

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ**

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ СТАРТАПЕРІВ

СТАРТАП-МЕНЕДЖМЕНТ

**Ужгород
2025**

Методичні рекомендації для стартаперів з навчальної дисципліни «Стартап-менеджмент» для студентів 3-го та 4-го курсу денної та заочної форм навчання спеціальність: 072 Фінанси, банківська справа та страхування спеціалізація: «Митна справа та оціночна діяльність», «Фінанси і кредит» / уклад. Г.І. Костьов'ят, В.Г. Рогов. – Ужгород: ДВНЗ «УжНУ». 2025. 52 с.

Матеріали охоплюють ключові етапи створення стартапу: генерацію ідеї, аналіз ринку, розробку бізнес-моделі, створення MVP (мінімально життєздатного продукту), фінансування, командну взаємодію та презентацію проєкту. Основна увага зосереджена на розвитку підприємницького мислення, навичках стратегічного планування, прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та застосуванні інструментів інноваційного менеджменту.

Рекомендації можуть бути використані як на заняттях, так і для самостійної підготовки, і слугують практичним інструментом для студентів, які планують реалізувати власні бізнес-ініціативи або долучитися до стартап-середовища.

Укладачі:

Костьов'ят Г.І. – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів і банківської справи ДВНЗ «УжНУ»;

Рогов В.Г. – кандидат економічних наук, доцент кафедри інтелектуальної цифрової економіки Національного університету кораблебудування ім. адмірала Макарова.

Рецензенти:

Готра В.В. – д.е.н., доцент, професор кафедри економіки, підприємництва та торгівлі ДВНЗ «УжНУ».

*Рекомендовано до друку навчально-методичною комісією економічного факультету ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
(протокол № 10 від 29.05.2025 р)*

© ДВНЗ «УжНУ», 2025

© Г.І. Костьов'ят, В.Г. Рогов, 2025

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Мета та завдання навчальної дисципліни	5
Програма навчальної дисципліни	6
Тема 1. Підготовка до запуску стартапу: планування та стратегії	7
Тема 2. Бізнес-модель стартапу	10
Тема 3. Ключові показники ефективності (KPI) для оцінки бізнес-плану	18
Тема 4. Оцінка ризиків бізнесу та стратегія їх мінімізації	24
Тема 5. Маркетинговий і фінансовий плани	27
Тема 6. Розвиток стартапу: від ідеї до масштабування	31
Тема 7. Екосистема стартапів: співпраця заради успіху	35
Тема 8. Презентація стартапу інвесторам: мистецтво пітчінгу	39
Приклади	44
Список використаних джерел	49

Вступ

Сьогодні поняття «стартап» вийшло далеко за межі вузькопрофесійного підприємництва. Започаткувати власну справу пробують не лише економісти, а й фахівці з ІТ, інженери, студенти творчих і технічних спеціальностей. Ідеї виникають там, де є запит, а реалізація потребує розуміння бізнес-логіки, базових фінансових принципів, знання ринку та вміння працювати з командою.

Ці методичні рекомендації розроблено для широкої аудиторії – студентів, початківців, викладачів, які працюють з молоддю, а також усіх, хто шукає практичну рамку для запуску власного проєкту. Структура побудована таким чином, щоб дати розуміння основ – від формування ідеї та оцінки цільової аудиторії до вибору бізнес-моделі, розрахунку фінансових показників і оцінки ризиків.

Кожен розділ містить як теоретичні пояснення, так і можливість практичного застосування знань: передбачено теми семінарських занять, кейси для аналізу, фінансові приклади, які можна адаптувати під власну ідею.

Рекомендації розраховані як на самостійну роботу здобувачів освіти, так і на використання в аудиторній формі – для викладання дисциплін, що стосуються підприємництва, бізнес-проєктування, фінансового планування. Усе викладено доступною мовою, без надлишку теорії, але з розрахунком на подальше самостійне заглиблення.

Стартап – це не завжди масштабний бізнес. Часто це невеликий проєкт, що починається з особистої ідеї, але може вирости в реальний продукт чи сервіс, якщо працювати над ним системно. Саме на це й орієнтовані подані матеріали.

Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета дисципліни полягає у формуванні системного уявлення про процеси створення та розвитку стартапів як особливої форми підприємницької діяльності, що ґрунтується на інноваційних підходах, високій динаміці зростання та залученні різноманітних ресурсів. Особлива увага приділяється формуванню практичних навичок у сфері стратегічного планування, бізнес-моделювання, оцінювання ринкових можливостей і управління ризиками на ранніх етапах розвитку підприємницького проєкту.

Основними завданнями вивчення дисципліни є:

1. Надати знання про сутність, класифікацію та ключові ознаки стартапів як елементу сучасної підприємницької екосистеми.
2. Ознайомити з основними етапами розвитку стартап-проєктів: від формування ідеї та розробки мінімального життєздатного продукту (MVP) до масштабування та виходу на ринок.
3. Розкрити підходи до формування бізнес-моделі стартапу, включаючи визначення ціннісної пропозиції, вибір цільової аудиторії (B2B, B2C, B2G), канали збуту та взаємодії з клієнтами.
4. Вивчити сучасні моделі монетизації стартапів, методи фінансового планування та критерії інвестиційної привабливості інноваційних проєктів.
5. Ознайомити з особливостями залучення фінансування на різних етапах розвитку стартапу: краудфандинг, грантова підтримка, бізнес-ангели, венчурний капітал, участь в акселераційних програмах тощо.
6. Сформувати навички підготовки бізнес-плану стартапу та ефективної презентації ідеї для потенційних інвесторів (pitching).
7. Сприяти розвитку підприємницького мислення, командної взаємодії, здатності до стратегічного планування та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та обмежених ресурсів.

Програма навчальної дисципліни

Тема 1. Підготовка до запуску стартапу: планування та стратегії

1. Вивчення основ розробки ідеї стартапу, проведення аналізу ринку, визначення цільової аудиторії, формулювання місії та бачення бізнесу.
2. Особливості стратегічного та операційного планування перед запуском.

Тема 2. Бізнес-модель стартапу

1. Дослідження різних підходів до побудови бізнес-моделі.
2. Вибір оптимальної структури монетизації.
3. Аналіз доданої цінності для споживачів.
4. Опис каналів дистрибуції та партнерських відносин.

Тема 3. Ключові показники ефективності (KPI) для оцінки бізнес-плану

1. Огляд основних показників ефективності стартапу.
2. Розробка фінансових метрик для контролю.
3. Розробка операційних метрик для контролю за процесами.
4. Моніторинг та коригування метрик для досягнення цілей.

Тема 4. Оцінка ризиків бізнесу та стратегія їх мінімізації

1. Основні ризики, з якими стикаються стартапи (фінансові, юридичні, ринкові).
2. Техніки управління ризиками.

Тема 5. Маркетинговий і фінансовий плани

1. Основи створення маркетингової стратегії стартапу.
2. Розробка бюджету та фінансового плану.
3. Джерела фінансування стартапів в Україні (гранти, інвестиції, краудфандинг).

Тема 6. Розвиток стартапу: від ідеї до масштабування

1. Етапи масштабування стартапу.
2. Стратегії розширення бізнесу (нові ринки, нові продукти).
3. Залучення інвестицій для розвитку в умовах конкурентного ринку.

Тема 7. Екосистема стартапів: співпраця заради успіху

1. Що таке стартап-екосистема і як до неї долучитися.
2. Міжнародні акселератори та інкубатори: можливості для українських стартапів.
3. Нетворкінг для підприємців: як знайти партнерів, інвесторів та клієнтів.

Тема 8. Презентація стартапу інвесторам: мистецтво пітчінгу

1. Як створити ефективний пітч-дек.
2. Техніки переконання інвесторів.
3. Типові помилки під час презентації стартапу.

Тема 1. Підготовка до запуску стартапу: планування та стратегії

1.1. Вивчення основ розробки ідеї стартапу, проведення аналізу ринку, визначення цільової аудиторії, формулювання місії та бачення бізнесу

Підготовка до запуску стартапу є важливим та багатограним процесом, що закладає фундамент для майбутнього розвитку бізнесу. Перш ніж зробити перший крок на ринку, необхідно ретельно спланувати кожен аспект діяльності та розробити чіткі стратегії, що визначатимуть життєздатність та конкурентоспроможність нового бізнесу. Цей етап охоплює низку важливих кроків, починаючи від генерації та оцінки первинної ідеї до формування стратегічного бачення та розуміння потреб цільової аудиторії.

Розробка ідеї стартапу починається з виявлення проблеми або потреби, яка існує на ринку. Основними питаннями для підприємця на цьому етапі є: «Яку конкретну проблему я хочу вирішити?» та «Яку цінність отримає користувач від мого продукту чи послуги?». Ідея має бути інноваційною або принаймні значно вдосконалювати наявні рішення. Для цього важливо використовувати методи генерації ідей, зокрема брейнштормінг, аналіз больових точок споживачів (pain points), аналіз тенденцій ринку, а також дизайн-мислення.

Після формулювання ідеї необхідно провести аналіз ринку, що включає вивчення конкурентного середовища, визначення розмірів ринку (total addressable market — TAM, serviceable available market — SAM, serviceable obtainable market — SOM), аналіз трендів, бар'єрів входу, а також потенційних змін у регуляторному полі. Конкурентний аналіз (наприклад, за допомогою SWOT-аналізу або моделі Портера) допомагає виявити сильні й слабкі сторони конкурентів, а також зрозуміти, як саме стартап може виділитися на їхньому фоні. Також важливо визначити унікальну торговельну пропозицію (USP) — чим саме продукт або послуга відрізняється від інших та чому споживач має обрати саме його (її).

Окрему увагу потрібно приділити визначенню цільової аудиторії. Чим точніше сформульований портрет споживача, тим ефективніше можна створити продукт і розробити стратегію його просування. Тут доцільно використовувати методи сегментації ринку (географічна, демографічна, психографічна, поведінкова сегментація), створення персон покупців (buyer personas) — уявних образів типових клієнтів з урахуванням їхніх мотивацій, потреб, способів ухвалення рішень тощо. Це дозволяє не тільки адаптувати продукт під конкретні очікування, але й обрати найефективніші канали комунікації з аудиторією.

Не менш важливим етапом є формулювання місії та бачення стартапу. Місія — це чітке формулювання мети існування компанії, тобто яку цінність

вона прагне створити для світу, клієнтів, партнерів. Наприклад, місія може звучати як «Робити освіту доступною для кожного незалежно від місця проживання» або «Підвищити енергоефективність малого бізнесу за допомогою інноваційних рішень». Бачення, у свою чергу, описує, якою компанія прагне стати в майбутньому, яким чином вона впливатиме на ринок. Формулювання місії та бачення сприяє не лише внутрішній мотивації засновників і працівників, але й зовнішньому позиціонуванню стартапу в очах інвесторів і клієнтів.

Отже, підготовка до запуску стартапу є стратегічно важливим етапом, який включає глибоку аналітичну та концептуальну роботу. Якісне опрацювання ідеї, розуміння ринку, чітке визначення цільової аудиторії та формування місії й бачення створюють міцну основу для ефективної реалізації бізнес-ідеї та подальшого її масштабування.

1.2. Особливості стратегічного та операційного планування перед запуском

Перед запуском стартапу стратегічне та операційне планування відіграють ключову роль у формуванні чіткої траєкторії розвитку бізнесу, забезпечуючи послідовність дій, ефективне використання ресурсів та зниження рівня невизначеності. Хоча обидва типи планування мають різну глибину деталізації та часовий горизонт, вони взаємодоповнюють одне одного й створюють цілісну картину руху від ідеї до реалізації.

Стратегічне планування — це довгостроковий процес визначення основних цілей бізнесу та напрямів його розвитку. Воно починається з чіткого розуміння місії стартапу, його бачення та ключових цінностей. У рамках стратегічного плану формується загальна логіка бізнесу: визначається ринкова ніша, на якій стартап фокусується, обираються конкурентні переваги (наприклад, інноваційність продукту, швидкість виведення на ринок або ефективність операцій), а також встановлюються ключові стратегічні цілі (наприклад, здобути частку ринку, залучити перших 1000 користувачів або вийти на самоокупність протягом року). Також у стратегічному плані розглядаються потенційні ризики та можливості, визначаються канали просування, моделі монетизації, партнерські зв'язки та шляхи масштабування. Ефективне стратегічне планування передбачає застосування інструментів аналізу середовища, зокрема SWOT-аналізу, PEST-аналізу, матриці Ансоффа, а також побудову карти стратегічних цілей і ключових показників ефективності (KPIs, OKRs).

Операційне планування, своєю чергою, фокусується на короткостроковому горизонті (від кількох тижнів до року) та деталізує щоденну діяльність стартапу.

Воно охоплює конкретні завдання, графіки їх виконання, розподіл ресурсів, відповідальних осіб та очікувані результати. Наприклад, у рамках операційного плану визначається, коли і яким чином буде запущено MVP (мінімально життєздатний продукт), якими будуть перші маркетингові кампанії, як буде організовано обслуговування клієнтів, як розподілятиметься фінансування між розробкою, просуванням та юридичними витратами. Особливу увагу в операційному плані варто приділяти питанням логістики, бюджетування, HR-забезпечення та організації бізнес-процесів. Важливими інструментами на цьому етапі є матриця RACI або RASCI, метод критичного шляху (CPM), а також програмне забезпечення для керування проєктами (наприклад, Asana, Trello або Jira).

Слід зауважити, що для стартапів характерне функціонування в умовах високої невизначеності, тому як стратегічне, так і операційне планування повинні бути гнучкими та адаптивними. Часто планування здійснюється за методологією ощадливого стартапу (lean startup), яка передбачає створення гіпотез, тестування їх на ринку, аналіз результатів і швидке внесення змін до стратегії та операційної моделі. Таким чином, плани не є сталими документами, а живими структурами, що змінюються разом із динамікою ринку та зворотним зв'язком від користувачів.

