-плану та бізнес-проекту;
- керувати розробкою продукту стартапу;
- організовувати роботу з оцінки та формування попиту на продукт стартапу;
- залучати кофаундерів та формувати ефективну команду стартап-проекту;
- вирішувати конфліктні ситуації між кофаундерами та інвесторами;
- ідентифікувати та управляти кроскультурними ризиками міжнародних проектів;
- планувати заходи щодо вирішення питання країни реєстрації бізнесу;

- розробляти програму фінансування стартапу;
- підготовлювати заходи (програму) масштабування бізнесу;
- визначати доцільність зміни бізнес-моделі стартапу;
- визначати потенціал державної підтримки стартапів в різних країнах світу.

3. Програма навчальної дисципліни

Тема 1. **Стартап: особливості бізнесу**. Характеристики стартап-компанії. Види стартапів. Етапи розвитку стартапів.

Тема 2. **Розробка бізнес-моделі**. Шаблон бізнес-моделі Canvas. Бізнес-планування. Бізнес-проект.

Тема 3. **Продукт стартапу**. Мінімально життєздатний продукт: переваги та ризики підходу. Модель розвитку споживачів. Оцінка потенційного ринку.

Тема 4. **Команда кофаундерів стартапу**. Підбір коуфаундерів. Формування ефективної команди. Розподіл робіт, повноважень. Розподіл часток власності. Захист інвестицій. Грінмейл. Кроскультурні аспекти міжнародного стартапу.

Тема 5. **Фінансування бізнесу**. Джерела та моделі фінансування стартапу на різних етапах його розвитку. Краудфандингові платформи. Бутстреппінг.

Тема 6. **Масштабування бізнесу та зміна бізнес-моделі**. Стратегії масштабування бізнесу. Завдання та проблеми на етапі росту бізнесу. Зміна бізнес-моделі (півот).

Тема 7. **Міжнародний досвід підтримки стартапів**. Державна політика стосовно стартапів: пільги, стартап-візи, державне фінансування. Обрання місця реєстрації бізнесу (країни).

2. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Рис Э. **Бизнес с нуля** (Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели) / Эрик Рис. – М. ООО «Альпина Паблитер», 2013

2. Маурья Эш. **Бережливый стартап** (Ash Maurya. Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works). – 2012.

3. **От нуля к единице: Как создать стартап, который изменит будущее** / Питер Тиль, Блейк Мастерс. – М.: Альпина Паблишер, 2015

4. Бланк С.. **Стартап: Настольная книга основателя** / Стив Бланк, Боб Дорф; Пер. с англ. — М.: Альпина Паб лишер, 2017. - 616 с.

5. Купер Б. **Стартап вокруг клиента**. Как построить бизнес правильно с самого начала / Брент Купер, Патрик Власковиц.

6. Остервальдер А. **Построение бизнес-моделей**. Настольная книга стратега и новатора / Александр Остервальдер, Ив Пенье. – 2017. - 288 с.

7. Кларк Т. **Твоя бизнес-модель**: Системный подход к построению карьеры / Тим Кларк, Александр Остервальдер, Ив Пинье. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 260 с.

8. Дикань В. Л. **Стратегічне управління** [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

9. Schwab Klaus. **The Fourth Industrial Revolution**: what it means, how to respond (Четверта промислова революція: що це означає, як відповісти) [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/

10. Романенко О. **Сім ідей для України від нобелівського лауреата Вернона Л.Сміта** [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://dt.ua/macrolevel/sim-idey-dlya-ukrayini-vid-nobelivskogo-laureata-vernona-l-smita-247132_.html

Допоміжна

12. Финансирование стартапа в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://biggggidea.com/practices/1201/
13. Акселератор vs бизнес-инкубатор [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://hubs.ua/starter/akselerator-vs-biznes-inkubator-21224.html
14. Джерела фінансування стартапів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bizua.org/266/dzherela-finansuvannya-startapiv
15. Стартапи, вперед, або Кремнієва долина: погляд зсередини / 27 грудня, 2012 / Юлія Наумчук, Тетяна Померанцева, Слава Крітов. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dt.ua/SCIENCE/startapi,_vpered,_abo_kremnieva_dolina_poglyad_zsere

dini.html
16. Що заважає побудувати Кремнієву долину в Україні / Тимур Ворона / 19 квітня 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.epravda.com.ua/publications/2017/04/19/623991/
17. Прибалтійський стартап. Естонія перетворилася на європейський аналог американської Кремнієвої долини [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://biz.nv.ua/ukr/publications/pribaltijskij-startap-estonija-peretvorilasja-na-jevropejskij-analog-amerikanskoji-kremnijevoji-dolini-143323.html
18. За межами Долини — які країни та континенти стають центрами стартап-бізнесу / Олександр Мельник / 04.05.2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://nachasi.com/2017/05/04/startup-geography/
19. Український акселератор відкриває в Кремнієвій Долині колівінг для стартапів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://propozitsiya.com/ua/ukrayinskyy-akselerator-vidkryvaye-v-kremniyeviy-dolyni-koliving-dlya-startapiv
20. Інвестування в стартапи /27.09.16. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://про-інвестиції.укр/інвестування-в-стартапи/
21. Інвестиційний договір / 13.09.2016/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://про-інвестиції.укр/інвестиційний-договір/
22. 10 способів знайти інвестора для свого стартапу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.eduget.com/news/10_sposobiv_znajti_investora_dlya_svogo_startapu-1603
23. Механика Стартапа. Создание: Зачем? Когда? Где? Как? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://medium.com/tshapedcrew/start-up-school-by-y-combinator-recap-b93aa9bc9d8a
24. Стартапи: досвід Україні у підтримці інноваційних проектів /26.07.2017/ Оксана Колосовська [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ar25.org/article/startapy-dosvid-dlya-ukrayini-u-pidtrymci-innovaciynyh-proektiv.html
25. Як залишити стартап в Україні? Поради експерта /05.07.2017/ Денис Гурський. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ar25.org/node/36945
26. Пітер Тіль: Що таке стартап /04.09.2013/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ar25.org/node/22922
27. Що таке стартап-інкубатор і як туди потрапити? /Ірина Ладика/ 13.03.2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://studway.com.ua/startap-inkubator/
28. Startup-ликбез: Взгляд юриста на инкубаторы и акселераторы /Лидия Клымкив, юрист Axon Partners /09 марта 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://delo.ua/tech/startup-likbez-vzgljad-jurista-na-inkubatory-i-akseleratory-328799/
29. Startup-ликбез: Когда официально регистрировать стартап как юридическое лицо /Оксана Кочкодан/ 28 октября 2016. [Електронний

ресурс]. – Режим доступу: https://delo.ua/tech/startup-likbez-kogda-stoit-registrirovat-startap-kak-juridichesk-324303/

