



USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ

Курс: «ТЕХНОЛОГІЇ РОЗРОБЛЕННЯ СТАРТАПІВ ТА ЗАПОЧАТКУВАННЯ МОЛОДІЖНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА»

Тема 8. Бізнес планування стартапу

д.е.н., професор Олeг СОКІЛ

30.10.2023

01.11.2023

Сутність, види і особливості бізнес-моделей стартапів

Бізнес-модель – певне спрощене уявлення реального або майбутнього бізнесу, що відображає основні бізнес-процеси і створюється для вирішення прикладних бізнес-завдань¹



Бізнес-модель орієнтована на розроблення певного плану з отримання прибутку шляхом реалізації бізнесу, який побудований на унікальній ціннісній пропозиції

Відмінності бізнес-моделі від стратегії

Ознака	Стратегія	Бізнес-модель
Фокус	Сфокусована на розробку стійких конкурентних переваг	Фокусується на створенні цінності і отриманні прибутку
Глибина аналізу	Потребує поглибленого аналізу	Не вимагає значних знань бізнес-середовища

Відмінності бізнес-моделі від бізнес-плану

Ознака	Бізнес-модель	Бізнес-план
Розробленість інструментарію	Залежно від підходу, складові елементи відрізняються	Чітка структура, розроблена методологія
Необхідність першочергових знань	Придатна до створення без спеціальних знань	Потребує певного періоду навчання
Фокус	Відображає специфіку бізнесу	Здебільшого сфокусований на кроках реалізації стратегії
Основне завдання	Презентувати бізнес-ідею	Скласти план реалізації бізнес- ідеї
Переваги	Проста та наочна, демонструє сутність бізнесу	У випадку ґрунтовного опрацювання зменшує ризику реалізації
Недоліки	Занадто схематична, часто план з реалізації стратегії відсутній	Складний інструмент, що потребує спеціальних знань

ТИПИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

B2C: Бізнес для споживача



B2B

Підприємства, які використовують бізнес-модель B2C, зосереджуються на продажу товарів або послуг безпосередньо споживачам

B2B: Від бізнесу до бізнесу



B2C

Підприємства B2B застосовують модель ведення бізнесу до бізнесу, згідно з якою товари та послуги продаються іншим підприємствам

B2B2C: Бізнес для бізнесу для споживача



B2B2C

Бізнес-модель B2B2C – це поєднання моделей B2B та B2C.

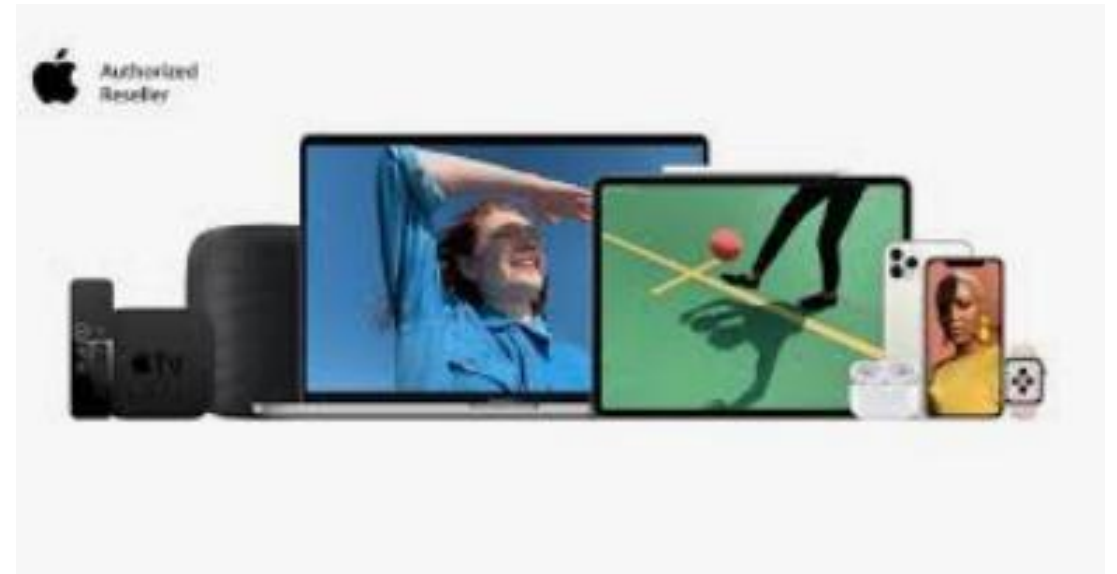
Бізнес продаватиме товар чи послугу іншому бізнесу і використовуватиме доступ до споживачів, якими вже володіє інша компанія

ТИПИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Сфокусовані на мінімізації витрат



Сфокусовані на максимізації цінності



ТИПИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ



Пряма модель / Модель агрегації



Модель франшизи



Модель цегли і розчину

NETFLIX

Модель цегли і розчину



«Бритва та лезо» / обернена модель

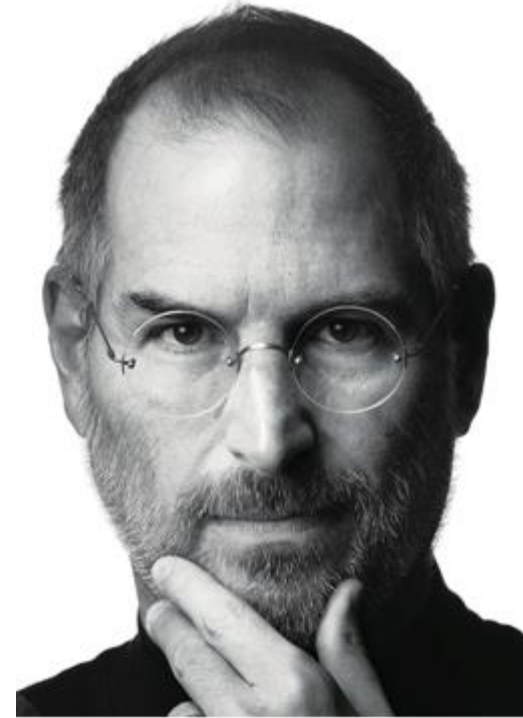


Мультибрендова



«Прямо до клієнта», за запитом підписки, конфіденційності, е-комерції, продавця уваги, консалтингова, підписки, один для одного, швидких новин, прихованого доходу....