Ефективне стратегічне та операційне планування дає змогу засновникам стартапу уникнути багатьох типових помилок, таких як у рис. 1. Помилки у фінансовому плануванні часто стають причиною невдачі навіть перспективних проєктів. Оскільки оформлення стартапу вимагає ретельного планування, особливо у сфері економічних розрахунків.



Рис. 1. Помилки при плануванні стартапів

Тема 2. Бізнес-модель стартапу

2.1. Дослідження різних підходів до побудови бізнес-моделі

Формування ефективної бізнес-моделі також є першочерговим етапом у становленні будь-якого стартапу. Існує декілька підходів до побудови бізнес-моделі, кожен з яких має власні особливості, сфери застосування та переваги залежно від типу проєкту, стадії його розвитку та ринкового контексту. Для стартапів найбільш популярними є моделі на основі шаблону Business Model Canvas, Lean Canvas, Value Proposition Canvas, а також концепції платформи, freemium, підписки, франчайзингу та інші інноваційні формати.

Найбільш поширеним інструментом є Business Model Canvas (BMC), розроблений Олександром Остервальдером. Цей підхід дозволяє структурувати всі основні компоненти бізнес-моделі в межах дев'яти блоків: ціннісна пропозиція, сегменти клієнтів, канали збуту, відносини з клієнтами, джерела доходу, ресурси, види діяльності, партнери та структура витрат. Використання BMC допомагає стартапу отримати візуальне уявлення про функціонування бізнесу, знайти слабкі місця, адаптувати модель під ринок і чітко сформулювати унікальні переваги.

Альтернативним варіантом, який часто використовується на ранніх стадіях стартапу, є Lean Canvas, що адаптує BMC під умови високої невизначеності, характерні для стартапів. Lean Canvas фокусується на проблемах клієнтів, гіпотезах, рішеннях і метриках, що мають вирішальне значення на старті. Основними блоками тут є: проблема, сегмент клієнтів, унікальна ціннісна пропозиція, рішення, канали, джерела доходу, структура витрат, основні метрики та «несправедлива перевага» (тобто те, що неможливо легко скопіювати). Зазначений підхід дає змогу швидко тестувати бізнес-гіпотези й коригувати модель без зайвих витрат.

Ще одним корисним інструментом є Value Proposition Canvas, що акцентує увагу на глибокому розумінні потреб клієнтів та формуванні цінності. Він складається з двох частин: профілю клієнта (завдання, проблеми, вигоди) і карти ціннісної пропозиції (продукти/послуги, створення вигод). Такий підхід дозволяє точно адаптувати продукт під цільову аудиторію, що особливо важливо для стартапів, які ще не мають стабільної клієнтської бази.

У контексті цифрової економіки дедалі частіше застосовуються інноваційні бізнес-моделі, зокрема:

- Платформна модель (наприклад, Uber, Airbnb), яка зосереджена на створенні середовища, де дві або більше груп користувачів взаємодіють між собою;

➤ Freemium-модель, що передбачає безкоштовну базову версію продукту з можливістю платного оновлення (Spotify, Dropbox);

➤ Підпискова модель (Subscription), яка забезпечує регулярний потік доходів у обмін на періодичний доступ до послуг чи товарів (Netflix, Grammarly);

➤ Модель франчайзингу, коли успішна бізнес-модель масштабується через партнерів з дотриманням стандартів (наприклад, McDonald's);

➤ Ліцензійна модель, що дозволяє використовувати інтелектуальну власність за плату (характерна для ІТ та біотехнологічних стартапів).

Отже, вибір підходу до побудови бізнес-моделі стартапу залежить від багатьох факторів: цільового ринку, стадії розвитку, доступних ресурсів, конкурентного середовища та амбіцій засновників. При цьому важлива не тільки правильна побудова моделі, а й її постійна перевірка, тестування й адаптація на основі зворотного зв'язку від користувачів та даних ринку. У сучасних реаліях гнучкість та клієнтоорієнтованість бізнес-моделі є основними чинниками розвитку стартапів.

2.2. Вибір оптимальної структури монетизації

Одним із основних завдань для стартапу є вибір оптимальної структури монетизації — механізму отримання доходів від запропонованого продукту чи послуги. Успішна монетизація визначає життєздатність бізнес-моделі, забезпечує фінансову стійкість проєкту, а також виступає критерієм привабливості для потенційних інвесторів. Питання монетизації має вирішуватися ще на ранніх етапах створення стартапу та бути тісно інтегрованим у загальну бізнес-стратегію.

Проте обрання структури доходів не є універсальним процесом — воно залежить від низки чинників: типу продукту, специфіки ринку, платоспроможності клієнтів, конкуренції, вартості залучення та утримання користувачів (CAC), потенційного життєвого циклу клієнта (LTV), доступності інвестицій, а також каналу продажу (B2C, B2B, B2G). Кожна з них має власні переваги й обмеження, що зумовлюють її придатність у певних умовах.

Прямий продаж (one-time payment) передбачає одноразову оплату за продукт або послугу, що добре працює для фізичних товарів, програмного забезпечення без необхідності регулярних оновлень або консалтингових послуг. Цей підхід забезпечує швидкий потік коштів, однак не гарантує повторного доходу та вимагає постійного пошуку нових клієнтів.

Підпискова модель (subscription model) забезпечує стабільний дохід завдяки регулярним платежам користувачів (щомісячним, щорічним). Вона ідеально підходить для SaaS-продуктів, стрімінгових сервісів або аналітичних

платформ. Її перевага — передбачуваність доходу та можливість довготривалих відносин з клієнтом, проте успіх залежить від низького рівня відтоку (churn rate) та високої цінності продукту.

Freemium-модель поєднує безкоштовний базовий функціонал і платні преміум-функції. Вона дає змогу залучити широку аудиторію і поступово конвертувати її у платну, однак потребує ретельного балансу між «безкоштовним» і «платним», і часто має високу вартість залучення платоспроможного сегмента.

Рекламна модель (ad-based model) передбачає безкоштовне надання контенту чи сервісу користувачам із монетизацією через показ реклами. Її ефективність залежить від масштабів аудиторії, рівня залученості користувачів та показників конверсії для рекламодавців. Цей підхід застосовують медіа, соціальні мережі та мобільні застосунки.

Транзакційна модель базується на отриманні комісії з кожної операції, що проходить через платформу. Це актуально для маркетплейсів, фінтех-стартапів, систем онлайн-бронювання. Основна перевага — масштабованість та прибутковість при великій кількості транзакцій, однак необхідно враховувати правові та платіжні ризики.

Ліцензування дозволяє продавати права на використання технології або контенту іншим компаніям. Така модель поширена в галузях ІТ, біотехнологій, освіти. Вона дозволяє зберігати контроль над інтелектуальною власністю, однак потребує юридичного супроводу та високої якості розробки.

White label передбачає розробку продукту, який інші компанії можуть брендувати як свій. Цей формат вигідний для B2B-стартапів, які мають технічне рішення, але не орієнтуються на кінцевого споживача.

Краудфандинг (через платформи на кшталт Kickstarter або Спільнокошт) дає можливість залучити фінансування від майбутніх користувачів ще до запуску продукту. Він дозволяє перевірити ринковий інтерес і зібрати стартовий капітал, проте потребує грамотної маркетингової кампанії.

Комісійна платформа (наприклад, Uber, OLX чи Glovo) отримує дохід із транзакцій, створених між двома сторонами — продавцем і покупцем. Це складна, але високопотенційна модель, що вимагає значних інвестицій у інфраструктуру та створення довіри на платформі.

Монетизація у B2G-секторі. B2G-модель (Business-to-Government) передбачає продаж товарів або надання послуг державним установам через участь у тендерах, грантах, державних закупівлях. Така модель має особливе значення в Україні, де держава активно підтримує цифровізацію, оборонну та соціальну сферу.

Приклади B2G-монетизації:

- постачання програмного забезпечення для електронного документообігу (наприклад, систем типу «Е-освіта», «Е-здоров'я»);
- інноваційні рішення для міського транспорту, безпеки або енергоефективності (стартапи у сфері Smart City);
- цифрові платформи для публічного управління (CRM-системи для громад);
- проєкти з фінансуванням від USAID, Horizon Europe, GIZ, DOBRE тощо.

Переваги: можливість стабільних довгострокових контрактів, підтримка інновацій з боку держави. **Недоліки:** складність участі у тендерах, високі вимоги до відповідності стандартам, бюрократія.

При виборі структури монетизації варто також враховувати гібридні моделі, що поєднують кілька підходів. Наприклад, застосунок може мати підписку з freemium-елементами та рекламою для безкоштовного сегмента (Spotify, YouTube); освітній проєкт – freemium + краудфандинг + B2G-грант. Важливо тестувати різні варіанти цінової політики (pricing strategies), такі як динамічне ціноутворення, цінові пакети або індивідуальні тарифи для B2B-клієнтів.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика B2B та B2C-монетизації стартапів

Критерій	B2B (Business to Business)	B2C (Business to Consumer)
Цільовий клієнт	Компанії, організації	Індивідуальні споживачі
Приклади продуктів/послуг	CRM-системи, SaaS для логістики, облікові платформи	Мобільні додатки, онлайн-курси, продукти повсякденного вжитку
Модель доходу	Підписка, ліцензія, інтеграційна плата, white-label	Freemium, підписка, реклама, разовий продаж
Ціноутворення	Індивідуальне (договірне), покрокове / за модулями	Фіксоване, масове, чутливе до психології споживача
Тривалість циклу продажу	Від 1 до 6 місяців (або більше), часто через переговори	Від кількох хвилин до кількох днів
Канали залучення	LinkedIn, галузеві конференції, email-продажі, особисті зустрічі	Соціальні мережі, таргетована реклама, контент-маркетинг
Вимоги до продукту	Високий рівень кастомізації, підтримка, безпека даних	Інтуїтивність, зручність, UX, швидкість
Приклади	Стартап: платформа аналітики продажів для аптечних мереж	Стартап: мобільний додаток для обліку витрат

Приклади монетизації на українському ринку (B2B та B2C):

B2B-модель: Finmap

Сфера: фінансовий облік для малого бізнесу.

Цільова аудиторія: підприємці, фрілансери, бухгалтери.

Модель монетизації: SaaS-підписка.

Цінова політика: від 199 грн/міс (базовий план) до 999 грн/міс (преміум).

Канал продажу: прямий (через сайт), партнерські інтеграції з банками.

Особливість: розширення на інші країни Східної Європи (Польща, Чехія).

B2B-модель: YouControl

Сфера: аналітика та перевірка контрагентів.

Цільова аудиторія: юридичні компанії, банки, аудитори.

Модель монетизації: підписка + ліцензія.

Ціна: договірна, залежить від функціоналу та кількості користувачів.

Додатково: є API-інтеграції для корпоративних клієнтів.

B2C-модель: BetterMe

Сфера: здоровий спосіб життя, фітнес, медитації.

Цільова аудиторія: індивідуальні користувачі мобільних застосунків.

Модель монетизації: freemium + платна підписка.

Ціна: \$10–50/міс, локалізована ціна для українських користувачів.

Джерела доходу: підписка на мобільному додатку, upsell усередині застосунку.

Особливість: глобальний продукт, що розробляється в Україні.

B2C-модель: Promova

Сфера: EdTech, вивчення англійської мови.

Цільова аудиторія: широке коло користувачів в Україні та за кордоном.

Модель монетизації: freemium + підписка.

Ціна: 149 грн/міс або 999 грн/рік.

Канал продажу: App Store / Google Play, реферальні програми.

Додатково: адаптація продукту під потреби українського ринку.

B2B2C-модель: Liki24

Сфера: доставка ліків та медичних товарів.

Цільова аудиторія: аптеки, лікарні, кінцеві споживачі.

Модель монетизації: комісійна (з аптек), платні сервіси доставки.

Канали: вебплатформа, мобільний застосунок.

Особливість: гібридна модель із B2B і B2C-елементами.

Отже, стратегічно обґрунтований вибір моделі монетизації дозволяє не лише забезпечити фінансову стійкість, а й зробити продукт більш привабливим для клієнтів, сприяти його масштабуванню та виводу на нові ринки. Важливо проводити регулярну оцінку ефективності обраної моделі на основі аналітики користувацької поведінки, показників LTV (lifetime value), CAC (customer acquisition cost) та фінансових KPI, аби своєчасно адаптувати підхід до мінливих умов ринку та розвитку самого стартапу.

2.3. Аналіз доданої цінності для споживачів

Створення та розвиток стартапу безпосередньо залежать від здатності продукту чи послуги генерувати унікальну цінність для споживачів. Під доданою цінністю розуміється та користь, яку отримує споживач завдяки використанню запропонованого рішення, порівняно з альтернативними варіантами. Вона не обмежується лише функціональними характеристиками

продукту, а включає емоційні, соціальні та економічні вигоди, які формують сприйняття споживачем загальної корисності продукту.

Аналіз починається з глибокого розуміння потреб, больових точок і очікувань цільової аудиторії. Необхідно визначити, які проблеми вирішує продукт, наскільки вони важливі для користувачів і які альтернативні способи вже існують для їх подолання. У цьому контексті активно застосовується методологія Value Proposition Canvas, яка допомагає зіставити характеристики продукту з завданнями користувача (Jobs to be Done), його больовими точками (Pains) та очікуваними вигодами (Gains). Наприклад, якщо споживач шукає спосіб заощадити час під час онлайн-покупок, то додана цінність може полягати у швидкому оформленні замовлення, автоматичних рекомендаціях або персоналізованому досвіді.

Оцінка доданої цінності повинна мати якісний та кількісний характер. Якісний аналіз базується на відгуках клієнтів, глибинних інтерв'ю, фокус-групах та UX-тестуваннях. Він дозволяє виявити ключові елементи, які формують позитивне сприйняття продукту — зручність, інтуїтивність, естетика, рівень сервісу, асоціації з брендом тощо. Кількісний підхід включає метрики, які відображають ступінь задоволеності клієнтів і їх готовність повторно користуватись продуктом або рекомендувати його іншим. До таких індикаторів належать:

- Net Promoter Score (NPS) — індекс готовності рекомендувати;
- Customer Lifetime Value (CLV або LTV) — очікувана загальна прибутковість від одного клієнта;
- Customer Satisfaction Score (CSAT) — рівень задоволення після взаємодії;
- Retention Rate — показник утримання клієнтів;
- Churn Rate — частка користувачів, які припинили користування продуктом.