30. В Украине больше возможностей создать сложный продукт, чем в Силиконовой долине — вице-президент Readdle /Павел Красномовец /29 июля 2016/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://delo.ua/world/-denis-zhadanov-320657/
31. Крупному бизнесу бывает полезно мыслить как стартап /Алексей Кредисов/06 октября 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://delo.ua/businessman/rupnomu-biznesu-byvaet-polezno-myslit-kak-startap-aleksej-kr-323500/
32. Через какие кризисы прошли основатели TripMyDream на пути создания успешного стартапа /Андрей Буренок и Тарас Полищук/12 октября 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://delo.ua/business/cherez-kakie-krizisy-proshli-osnovateli-tripmydream-na-puti-sozd-323755/
33. У Украины сейчас есть просто сумасшедшая историческая возможность, которая бывает только раз в жизни /Андрей Аксельрод, основатель Smartling/30 января 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:Источник: https://delo.ua/world/u-ukrainy-sejchas-est-prosto-sumasshedshaja-istoricheskaja-vozmo-311284/
34. Startup-ликбез: Где стартапу регистрировать компанию — в Украине или в оффшоре
/Олег Гелетканич, юрист Axon Partners/25 ноября 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:https://delo.ua/tech/startup-likbez-gde-startapu-registrirovat-kompaniju-v-ukraine-325488/
35. Startup-ликбез: Как выбрать страну для регистрации стартапа /Юрий КОрнага/16 февраля 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:https://delo.ua/tech/startup-likbez-kak-vybrat-stranu-dlja-registracii-startapa-328021/
36. Agile или Waterfall — какой вариант соответствует вашему бизнесу? https://worksection.com/blog/waterfall-vs-agile.html

Інформаційні ресурси

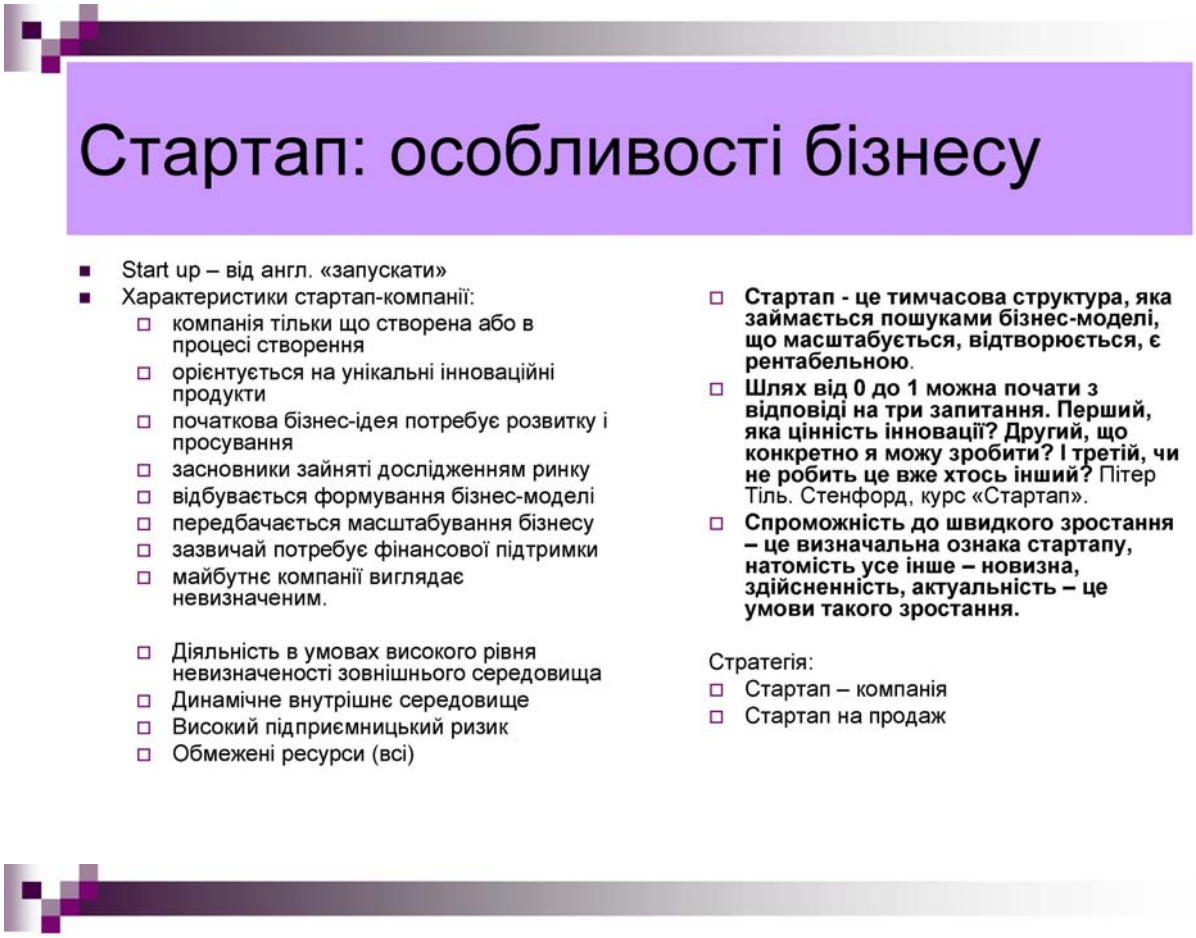
1. Українська асоціація венчурного та приватного капіталу UVCA www.uvca.eu/ua
2. Українська асоціація інвестиційного бізнесу (УАІБ) www.uaib.com.ua/
3. Ukrainian business angels network, providing platform for entrepreneurs http://uangel.com.ua/#
4. Спільнокошт – краудфандинг в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://biggggidea.com/
5. AIN.UA —украинский интернет-журнал, посвященный IT-бизнесу, стартапам и предпринимательству. https://ain.ua/

6. Інформаційний портал з бізнесу, економіки та влади http://hubs.ua/starter
7. Стартап-аналітика https://www.startupranking.com/top
8. Стартап та інвестиційний проект. https://www.startup.ua/
9. Коворкінг-центр.http://startupdepot.lviv.ua/
10. Бізнес-інкубатор Sikorsky Challenge. https://www.sikorskychallenge.com/бізнес-інкубатор/
11. Інформаційні та звітні дані акціонерних товариств, представлені на сайті Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України (https://smida.gov.ua/).
12. Інформаційні та аналітичні матеріали Кабінету Міністрів України (https://www.kmu.gov.ua/)
13. Інформаційні та аналітичні матеріали Європейської бізнес асоціації (https://eba.com.ua/).
14. Ресурси Національної бібліотеки ім. В.І. Вернадського (www.nbuv.gov.ua).
15. Навчальні посібники, довідники бібліотеки ДВНЗ "НГУ".
16. Податковий кодекс України, інші нормативні документи сайту Верховної ради України (http://rada.gov.ua/).
17. Матеріали Державної служби статистики України (www.ukrstat.gov.ua), в тому числі його регіональних відділень.
18. Матеріали Статистичної служби Європейського союзу (http://ec.europa.eu/eurostat).
19. Інформаційні та аналітичні матеріали Світового банку в Україні (http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine)
20. Матеріали Міжнародного валютного фонду (http://www.imf.org/external/index.htm)

3. Опорний конспект лекцій.

Тема 1. **Стартап: особливості бізнесу**.