Бізнес/стартап-план \neq Бізнес модель

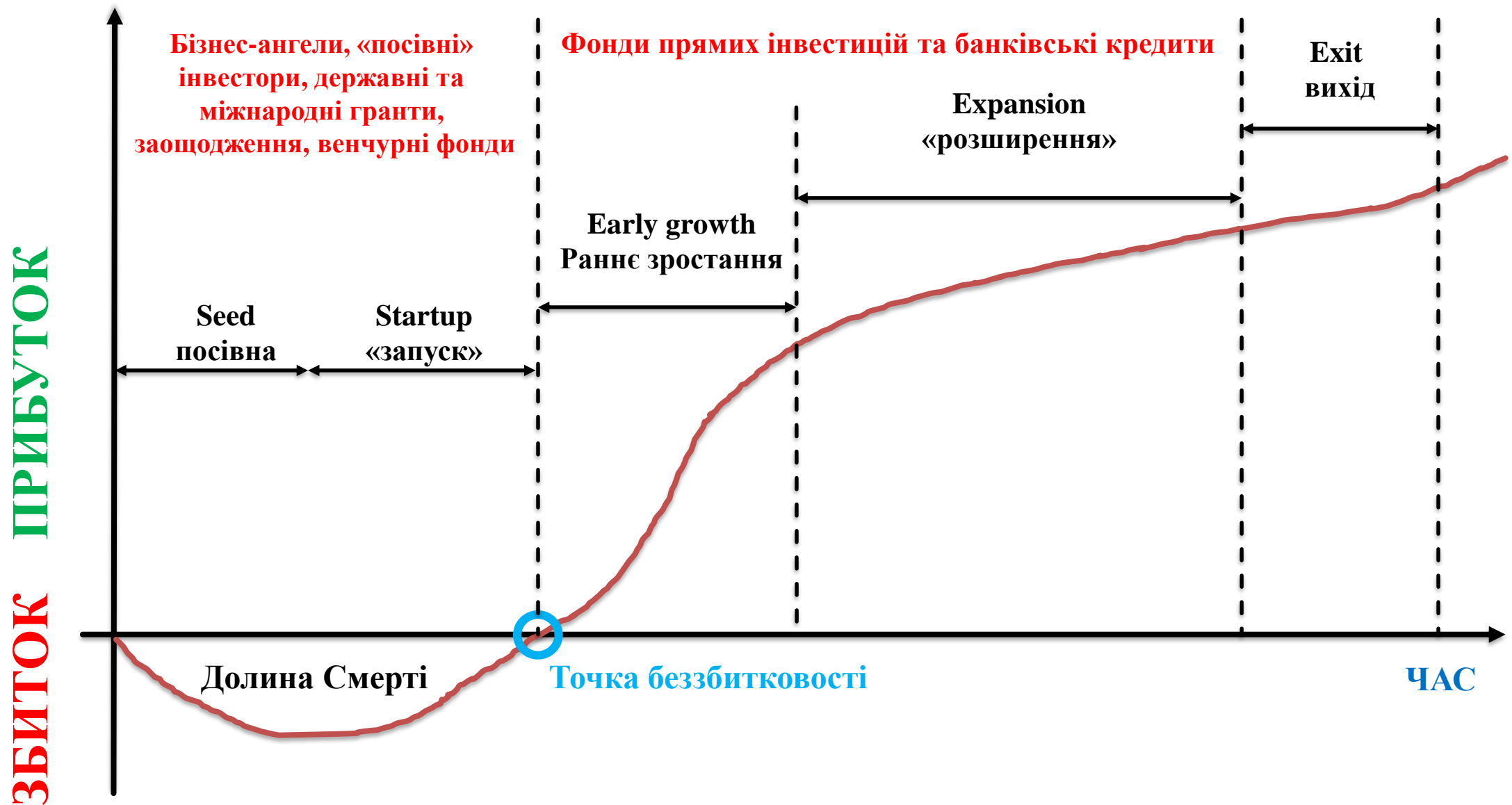


Бізнес/стартап-план \rightarrow Бізнес модель

Критерії інвестиційної готовності

- працездатна та мотивована команда;
- наявність якісної та зрозумілої пропозиції, що відображає суть проекту та можливість інвестора отримати прибуток;
- чітко означений продукт/послуга, його новизна, вирішення проблеми споживача, практична реалізація;
- наявність ринку для продукту/послуги, сформульована маркетингова стратегія;
- захищеність конкурентної переваги (часто це інтелектуальна власність);
- обґрунтовані прогнози продажу;
- можливість прибуткового "виходу" інвестора;
- готовність засновника компанії до участі інвестора під управлінням.

Стадії розвитку інноваційного стартапу



**Успіх проєкту – це не результат вигадування
чудової ідеї, успіх проєкту повністю залежить від
команди та правильності реалізації. Успіх
проєкту — це 10% успіху, 10% розрахунку та 80%
компетенцій та завзяття у досягненні мети
(принцип Парето)**

БІЗНЕС / СТАРТАП- ПЛАН:

зразок класичного бізнес-плану за стандартами бізнес-планування UNIDO (United Nations Industrial Development Organization)