Додана цінність також може проявлятися через економію ресурсів споживача: часу, грошей, зусиль. Наприклад, стартап, який пропонує автоматизацію бухгалтерського обліку для малого бізнесу, створює значну цінність у вигляді зменшення трудових витрат та ризиків помилок. Інша форма цінності — емоційна залученість, наприклад, у випадках, коли продукт дає відчуття безпеки, престижу, задоволення або належності до певної спільноти.

Аналіз доданої цінності також включає бенчмаркінг — порівняння з конкурентами для виявлення відмінностей, що формують унікальну торгову пропозицію (Unique Selling Proposition, USP). Стартапам важливо не лише створити цінність, але й ефективно її донести до споживача через комунікаційні канали, демонструючи, як їхнє рішення вирішує реальні проблеми цільової аудиторії.

Таким чином, аналіз доданої цінності є безперервним процесом, який супроводжує стартап на всіх етапах життєвого циклу. Його систематичне проведення дозволяє адаптувати продукт до змін у споживчих очікуваннях, зміцнити конкурентні переваги та забезпечити стабільне зростання. Саме цінність для споживача є тим фундаментом, на якому будується стійкий бізнес.

2.4. Опис каналів дистрибуції та партнерських відносин

Ефективна система дистрибуції та побудова партнерських відносин є ключовими складовими успішного запуску та масштабування стартапу. Канали дистрибуції — це шляхи, якими товар або послуга потрапляє від виробника до кінцевого споживача. Вони визначають, наскільки швидко, зручно та ефективно продукт досягне цільової аудиторії, а також впливають на цінову політику, сприйняття бренду та загальний досвід клієнта. Залежно від особливостей стартапу, його ресурсів і ринку, можуть застосовуватись різні моделі дистрибуції: прямі, непрямі, змішані або цифрові.

Прямі канали дистрибуції передбачають продаж продукції безпосередньо кінцевому споживачеві — через власний вебсайт, мобільний додаток, офлайн-магазин чи торгових агентів. Цей підхід дозволяє краще контролювати взаємодію з клієнтом, збирати дані про поведінку покупців, адаптувати продукт під зворотний зв'язок і оптимізувати витрати. Наприклад, технологічні стартапи часто обирають прямі онлайн-канали для просування цифрових продуктів (SaaS, мобільні сервіси), що дозволяє забезпечити глобальне охоплення із мінімальними витратами на логістику.

Непрямі канали включають посередників — дистриб'юторів, ритейлерів, маркетплейси, торгові представництва. Такий підхід доцільний для фізичних товарів, які потребують масштабного охоплення, або у випадках, коли стартап не має власних ресурсів для організації прямого продажу. Онлайн-маркетплейси, такі як Rozetka, Amazon, Etsy, надають можливість швидкого виходу на ринок із широким колом потенційних клієнтів. Також варто враховувати роль мобільних платформ (Google Play, App Store), які є незамінними каналами дистрибуції для стартапів у сфері мобільних застосунків.

Змішані канали поєднують елементи прямих і непрямих підходів і дозволяють диверсифікувати ризики, покращити доступ до клієнтів та підвищити конкурентоспроможність. Наприклад, стартап може продавати свій продукт безпосередньо через сайт, а також співпрацювати з дистриб'юторами або платформами електронної комерції.

Поряд із каналами розповсюдження важливу роль відіграють партнерські відносини, які формують екосистему підтримки бізнесу. Партнерство може

набувати різних форм — стратегічного альянсу, спільних маркетингових кампаній, технологічної інтеграції, крос-промоцій або партнерської дистрибуції. У контексті стартапів це особливо важливо, оскільки дозволяє компенсувати брак ресурсів, прискорити вихід на ринок, здобути нові компетенції або доступ до клієнтської бази партнера.

Партнерські відносини можуть включати:

- Бізнес-партнерів (white-label, ліцензування, франчайзинг);
- Маркетингових партнерів (інфлюенсери, медіаплатформи, контентні сайти);
- Технологічних партнерів (постачальники API, інтегратори, хмарні платформи);
- Інвестиційних партнерів (венчурні фонди, бізнес-ангели, акселератори).

Зокрема, стартап у сфері електронної комерції може укласти угоду з логістичною компанією, що дозволить забезпечити швидке та якісне доставлення товарів. Технологічний стартап може співпрацювати з хмарним провайдером на спеціальних умовах для оптимізації витрат на інфраструктуру. Також великого значення набуває побудова мережі партнерів серед клієнтів — залучення через реферальні програми, партнерський маркетинг, програми лояльності.

Отже, правильний вибір каналів дистрибуції та розбудова партнерських відносин сприяють зростанню, підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку стартапу. Вони мають відповідати загальній стратегії компанії, забезпечувати максимальну доступність продукту для споживачів і створювати додаткову цінність через взаємовигідну співпрацю з іншими учасниками ринку.

Тема 3. Ключові показники ефективності (KPI) для оцінки бізнес-плану

3.1. Огляд основних показників ефективності стартапу

Оцінка ефективності стартапу є ключовим елементом як на етапі залучення інвестицій, так і в процесі стратегічного управління розвитком компанії. Для цього використовуються фінансові, операційні та маркетингові показники, які дозволяють оцінити прибутковість, стійкість, зростання та перспективи масштабування проєкту. Вибір конкретних показників залежить від галузі, бізнес-моделі та етапу розвитку стартапу, проте є низка універсальних метрик, що широко використовуються в аналітиці стартапів.

Основним фінансовим показником є Net Present Value (NPV) — чиста приведена вартість. Цей показник визначає поточну цінність очікуваних грошових потоків, які стартап генеруватиме в майбутньому, з урахуванням дисконтування. Позитивне значення NPV свідчить про доцільність інвестування у проєкт. Формула NPV виглядає наступним чином:

$$NPV = \sum \frac{C_t}{(1+r)^t} - C_0,$$

де: C_t — грошовий потік у період t ,

r — ставка дисконтування,

C_0 — початкові інвестиції.

Наприклад, якщо стартап інвестує 100 000 грн і очікує грошові потоки 40000 грн щороку протягом 3 років при ставці дисконтування 10%, то $NPV \approx 4184$ грн, що вказує на позитивну економічну ефективність проєкту.

Ще один важливий показник — Internal Rate of Return (IRR), або внутрішня норма рентабельності, яка показує, при якій ставці дисконту NPV дорівнює нулю. Якщо IRR перевищує вартість капіталу, інвестування в стартап вважається вигідним.

Для оцінки короткострокової фінансової ефективності використовують Payback Period — період окупності інвестицій. Він вказує на час, необхідний для повернення вкладених коштів. Чим коротший цей період, тим менший ризик для інвестора.

Інші важливі метрики:

- **Gross Margin** — валовий прибуток;
- **EBITDA** — прибуток до сплати податків, відсотків і амортизації;
- **ROIC** — рентабельність інвестованого капіталу;
- **Revenue Growth Rate** — темпи зростання доходів.

Операційні показники

Customer Acquisition Cost (CAC) — вартість залучення одного нового клієнта. Якщо CAC надто високий, це свідчить про неефективну модель залучення споживачів.

$$CAC = \frac{\text{Маркетингові + продажні витрати}}{\text{Кількість нових клієнтів}}$$

Customer Lifetime Value (LTV) — загальна очікувана виручка від одного клієнта протягом усього циклу співпраці. Ефективним вважається співвідношення $LTV:CAC \geq 3:1$.

Burn Rate — швидкість витрачання грошових коштів (особливо критично для стартапів на pre-revenue стадії).

Runway — кількість місяців, протягом яких стартап може функціонувати з поточними витратами без додаткового фінансування.

$$Runway = \frac{\text{Залишок коштів}}{\text{Burn Rate за місяць}}$$

Показники для SaaS-стартапів:

- MRR (Monthly Recurring Revenue) — щомісячні повторювані доходи;
- ARR (Annual Recurring Revenue) — щорічні повторювані доходи;
- Churn Rate — частка клієнтів, які припинили користування послугою за певний період.

Комбіноване використання зазначених метрик дозволяє:

- сформулювати об'єктивне уявлення про економічну ефективність стартапу;
- оцінити потенціал масштабування та інвестиційну привабливість;
- знизити ризики шляхом виявлення слабких місць бізнес-моделі;
- забезпечити обґрунтованість стратегічних управлінських рішень.

Регулярний моніторинг ключових показників є запорукою своєчасного реагування на зміни в ринковому середовищі та сталого розвитку стартапу.

3.2. Розробка фінансових метрик для контролю

Ефективне управління стартапом вимагає постійного контролю за фінансовими показниками, що дозволяють вчасно виявляти відхилення від запланованого курсу, оцінювати поточний стан бізнесу, ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та формувати довіру з боку інвесторів. Розробка фінансових метрик (показників) — це процес створення системи ключових індикаторів, що відображають реальні результати діяльності стартапу і дозволяють вимірювати його успішність у динаміці. У контексті стартапів ці метрики повинні бути адаптивними, зрозумілими, порівнюваними та орієнтованими на конкретні бізнес-цілі.

Однією з базових метрик є операційні витрати (Operating Expenses, OPEX), які включають витрати на персонал, маркетинг, оренду, логістику тощо. Важливо відстежувати динаміку цих витрат щодо доходів, щоб уникнути перевитрат і зберігати контроль над рентабельністю.

Cash Flow (грошовий потік) — це ключова метрика, що показує реальний притік і відтік грошових коштів. Позитивний cash flow свідчить про здатність стартапу фінансувати свою діяльність без зовнішніх залучень, що особливо важливо в періоди нестабільності ринку. Деталізація cash flow на операційний, інвестиційний та фінансовий потоки дає змогу чітко ідентифікувати джерела доходів і витрат.

Ще однією важливою метрикою є Burn Rate — темп «спалювання» коштів, тобто сума, яку стартап витрачає щомісяця понад надходження. Якщо стартап має лише зовнішнє фінансування, то критичним стає показник Runway, який обчислюється як відношення залишку коштів на рахунку до щомісячного Burn Rate. Це дозволяє спрогнозувати, скільки часу залишилось до необхідності залучення нового капіталу.

Для оцінки ефективності продажів і маркетингових інвестицій використовують Customer Acquisition Cost (CAC), який показує, скільки коштує залучення одного клієнта. Цей показник слід зіставляти з Customer Lifetime Value (LTV) — загальним прибутком, який стартап отримує від одного клієнта за весь період співпраці. Якщо LTV перевищує CAC у 3 і більше разів, це свідчить про життєздатність бізнес-моделі.

Також корисними є метрики доходів, зокрема Monthly Recurring Revenue (MRR) та Annual Recurring Revenue (ARR) — регулярні місячні та річні доходи, що важливо для SaaS або моделей підписки. Вони дозволяють прогнозувати грошові потоки та оцінювати фінансову стабільність.

Для інвесторів і засновників важливими є Gross Margin (валова маржа) — різниця між доходами й собівартістю продукції, що показує рівень прибутковості; та EBITDA — прибуток до вирахування податків, амортизації та відсотків, як індикатор загальної ефективності діяльності.

Окрему групу становлять метрики зростання та користувацької активності, зокрема:

- Growth Rate — темпи зростання кількості клієнтів або доходів;
- Churn Rate — рівень відтоку клієнтів;
- Retention Rate — показник утримання клієнтів;
- Activation Rate — частка користувачів, які здійснили ключову дію після реєстрації.

Для оцінки ефективності продукту використовуються:

- ARPU (Average Revenue per User) — середній дохід на одного користувача;
- Unit Economics — співвідношення LTV до CAC, як індикатор окупності клієнта;
- Break-even Point — точка беззбитковості.

Розробка фінансових метрик передбачає не лише вибір самих показників, а й створення механізмів їх регулярного вимірювання, візуалізації (через дашборди, графіки, таблиці) та порівняння з плановими або галузевими

значеннями. Варто впровадити системи фінансового контролінгу, що дозволяють встановлювати порогові значення метрик (тригерні точки) та вчасно реагувати на їхнє погіршення.

Також необхідно враховувати стадію розвитку стартапу:

- на етапі Pre-seed / Seed — ключові метрики: Burn Rate, Runway, MVP adoption;

- для Series A/B — важливі показники MRR, CAC, LTV, Churn;

- при масштабуванні — EBITDA, Unit Economics, фінансова стійкість.

Крім того, доцільно використовувати аналітичні інструменти (Power BI, Google Data Studio), CRM-системи з вбудованими дашбордами, а також проводити A/B тестування для оптимізації прийняття управлінських рішень на основі даних.

Отже, якісно розроблені фінансові метрики стають не лише інструментом контролю за грошовими потоками, а й критичним елементом управлінської аналітики, який підвищує прозорість, покращує обґрунтованість рішень, формує довіру інвесторів і забезпечує довгострокову стійкість стартапу.

3.3. Розробка операційних метрик для контролю за процесами

Операційні метрики — це ключові показники ефективності, які дозволяють стартапу контролювати внутрішні бізнес-процеси, своєчасно виявляти неефективність, оптимізувати ресурси та забезпечувати відповідність між стратегією та поточними діями. На відміну від фінансових метрик, операційні фокусуються на щоденній роботі — виробництві, обслуговуванні клієнтів, логістиці, маркетингу, IT тощо. Їхня наявність є критично важливою для молодих компаній, адже саме на ранніх етапах формуються основні процеси, які згодом масштабуються.

Перш за все, операційні метрики мають відповідати SMART-критеріям: бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. До основних категорій операційних показників, які варто впроваджувати у стартапі, належать: продуктивність, якість, часові характеристики, задоволеність клієнтів, ефективність процесів, використання ресурсів.

Одним із базових індикаторів є Cycle Time (час циклу) — тривалість виконання окремого процесу або операції від початку до завершення. Цей показник дозволяє оцінити швидкість виробництва чи обслуговування і є ключовим у сферах, де важлива оперативність (наприклад, доставлення товарів або обробка замовлень).