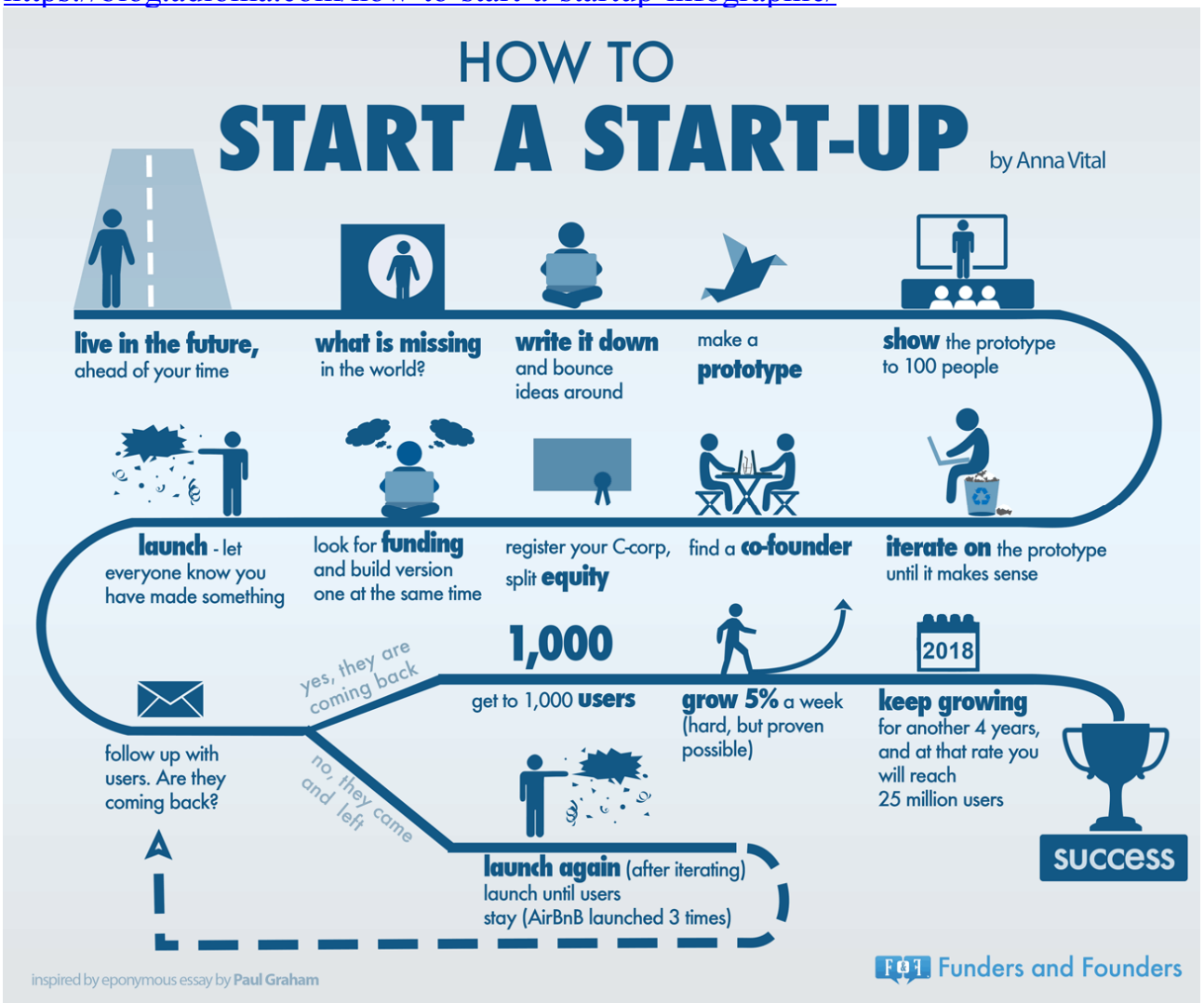
Характеристики стартап-компанії. Види стартапів. Етапи розвитку стартапів.



Етапи розвитку стартапу

- 1. **Посівний етап, або Pre-Seed stage.** На даному етапі відбувається пошук ідеї і розробка технічних способів її реалізації. Ініціативна група проводить аналіз ринку, пише бізнес-план, формулює техзавдання. Далі йдуть: створення прототипу продукту, тестування його версій, вивчення попиту і пошук джерел фінансування. Якщо не вдається знайти інвестора, проект «загасає». На жаль, з більшістю стартапів саме це і трапляється.
- 2. **Запуск, або Startup Stage.** Отже, інвестор знайдений: продукт можна випускати на ринок. Опинившись в ринкових умовах, продукт повинен довести свою перевагу перед аналогами. Але на цьому етапі обійти конкурентів не так-то просто. Творцям стартапу слід проявити завзятість, продемонструвати творче мислення і ділову хватку. Саме зараз проект піддається найбільшому ризику. Якщо цільова аудиторія залишиться байдужою, його історія на тому і завершиться.
- 3. **Зростання, або Growth Stage.** Припустимо, проект вижив в конкурентній боротьбі. Продукт користується попитом і потихеньку захоплює ринкову нішу, на яку орієнтувалися його розробники. Настає час виходити на точку беззбитковості і приносити інвесторам деяку прибуток.
- 4. **Розширення, або Expansion Stage.** Цілі, відбиті в бізнес-плані, нарешті досягнуто. Але компанія-розробник на цьому не зупиняється - вона продовжує просувати своє дітище на нових ринках. Її позиціях вже нічого не загрожує: вона пізнавана, її продукція користується стабільним попитом, доходи поступово зростають.
- 5. **Вихід, або Exit Stage.** Коли компанія досягає піку свого розвитку, інвестори, які здійснили фінансування проекту, відмовляються від своєї частки в цьому бізнесі і продають її великим гравцям. Цей крок приносить їм гарний прибуток. Можна сказати, заради цього моменту вони і вкладають гроші в перспективну справу. Втім, окремі інвестори зберігають свою частку і використовують її як джерело постійного доходу.

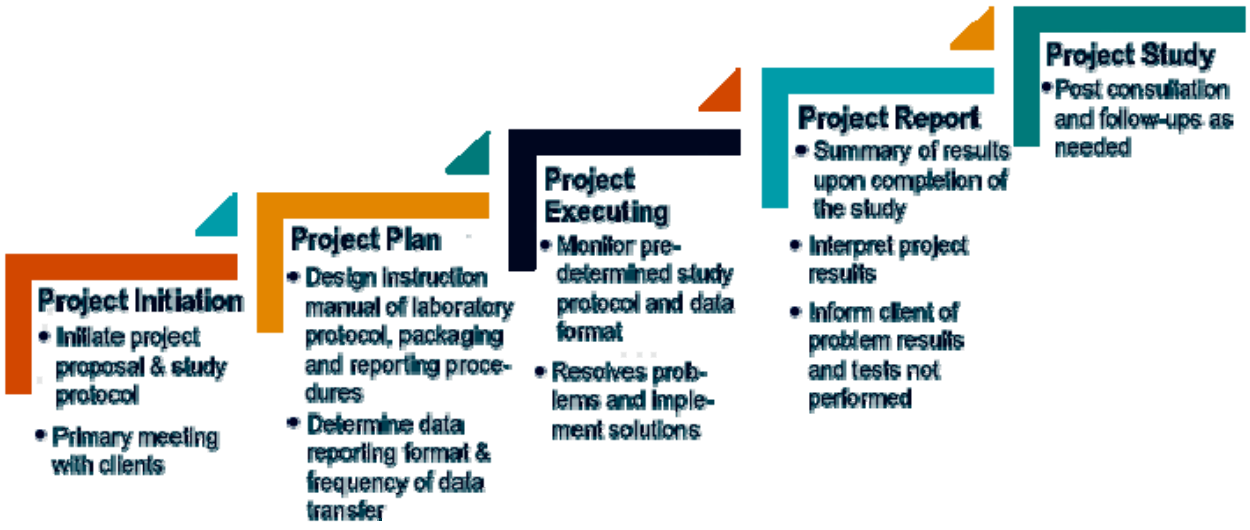
How To Start a Startup as Told by Paul Graham Infographic
https://blog.adioma.com/how-to-start-a-startup-infographic/



Тема 2. Розробка бізнес-моделі.
Шаблон бізнес-моделі Canvas. Бізнес-планування. Бізнес-проект.