- **Резюме**
- **Ідея пропонованого проекту** (загальні вихідні дані та умови, опис нового товару, оцінка досвіду підприємницької діяльності, оцінка ринку збуту, опис споживачів нового товару, оцінка конкурентів, оцінка власних сильних та слабких сторін щодо конкурентів)
- **План маркетингу** (цілі маркетингу, стратегія маркетингу, фінансове забезпечення плану маркетингу)
- **План виробництва** (виробник нового товару, наявність та необхідні потужності виробництва, матеріальні фактори виробництва, опис виробничого процесу)
- **Організаційний план** (організаційно-правова форма власності власності, організаційна структура фірми, розподіл обов'язків, відомості про партнерів, опис навколишнього середовища бізнесу, трудові ресурси фірми, відомості про членів керівного складу)
- **Фінансовий план** (план доходів та витрат, план грошових надходжень та виплат, зведений баланс активів та пасивів фірми, графік досягнення беззбитковості, стратегія фінансування (джерела надходження коштів та їх використання), оцінка ризику та страхування)
- **Інше** (додатки)

СТАРТАП-ПЛАН VS БІЗНЕС-ПЛАН

Спочатку планує стати великою, глобальною компанією

З першого дня працює на капіталізацію

Бере гроші в інвестора під значні перспективи у майбутньому

На ранній стадії - в основному нематеріальні активи, деякі з яких важко оцінити і поставити «на баланс»

Новий продукт, новий ринок, невідома бізнес-модель

Високий ступінь невизначеності

Замість бізнес-плану - кілька опорних цифр у перспективі на майбутнє

Венчурні інвестиції

АМБІЦІЇ

ЗАПУСК

ІНВЕСТИЦІЇ

АКТИВИ

НОВИЗНА

РИЗИКИ

ПЛАНИ

Може стати більшим, але на кожному етапі розвитку приносить дохід

Спершу працює на виручку

Бере гроші в інвестора під участь у майбутніх доходах

На ранній стадії - в основному «тверді» активи, які можна оцінити

Традиційний продукт, ринок, бізнес-модель («кафе»)

Низький ступінь невизначеності

Детальний бізнес-план

Прямі інвестиції

Бізнес-план як гороскоп - завжди неточний

Бізнес-план вимагає створення ідеального продукту

Бізнес-план обмежує

Порядок роботи

На момент створення стартап-плану ви повинні були визначитися:

- Яку проблему вирішує ваш проект;
- Який попит на її вирішення та кому це потрібно;
- Ринок/конкуренти;
- Ваше рішення: ключова технологія;
- Ваше рішення: переваги перед конкурентами;
- Бізнес-модель: як усе працюватиме;
- Маркетинг та продаж: як виходитиме на ринок;
- Ключові показники: гіпотези, прогнози, метрики успіху;
- Команда: чому ви здатні реалізувати цей бізнес;
- Поточний статус (що зроблено); план-графік (що і коли планується);
- Потреби в капіталовкладеннях (скільки потрібно грошей – і на що) / пропозиція інвестору (що ви за них готові запропонувати).

Ви також маєте провести customer development і, дуже бажано, протестувати MVP (minimum viable product).