Інший важливий показник — Throughput (пропускна здатність), який відображає кількість одиниць продукції або послуг, що виробляються чи обробляються за одиницю часу. Його оптимізація дозволяє зменшити простої, підвищити продуктивність та досягати кращої масштабованості.

У сфері якості важливо вимірювати Error Rate (рівень помилок) або Defect Rate (рівень дефектів), які показують частку невдалих чи некоректно виконаних

операцій. Високий показник свідчить про проблеми з навичками персоналу, інструкціями, програмним забезпеченням або матеріалами.

Для цифрових продуктів актуальними є такі метрики, як Response Time (час відповіді) та System Uptime (час безвідмовної роботи системи), які дозволяють відстежувати технічну надійність сервісу й досвід користувача. Це критично важливо для стартапів, що працюють у сфері SaaS, e-commerce або фінтеху.

Також варто впровадити Customer Support KPIs: середній час відповіді (Average Response Time), кількість звернень, що вирішуються з першої спроби (First Contact Resolution), або індекс задоволеності клієнта (CSAT). Вони дозволяють не лише оцінити якість обслуговування, а й ідентифікувати "вузькі місця" у процесі взаємодії з клієнтами.

Для внутрішньої ефективності важливо відстежувати Utilization Rate (рівень використання ресурсів) — наприклад, наскільки ефективно використовується робочий час персоналу або обладнання. Якщо цей показник надто низький, це може свідчити про неефективне планування чи перевитрати.

Крім того, слід враховувати метрики операційної витратності, наприклад, витрати на обробку одного замовлення або вартість залучення одного клієнта (що має як фінансову, так і операційну складову). Це дозволяє пов'язати щоденні дії з економічною ефективністю стартапу.

Для ефективного контролю важливо не просто збирати дані, а візуалізувати метрики у вигляді дашбордів — інтерактивних панелей, що відображають актуальні показники в реальному часі. Це дозволяє команді приймати рішення на основі даних, швидко виявляти відхилення та оперативно реагувати.

Отже, розробка операційних метрик — це стратегічне завдання, яке забезпечує прозорість процесів, підвищує контроль над діяльністю та сприяє ефективному масштабуванню бізнесу. Для стартапів, які перебувають у фазі становлення, це інструмент не лише контролю, а й навчання, оскільки допомагає засновникам краще зрозуміти динаміку власного бізнесу та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

3.4. Моніторинг та коригування метрик для досягнення цілей

Моніторинг та коригування метрик — це основний компонент управління ефективністю стартапу, що забезпечує адаптивність бізнесу до змін ринку, внутрішнього середовища та стратегічних цілей. Навіть найкраще спроектовані метрики вимагають регулярного перегляду та налаштування, оскільки умови ведення бізнесу змінюються, а стартап переходить від однієї фази розвитку до іншої (від MVP до масштабування, від пошуку PMF до оптимізації прибутковості).

Першим кроком у моніторингу є регулярний збір даних, який має бути автоматизований і систематичний. Інструменти BI (Business Intelligence), CRM-системи, аналітика вебсайтів або мобільних застосунків (наприклад, Google

Analytics, Mixpanel), а також фінансові трекеři дозволяють зручно візуалізувати ключові показники у вигляді дашбордів. Це дає змогу засновникам та команді бачити тенденції, відхилення від цілей, порівнювати фактичні значення з плановими у режимі реального часу.

Далі важливо оцінювати відхилення від встановлених KPI. Наприклад, якщо рівень утримання користувачів (retention rate) або кількість активних клієнтів знижується, це може сигналізувати про проблеми з продуктом, сервісом або маркетинговою стратегією. Аналіз таких відхилень має супроводжуватися діагностикою причин — чи це пов'язано із зовнішніми факторами (конкуренти, сезонність), внутрішніми помилками (недопрацювання в UX/UI), чи змінами у споживацьких вподобаннях.

Після виявлення причин здійснюється коригування метрик — наприклад, зміна порогових значень KPI, перегляд логіки розрахунку метрики, додавання нових показників або відмова від неактуальних. Важливо, щоби метрики залишалися релевантними поточній фазі розвитку стартапу. Наприклад, у фазі зростання більш актуальними можуть бути метрики масштабованості та LTV, тоді як на ранніх етапах — валідація ідеї через CAC або конверсію.

Ще один інструмент — використання циклів OKR (Objectives and Key Results), коли цілі компанії встановлюються на квартал або місяць, і для кожної мети визначаються кілька кількісних результатів. Це дозволяє гнучко адаптувати метрики до стратегічних пріоритетів і посилює фокус команди.

Також важливо впроваджувати цикли зворотного зв'язку, коли результати метрик обговорюються на внутрішніх зустрічах (наприклад, щотижневих спринтах або квартальних ретроспективах). Це підвищує залученість команди, дозволяє обговорити труднощі у досягненні цілей і сформулювати конкретні дії для покращення показників.

Крім того, ефективна система контролю метрик передбачає встановлення порогів сповіщення — наприклад, при досягненні критичних значень показника (зниження трафіку, перевищення витрат), автоматично надсилається повідомлення команді. Це дозволяє реагувати на ризики оперативно, ще до того, як вони вплинуть на всю бізнес-модель.

Успішне стартап-середовище передбачає постійну зміну і вдосконалення. Отже, гнучкість у роботі з метриками, їх адаптація до нових ринкових умов, фази розвитку чи зміни продуктового фокусу — є не просто бажаною, а необхідною умовою для досягнення цілей. Моніторинг без коригування неефективний, так само як і коригування без якісного аналізу.

Отже, лише за умови системного, регулярного та аналітичного підходу до моніторингу та коригування метрик стартап може не лише вчасно реагувати на виклики, а й будувати стратегії зростання на основі реальних даних, мінімізуючи ризики і максимізуючи цінність для клієнтів та інвесторів.

Тема 4. Оцінка ризиків бізнесу та стратегія їх мінімізації

4.1. Основні ризики, з якими стикаються стартапи (фінансові, юридичні, ринкові)

Стартапи, як інноваційні бізнес-ініціативи на ранніх стадіях розвитку, стикаються з цілою низкою ризиків, які можуть значно вплинути на їхню стабільність, рентабельність і здатність до масштабування. Основні типи ризиків, характерні для стартапів, зазвичай поділяються на фінансові, юридичні та ринкові, кожен з яких має свої особливості та загрози.

Фінансові ризики є одними з найсерйозніших і найпоширеніших для стартапів. Вони пов'язані з нестачею капіталу, невідповідністю між доходами та витратами, нерентабельністю бізнес-моделі або надмірною залежністю від зовнішнього фінансування. Оскільки більшість стартапів на початковому етапі ще не мають сталих джерел доходу, кожне зволікання в отриманні інвестицій або неочікуване збільшення витрат може спричинити касовий розрив, що в свою чергу призводить до зупинки операційної діяльності. Додатково, фінансові ризики включають коливання валютного курсу (особливо для експортоорієнтованих проєктів), ризик інфляції, а також труднощі з монетизацією продукту чи послуги.

Юридичні ризики виникають унаслідок порушення чинного законодавства, неповного оформлення прав інтелектуальної власності, неправильного структурування бізнесу або недотримання податкових і трудових норм. Часто стартапи не приділяють достатньої уваги юридичним аспектам, зосереджуючись на розробці продукту, що створює потенційні вразливості. Наприклад, відсутність належного ліцензування або договорів з працівниками та партнерами може призвести до судових спорів або штрафних санкцій. Також ризиками є питання конфіденційності даних користувачів, що набуває особливої ваги при роботі з європейським ринком (GDPR), та можливе порушення авторських прав при використанні сторонніх рішень або технологій.

Ринкові ризики пов'язані з невизначеністю попиту на продукт, зміною вподобань споживачів, конкуренцією, насиченістю ринку або виходом сильніших гравців із подібною пропозицією. Одним із ключових викликів для стартапу є пошук та підтвердження product-market fit — тобто відповідності між створеним продуктом і потребами цільового ринку. Якщо цього не відбувається, стартап ризикує витратити ресурси на продукт, який не матиме попиту. Також важливо враховувати ризики повільної адаптації клієнтів до інновацій, що може призводити до затримки в зростанні. Нерідко проблема полягає не лише у самому продукті, а й у слабкій маркетинговій стратегії, неправильному позиціонуванні або недооцінці бар'єрів входу на ринок.

Узагальнюючи, стартапи функціонують в умовах високої невизначеності та швидких змін, тому розуміння природи фінансових, юридичних і ринкових ризиків має важливе значення для їх життєздатності. Успішні команди заздалегідь готуються до потенційних загроз, закладаючи у свої бізнес-моделі стратегії пом'якшення ризиків, а також використовуючи ризик-менеджмент як інструмент сталого розвитку.

4.2. Техніки управління ризиками

Техніки управління ризиками є невід'ємною частиною стратегічного та операційного планування будь-якого стартапу, адже саме вони дозволяють системно підходити до виявлення, оцінювання, моніторингу та пом'якшення можливих загроз, які можуть негативно вплинути на досягнення бізнес-цілей. Управління ризиками — це не просто реакція на проблеми, коли вони вже виникли, а проактивний процес, що включає низку технік, які сприяють зменшенню ймовірності виникнення ризиків або їхнього впливу на підприємство.

Першим етапом управління ризиками є ідентифікація ризиків, тобто виявлення всіх потенційних внутрішніх і зовнішніх загроз, що можуть зашкодити бізнесу. Для цього часто застосовуються такі методи, як SWOT-аналіз, аналіз сценаріїв, експертні опитування, аналіз аналогічних кейсів у галузі тощо. Ідентифіковані ризики класифікують за типами (фінансові, юридичні, операційні, ринкові тощо), рівнем впливу, ймовірністю виникнення та джерелом походження.

Другий важливий етап — оцінка ризиків, яка може бути як якісною, так і кількісною. У якісній оцінці ризики оцінюються за шкалою (наприклад, низький, середній, високий ризик), а в кількісній — застосовуються числові моделі, що враховують статистику, ймовірності, потенційні збитки тощо. Однією з поширених технік тут є побудова матриці ризиків, де ризики розташовуються на координатній площині за ступенем ймовірності та впливу, що дозволяє визначити пріоритети в реагуванні.

Наступним кроком є розробка стратегій реагування на ризики. Існує кілька основних стратегій:

- Уникнення ризику (risk avoidance) — відмова від дій, які можуть викликати небажані наслідки. Наприклад, стартап може не виходити на певний регіональний ринок, якщо правові або політичні умови є занадто нестабільними.

- Зменшення ризику (risk reduction or mitigation) — запровадження заходів, що знижують імовірність або вплив ризику. Наприклад, створення резервного бюджету або впровадження кіберзахисту.

- Передача ризику (risk transfer) — перекладання відповідальності за ризик на іншу сторону, наприклад, через страхування, аутсорсинг або партнерські угоди.
- Прийняття ризику (risk acceptance) — визнання ризику як невід’ємної частини бізнесу та підготовка до можливих втрат без активних заходів мінімізації, що іноді застосовується в умовах обмежених ресурсів.

Важливою технікою є створення плану управління ризиками, який включає всі ідентифіковані ризики, способи їхньої оцінки, обрані стратегії реагування, а також відповідальних осіб і ресурси, необхідні для реалізації заходів. План має бути динамічним документом, що оновлюється в процесі розвитку стартапу та з огляду на зовнішні зміни.

Окрему увагу заслуговує моніторинг та контроль ризиків, які передбачають постійне спостереження за факторами ризику, аналіз ефективності впроваджених заходів і оперативне внесення змін у план реагування. Для цього застосовуються інструменти звітності, системи раннього попередження, регулярні наради з управління ризиками, а також автоматизовані платформи для ризик-менеджменту (наприклад, RiskWatch, Resolver тощо).

Таким чином, техніки управління ризиками не лише мінімізують загрози, але й сприяють підвищенню стійкості стартапу до невизначеності, підсилюють довіру з боку інвесторів і партнерів, а також формують культуру відповідального управління на всіх рівнях організації. У сучасному динамічному середовищі ефективне управління ризиками стає критичною конкурентною перевагою для будь-якого інноваційного бізнесу.

Тема 5. Маркетинговий і фінансовий плани

5.1. Основи створення маркетингової стратегії стартапу

Створення маркетингової стратегії є однією з основних умов успішного запуску та розвитку стартапу, адже саме вона визначає, як продукт або послуга знайдуть свого споживача, сформулюють попит і забезпечать сталий прибуток. Основи маркетингової стратегії для стартапу полягають у глибокому розумінні ринку, потреб клієнтів, конкурентного середовища та ресурсних можливостей підприємства. Першим кроком у розробці маркетингової стратегії є чітке визначення цільової аудиторії, тобто конкретного сегменту споживачів, для яких створюється продукт. Важливо проаналізувати демографічні, географічні, поведінкові та психографічні характеристики потенційних клієнтів, а також сформулювати їхні «болючі точки», потреби й мотивації. Це дозволяє створити ціннісну пропозицію (value proposition) — чітке пояснення того, яку унікальну вигоду отримає клієнт від продукту і чому він має обрати саме його.

Наступним етапом є аналіз ринку і конкурентного середовища, що включає вивчення тенденцій у галузі, обсягів та темпів зростання ринку, а також сильних і слабких сторін конкурентів. Для цього використовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз п'яти сил Портера. Зібрана інформація дозволяє сформулювати уявлення про ринкові можливості та загрози, а також визначити ключові конкурентні переваги стартапу.

Після цього слід перейти до позиціонування продукту — тобто до того, як саме він буде сприйматися споживачем на тлі інших пропозицій. Позиціонування формує базу для усіх маркетингових комунікацій і просувається через основні канали взаємодії зі споживачем, які визначаються в рамках маркетингового міксу (4P або 7P). Це включає:

- Product (Продукт) — що саме пропонує стартап, які його функції, дизайн, упаковка, бренд.
- Price (Ціна) — стратегія ціноутворення: преміальна, конкурентна, проникнення на ринок тощо.
- Place (Місце продажу) — канали дистрибуції: онлайн, офлайн, прямі або опосередковані продажі.
- Promotion (Просування) — інструменти комунікації з цільовою аудиторією: реклама, контент-маркетинг, PR, соціальні мережі, email-розсилки тощо.