Five Phases Of Project Management

Agile Project Management



Пітер Тіль, засновник PayPal та Palantir Technologies, інвестор Facebook, LinkedIn, Airbnb. Від 0 до 1

- **Як створити стартап: 12 вправ для мислення**
- 1. Для заснування бізнесу потрібна таємниця, яка довго валялася у всіх під ногами, але про яку ніхто не здогадувався. Усе очевидно: шукайте там, де ніхто не шукає. Які сфери діяльності ще не потрапили під тиск стандартизації і не загнані остаточно в рамки стандартів?
- 2. Стартап — це максимально велика група людей, яких ви зможете переконати планами будівництва іншого майбутнього. Найважливішою перевагою нової компанії є нове мислення: воно навіть важливіше за кмітливість, а малий розмір компанії дає простір для роздумів.
- 3. Ідеальним цільовим ринком для стартапу є невелика група конкретних людей, яку обслуговує мало конкурентів, або ж їх взагалі немає. Будь-який більший ринок — поганий вибір, а великий ринок, який уже обслуговують конкурентні компанії — ще гірший.
- 4. Підприємці завжди намагаються занизити масштаби конкуренції, але це найбільша помилка, яку може зробити стартап. Спокуса описати свій ринок настільки вузько, що позиція компанії видається домінантною, може мати фатальні наслідки.
- 5. Зайти першим на ринок — це тактика, а не мета. Першість не дасть вам жодної користі, якщо хтось приходить і витісняє вас. Набагато краще бути останнім, тобто дати останній великий поштовх на певному ринку і роками або навіть десятиліттями отримувати монопольні прибутки.
- 6. Кожна монополія є унікальною, але зазвичай це певна комбінація таких характеристик: запатентовані технології, мережеві ефекти, економія на масштабі, брендинг.
- 7. Якщо ви створюєте новий продукт, який ще не мав попередників, збільшення вартості теоретично нескінченне. Але якщо ви не зуміли придумати ефективний спосіб його продати — ваш бізнес нікчемний, яким би чудовим не був продукт.
- 8. Стартап, де наробили помилок від початку, неможливо виправити.
- 9. У типовому стартапі власність належить засновникам, співробітникам та інвесторам. Керують компанією менеджери і фахівці, які виконують повсякденні операції. А контроль здійснює рада директорів, до складу якої зазвичай входять засновники та інвестори.
- 10. Стартапи не мусять платити високі зарплати, тому що спроможні запропонувати дещо краще: частка власності у капіталі компанії є однією з форм компенсації, яка може ефективно заохочувати людей на шляху до створення вартості в майбутньому.
- 11. Хороший стартап повинен мати потенціал для великого масштабування, вбудований у його початкову конструкцію.
- 12. Стартап — це команда людей, об'єднаних спільною метою, і правила життя компанії придатні лише в тому випадку, якщо вони влаштовують цих людей.

Пітер Тіль, засновник PayPal та Palantir Technologies, інвестор Facebook, LinkedIn, Airbnb. Від 0 до 1

7 питань, на які має відповісти будь-який бізнесмен

- 1. Питання про технології. Чи здатні ви створити проривну технологію, а не вносити дрібні покращення у вже існуючу?
- 2. Питання про час. Чи слушний зараз момент починати задуманий вами бізнес?
- 3. Питання про монополії. Ви починаєте із захоплення великої частки на маленькому ринку?
- 4. Питання про людей. У вас є потрібна команда?
- 5. Питання про збут. У вас є можливість не тільки створити, але й продати ваш продукт?
- 6. Питання про перспективу. Чи зможете ви зберегти свої позиції на ринку через 10 або 20 років?
- 7. Питання про таємниці. Чи знайшли ви свій унікальний шанс, не помічений іншими?

5 цитат, що надихають і не тільки

- 1. «Стартап — найвідчайдушніша спроба, яку ви можете запланувати з усією доступною вам визначеністю. Ви можете отримати владу не тільки над своїм власним життям, а й над маленькою, проте дуже важливою часточкою Всесвіту. І для початку відкиньте несправедливу тиранію удачі. Адже ви — не лотерейний квиток».
- 2. «Американці міфологізують конкуренцію та дякують їй за порятунок від соціалістичних черг за хлібом. Насправді, капіталізм і конкуренція є протилежностями. Капіталізм ґрунтується на накопиченні капіталу, але в умовах досконалої конкуренції весь прибуток знищує конкуренція».
- 3. «Лише одна річ може дати бізнесу змогу перемагати у щоденній брутальній боротьбі за виживання: монопольні прибутки. Монополія — це не патологія і не виняток. Монополія — це стан кожного успішного бізнесу».
- 4. «Щоб компанія мала вартість, вона повинна рости і набратися терпцю, але багато підприємців зосереджені тільки на короткотерміновому розвитку. Вони мають виправдання: зростання виміряти легко, а тривалість — ні. Ті, хто піддався манії вимірювання, одержимі щотижневою статистикою користувачів, щомісячними плановими показниками доходів та квартальними фінансовими звітами. Тим не менш, проглядаючи всі ці цифри, ви можете прогледіти глибші, важчі для розуміння проблеми, що загрожують тривалості вашого бізнесу».
- 5. «Якщо ви все ж таки зважитеся відкрити свою справу, то, щоб добре керувати нею, вам слід пам'ятати про експоненціальний закон. Усе по-справжньому видатне існує в єдиному примірнику. Один ринок, швидше за все, виявиться вигіднішим, ніж усі інші разом. Одна стратегія поширення буде ефективнішою за сукупність усіх інших».

Тема 3. **Продукт стартапу**.

Мінімально життєздатний продукт: переваги та ризики підходу. Модель розвитку споживачів. Оцінка потенційного ринку.

Продукт

Мінімально життєздатний продукт (minimum viable product, MVP) - продукт, що володіє мінімальними, але достатніми для задоволення перших споживачів функціями, отримання зворотного зв'язку для подальшого розвитку продукту.

Збір інформації від MVP дешевше, ніж розробка продукту з великою кількістю функцій, що збільшує витрати і ризики, якщо продукт не працює, наприклад, через невірні припущень.

A / B-тестування (англ. A / B testing, Split testing) - метод маркетингового дослідження, суть якого полягає в тому, що контрольну групу елементів порівнюють з набором тестових груп, в яких один або кілька показників були змінені, для того, щоб з'ясувати, які зі змін покращують цільовий показник.

НЕДОЛІКИ MVP-підходу

Споживач

Проблеми споживача.

Рішення проблем споживача.

Ранній споживач

Споживач

- Модель розвитку споживачів (чотири етапи):
  - виявлення споживачів
  - верифікація споживачів
  - розширення клієнтської бази
  - вибудовування компанії.

- Ми не розповідаємо про свою ідею/рішення на етапі проблемного інтерв'ю.
- Ми не ставимо питань про майбутнє. Наприклад, «Купили б ви ...?», «Чи стали б ви користуватися ..?».
- Ми не продаємо цінність, яку самі придумали. Ми говоримо з користувачами про те, що їх хвилює.