Етапи розроблення бізнес-плану

1. Сбір і аналіз інформації про продукт

2. Сбір і аналіз інформації про ринок та конкурентів

3. Аналіз стану і можливостей

4. Розроблення маркетингової стратегії

5. Аналіз ресурсної бази та потреб у інвестиціях

6. Фінансове планування

7. Визначення джерел фінансування

8. Розроблення органограми

9. Аналіз ризиків та загроз

10. Оформлення бізнес-плану

Розділи бізнес-плану

1. Резюме

2. Опис підприємства

3. Опис продукту

4. Опис галузі

5. Аналіз ринку

6. План інвестицій

7. Виробничий план

8. План маркетингу

9. Організаційний план

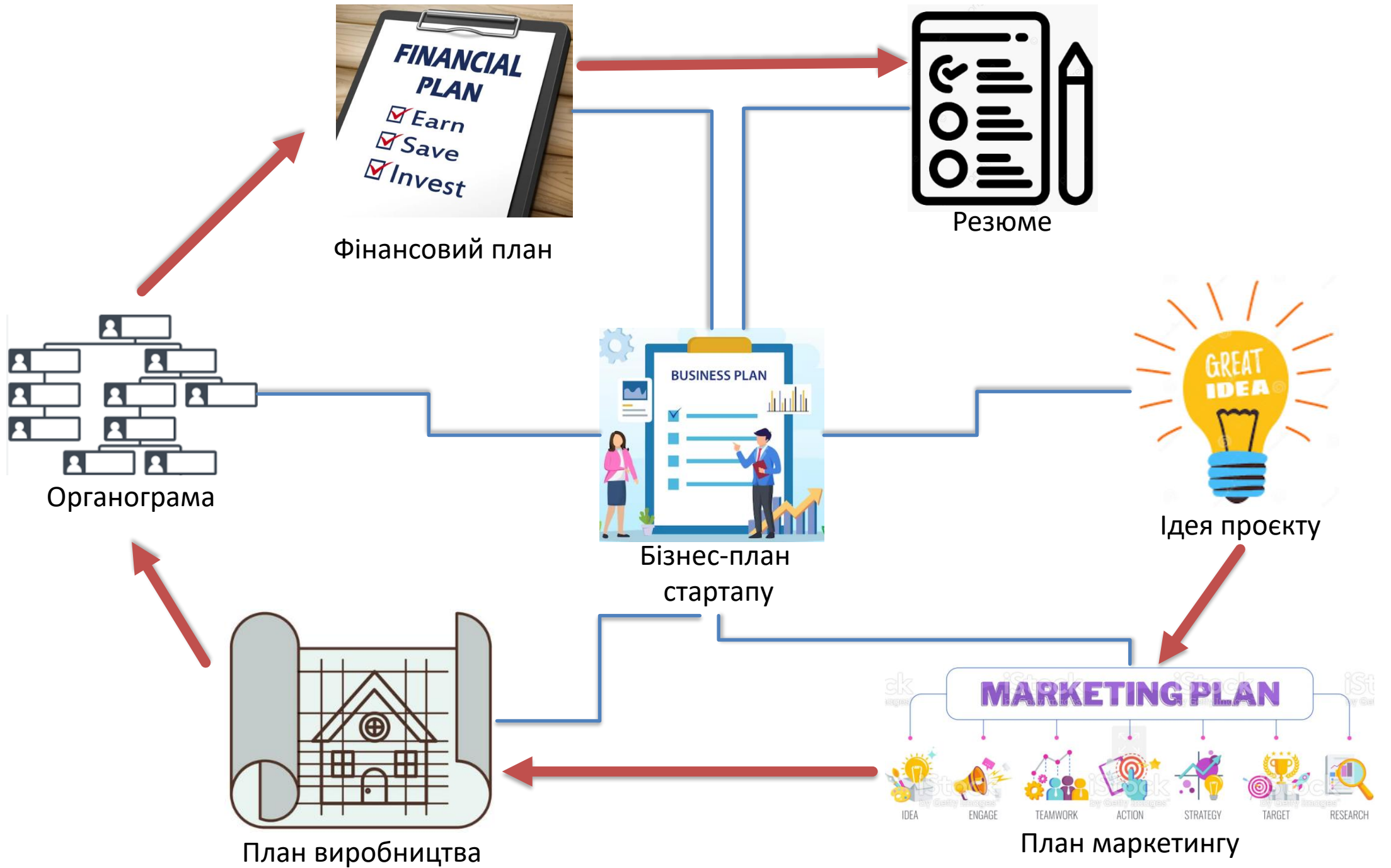
10. Фінансовий план

11. Аналіз ризиків

12. Додатки (інше)

Незалежно від типу бізнес-плану, документ повинен мати кілька важливих властивостей:

- **достовірність;**
- **обґрунтованість** (не забувайте про посилання на джерела інформації та приведення докладних розрахунків);
- **своєчасність;**
- **достатність** – наявність мінімального необхідного обсягу інформації;
- **доступність** (зрозумілість) сприйняття учасниками проекту;
- **переконливість;**
- **конкретність;**
- **стислість.**



Процес тестування гіпотез — це процес тестування бізнес-моделі для вирішення головного рівняння: якою може виявитися вартість залучення одного покупця, і чи виявиться ця вартість залучення меншою від того, скільки ми можемо на цьому покупці заробити

- брейнстормінг;
- тіньова мозкова атака;
- метод 365;
- метод запитань;
- метод розкладання на частини

Як можна протестувати стартап-ідею на успішність?