Для сервісних або B2B-стартапів також враховуються:

- People (Люди) — компетентність команди, якість обслуговування.
- Process (Процеси) — швидкість, зручність, прозорість надання послуг.
- Physical evidence (Матеріальні докази) — відгуки, кейси, сертифікати.

Важливо також визначити етапи реалізації стратегії через коротко- та довгострокові цілі, які будуть підтримані конкретними інструментами і кампаніями. Для ефективного вимірювання прогресу встановлюються ключові показники ефективності (KPI), такі як вартість залучення клієнта (CAC),

пожиттєва цінність клієнта (LTV), коефіцієнт конверсії, охоплення та залученість в соціальних мережах.

На завершальному етапі стратегія тестується на мінімальній аудиторії (через MVP або тестовий запуск), після чого на основі зворотного зв'язку проводиться коригування комунікаційних повідомлень, каналів або цінової політики. Гнучкість і здатність до адаптації — важливі якості ефективної маркетингової стратегії на ранніх етапах стартапу.

Таким чином, основи створення маркетингової стратегії стартапу передбачають не лише просування продукту, але й глибоке стратегічне мислення, системність, аналітичний підхід до прийняття рішень, а також постійне вдосконалення на основі даних та поведінки клієнтів.

5.2. Розробка бюджету та фінансового плану

Розробка бюджету та фінансового плану забезпечує прогнозування витрат і доходів, а також дає змогу ефективно управляти ресурсами. Фінансове планування дозволяє засновникам стартапу краще зрозуміти фінансові потреби проєкту, визначити точки беззбитковості, передбачити грошові потоки та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Процес розробки фінансового плану починається з формування деталізованого бюджету, який охоплює всі заплановані витрати та очікувані доходи на певний період — зазвичай перший рік діяльності або до моменту досягнення операційної самоокупності. Бюджет поділяється на операційні витрати (зарплати, оренда, маркетинг, обслуговування клієнтів), капітальні витрати (закупівля обладнання, створення IT-інфраструктури) та непередбачені витрати (резерв на ризики). У стартапах особливу увагу приділяють витратам на розробку MVP, тестування продукту та початкове просування на ринку.

Наступним елементом є прогноз доходів, який базується на аналізі ринку, цільової аудиторії, стратегії монетизації та обсягу продажів. Прогноз має враховувати сезонність, темпи зростання клієнтської бази, рівень цін та можливі знижки. Доходи можуть бути як від продажу товарів або послуг, так і від підписок, ліцензій, реклами або партнерських програм. Для реалізму фінансового планування часто використовують оптимістичний, песимістичний і реалістичний сценарії, що дозволяє підготуватися до різних ринкових умов.

Невід'ємною частиною фінансового плану є прогноз руху грошових коштів (Cash Flow Forecast), який демонструє, коли і скільки коштів надходитиме та витрачатиметься, що дозволяє уникнути касових розривів. Також розраховуються основні фінансові метрики, як-от:

- точка беззбитковості (break-even point) — обсяг продажів, за якого прибутки дорівнюють витратам;
- рентабельність (ROI) — співвідношення прибутку до інвестицій;
- пожиттєва цінність клієнта (LTV) і вартість залучення клієнта (CAC) — для оцінки ефективності маркетингових витрат.

У процесі розробки фінансового плану необхідно також враховувати джерела фінансування, їхню структуру та умови: власні кошти, інвесторські вклади, державні гранти, позики або краудфандинг. Ретельний аналіз капітальних потреб дозволяє визначити, коли і яку суму потрібно залучити для забезпечення безперервного розвитку стартапу.

Фінансовий план має бути гнучким і передбачати регулярне оновлення на основі фактичних результатів. Це дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оптимізувати витрати, змінювати пріоритети та ефективніше планувати майбутні кроки. Саме на основі фінансового плану інвестори оцінюють життєздатність проєкту, тому його прозорість, логіка та вірогідність мають вирішальне значення.

Загалом, якісно розроблений бюджет і фінансовий план не лише слугують інструментом управління ресурсами, а й підвищують довіру до стартапу з боку потенційних партнерів, інвесторів та стейкхолдерів, сприяючи його сталому зростанню та конкурентоспроможності.

5.3. Джерела фінансування стартапів в Україні (гранти, інвестиції, краудфандинг)

Джерела фінансування стартапів в Україні є надзвичайно різноманітними й адаптованими до умов постійно змінюваного інноваційного середовища. Для молодих компаній, які лише формуються, надзвичайно важливо залучити достатній стартовий капітал, що дає змогу розробити продукт, протестувати бізнес-модель, розпочати маркетинг та найняти перших співробітників. Основні джерела фінансування українських стартапів охоплюють гранти, приватні інвестиції, венчурний капітал, бізнес-ангелів, краудфандинг, державні програми підтримки та міжнародні донорські ініціативи.

Гранти є одним з найпривабливіших інструментів для стартапів, оскільки це безповоротне фінансування, яке не потребує віддачі частки в компанії чи повернення коштів. В Україні діють як вітчизняні, так і міжнародні грантові програми. Зокрема, можна відзначити діяльність Українського фонду стартапів (USF), який надає фінансування на суму до \$25 000 на етапі pre-seed і до \$50 000 на етапі seed для інноваційних проєктів. Окрім того, існують європейські програми, такі як Horizon Europe, EIT Digital, GIZ, Стартап-фінансування від ЄБРР, які активно підтримують українські інноваційні проєкти, особливо в IT, енергетиці, освіті та охороні здоров'я. Гранти часто супроводжуються менторською та інкубаційною підтримкою, що посилює шанси на успіх стартапу.

Приватні інвестори та бізнес-ангели — це особи або групи інвесторів, які надають фінансування в обмін на частку в компанії або частину майбутнього прибутку. Вони зазвичай беруть участь на ранніх стадіях розвитку стартапу, коли ризики ще високі, але потенціал зростання великий. Українські бізнес-ангели об'єднуються у спільноти, як-от UAngel, де інвестори мають можливість оцінити стартапи, що подають заявки, та інвестувати як індивідуально, так і спільно з

іншими учасниками мережі. Іноземні бізнес-ангели також активно підтримують українські проєкти, особливо в контексті глобального інтересу до стійких і технологічних рішень.

Венчурні фонди — це ще один актуальний механізм фінансування інновацій. Вони надають більші суми фінансування, часто супроводжуючи стартапи на кількох етапах росту. Серед активних українських та міжнародних венчурних фондів, які інвестують у стартапи з України, можна назвати AVentures Capital, SMRK VC Fund, TA Ventures, Horizon Capital, Presto Ventures. Інвестиції від венчурних фондів зазвичай супроводжуються глибоким аналізом ризиків та потенціалу масштабування, а також структурованою угодою, що передбачає корпоративне управління, стратегічну участь інвестора та можливість виходу з проєкту через 3–5 років.

Краудфандинг — ще один популярний метод залучення фінансування, що дозволяє стартапам отримати кошти від широкої аудиторії через спеціалізовані онлайн-платформи. Найпопулярнішими міжнародними платформами є Kickstarter, Indiegogo, GoFundMe, а в Україні існують Spilnokosht (на базі платформи «Велика Ідея») та інші ініціативи. Перевагою краудфандингу є не лише фінансування, а й одночасне тестування попиту, формування лояльної спільноти користувачів і перевірка ринку. Проте кампанія з краудфандингу потребує ретельної підготовки, ефективної комунікації та маркетингу.

Окремо варто згадати державні програми стимулювання інновацій. Окрім згаданого USF, існують також можливості від Міністерства цифрової трансформації України, програми підтримки ІТ-сектору та локальні ініціативи у великих містах. Також багато регіональних платформ створюють акселераційні програми у співпраці з університетами, ІТ-кластерами та міжнародними донорами.

Одним з основних внутрішніх джерел фінансування стартапів є власні кошти засновників. Цей тип фінансування зазвичай використовується на ранніх етапах, коли стартап ще не має достатньої репутації для залучення зовнішніх інвесторів. Власні заощадження засновників, залучення коштів від родини та друзів часто стають першим кроком у забезпеченні стартового капіталу. Проте такий підхід має суттєві обмеження через невелику кількість доступних коштів та високий ризик втрати вкладених інвестицій.

Також варто відзначити банківське кредитування та фінансовий лізинг як можливості фінансування стартапів. Проте в Україні банки зазвичай обережно ставляться до кредитування стартапів через високий рівень ризику та відсутність застави. Стартапи, які вже досягли певного рівня розвитку та мають стабільні грошові потоки, можуть розраховувати на кредити для розвитку бізнесу.

Отже, джерела фінансування стартапів в Україні є досить різноманітними, що дає можливість підприємцям вибрати оптимальний варіант залежно від стадії розвитку бізнесу, специфіки галузі та інвестиційних потреб.

Тема 6. Розвиток стартапу: від ідеї до масштабування

6.1. Етапи масштабування стартапу

Масштабування стартапу передбачає перехід від локального, експериментального чи обмеженого функціонування до повноцінної моделі з розширенням обсягів виробництва, зростанням клієнтської бази, виходом на нові ринки та підвищенням прибутковості. Успішне масштабування вимагає не лише наявності життєздатного продукту (product-market fit), а й стійкої бізнес-моделі, ефективної команди та здатності залучати ресурси. Процес масштабування зазвичай відбувається поетапно, де кожен етап формує основу для наступного.

Першим етапом масштабування є стабілізація внутрішніх процесів та доведення продукту до стабільного рівня. На цьому етапі стартап перевіряє свою здатність стабільно надавати продукт або послугу з належною якістю, налагоджує операційні процедури, оптимізує витрати та забезпечує повторюваність результатів. Це етап внутрішньої організаційної зрілості, де з'являються стандарти, політики, регламенти, а команда починає працювати як злагоджений механізм.

Другий етап — розширення ринку. Це може бути як географічна експансія (наприклад, вихід із місцевого ринку на національний чи міжнародний), так і масштабування в межах наявного ринку шляхом збільшення обсягів продажів, розширення каналів дистрибуції або роботи з новими сегментами цільової аудиторії. На цьому етапі необхідно глибоко розуміти поведінку клієнтів, адаптувати маркетингову стратегію, тестувати нові канали залучення та втримання клієнтів. Також важливо зберегти якість обслуговування при зростанні навантаження.

Третім етапом є розширення продуктового портфелю, коли компанія, маючи успішний основний продукт, починає запуск додаткових товарів або послуг, які доповнюють або розширюють пропозицію. Це дозволяє стартапу не лише збільшити прибуток, а й зменшити ризики, пов'язані з надмірною залежністю від одного джерела доходу. Проте тут важливо зберегти фокус і уникнути розпорошення ресурсів.

Наступний важливий етап — масштабування операційної моделі, що включає автоматизацію процесів, розширення команди, впровадження нових технологій управління, CRM- та ERP-систем. Важливо вибудувати структуру управління, делегувати функції, створити менеджмент середньої ланки (middle management), щоб засновники могли зосередитися на стратегічному розвитку. Операційне масштабування також охоплює управління запасами, логістикою, фінансовою звітністю та правовою відповідністю.

П'ятим етапом є залучення додаткового фінансування для зростання. Під час масштабування стартап потребує значних інвестицій у маркетинг, персонал, інфраструктуру, технічну підтримку тощо. Це може бути новий раунд венчурного

фінансування, залучення стратегічного партнера або вихід на біржу. На цьому етапі особливо важливо мати чіткий бізнес-план, фінансові прогнози та ключові показники ефективності (KPIs), які демонструють потенціал масштабування для інвесторів.

Заключним етапом масштабування є перехід від стартапу до сталого бізнесу. Це період, коли підприємство виходить із зони експериментів і адаптації та починає працювати як зріла організація зі структурованими процесами, сильним брендом, ринковою позицією та чіткою стратегією довгострокового зростання. Така компанія здатна самостійно генерувати прибуток, реінвестувати в розвиток і конкурувати на глобальному рівні.

Отже, масштабування стартапу — це комплексний і поетапний процес, який вимагає стратегічного планування, управління ресурсами, гнучкості, постійного моніторингу показників та здатності адаптуватися до змін. Успішне проходження кожного з цих етапів забезпечує не лише зростання, а й стійкість та конкурентоспроможність компанії у довгостроковій перспективі.

6.2. Стратегії розширення бізнесу (нові ринки, нові продукти)

Стратегії розширення бізнесу сприяють сталому зростанню стартапу та його переходу від початкової стадії до зрілої, масштабованої компанії. Успішне розширення передбачає не лише збільшення обсягів продажів, а й вихід за межі початкової бізнес-моделі шляхом освоєння нових ринків або розробки нових продуктів, які створюють додаткову цінність для клієнтів. Основними напрямками таких стратегій є експансія на нові ринки, диверсифікація продуктової лінійки, стратегічні партнерства, вертикальна та горизонтальна інтеграція, а також впровадження інновацій.

Однією з найбільш поширених стратегій є вихід на нові ринки, що може передбачати як географічну експансію (наприклад, вихід з локального ринку на національний або міжнародний рівень), так і освоєння нових сегментів клієнтів у межах уже наявного ринку. Така стратегія передбачає детальний аналіз нових регіональних ринків — вивчення конкурентного середовища, юридичних вимог, особливостей споживчої поведінки, логістичних та комунікаційних каналів. Для стартапів із цифровим продуктом (наприклад, SaaS-рішення або мобільний додаток) вихід на глобальний ринок може бути швидшим, але вимагає гнучкої локалізації — адаптації інтерфейсу, підтримки, маркетингових повідомлень та цінової політики.