Скрипт інтерв'ю з клієнтами для B2C-сервісів:

1. **Розкажіть історію про те, як ви в останній раз** ...
Ми хочемо, щоб люди розповіли про своє реальному досвіді.
2. **Що було найскладніше**? Тут ми запитуємо, з якими труднощами зіткнувся людина.
3. **І найголовніше - чому це було так складно**?
Це питання показує нам справжню проблему, намацує «біль», видає реальні емоції, які рухають потенційними клієнтами.
4. **Як ви вирішуєте цю проблему зараз**?
Якщо люди відповідають щось на кшталт «ніяк, просто миримося з ситуацією», то проблема не так вже й важлива. У цьому випадку користувачі не захочуть платити за її рішення.

Тема 4. **Команда кофаундерів стартапу**.

Підбір коуфаундерів. Формування ефективної команди. Розподіл робіт, повноважень. Розподіл часток власності. Захист інвестицій. Грінмейл. Кроскультурні аспекти міжнародного стартапу.

Команда. Кофаундери. Персонал

- **Основа формування команди – бізнес-модель** (ключова активність, ключові ресурси, ключові партнери)
- Спільні цінності
- Узгоджена місія
- Інші характеристики ефективної команди
- Особисті характеристики
- **Підбір кофаундерів та персоналу (**основа підбору - **CANVAS)**

Не варто поспішати з остаточним розділом часткою:

- з часом базова структура команди, рівень мотивації і віддачі, спектр навичок та компетенцій, поділ обов'язків в бізнесі значно змінюються.
- пошук свого місця на ринку, уточнення продуктів і філософії бренду, особисті обставини компаньйонів теж можуть вплинути на доходи і частки.
- перші місяці стартапу покажуть, скільки праці, часу і компетенцій насправді (а не по умоглядним планам) кожен партнер вкладає в проект.
- скільки на кому відповідальності і який реальний рівень мотивації, можна зрозуміти тільки в контексті бізнес-рутини.

Захист інвестицій

- Term sheet або Декларація про наміри
- Угода між співвласниками
- *Головна мета– зафіксувати ключові домовленості і умови, які є визначальними для подальшої співпраці.*
- Мета проекту, Назва, Місце розташування, Доля партнерів, Система управління, Обов'язки та сфери відповідальності, Прийняття рішень, Права партнерів, Інтелектуальна власність, Показники оцінки проекту, Інвестиції, Розподіл доходу, Розподіл прибутку, Заробітна плата, Вихід з проекту, Продаж проекту, Розподіл боргів, Персонал, Закриття проекту, Організаційно-правова форма бізнесу, Вирішення спорів, Комерційна таємниця, Умови про неконкуренцію, Відчуження частки, Інше.
- Інкорпарація стартапу – реєстрація компанії в певній країні за її національним законодавством.

Найбільш поширені види договорів:

- Інвестиційний договір
- Договір позики
- Договір товариства

- Оформлення патентів. Патентний троллінг.

До питання розподілу часток

- 73% стартаперів приходили до необхідності розділити фінансову відповідальність і визначити розміри доходів через місяць після запуску. Це і ставало джерелом подальших проблем стартапу, таких як складності в оптимізації і масштабування бізнесу, реструктуризації команди.
-

Варіанти та обставини перерозподлілу часток:

- 50x50
- Частка за роботу без зарплати при запуску стартапу
- Розмиття частки, частка інвестора, фіксована частка
- Частки співробітників компанії
- Купівля-продаж частки
- Частка колишнього партнера
- Частки-спадок

- Міноритарні частки і гринмейл. Грінмейл - корпоративний шантаж, до якого може вдатися незадоволений міноритарій або сторонній агресор.

Конфлікти між власниками. Корпоративний шантаж

- Грінмейл (greenmail) - продаж пакета акцій фірмі-емітенту, менеджменту або поточному власнику фірми-емітента за ціною, що значно перевищує ринковий курс. При цьому особа, що продає пакет акцій (гринмейлерів), загрожує в разі відмови від угоди провести вороже поглинання або створити складності в функціонуванні цієї фірми-цілі.
- Грінмейл схожий на корпоративне рейдерство, зокрема - часто спрямований на недооцінені компанії, тобто на компанії, вартість активів яких перевищує вартість їх ринкової капіталізації. Однак метою рейдера є захоплення фірми-цілі, а метою гринмейлерів - лише отримання платежів.
- На відміну від «чорного рейдерства», гринмейл зазвичай розцінюється (юридично) лише як дію на «межі етичності». Нерідко грінмейлерамі стають цілком добросовісні міноритарії, інтереси яких послідовно не помічають в компанії і тому вони змушені боротися за свої права в тому числі грінмейлу.

Тема 5. **Фінансування бізнесу**.

Джерела та моделі фінансування стартапу на різних етапах його розвитку. Краудфандингові платформи. Бутстреппінг.

Фінансування бізнесу

- особисті заощадження стартаперів
- модель *3F (англ. родина, друзі, дурні)*
- платформи для запуску стартапів
- бізнес-партнерство
- кредитування
- венчурні фонди
- бізнес-ангели
- бізнес-інкубатори та бізнес-акселератори
- краудфандинг
- гранти
- *IPO*
- державні фонди

Основні фактори ризиків для потенційних інвесторів стартапів

- 70-80% стартапів низькорентабельні або збиткові
- Потенційні інвестори, в 20-40% випадків мають справу з шахраями
- У початківців-стартаперів відсутній практичний досвід підприємництва
- Близько 60% вдалих проектів розпадаються через внутрішні конфлікти

БУТСТРЕППІНГ

Слово «bootstrapping» має кілька значень, які досить ємко описують різні аспекти життя підприємців-початківців: «самонастройка», «самозавантаження», «самозабезпечення», «розкрутка», «розрахунок кривої курсу за касовими операціями», «автоматична установка системи в заданий стан »,« початкова завантаження ». Слово «bootstrap» означає «ремінець черевика», «початкова завантаження», «штучна лінія», «вихід на номінальний режим», «покращувати», «завантажувати», «завантажуватися». У стартап-словнику бутстреппінг (іноді пишуть бутстреппінг) фігурально означає «затягування ремінців на взуття», «затягування поясів», а фактично це спосіб створення і фінансування власного бізнесу тільки на свої гроші або при невеликому зовнішньому фінансуванні. Насправді бутстреппінг тільки звучить екзотично, а по суті ми зустрічаємо його на кожному кроці, в будь-якому підприємстві, яке піднімається і розвивається самостійно, вкладаючи скромні (спочатку) прибутку в розвиток бізнесу. Бутстреппінг як метод менеджменту підсумовував досвід такого способу ведення бізнесу, вивів звід правил і періодично оновлює список практичних рекомендацій.

Бутстреппінг вважається найшвидшим і надійним способом початку власного бізнесу - і найменш ризикованим. Він мобілізує ФАУНДЕР до активних дій з першого ж дня. Для цього методу організації компанії підходять тільки скромні за масштабом ідеї, до реалізації яких можна приступити швидко. Засновник в цьому випадку буде гарантованим власником бізнесу, що немаловажно, з огляду на численні приклади токсичного інвестування та акціонерних конфліктів з гринмейл-практикою.