- спосіб трьох питань (експрес-спосіб);
- опитування цільової аудиторії;
- Lean-методика;
- 10-секундний тест.

Етапи маркетингової стратегії

1. Профіль ЦА (цільової аудиторії). STP
2. Аналіз ринку і конкурентів.
3. УТП
4. Канали просування
5. Загальні KPI (Key Performance Indicator)
6. KPI за каналами
7. SWOT-аналіз
8. План продажів за кожним каналом
9. Маркетинговий план
10. Бюджет

Показники стартап проекту

	Місяці												РАЗОМ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	за рік
1. Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)						267000	466000	325000	120000				1178000
2. Собівартість продукції						191810	227810	186810	81905				688335
2.1. Змінні витрати (п.2.1.1 + ...+п.2.1.3)						108000	144000	103000	40000				395000
2.1.1. Сировина та матеріали						94000	130000	91000	35000				350000
2.1.2. Паливо та енергія						9000	9000	8000	3000				29000
2.1.3. Інше						5000	5000	4000	2000				16000
2.2. Постійні витрати (п.2.2.1+...+п.2.2.6)						83810	83810	83810	41905				293335
2.2.1. Амортизація (якщо нараховується)													0
2.2.2. Фонд оплати праці						60500	60500	60500	30250				211750
2.2.3. Нарахування на фонд оплати праці						13310	13310	13310	6655				46585
2.2.4. Орендна плата (якщо є)													0
2.2.5. Комунальні витрати						10000	10000	10000	5000				35000
2.2.6. Інше													0
3. Податки						1984	1984	1984	1984				7936
4. Чистий прибуток						73206	236206	136206	36111				481729

ВОРОНКА ПРОДАЖІВ VS КЛІЗМА

ЕТАПИ ВОРОНКИ ПРОДАЖІВ



Увага

Використовуйте контент-маркетинг, кампанії в соцмережах, SEO то онлайн рекламу, щоб привернути увагу до свого бренду.



Зацікавленість

Навчайте лідів та утримуйте їхню увагу за допомогою таргетованого контенту: кампаній у соцмережах, електронних книжок, відео тощо. Підтримуйте їх інтерес до вашого рішення.



Розгляд

Надайте лідам необхідну інфу про ваше рішення: відгуки, відео-огляди, тріали, тематичні дослідження та вебінари. Ваше рішення має здаватися простим у використанні.



Рішення

Запропонуйте лідам тріали, демонстрації продукту, зацікавте їх знижками та зробіть усе, щоб вони поклали ваш продукт до кошика та оформили замовлення.



Покупка

Відправляйте юзерам корисні навчальні листи, нагадуйте про команду підтримки, надсилайте їм новини бренду та корисну інфу, щоб вони не відчували себе покинутими після продажу. Це зробить з ваших користувачів справжніх фанів вашого бренду.

Snovio



Запит фінансування

Найменування витрат	Розрахунок вартості			Кошти гранту*	Власні ресурси підприємця**	РАЗОМ
	кількість одиниць	ціна	сума			(колонка 5 + колонка 6)
1	2	3	4	5	6	7
Конвекційна піч UNOX XFT 193	1	32 762	32762	32762		32762
Чебуречниця "FRIT 14" с решіткою і знімним блоком	1	2475	2475	2475		2475
Піч електрична для піци EWT INOX CPO101 (220)	1	17187	17187	17187		17187
Електрична тістораскаточна машина FARINA ELECTRA	1	5900	5900	5900		5900
Меблі для облаштування цеху випічки	1	35000	35000	35000		35000
Система видеоспостереження	1	3500	3500		3500	3500
Комплект мебелі «ТАИ» из деревесины и стали	6	3940	23640		23640	23640
Оновлення посуду та засобів сервірування	1	11200	11200		11200	11200
Додаткова вентиляція для піце пічі та чебуречниці	1	5420	5420		5420	5420
Облаштування дитячого куточка	1	1000	1000		1000	1000
РАЗОМ[1]	15		138084	93324	44760	138084