Іншим важливим напрямом є розширення продуктового портфелю — створення нових продуктів або модифікацій вже існуючих. Така стратегія дозволяє задовольнити ширший спектр потреб клієнтів, зменшити ризики, пов'язані з надмірною залежністю від одного продукту, і підвищити середній дохід на одного

користувача (ARPU). Розробка нового продукту повинна базуватись на глибокому аналізі запитів клієнтів, тенденцій ринку та наявних технологій.

Стратегічні партнерства також відіграють важливу роль у розширенні бізнесу. Це можуть бути спільні проекти з іншими компаніями, ко-брендинг, інтеграція сервісів або доступ до нових каналів дистрибуції. Так, партнерство з мобільними операторами може дати стартапу доступ до мільйонів користувачів, а співпраця з логістичними компаніями — оптимізувати доставку на нових територіях.

Диверсифікація бізнес-моделі може включати зміни у способах монетизації, наприклад, додавання підписної моделі до разових продажів або створення преміальних пакетів із розширеним функціоналом. Це дає змогу краще задовольняти різні групи клієнтів та стабілізувати грошові потоки.

У деяких випадках ефективною є горизонтальна інтеграція — придбання або злиття з іншими стартапами чи компаніями, які працюють на аналогічних або суміжних ринках. Це дозволяє швидко збільшити ринкову частку, скоротити витрати на маркетинг та продаж, а також об'єднати технології та клієнтські бази. Натомість вертикальна інтеграція передбачає розширення контролю над ланцюгом створення вартості, наприклад, запуск власного виробництва, замість використання сторонніх постачальників.

Окрім того, варто згадати про інноваційні стратегії, які передбачають впровадження нових технологій або бізнес-моделей, що змінюють правила гри в галузі. Зокрема, використання штучного інтелекту для персоналізації продукту або застосування блокчейну для підвищення прозорості транзакцій може забезпечити суттєву конкурентну перевагу.

Зазначені стратегії мають супроводжуватися чітким планом реалізації, побудованим на фінансовому моделюванні, аналізі ризиків і показниках ефективності (KPI), які дають змогу моніторити результати та коригувати дії в реальному часі. Розширення бізнесу — це не лише масштабування обсягів, а й стратегічне рішення щодо трансформації компанії з гнучкого стартапу в стійкий та динамічний бізнес із глобальними амбіціями.

6.3. Залучення інвестицій для розвитку в умовах конкурентного ринку

Залучення інвестицій для розвитку стартапу в умовах конкурентного ринку є критичним етапом, що визначає здатність компанії масштабуватися, зміцнити свої позиції, впровадити інновації та забезпечити стійкий ріст. Високий рівень конкуренції змушує підприємців не лише створювати унікальну ціннісну пропозицію, а й ефективно презентувати її потенційним інвесторам, демонструючи перспективи зростання, фінансову життєздатність та конкурентні переваги бізнес-моделі.

Успішне залучення капіталу починається з підготовки повного пакета інвестиційної документації. Найважливішими з них є інвестиційний пітч-дек, фінансова модель, бізнес-план, а також документація щодо продукту і команди. Пітч-дек має чітко та лаконічно розкривати проблему, яку вирішує стартап, цільовий ринок, унікальність продукту, досягнення (traction), бізнес-модель, конкуренцію, фінансові прогнози, запит на інвестиції та їх призначення. Фінансова модель повинна демонструвати реалістичні сценарії розвитку компанії з урахуванням залучених коштів, показники прибутковості (наприклад, EBITDA, NPV, IRR) та точки беззбитковості (break-even point).

В умовах високої конкуренції, потенційні інвестори очікують не лише інноваційного продукту, а й доказів реального попиту. Тому важливим аргументом під час перемовин є показники traction — кількість користувачів, темпи зростання, повторні покупки, партнерства, пілотні проекти, контракти з клієнтами. Такі дані свідчать про ринкову доцільність і здатність команди реалізувати бізнес-план.

Інвестори також оцінюють команду — її досвід, компетентність, здатність адаптуватися до викликів. У стартапі на ранній стадії команда є одним із головних активів, тому наявність технічних, продуктових і маркетингових фахівців підвищує довіру до проєкту.

Стартап може розглядати різні джерела фінансування, залежно від стадії розвитку. На початкових етапах найпоширенішими є фаундерські кошти, кошти друзів і родичів (FFF), бізнес-ангели, гранти, а також краудфандинг. Для більш зрілих стартапів доступні венчурні фонди (VC), корпоративні венчурні інвестори, а також участь у прискорювачах (акселераторах), які надають не лише фінансування, а й менторство, доступ до мережі контактів та можливість тестування ринку.

Проведення переговорів з інвесторами має супроводжуватись розумінням оцінки компанії (valuation), структури угоди, умов входу/виходу, розподілу часток (cap table), а також юридичного оформлення. Успішні засновники знають, коли й з ким залучати інвестиції, зберігаючи баланс між розмиванням частки власності та необхідністю масштабування.

Важливою частиною залучення фінансування є нетворкінг і відомість у професійному середовищі. Участь у стартап-заходах, інвесторських демо-днях, пітч-конкурсах, галузевих виставках, онлайн-спільнотах, медіа — усе це формує позитивний імідж та розширює коло потенційних донорів.

Окрім того, враховуючи турбулентність ринкових умов, стартапи повинні демонструвати гнучкість і здатність до швидкої адаптації. Інвестори охочіше вкладають у команди, які вміють змінювати підходи, тестувати гіпотези та зберігати стійкість навіть у періоди невизначеності. Саме здатність до стратегічного мислення, сильне бачення майбутнього та готовність до фінансової прозорості створюють довіру та підвищують шанси на успішне залучення інвестицій у конкурентному середовищі.

Тема 7. Екосистема стартапів: співпраця заради успіху

7.1. Що таке стартап-екосистема і як до неї долучитися

Стартап-екосистема — це сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, інститутів, процесів і ресурсів, які створюють сприятливе середовище для народження, розвитку, масштабування та успіху інноваційних бізнесів. Вона охоплює підприємців, інвесторів, акселератори, інкубатори, освітні установи, корпоративних партнерів, державні структури, юридичних радників, менторів, дослідницькі організації, медіа та технічну інфраструктуру. Основне завдання стартап-екосистеми — сприяти формуванню нових ідей, підтримувати їхню реалізацію та забезпечувати умови для сталого зростання.

Функціональна стартап-екосистема вирізняється високою динамікою обміну знаннями, відкритістю до колаборацій, доступом до капіталу, а також підтримкою з боку менторів і професіоналів. Вона формує своєрідний "інноваційний клімат", де стартапи можуть швидше тестувати гіпотези, налагоджувати зв'язки, залучати інвестиції, виходити на нові ринки та створювати економічну цінність.

Долучитися до стартап-екосистеми можна на різних етапах реалізації ідеї — навіть коли ще немає готового продукту. Першим кроком є участь у подіях екосистеми, таких як стартап-хакатони, пітч-змагання, стартап-вікенди, тематичні конференції та виставки. Це дає змогу заявити про себе, знайти однодумців, отримати зворотний зв'язок, сформувати команду або ідею.

Другим напрямом інтеграції є вступ до інкубаторів та акселераторів — програм підтримки, які надають консультації, ресурси, експертну допомогу, доступ до інвесторів та іноді стартове фінансування. Участь у таких програмах відкриває шлях до професійної підготовки бізнес-моделі, розробки MVP (мінімально життєздатного продукту), маркетингової стратегії та масштабування. В Україні активно працюють інкубатори Unit.City, iHUB, 1991 Accelerator, Sector X, а також міжнародні платформи, що відкриті для українських стартапів (наприклад, Startup Wise Guys, Techstars, Y Combinator).

Також важливим компонентом долучення до стартап-екосистеми є налагодження нетворкінгу — формування мережі контактів серед інших підприємців, менторів, інвесторів, представників корпорацій та державних структур. Активна присутність у професійних спільнотах, участь у тематичних форумах, використання LinkedIn і спеціалізованих платформ для стартапів (як-от AngelList) відкривають доступ до цінних знань, досвіду та ресурсів.

Ще один шлях — співпраця з університетами, дослідницькими центрами та технологічними парками, які нерідко стають стартовими майданчиками для інноваційного підприємництва. Студентські стартапи можуть отримати

менторську підтримку, доступ до обладнання, правову допомогу, а також допомогу у комерціалізації ідей через spin-off моделі.

Державні ініціативи та міжнародні програми, зокрема EU4Business, Horizon Europe, USAID, GIZ, також сприяють розвитку стартап-екосистеми, надаючи гранти, освітні можливості та доступ до міжнародного досвіду. Для українських стартапів це особливо актуально в умовах інтеграції до європейського ринку та підвищення стійкості в умовах глобальних викликів.

Таким чином, стартап-екосистема — це не лише середовище, яке забезпечує ресурси для розвитку інноваційного бізнесу, а й простір взаємної підтримки, навчання та зростання. Активна участь у ній значно підвищує шанси стартапу на успіх, оскільки дає змогу уникати помилок, прискорювати процеси, залучати капітал і будувати партнерства.

7.2. Міжнародні акселератори та інкубатори: можливості для українських стартапів

Міжнародні акселератори та інкубатори відіграють ключову роль у розвитку стартапів, надаючи їм доступ до фінансування, менторської підтримки, освітніх програм, нетворкінгу та глобальних ринків. Для українських стартапів участь у таких програмах відкриває можливості масштабування, залучення іноземних інвесторів, комерціалізації технологій і набуття досвіду роботи в міжнародному бізнес-середовищі. З огляду на геополітичні виклики та економічну турбулентність, українські підприємці дедалі частіше шукають підтримку за межами країни, і саме міжнародні акселератори та інкубатори стають містком до світової екосистеми інновацій.

Акселератори — це програми короткострокової, але інтенсивної підтримки стартапів, зазвичай тривалістю 3–6 місяців, мета яких — пришвидшити розвиток бізнесу, довести продукт до рівня готовності до інвестицій та ринку. Найвідомішими у світі акселераторами є Y Combinator (США), Techstars (США та інші країни), 500 Global (раніше 500 Startups), Startup Wise Guys (Естонія), Antler (Сінгапур, Європа), Plug and Play Tech Center (США), MassChallenge (США), Startupbootcamp (Європа). Багато з них відкриті для стартапів з усього світу, включаючи Україну, й нерідко мають окремі програми, орієнтовані на підтримку стартапів з регіонів, які перебувають у кризі.

Інкубатори, у свою чергу, зосереджуються на довгостроковій підтримці на початкових етапах розвитку стартапу — від формування ідеї до створення MVP (мінімально життєздатного продукту). Вони часто надають офісний простір, юридичну та бухгалтерську допомогу, доступ до лабораторій, баз даних, спільноти експертів та іноді початкове фінансування. До міжнародних інкубаторів, де українські стартапи мають доступ, належать ESA BICs (інкубатори Європейського

космічного агентства), EIT Digital Accelerator, Founders Factory, YES!Delft (Нідерланди), Creative Destruction Lab (Канада).

Для українських підприємців особливо цінними є ті програми, які надають фінансову підтримку без частки в капіталі (non-equity grants), а також пропонують інтенсивну менторську підтримку від міжнародних експертів. Наприклад, акселератор Startup Wise Guys запустив окрему програму для українських технологічних стартапів, яка поєднує менторство, навчання, нетворкінг і можливість залучити інвестиції. Techstars співпрацює з українськими партнерами через окремі ініціативи, як-от Techstars Ukraine Relief Initiative. Google for Startups надає доступ до глобальних програм підтримки, хмарних сервісів та навчання.

Ще одним важливим напрямом для українських стартапів є участь у програмах Horizon Europe, Erasmus for Young Entrepreneurs та інших ініціативах Європейського Союзу, які дозволяють отримати гранти, провести дослідження, побудувати міжнародні партнерства та отримати доступ до інфраструктури інновацій.

Перевагою участі у міжнародному акселераторі є також доступ до венчурного капіталу. Багато з таких програм завершуються Demo Day, де стартапи мають змогу представити свої проекти сотням інвесторів та венчурних фондів. Це значно підвищує шанси на залучення коштів для масштабування бізнесу або виходу на глобальні ринки.

Водночас для участі в подібних програмах стартап має продемонструвати готовність до розвитку: наявність команди, MVP або прототипу, чітке розуміння бізнес-моделі та ринкової потреби. Володіння англійською мовою, адаптованість до міжнародного бізнес-середовища, а також відкритість до змін і масштабування є додатковими перевагами.

Міжнародні акселератори та інкубатори відкривають нові горизонти для українських стартапів, дозволяючи отримати експертизу світового рівня, знайти інвесторів і партнерів, а також стати частиною глобальної стартап-екосистеми. Активна участь у таких програмах не лише пришвидшує розвиток інновацій, а й сприяє інтеграції України до міжнародного підприємницького простору.

7.3. Нетворкінг для підприємців: як знайти партнерів, інвесторів та клієнтів

Нетворкінг критично важливий для підприємців, адже саме через особисті контакти, комунікацію та взаємодію підприємці знаходять партнерів, інвесторів, клієнтів і навіть майбутніх членів команди. У контексті стартап-екосистеми, де довіра, швидкість прийняття рішень та обмін знаннями є надзвичайно цінними, нетворкінг виступає ключовим інструментом для розширення можливостей бізнесу, формування стратегічних альянсів і залучення фінансування. Пошук

партнерів починається з участі в галузевих заходах: стартап-конференціях, форумах, виставках, пітч-сесіях, де представники інноваційних бізнесів презентують свої ідеї, шукають синергії та обговорюють можливості співпраці. Саме в таких середовищах можна знайти стратегічного партнера, який володіє доступом до нових ринків, має необхідну інфраструктуру або технології, що доповнюють ваш продукт чи послугу.

Щодо інвесторів, важливо зрозуміти їхні очікування та мотивації. Нетворкінг з венчурними фондами, бізнес-ангелами, корпоративними інвесторами вимагає не лише участі в подіях, а й попередньої підготовки: створення інвестпрезентації (pitch deck), чіткої візії монетизації, даних про зростання та потенціал ринку. Участь у міжнародних акселераторах, пітч-конкурсах, інвестиційних клубах (як-от UVCA або iClub в Україні) — це ефективні платформи для знайомства з потенційними інвесторами. Онлайн-ресурси, такі як AngelList, Crunchbase, LinkedIn, також допомагають знаходити інвесторів і налагоджувати контакти, але важливо дотримуватись персоналізованого підходу в комунікації — розуміти, в які проєкти інвестор вкладався раніше, які галузі його цікавлять, і чим саме ваш стартап може бути релевантним.