Бутстреппінг часто розуміють напівправильо, точніше, не там роблять акцент. Суть не тільки в тому, що засновник бізнесу тугіше «затягує паски на черевиках», а в тому, що він проявляє кмітливість, шукає ефективні рішення, в своєму роді, мікроскопічні бізнес-інновації. В кінцевому рахунку, бутстреппінг - це ділова алхімія, джерело нових золотих підходів до вирішення бізнес-завдань. Великим розвиненим бізнесам і стартапам, щільно сидячим на раундах, нема чого шукати красиві нові схеми роботи без стартового капіталу і грошових вливань, а бутстреппінг-стартапи виживають тільки за рахунок цих мікро-інновацій з великим потенціалом.

ПЕРЕВАГИ VS НЕДОЛІКИ

Незалежність vs. залежність

• Недолік: залежність від внутрішніх джерел фінансування. Якщо стартапер-бутстреппер (як би це не звучало) раптом втрачає основну роботу, змушений вирішувати проблеми зі здоров'ям або витратити велику суму на щось дійсно важливе, але не відноситься до справи, бізнес автоматично

залишається без необхідної фінансової підживлення (на зарплати, податки , покупку витратних матеріалів і т. п.). Це одна з причин вибору часткової «зарплатної» концепції. Якщо операційної діяльності поки немає або вона нестабільна, і відповідно щомісяця платити зарплати поки нічим, то рано співробітникам (наприклад, розробникам софта) на перших порах пропонують невелику частку в бізнесі замість зарплати. У поєднанні з фінансової «подушкою безпеки», тихо лежить в банку під хороший відсоток, це може компенсувати цей недолік бутстреппінга.

• Перевага: незалежність. Практикуючий бутстреппінг компанія не бере ангельських-фондові гроші, тому вона не піддається юридичним ризикам через невиконання KPI. Бутстреппер залежить від необхідності задовольнити потреби свого клієнта або ЦА, але не від кредиторів.

Опора на реалії vs. недостатність фінансування

• Перевага: опора на реалії. Молодий бізнес, який вирішив розраховувати тільки на себе, не може розслабитися і сподіватися на новий раунд інвестування, у нього не трапиться запаморочення від успіхів.

• Недолік: дефіцит фінансування. Коли ділові можливості несподівано виявляються ширше фінансових, і доводиться штучно гальмувати розвиток, це прикро. Хтось вирішує продати квартиру / машину, і тут завжди відкритий питання про ступінь адекватного сприйняття життя і обгрунтованості віри в майбутнє конкретного стартапу.

Безофісная компанія vs. сучасні методи роботи

• Нестача і перевага: неможливість відразу створювати класичний бізнес з пристойним офісом і штатом. Для кого-то це недолік, а для кого-то і перевага. Аутсорсинг - один з основних трендів на світовому ринку праці. Самомотивація «правильних» співробітників і відсутність відволікаючого чинника у вигляді офісного балаканини з колегами тільки на руку підприємцю. Нескінченні пробки тільки сприяють загальної лояльності до робочого спілкування по скайпу, а демократизація бізнесу через стартап-культуру зробила переговори в кав'ярнях нормою. Широкосмуговий безлімітний інтернет, хмарне зберігання, спектр функціонального безкоштовного софта (обмінники, скайп, таск-менеджери і т. п.), Коворкінг, погодинні переговорні, перехід від паперових носіїв до електронних - все це дозволяє молодому бізнесу здорово заощаджувати на офісних і робочих витратах (оренда площ, оргтехніка, рахунки за електроенергію, канцтовари та офісні меблі). Безофісний період дозволяє зрозуміти свої робочі процеси, вибудувати короткі економічні схеми - фаундери випадають з-під дії стереотипних схем, тому можуть придумати свої, ефективні.

«Затягування пасків» vs. стимул до активних дій, систематизація витрат і способу життя

• Недолік: затягування поясів. Це, на перший погляд, некруто і ніяково, коли ФАУНДЕР «рахує копійки» і відмовляє собі в будь-яких зайвих витратах і

проявах high life. Але це більше снобскіе конструкти, і чорний гумор їх переробляє в дусі «додаток для бомжів робити тільки на Android». На ділі це питання проактивного позиції. Так, такий стартапер небагатий, тому вибирає бутстреппінг. Він щось робить, щоб коли-небудь вийти на IPO, ну або, швидше за все, вийти на здорову "середнячкової» окупність. Відпустки і вихідні будуть рідкісними, дуже рідкісними ... їх не буде. Режим економії не завжди можна пояснити близьким і собі. Коли перші прибутки тут же потрібно вкласти назад в розвиток, і знову опинитися в тому ж режимі затягування поясів, це сильно знижує мотивацію. Так може тривати і півроку, і довше. Але в цьому недоліку криється потенціал двох важливих переваг.

• Переваги: систематизація витрат і способу життя ФАУНДЕР. Мало хто в звичайному житті веде «особисту бухгалтерію», де моніторить свої доходи і витрати, дебет і кредит. Широта російської душі не дозволяє, та й дівчина дізнатися може. Але це все гіперболи: мова не про засмальцьованих зошитах, де ФАУНДЕР, як Башмачкіна, виводить суму чека за п'ятничні коктейлі, а про нормальний здоровий excel-файл з контролем особистих витрат і доходів, або російськомовному аналогу CoinKeeper.

Статистичні дослідження показують, що в режимі «гроші є» ми витрачаємо великі суми (що складаються з безлічі дрібних) на те, що зовсім не потрібно: купуємо і потім викидаємо багато зайвої і не дуже корисної їжі (до 40%), захаращувати будинок дублюючими товарами і т.д.

Недовготривалим vs. активні дії і винахідливість

• Недолік: недовготривалим. Бутстреппінг можна практикувати відносно недовго, кілька місяців, півроку, але рано чи пізно бізнесу буде потрібно кредитна лінія на розвиток або інвестиційний раунд, якщо є мета зробити великий / глобальний бренд.

• Перевага: стимул до активних винахідливим діям. Головне правило бутстреппінга - швидше почати операційну діяльність, швидше створити і випустити на ринок продукт / послугу, щоб швидше почати заробляти. Голота на вигадки хитра: логіка бутстреппінга передбачає гнучкість, винахідливість, пошук новаторських рішень, нестандартне мислення. Бутстреппінг-стартапи не страждають ейфорією, яка нерідко розмазує в часі конкретні кроки по створенню і розвитку продукту / послуги. Фактор часу працює на такий бізнес: бутстреппінг дозволяє швидко почати і швидко вийти на самоокупність, тому що масштаб бізнесу спочатку маленький. Або не втрачаючи часу, швидко закрити невдалий бізнес і зайнятися тим, що виходить.

Ризик провалу vs. «Акуратний» провал / найменший ризик провалу

• Недолік: щомісячний ризик провалу. Дефіцит фінансування може зіграти вирішальну роль в процесі розробки і випуску прототипу, оформлення патентів і т. П. Якщо специфіка стартапу створює необхідність найняти одного або декількох фахівців для якоїсь значущої роботи по створенню продукту, то неможливість регулярної виплати зарплат може поставити під сумнів існування проекту.