ОПЕРАЦІЙНИЙ ПЛАН

Статі витрат пов'язані з реалізацією проєкту	Опис (в разі необхідності)	Залишок коштів/переплат на дату початку	1	2	3
Витрати, пов'язані з реалізацією продукції/надання послуг		0 ₴	57 500 ₴	10 000 ₴	10 000 ₴
Придбання майна для здійснення діяльності		0 ₴	5 000 ₴	5 000 ₴	5 000 ₴
Витрати на оренду		0 ₴	3 000 ₴	3 000 ₴	3 000 ₴
Інші платежі (ьмьм_)		0 ₴	0 ₴	0 ₴	0 ₴
Комунальні послуги (газ, світло, вода)		0 ₴	2 000 ₴	2 000 ₴	2 000 ₴
Страхування		0 ₴	0 ₴	0 ₴	0 ₴
Телефон та інтернет		0 ₴	0 ₴	0 ₴	0 ₴
Маркетинг та реклама		0 ₴	0 ₴	0 ₴	0 ₴
Охорона		0 ₴	0 ₴	0 ₴	0 ₴
Купівля або лізинг обладнання		0 ₴	47 000 ₴	0 ₴	0 ₴
Поштові, поліграфічні, канцтовари		0 ₴	500 ₴	0 ₴	0 ₴
Транспорт і доставка		0 ₴	0 ₴	0 ₴	0 ₴
Оплата професійних послуг (юридичні, бухгалтерські тощо)		0 ₴	0 ₴	0 ₴	0 ₴
Всього витрати на оплату праці		н/д	8 000 ₴	10 000 ₴	15 000 ₴
Заробітна плата заявника (для ФОП)		н/д	8 000 ₴	10 000 ₴	15 000 ₴
Оплата праці працівників		0 ₴	0 ₴	0 ₴	0 ₴
Повернення гранту		н/д	225 605 ₴	212 710 ₴	195 800 ₴
Сплата податків і зборів		н/д	12 895 ₴	16 890 ₴	20 600 ₴
Всього витрати		- ₴	78 395 ₴	36 890 ₴	45 600 ₴

Рештовий дохід	225 605 ₴	212 710 ₴	195 800 ₴
----------------	-----------	-----------	-----------

Фінансовий план

№ рядка	Надходження та витрати	Місяці											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Залишок коштів на початок місяця	79760	79760	79760	79760	79760	35000	108206	344412	480618	516729	516729	516729
2	Надходження:												
2,1	Виручка від реалізації						267000	466000	325000	120000			
2,2	Інше (зазначте, що саме і у разі потреби додайте рядки)												
3	Разом надходжень (сума рядків 2.1 , 2.2)	0	0	0	0	0	267000	466000	325000	120000	0	0	0
4	Витрати												
4,1	Сировина						94000	130000	91000	35000			
4,2	Заробітна плата						60500	60500	60500	30250			
4,3	Нарахування на заробітну плату						13310	13310	13310	6655			
4,4	Обладнання					44760							
4,5	Оренда												
4,6	Податки						1984	1984	1984	1984			
4,7	Паливо та енергія						9000	9000	8000	3000			
4,8	Комунальні витрати						10000	10000	10000	5000			
4,9	Інші накладні витрати поточного ремонту, та непередбачуванні надзвичайні витрати						5000	5000	4000	2000			
4,1	Інше (зазначте, що саме і у разі потреби додайте рядки)												
5	Разом витрат (сума рядків 4.1, 4.2,4.3,4.4,4.5,4.6,4.7)	0	0	0	0	44760	193794	229794	188794	83889	0	0	0
6	БАЛАНС (рядок 1 + рядок 3) - рядок 5)	79760	79760	79760	79760	35000	108206	344412	480618	516729	516729	516729	516729