Пошук клієнтів через нетворкінг — це про створення ціннісних зв'язків і довіри до продукту або послуги. Важливо бути присутнім там, де є ваша цільова аудиторія — це можуть бути професійні заходи, спільноти за інтересами, галузеві онлайн-форуми або навіть місцеві ініціативи. У випадку B2B-стартапів ключовими є участь у тематичних подіях, бізнес-сніданках, воркшопах, де є представники цільових компаній. У B2C-напрямі — ефективним є формування власного ком'юніті, активність у соціальних мережах, участь у подіях для користувачів. Нетворкінг у цьому випадку — це не продаж у прямому сенсі, а створення діалогу, демонстрація експертизи, залучення через цінність і рекомендації.

Особливу увагу варто приділяти особистому бренду засновника стартапу. Активність у професійних спільнотах, публікації у LinkedIn, виступи на конференціях, участь у панельних дискусіях — усе це створює репутаційний капітал, завдяки якому вас швидше впізнають, запрошують до партнерств і рекомендують. Варто також використовувати можливості менторства — як бути менті, так і виступати ментором для менш досвідчених команд, адже це створює міцні й довготривалі професійні зв'язки.

Ефективний нетворкінг вимагає системності: потрібно мати чітке розуміння своєї ціннісної пропозиції, вміти коротко й переконливо її доносити (elevator pitch), постійно оновлювати контакти, підтримувати зворотний зв'язок, ділитися корисною інформацією та залишатися відкритим до співпраці. У середовищі, де зміни відбуваються стрімко, саме мережа контактів часто вирішує долю стартапу. Тому для підприємців нетворкінг — це не просто опція, а стратегічна необхідність.

Тема 8. Презентація стартапу інвесторам: мистецтво пітчінгу

8.1. Як створити ефективний пітч-дек

Створення ефективного пітч-деку є першочерговим завданням для залучення інвестицій, партнерів або клієнтів. Це має бути стисла, візуально приваблива презентація, яка розкриває ідею проєкту, модель бізнесу, ринок, команду та фінансові прогнози. Мета пітч-деку — викликати інтерес інвестора й переконати його в потенціалі стартапу, не перевантажуючи деталями, але даючи чітку картину бізнесу.

Основні кроки для створення ефективного пітч-деку:

1. Обґрунтувати проблему

Доцільно почати з опису конкретної проблеми, яку вирішує ваш продукт чи послуга. Проблема має бути значущою, зрозумілою й актуальною для великої кількості людей або компаній. Тут важливо показати, чому наявні рішення неефективні або застарілі. Наприклад, слайд: *«90% малих компаній втрачають прибуток через неефективне управління складом»*.

2. Запропонувати рішення

Потрібно чітко показати, як стартап вирішує вказану проблему; описати основну ідею продукту або послуги, бажано у формі простого прикладу або аналогії: *Рішення — «Мобільна платформа, що автоматизує управління залишками в реальному часі»*.

3. Розмір ринку (Market size)

На цьому етапі варто показати потенціал масштабування, зокрема сегментувати ринок за TAM (Total Addressable Market), SAM (Serviceable Available Market) і SOM (Serviceable Obtainable Market). Чим більший і чіткіший ринок — тим привабливіше для інвестора.

Приклад: *Ринок — «\$10 млрд глобальний ринок інвентаризації, з яких \$1 млрд — в межах нашої ніші»*.

4. Бізнес-модель

Пояснити, як стартап заробляє або планує заробляти гроші. Наприклад: підписка (SaaS), транзакційна комісія, freemium-модель тощо. Доцільно додати середній чек і цільовий LTV (Lifetime Value).

Приклад: *Бізнес-модель — «Підписка \$49/міс. із середнім LTV \$1,200»*.

5. Конкуренція

На цьому етапі потрібно продемонструвати конкурентне середовище та унікальність стартапу. Це може бути матриця конкурентів або SWOT-аналіз. Головне — не приховувати наявність конкурентів, а грамотно показати перевагу бізнесу.

6. Технологія/Продукт

Потрібно коротко показати демо або скріншоти продукту. Уникати технічних деталей, якщо аудиторія — не технічні інвестори. Основне — що вже готово і на якому етапі розробка.

Приклад: *Продукт — «MVP запущено в тестовому режимі, 150 активних користувачів».*

7. Маркетинг і стратегія залучення користувачів

На цьому етапі слід чітко окреслити, як саме ваш бізнес планує масштабуватися.

Варто описати обрані канали зростання:

- платна реклама (наприклад, таргетинг у соцмережах);
- SEO-просування;
- контент-маркетинг;
- партнерства та колаборації;
- прямі продажі або outbound-маркетинг;
- реферальні програми.

Рекомендується додати ключові метрики:

- SAC (*Customer Acquisition Cost*) — вартість залучення одного клієнта;
- Churn rate — відсоток відтоку користувачів;
- LTV (*Lifetime Value*) — життєва цінність клієнта;
- Conversion Rate — коефіцієнт конверсії з трафіку в користувача.

Приклад:

Наша стратегія зростання — фокус на контент-маркетингу та платній рекламі в Instagram. Основним каналом залучення клієнтів є SEO (очікуваний SAC — \$15). У середньому користувач залишається з нами 8 місяців (LTV — \$120).

Добре підготовлений пітч-дек — це не просто презентація, а стратегічний інструмент комунікації цінності вашого стартапу. Він має формувати довіру, викликати емоційний зв'язок і стимулювати бажання приєднатися до вашої історії зростання.

8. Фінансові прогнози

На слайді повинні бути представлені **прогнози доходів, витрат і прибутковості** на 2–3 роки. Цифри мають бути:

- реалістичними,
- базуватись на перевірених гіпотезах і ринкових даних,
- візуалізованими (графіки, таблиці, діаграми).



Варто включити:

- Очікуваний дохід (місячний або річний),
- Операційні витрати,
- EBITDA / чистий прибуток,

- Точка беззбитковості (break-even point).

9. Команда

Інвестори вкладають не лише в ідеї, а й у людей. Тому важливо показати:

- **ключових учасників команди**,
- **їхній професійний досвід**, релевантний для реалізації стартапу,
- **унікальні компетенції** або досягнення (наприклад, участь у попередніх успішних стартапах, досвід у великих компаніях, глибокі технічні чи галузеві знання).

✧ Варіант оформлення:

Ім'я Прізвище — CEO, 8 років досвіду у продуктовому менеджменті, экс-Google.

Ім'я Прізвище — СТО, фулстек-розробник, співзасновник ІТ-рішення, що було продане у 2022 році.

10. Досягнення та потреба у фінансуванні

Заключний слайд має переконати інвестора, що стартап уже має результати (**traction**), а нові інвестиції допоможуть масштабувати ці результати.

✧ Обов'язково вказати:

- Яких результатів уже досягнуто (користувачі, пілотні контракти, MRR, технологія, патенти, публікації тощо),
- Скільки коштів планується залучити,
- Як планується використати ці кошти (наприклад: 40% — маркетинг, 30% — розробка, 20% — операційні витрати, 10% — юридична підтримка).

Формат презентації

Пітч-дек має бути:

- **візуально лаконічним**: мінімум тексту, максимум зрозумілої графіки;
- **структурованим**: 10–12 слайдів, де кожен має чітке призначення;
- **подвійного формату**:
 - коротка версія — для живого пітчу,
 - розширена версія — для надсилання електронною поштою або фонду.

Обов'язково підготуватися до Q&A-сесії — саме під час неї часто ухвалюються ключові рішення про фінансування.

8.2. Техніки переконання інвесторів

Переконання інвесторів – це не лише мистецтво комунікації, а й стратегічний процес, що поєднує емоційний інтелект, аналітичне мислення та глибоке розуміння потреб потенційних вкладників. Інвесторів цікавить не лише сама бізнес-ідея, а й команда, що її реалізує, ринок, конкурентні переваги, можливості масштабування і, найголовніше – прибутковість та рівень ризиків. Техніки переконання інвесторів повинні будуватися на чітких, логічних аргументах, довірі, здатності продемонструвати перспективу та лідерський потенціал.

Насамперед важливо побудувати сильну, послідовну і зрозумілу історію бренду, яка логічно пояснює, чому продукт або послуга має право на існування, яку проблему вирішує, хто є клієнтами, і чому саме зараз настав ідеальний момент для запуску. Цю історію слід трансформувати у структуру пітчу, який складається з проблеми, рішення, ринку, конкурентів, бізнес-моделі, команди, фінансів та заклику до дії. Впевненість у подачі цієї історії, харизма спікера, здатність відповісти на будь-яке питання без паніки — усе це формує уявлення інвестора про зрілість засновника.

Наступна важлива техніка — це демонстрація експертизи та володіння аналітикою. Інвестори хочуть бачити, що ви глибоко розумієте свій ринок, конкурентне середовище, споживацькі тренди й фінансові моделі. Вміння оперувати метриками (CAC, LTV, churn rate, ROI, burn rate), пояснювати логіку прогнозів і сценарії розвитку бізнесу демонструє ваш професіоналізм і мінімізує враження про проєкт як "емоційну авантюру". Варто також показати, що підприємці вже протестували гіпотези, мають MVP або навіть перші доходи — найкращий доказ життєздатності бізнесу.

Важливо застосовувати техніку «соціального доказу» — це залучення прикладів клієнтів, партнерств, позитивних відгуків, публікацій у медіа або підтримки з боку відомих менторів. Інвестори охочіше вкладаються в бізнес, який уже отримав схвалення від інших гравців ринку. Якщо у стартаперів є листи про наміри (LoI), підписані угоди чи грантове фінансування — доцільно наголосити на цьому.

Ще однією потужною технікою є створення емоційного зв'язку. Потрібно не боятися розповісти особисту мотивацію заснування стартапу. Емпатія і пристрасть часто вирішують більше, ніж суха логіка, особливо на ранніх етапах, коли ще немає масштабних фінансових результатів. Інвестор має повірити не лише у продукт, а й у підприємця особисто як лідера.

Водночас необхідно продемонструвати готовність до ризиків і стратегій їх зниження. Інвестори оцінюють не лише потенціал прибутку, а й загрози: юридичні, ринкові, технічні, фінансові. Доцільно заздалегідь підготувати відповідь на питання: «Що може піти не так і як ви це врахували у стратегії?». Це покаже, що підприємець міркує не ідеалістично, а відповідально.

Також варто використовувати техніку "інвестор як партнер", коли ви не просто просите гроші, а демонструєте, що шукаєте цінного менторського чи стратегічного союзника. Доцільно запропонувати інвестору бачення спільного зростання, врахуйте його портфель, попередні інвестиції, стиль взаємодії.

І, нарешті, одна з важливих технік — чіткість і стислість. Хороший засновник не заплутує інвестора технічними деталями, а викладає суть коротко, структуровано і з максимальною повагою до часу іншої сторони. Сильне враження

залишає засновник, який чітко знає, що хоче отримати (суму, умови, терміни), і має план В, якщо інвестицію не буде схвалено.

Отже, техніки переконання інвесторів — це комплексний набір дій, що поєднує раціональні аргументи, емоційний вплив, демонстрацію досвіду, готовність до викликів і глибоке розуміння себе та своєї цільової аудиторії. Успішні засновники стартапів — це ті, хто не лише добре презентують ідеї, а й створюють довіру, бачення і впевненість у тому, що їхній проєкт заслуговує на підтримку.

8.3. Типові помилки під час презентації стартапу

Запуск стартапу — це складний процес, який потребує не тільки інноваційної ідеї чи «глянцевої» презентації але й точних фінансових розрахунків. Помилки у фінансовому плануванні часто стають причиною невдачі навіть перспективних проєктів. Оскільки оформлення стартапу вимагає ретельного планування, особливо у сфері економічних розрахунків.

Для успішного оформлення стартапу необхідно приділяти значну увагу деталізації економічних показників. Важливо базувати розрахунки на реалістичних прогнозах, враховувати ризики, залучати професійних консультантів і регулярно оновлювати фінансові моделі (при можливості мати прототип/модель). Неправильне наведення економічних показників не лише ускладнює залучення інвесторів, але й може поставити під загрозу стабільність самого стартапу.

Рекомендації для уникнення помилок:

- Проводити глибокий аналіз ринку — визначати цільову аудиторію, аналізувати конкурентів і тенденції відповідної галузі;
- Розробляти реалістичні прогнози — базувати їх на даних, а не на припущеннях;
- Враховувати усі витрати — як прямі, так і непрямі, включаючи форс-мажорні;
- Залучати фахівців — консультуватися з фінансовими експертами на етапах розробки бізнес-плану;
- Створювати фінансову «подушку» — планувати резерви для покриття непередбачених витрат, зокрема розглядати додаткові варіанти фінансування як венчурні інвестиції чи гранти.

Уникаючи цих типових помилок та ретельно готуючись до презентації, підприємці мають змогу значно підвищити свої шанси на успіх у залученні необхідних ресурсів для розвитку стартапу.

Приклади

Приклад:

«SkillUPs» — онлайн-платформа для мікронавчання (відео-курси тривалістю до 20 хв). Ціль: студенти й молоді спеціалісти в ІТ, маркетингу, графічному дизайні.

Вхідні дані (на основі ринку):

Показник	Значення
Стартові витрати на запуск (MVP + маркетинг)	180 000 грн
Щомісячні постійні витрати (сайт, ЗП, сервіси)	40 000 грн
Змінні витрати на одного користувача (сервери, саппорт, реклама)	25 грн
Ціна підписки (середня, B2C)	199 грн/міс
План користувачів у перші 3 місяці	M1 – 400, M2 – 600, M3 – 900
Очікуване зростання аудиторії	~30–40% на місяць

Завдання:

1. Розрахувати дохід за перші 3 місяці.
2. Визначити **прибуток** / **збиток** за 3 місяці.
3. Знайти **точку беззбитковості**.
4. Оцінити **період окупності** (Payback Period).