• Переваги: найменший ризик провалу, але якщо провал, то «акуратний». Якщо у підприємця немає стартового капіталу і великих сум, йому нічим ризикувати: розсудлива людина, що практикує бутстреппінг, навряд чи наробить боргів або втратить чужі гроші з усіма наслідками, що випливають. У деякому роді метод бутстреппінга - це захист від дурня в собі, тобто хороший варіант для обережного навчання бізнесу. Стартап, який ФАУНДЕР фінансував на свої гроші, - це просто досвід, який дозволить в наступний раз врахувати помилки і вдосконалити свою технологію бутстреппінга і розвитку бізнесу в цілому. Крім того, у ФАУНДЕРА залишається чиста інвестиційна історія.

Тема 6. **Масштабування бізнесу та зміна бізнес-моделі**.

Стратегії масштабування бізнесу. Завдання та проблеми на етапі росту бізнесу. Зміна бізнес-моделі (півот).

Зміна бізнес-моделі

- PIVOT - кардинальні зміни бізнес-моделі

Помилки і ризики

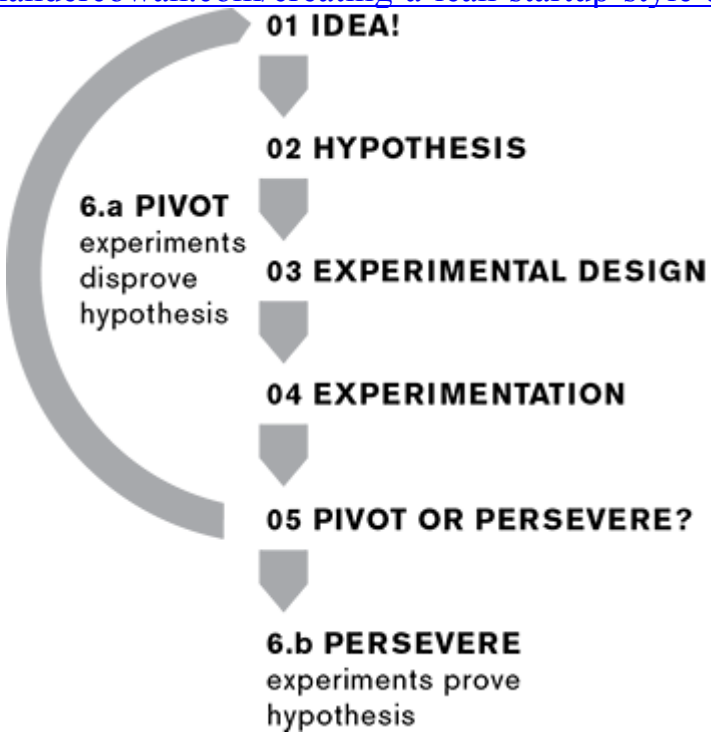
- Немає актальності.
- Занадто пізно.
- «Закапсульованість» команди.
- Нерозуміння свого ціноутворення.
- Ігнорування досвіду конкурентів.
- Невірний діагноз і відсутність чіткого плану.
- «Цинічний» півот. У новому втіленні ви не можете суперечити тій місії, під прапором якої залучали користувачів з самого початку. Смислова послідовність повинна зберігатися.
- Відсутність «життєвих рішень».
- Небажання визнати, що таких же сервісів просто вже занадто багато.
- Часті радикальні півоти.

Моделі Півот - в залежності від потреб компанії і проблемного сегмента бізнес моделі:

- Півот збільшення масштабу / наближення (Zoom-In Pivot): Чи бачите ви підстави сфокусуватися на ключової функції продукту?
- Півот зменшення масштабу / віддалення (Zoom-Out Pivot): Чи є необхідність запропонувати комплексне рішення?
- Півот споживчого сегменту (Customer Segment Pivot)
- Півот споживчої потреби (Customer Need Pivot)
- Півот бізнес-архітектури (Business Architecture Pivot): «висока маржа - малі обсяги» і «низька маржа - великі обсяги»?
- Півот монетизації цінності (Value Capture Pivot): якщо продукт безкоштовний, він швидше набирає користувачів, але повинен заробляти опосередковано, а це складно. З якої причини ваш продукт стане платним - і багато людей захочуть регулярно платити за нього? Які ще моделі монетизації можливі для вашого продукту?
- Півот двигуна / моделі росту (Engine Of Growth Pivot): більшість стартапів зараз використовують одну з трьох моделей зростання: вірусну (viral), «липку» (sticky) і платне залучення нових споживачів (paid)?
- Півот каналу (Channel Pivot)
- Технологічний півот (Technology Pivot).

Scientific-Method-Lean-Startup

https://www.alexandercowan.com/creating-a-lean-startup-style-assumption-set/



Тема 7. **Міжнародний досвід підтримки стартапів**.

Державна політика стосовно стартапів: пільги, стартап-візи, державне фінансування. Обрання місця реєстрації бізнесу (країни).

Стартапи в різних країнах світу

- **Державна підтримка** (інноваційна інфраструктура, фінансування, податкова система, реєстрація бізнесу тощо)
- **Кроскультурні аспекти** (культурні особливотсі приймаючих країн, глобалізація, кроскультурний шок, міжнаціональна команда фаундеров та виконавців проекту)

Фінансування та правова підтримка: США

- Питання фінансування для багатьох стартапів стоїть особливо гостро, тому з нього і почну. Головним орієнтиром у цьому напрямку можна вважати США. Європейський інформаційно-дослідницький центр наводить чотири основних напрямки фінансової підтримки, яку американське держава надає малому бізнесу.
- Це гарантовані кредитні програми, венчурні програми, програми гарантування боргових зобов'язань та інвестиційні програми. Особливий інтерес для стартапів представляють інвестиційні та венчурні програми.
- У США існує Адміністрація з питань малого бізнесу (Small Business Administration, SBA). Відділення SBA діють не тільки на федеральному рівні, але і в окремих округах і штатах. Зокрема, в SBA є офіс, який називають «голосом малого бізнесу».
- Він стежить за діяльністю Конгресу і визначає, як закони, що приймаються, позначаться на бізнес-діяльності. Крім того, в Штатах інтересами малого бізнесу і стартапів займається Національний омбудсмен, є спеціальна ініціатива Білого Дому «Стартап Америка», а в 2012 році був прийнятий «The Jumpstart Our Businesses Startups Act» — закон, що спрощує залучення капіталу і наймання працівників.

Гранти для наукомістких бізнесів: США

- Фінансової підтримки особливо потребують високотехнологічні і наукоємні стартапи. У цьому плані лідером знову виступають США. У країні є дві великі програми: Small Business Innovation Research (SBIR) і Small Business Technology Transfer (STTR).
- Обидві створені для того, щоб збільшити роль приватного сектору в розвитку інновацій, та надають гранти з федерального бюджету. Координує ці програми теж Адміністрація з питань малого бізнесу.
- Україна може не створювати подібну програму з нуля, а підтримати і розвинути існуючу.
- Наприклад, на базі КПІ п'ятий рік проводиться Sikorsky Challenge, куди залучають, в тому числі, і інвесторів. Цей захід теж можна вважати державною підтримкою, оскільки його проводить державний ВУЗ. При цьому фінансування залучається приватне.