РИЗИКИ

1. **Фінансові:** нездатність своєчасно реалізовувати проекти із запланованими параметрами, нездатність залучати інвестиції.
2. **Стратегічні:** Помилки у маркетинговій стратегії, Зміна купівельних переваг, Підвищення конкурентної активності, Помилки у виборі продукту.
3. **Проектні ризики**
 - Технологічні помилки: Прорахунки технологічних операцій, Недостатня або хибна інформація, Ігнорування нових технологій.
 - Людський фактор: Поганий проектний менеджмент, Некваліфікований персонал, Особистісний фактор (стрес, вік, проблеми в сім'ї, здоров'я, фінансові проблеми), Втрата ключових співробітників
 - Помилки процесу реалізації проекту: Недостатня інформація про потреби клієнта, Недолік управління/виконавчої підтримки, Погане попереднє планування, Бажання отримати швидкий результат, Нереалістичні очікування, Не визначений відповідальний співробітник за виконання конкретного пункту плану, Нечіткі, неясні завдання, бачення, цілі проекту планів – надто оптимістичний календарний план, Погана комунікація, Концентрація на технологічних питаннях на шкоду організаційним.

Фактори мінімізації ризиків

Формула успіху
Томаса Леонарда

Успіх на **100%** - це...



50 %



Оточення

10 %



Знання,
навики,
вміння



40 %

Спосіб мислення

І саме головне!

Добитися успіху легко - достатньо покращити його складові!



Розуміння трендів – ключ до успіху

Топ-20 причин невдач стартапів:

- 1. Відсутність попиту.
- 2. Нестача коштів.
- 3. Неправильна команда.
- 4. Конкурентоспроможність.
- 5. Ціна.
- 6. Неякісний продукт.
- 7. Відсутність бізнес-моделі.
- 8. Недостатня реклама.
- 9. Ігнорування споживачами.
- 10. Невчасний випуск продукції.
- 11. Втрата фокусу.
- 12. Дисгармонія в команді/ з інвесторами.
- 13. Різка зміна стратегії.
- 14. Нестача ентузіазму.
- 15. Невдале місцезоташування.
- 16. Відсутність фінансування та інтересу інвесторів.
- 17. Юридичні проблеми.
- 18. Відсутність взаємодії.
- 19. Вигорання.
- 20. Неспроможність визнавати помилки.

Топ-5 факторів успіху стартапів

Top 5 Factors in Success Across More Than 200 Companies



Timing

42%



Team / Execution

32%



Idea "Truth" Outlier

28%



Business Model

24%



Funding

14%

*Bill Gross

Контролюй, бо програєш

1. Немає точок контролю - немає контролю!

2. Немає контролю – немає бізнесу!

Правила контролю:

- 1. Поставити конкретні цілі, що вимірюються.**
- 2. Визначити ключові точки контролю
(контролювати можна лише за конкретними параметрами!)**
- 3. Чим менший період контролю, тим більше шансів встигнути врятувати бізнес!**

Цілі бізнес-планування

Розповісти, що ви робите

Пояснити, чому інвестору це має бути цікаво,

І нарешті сказати, що інвестор має зробити за результатами вашої презентації.

Найкраща стратегія бізнес-плану не просити грошей, а запропонувати заробити

Презентація бізнес-плану





USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ

Дякую!

sokil.oleg@gmail.com

Створення цієї презентації стало можливим завдяки підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в рамках Проєкту USAID «Економічна підтримка України». Зміст цієї публікації є відповідальністю авторів та необов'язково відображає погляди USAID чи Уряду Сполучених Штатів Америки.