1. Дохід за 3 місяці

Місяць	К-сть користувачів	Ціна (грн)	Доходи
M1	400	199	79 600
M2	600	199	119 400
M3	900	199	179 100

Усього: 378 100 грн

2. Собівартість і прибуток

Змінні витрати:

$$400 \times 25 + 600 \times 25 + 900 \times 25 = 47500 \text{ грн}$$

Постійні витрати:

$$3 \times 40\,000 = 120\,000 \text{ грн}$$

Загальні витрати:

$$47\,500 + 120\,000 = 167\,500 \text{ грн}$$

Прибуток за 3 міс.:

$378\,100 - 167\,500 = +210\,600$ грн - реальна прибутковість уже з 2-го місяця.

3. Break-even point (точка беззбитковості)

Кількість користувачів = Постійні витрати / (Ціна – змінні витрати)

$$= 40\,000 / (199 - 25)$$

$$\approx 230 \text{ користувачів/міс}$$

Тобто, при 230 користувачах на місяць стартап «виходить у нуль».

4. Payback Period (окупність інвестицій)

Стартові інвестиції: 180 000 грн

Сукупний прибуток за 3 міс.: 210 600 грн (Інвестиції повертаються вже у 3-му місяці).

Приклад 2: Модульні системи збору дощової води для приватних домогосподарств та бізнесу

Проблема – регіон стикається з дедалі частішими посухами, нестачею води в сільському господарстві, зростаючими тарифами на водопостачання. Багато будинків (у т.ч. новобудов) не мають жодної системи збору дощової води.

Рішення - це модульні, швидкозбірні установки для збору, фільтрації та зберігання дощової води, які можуть використовуватись у приватних будинках, бізнес-центрах, школах тощо.

Економічні показники:

1. Бізнес-модель:

- Прямий продаж (B2C, B2B)
- SaaS-компонент: підключення до хмарної аналітики використання води + сервісне обслуговування

- Підписка на регулярну перевірку фільтрів

2. Вартість установки:

- Мінімальний набір: \$250
- Середній чек з установкою: \$450
- Рентабельність продажу: ~60%
- Break-even: 9 місяців

3. Потенціал ринку:

- TAM (вся країна): ≈ 2.5 млн домогосподарств у приватному секторі
- SAM: 300 тис. (готові до покупки протягом 5 років)
- SOM (1-й рік): 2 тис. установок (~\$900 тис. виручки)

4. Фінансові метрики для інвесторів:

- SAC (вартість залучення клієнта): \$22
- LTV (життєва цінність клієнта): \$280–\$350
- $LTV/SAC > 12$ — дуже привабливий показник

- EBITDA на 2-й рік: $\approx 28\%$
- Payback period: 10–14 місяців
- IRR (внутрішня норма рентабельності): $\approx 34\%$

Екологічна цінність:

- Один будинок економить до **12 м³ води/місяць**
- Зменшується навантаження на каналізацію
- Стимулює раціональне використання водних ресурсів
- Можливість сертифікації як “зелений дім” → ринкова перевага

ФІНАНСОВА МОДЕЛЬ ЕКОЛОГІЧНОГО СТАРТАПУ

1. Вихідні припущення (Assumptions)

Показник	Значення	Пояснення
Ціна одного комплекту	\$450	Середня ціна установки з монтажем
Собівартість комплекту (COGS)	\$180	Матеріали, виробництво, логістика
Маркетингові витрати / клієнта	\$22	Сюди входить реклама, таргетинг, CRM
Інші витрати на обслуговування	\$10 / місяць	Сервіс додатку, технічна підтримка
Середній життєвий цикл клієнта	24 місяці	Тривалість обслуговування системи клієнтом
Обсяг продажів у 1-й рік	2 000 установок	Реалістична ціль з урахуванням просування
Прогнозований ріст	+50% щороку	Зростання обсягу продажів на наступні роки

2. Дохід (Revenue)

Формула: Дохід = Кількість клієнтів × Середня ціна

Рік	Кількість клієнтів	Дохід (\$)
1-й рік	2 000	\$900 000
2-й рік	3 000	\$1 350 000
3-й рік	4 500	\$2 025 000

Як розрахувати для себе:

- ✓ Прогнозуйте обсяг продажів на кожен рік.
- ✓ Множте на середню ціну вашого продукту чи сервісу.

3. Собівартість реалізації (COGS)

Формула: COGS = Кількість клієнтів × Собівартість одного комплекту

Рік	COGS (\$)
1-й рік	\$360 000
2-й рік	\$540 000
3-й рік	\$810 000

4. Маркетингові витрати (Customer Acquisition Cost – CAC)

Формула: $CAC = \text{Кількість клієнтів} \times \text{Вартість залучення}$

Рік	CAC (\$)
1-й рік	\$44 000
2-й рік	\$66 000
3-й рік	\$99 000

5. Операційні витрати (OPEX)

Складаються з:

- ✓ Зарплата (наприклад, \$6 000/місяць $\times$ 3 працівники)
- ✓ Оренда/інфраструктура (\$1 500/місяць)
- ✓ Розробка та підтримка ПЗ (\$2 000/місяць)

Формула: $OPEX = \text{сума всіх фіксованих щомісячних витрат} \times 12$

Рік	OPEX (\$)
1-й рік	\$132 000
2-й рік	\$145 200
3-й рік	\$159 720

6. Валовий прибуток (Gross Profit)

Формула: $\text{Gross Profit} = \text{Дохід} - \text{COGS}$

Рік	Валовий прибуток (\$)
1-й рік	\$540 000
2-й рік	\$810 000
3-й рік	\$1 215 000

7. EBITDA (Операційний прибуток до амортизації, податків)

Формула: $EBITDA = \text{Валовий прибуток} - OPEX - CAC$

Рік	EBITDA (\$)
1-й рік	\$364 000
2-й рік	\$598 800
3-й рік	\$956 280

8. Payback Period (Період окупності)

Формула: $\text{Payback} = \text{Початкові інвестиції} / \text{Щорічний чистий прибуток}$

Припустимо, інвестовано \$250 000:

$\text{Payback} \approx \$250\,000 / \$364\,000 \approx 0.7 \text{ року} \rightarrow \text{приблизно 8 місяців}$

9. LTV та CAC

Показник	Значення (\$)	Пояснення
LTV	\$350	Дохід за 2 роки від одного клієнта
CAC	\$22	Вартість залучення клієнта
LTV/CAC	~15.9	Дуже вигідне співвідношення

Рекомендоване $LTV/CAC \geq 3$. Якщо нижче — модель потребує перегляду.

10. Рентабельність продажів (Gross Margin)

Формула: $(\text{Дохід} - \text{COGS}) / \text{Дохід}$

Рік	Рентабельність (%)
1-й рік	60%
2-й рік	60%
3-й рік	60%

Як адаптувати фінансову модель під свій стартап:

➤ Вкажіть свої реальні цифри:

Яка ціна вашого продукту або послуги?

Скільки одиниць ви реально можете продати за рік?

У скільки обходиться виготовлення одного продукту?

Скільки коштує вам залучити одного клієнта?

➤ Створіть просту таблицю з розрахунками:

Порахуйте, скільки ви заробите, скільки витратите, яка різниця.

Усе це можна зробити в Excel, Google Таблицях або за допомогою платформ вищевказані.

➤ Проаналізуйте фінансові показники:

Наскільки вигідно працювати з кожним клієнтом?

Коли повернуться вкладені гроші?

Який прибуток можна очікувати за рік?

➤ Перевірте, як зміниться ситуація за різних умов:

Якщо справи підуть краще, ніж очікували — скільки заробите?

Якщо все буде за планом — який результат?

Якщо будуть труднощі (менше продажів чи вищі витрати) — чи витримає ваш бізнес?

Ця модель — це не просто цифри. Це інструмент, який допоможе вам:

- ✓ зрозуміти, чи має ваша ідея економічний сенс;
- ✓ показати інвестору, що ви вмієте рахувати гроші;
- ✓ побачити ризики до того, як вони з'являться насправді.

Список використаних джерел

1. AVentures Capital URL: <https://aventurescapital.com/>
2. Білоус Ю. В. Екосистема стартапів в Європі: кращі практики та уроки для України // Соціальне підприємництво та управління інноваціями. – 2021. – Вип. 3, № 1. URL: <https://socialbusiness.in.ua/index.php/journal/article/view/54>
3. Blank S., Dorf B. The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. – Pescadero : K&S Ranch, 2012. – 608 p.
4. CB Insights. 20 reasons startups fail. 2021. URL: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top>
5. CB Insights. Startup Failure Post-Mortems. URL: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-post-mortem/>
6. Damodaran A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. – 3rd ed. – New York : Wiley, 2012. – 992 p.
7. Daycom. Явище стартапу: що це таке та чому воно змінює світ. URL: <https://daycom.com.ua/news/yavishche-startapu-shcho-ce-take-ta-chomu-vono-zminyuie-svit>
8. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). URL: <https://www.giz.de/en/html/index.html>
9. Дія.Бізнес. Національний проєкт підтримки підприємців. URL: <https://business.diia.gov.ua>
10. EIT Digital – European Institute of Innovation & Technology. URL: <https://www.eitdigital.eu/>
11. Європейський банк реконструкції та розвитку. Підтримка малого бізнесу. URL: <https://www.ebrd.com/what-we-do/sectors-and-topics/small-business-support.html>
12. GoFundMe – Online Fundraising. URL: <https://www.gofundme.com/>
13. Google for Startups. Metrics and Dashboards for Founders. URL: <https://startup.google.com/>
14. Harvard Business Review. How to Understand Cash Flow. URL: <https://hbr.org/2020/03/how-to-understand-cash-flow>
15. Harvard Business Review. How to Calculate CAC and LTV. URL: <https://hbr.org/2014/05/why-customer-lifetime-value-is-the-only-metric-that-matters>
16. Horizon Capital. URL: <https://horizoncapital.com.ua/>
17. Horizon Europe – Програма досліджень та інновацій ЄС. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en
18. Indiegogo – Crowdfunding for Entrepreneurs. URL: <https://www.indiegogo.com/>

19. Investopedia. Customer Acquisition Cost (CAC). URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/customer-acquisition-cost.asp>
20. Investopedia. Customer Lifetime Value (LTV). URL: https://www.investopedia.com/terms/c/customer_lifetime_value.asp
21. Investopedia. EBITDA Definition. URL: <https://www.investopedia.com/terms/e/ebitda.asp>
22. Investopedia. Internal Rate of Return (IRR). URL: <https://www.investopedia.com/terms/i/irr.asp>
23. Investopedia. Net Present Value (NPV). URL: <https://www.investopedia.com/terms/n/npv.asp>
24. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard. – Harvard Business Review Press, 1996.
25. Kickstarter – Crowdfunding Platform. URL: <https://www.kickstarter.com/>
26. Костьов'ят Г., Рогов В. Вектори розвитку стратегічного управління в умовах цифрової трансформації // Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. – 2024. – Вип. 3(75). – С. 20–26.
27. Костьов'ят Г., Рогов В. Основні помилки у фінансових розрахунках стартапів. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/68527>
28. Lviv IT Cluster. URL: <https://itcluster.lviv.ua/>
29. McKinsey & Company. Marketing & Sales Insights. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights>
30. McKinsey & Company. Start-up metrics that matter. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/startup-metrics-that-matter>
31. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
32. OECD. Financing SMEs and Entrepreneurs 2022: An OECD Scoreboard. URL: <https://www.oecd.org/cfe/smes/>
33. OpenView Partners. SaaS Metrics Guide. URL: <https://openviewpartners.com/saas-metrics/>
34. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. – Hoboken : Wiley, 2010. – 288 p.
35. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York : Free Press, 1980. – 396 p.
36. Presto Ventures. URL: <https://www.prestoventures.com/>
37. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. – New York : Crown Publishing Group, 2011. – 320 p.

38. Савченко А. М. Стан та перспективи розвитку стартап-екосистеми в Україні // Економіка і суспільство. 2022. № 38. С. 143–148. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2914>
39. Sequoia Capital. Growth Handbook. URL: <https://www.sequoiacap.com/article/growth-handbook/>
40. Sequoia Capital. Metrics that Matter to Investors. URL: <https://www.sequoiacap.com/article/metricsthatmatter/>
41. Sequoia Capital. Writing a Business Plan. URL: <https://www.sequoiacap.com/article/writing-a-business-plan/>
42. SMRK VC Fund. URL: <https://smrk.vc/>
43. Спільнокошт / Велика Ідея. URL: <https://biggggidea.com/>
44. Startup Ukraine. Навчання та підтримка стартапів. URL: <https://startupukraine.com>
45. TA Ventures. URL: <https://taventures.vc/>
46. Український фонд стартапів (USF). URL: <https://usf.com.ua>
47. UAngel – Ukrainian Business Angels Network. URL: <https://uangel.com.ua/>
48. uCluster. Топ акселераторів, які підтримують українські стартапи на ранніх стадіях. URL: <https://ucluster.org/blog/2021/07/top-akseleratoriv-pidtrymujut-ukrainski-startapy-na-rannih-stadijah/>
49. Y Combinator. Startup Metrics / Startup Library. URL: <https://www.ycombinator.com/library>
50. Швець В. Я., Дідківський М. І. Стартапи: організація, фінансування та управління. – Львів : Видавництво ЛНУ, 2020. – 248 с.

Г.І. Костьов'ят, В.Г. Рогов

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ СТАРТАПЕРІВ

СТАРТАП-МЕНЕДЖМЕНТ

Формат 60*84/16. Гарнітура Times New Roman
Зам. № 90. Ум.друк.арк. 3,02.

**Редакційно-видавничий відділ ДВНЗ «УжНУ»
88000, м. Ужгород, вул. Заньковецької, 89
E-mail: dep-editors@uzhnu.edu.ua**