«Регіональні» стартапи: США

- Стартап-екосистема в Штатах не обмежується Кремнієвою долиною. У Global Startup Ecosystem Ranking 2017 з 20 найкращих міст шість — у США.
- В Україні зараз стартап-культура активно розвивається в Києві, непогані кроки в цьому напрямку робить Львів, а в інших містах практично нічого не відбувається, хіба що разові заходи.
- Не всі хороші фахівці їдуть з регіонів до Києва чи за кордон — з різних причин. Вони можуть просто розтрачувати свій потенціал, а можуть працювати на умовах фрілансу, виконуючи завдання зарубіжних компаній. Так потенціал в особі цих самих фахівців втратить сама Україна.
- Було б непогано підтримати професіоналів у створенні стартапів «на місцях».
- Світовий досвід підтримки стартапів — практично готовий посібник для України. Нам залишається тільки грамотно його проаналізувати, вичленувати найбільш відповідні інструменти і вписати їх в комплексну стратегію.

Податкові пільги: Австралія

- Програми, які проводить США, досить дорогі, хоч і ефективні. Приклад Австралії може бути більш застосовний в нашій ситуації.
- В Австралії стартап може скористатися спеціальним пільговим періодом в оподаткуванні. Після закінчення звітного періоду стартапи, які не змогли вийти на прибуток, звільняються від податків зовсім.
- Більш успішні компанії платять 55% належної суми. Програма постійно удосконалюється. З останніх змін — звільнення від податку на зростання капіталу на 10 років для інвесторів.
- Більш докладно можна почитати про це у розділі "National Innovation & Science Agenda" на сайті австралійського уряду.

Стартап-візи: Австралія, Ізраїль

- Ще один корисний інструмент з арсеналу австралійців — стартап-візи. Офіційно цей документ називається Business Innovation (Provisional) Visa. Така віза видається на 4 роки, після чого можна отримати постійну — Business Innovation (Permanent) Visa.
- Стартап-віза дає можливість в'їжджати і виїжджати з Австралії необмежену кількість разів, заснувати в країні власний бізнес або розвивати існуючий, а ще — перевезти на Зелений континент сім'ю.
- Під сім'єю слід розуміти не тільки дружину/чоловіка та дітей, а й партнера по цивільному шлюбу і будь-яких залежних від людини родичів.
- Схожу візу пропонує Ізраїль. Підприємець, який планує заснувати в країні стартап, може отримати від держави грант за програмою Tnufa.
- Розмір матеріальної допомоги може доходити до 52 тисяч доларів (200 тисяч шекелів — авт.). У разі успіху можна оформити візу експерта на 5 років, щоб розвивати проект.

Державний акселератор: Чилі

- Гроші та візи — це ще не все. Держава може організувати навчання для засновників стартапів.
- Так, в Чилі існує державний акселератор Start-Up Chile.
- Програма розвиває стартапи, націлені на світовий ринок. Таким чином влада хоче створити для країни імідж одного зі світових центрів інновацій.
- Фаундери можуть розраховувати на 40 тисяч доларів інвестицій, допомогу в оформленні документів, річну посвідку на проживання в Чилі (якщо вони іноземці). Це крім навчання і менторської підтримки.
- До речі, робоча мова у акселераторі — англійська, рівень іспанської ніхто навіть не питає.
- При всій любові до української мови, нам потрібно прагнути до того, щоб проводити свої галузеві заходи англійською і вибирати її як робочу мову фондів та івентів.

Цільові програми та гранти: Сінгапур

- Програми підтримки можуть бути орієнтовані не тільки на такі складні сфери, як космонавтика або генна інженерія.
- У Сінгапурі є програми і гранти, спрямовані на вирішення практично будь-яких завдань. Є програма підтримки компаній, які навчають і допомагають у працевлаштуванні незаможним. Є гранти для стартапів, які розробляють технології для туристичної галузі. Є інкубатор, орієнтований на водні технології та захист навколишнього середовища. Таке враження, що будь-яку задачу Сінгапур намагається вирішити, залучаючи стартапи.
- Це оригінальний підхід, який дозволяє державі отримати конкретні результати своїх вкладень. Думаю, Україна могла б протестувати подібний сценарій, підтримавши стартапи в якій-небудь одній важливій для країни галузі. Це може бути, скажімо, агрокультурний комплекс.

4. ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Що розуміють під «стартапом»? Які основні характеристики цього бізнесу?
2. Фактори ризиків для стартапів та способи управління ними.
3. Дайте порівняльну характеристику стартапу та «традиційного» бізнесу.
4. Дайте характеристику основним етапам розвитку «стартапу», стратегіям засновників та інвесторів.
5. Що розуміють під бізнес-проектом. Які особливості управління проектом?
6. Які суб'єкти виконують (повинні виконувати) функцію бізнес-планування. Діяльністю яких суб'єктів команди обумовлена успішність бізнесу?
7. Надайте порівняльну характеристику поняттям „бізнес-планування" та „бізнес-план". Які особливості планування та реалізації міжнародних бізнес-проектів на відміну від національних?
8. Моделювання бізнесу як основа розробки бізнес-плану (шаблон CANVAS).
9. Назвіть обов'язкові розділи оптимальної структури бізнес-плану. Перелічіть фактори, які визначають структуру бізнес-плану.
10. Дайте характеристику основним джерелам інформації для оцінки зовнішнього середовища бізнесу.
11. Поясність еволюцію продукту стартапу на «посівному» етапі та етапі «запуску».
12. Чи доцільно використовувати моделі «4P», «4C» в процесі управління стартапом.
13. Чи актуальна для стартапів стратегія «блакитного океану».
14. Поясніть переваги розробки «мінімально життєздатного продукту» (MPV).
15. Поясніть ризики концентрації зусиль команди на розробці «мінімально життєздатного продукту» (MPV).
16. Поясніть методи тестування «мінімально життєздатного продукту» для оцінки потенційного ринку збуту.
17. Які питання слід ставити потенційним споживачам в процесі розробки бізнес-моделі стартапу. Обґрунтуйте відповідь.
18. Поясніть цілі та методи «роботи» команди стартапу зі споживачем в питанні

моделювання бізнесу.

19. Які основні питання виникають в команді кофаундерів стартапу? Які методи вирішення цих проблем?
20. Командна робота в стартапі: ефективна команда, способи організація процесів.
21. Яким чином здійснювати підбір та заохочення персоналу стартапу.
22. Джерела та моделі фінансування стартапів.
23. Які основні ризики інвесторів при фінансуванні стартапів. Які способи управління цими ризиками.
24. Поясніть основні принципи «бутстреппінгу» статрап-проектів.
25. Поясніть алгоритм та переваги краудфайдингу статрап-проектів.
26. Проблеми стартапів на етапі масштабування бізнесу.
27. Які управлінські завдання набувають актуальності на етапі масштабування бізнесу.
28. Зміна бізнес-моделі стартапу: ймовірні причини та стратегії півоту (pivot)
29. Поясніть чинники, що мотивують реєструвати стартап-бізнес в іноземних державах.
30. Наведіть основні організаційно-правові форми реалізації стратрап-проектів.
31. Поясніть роль та значення бізнес-інкубаторів для розвитку стартап-бізнесу.
32. Поясніть роль та значення бізнес-акселераторів для розвитку стартап-бізнесу.
33. Поясніть роль та значення менторської підтримки стартапу.
34. Поясність сутність допомоги стартапам від «бізнес-ангелів».
35. Поясність особливості інвестування стартапу на різних етапах його розвитку.
36. Поясніть вплив кроскультурного шоку на ефективність діяльність команди коуфаунтеров (або виконавчого персоналу) стартапу.
37. Розкрийте організаційні особливості участі транснаціональних корпорацій в стартап-бізнесі.
38. Які функції та значення держави як елементу стартап-інфраструктури.