

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ КІБЕРНЕТИКИ**

Кваліфікаційна робота
магістра

на тему **БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ СТАРТАП-ПРОЕКТУ ДЛЯ
НАВЧАННЯ МОЛОДІ ІТ ПРОФЕСІЯМ**

Виконала: студентка II курсу, групи 8.0512-
ек спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Економічна
кібернетика» Топчій Вікторія Олександрівна
Керівник к.е.н., доц., Лось В.О.
Рецензент д.е.н., доц., Іванов С.М.

Запоріжжя

2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет	<u>економічний</u>
Кафедра	<u>економічної кібернетики</u>
Рівень вищої освіти	<u>магістр</u>
Спеціальність	<u>051 «Економіка»</u>
Освітня програма	<u>«Економічна кібернетика»</u>
Спеціалізація	<u>_____</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
(підпис)

«___» _____ 20___ року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)**

Топчій Вікторії Олександрівні

1 Тема роботи (проєкту): Бізнес-моделювання стартап-проєкту для навчання молоді ІТ професіям

керівник роботи Лось В.О., доцент кафедри економічної кібернетики, к.е.н.
затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1446-С

2 Строк подання студентом роботи 01.12.2023

3 Вихідні дані до роботи: постановка завдання, наукова література за темою роботи, офіційні статистичні джерела.

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): проаналізувати види, особливості та структуру бізнес-моделей; дослідити розвиток стартап-проєктів в Україні; дослідити підходи до бізнес-моделювання стартап-проєктів та джерела їх фінансування; розробити стартап-проєкт для школярів «Growing Minds», який спрямований на розвиток та підтримку творчого, інноваційного мислення серед школярів і розробити стратегії його фінансування; визначити проблеми та перспективи розробленого стартап-проєкту.

5 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 16 рисунків, 6 таблиць, презентація.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Лось Віта Олексіївна	22.09.2023	15.10.2023
2	Лось Віта Олексіївна	16.10.2023	11.11.2023
3	Лось Віта Олексіївна	12.11.2023	22.11.2023

7. Дата видачі завдання 18.09.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування теми	01.09–06.09.2023	виконано
2	Формування завдань	07.09–10.09.2023	виконано
3	Формування предмету та об'єкту дослідження	11.09–21.09.2023	виконано
4	Написання 1-го розділу	22.09–15.10.2023	виконано
5	Написання 2-го розділу	16.10–11.11.2023	виконано
6	Написання 3-го розділу	12.11–22.11.2023	виконано
7	Формування висновків	23.11–26.11.2023	виконано
8	Підготовка до захисту та нормоконтролю	27.11–29.11.2023	виконано
9	Підготовка презентації	29.11–30.11.2023	виконано

Студент

(підпис)

Топчій В.О.

Керівник роботи (проєкту)

(підпис)

Лось В.О.

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

Макаренко О. І.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 3 розділи, 100 с., 16 рис., 6 табл., 1 додаток, 36 джерел.

Об'єкт дослідження – стартап-проект надання навчальних послуг.

Предмет дослідження – методи та моделі бізнес-моделювання стартап-проектів.

Мета роботи – розробка стартап-проекту для навчання школярів ІТ професіям.

Методи дослідження – аналітичний метод, методи статистичного аналізу, анкетування, бізнес-моделювання.

У кваліфікаційній роботі магістра проведено аналіз та описано основні аспекти бізнес-моделювання стартап-проектів. Робота охоплює детальний огляд різних видів, особливостей та структур бізнес-моделей, акцентуючи на тому, як ці елементи впливають на успіх стартапів. Також у роботі розкрито сутність, етапи розвитку та життєвий цикл стартап-проектів, висвітлюючи ключові моменти їх розвитку і потенційні виклики.

Розглянуто підходи до бізнес-моделювання стартапів, в тому числі їх роль у процесі створення та розвитку проектів. У роботі акцентовано на важливості бізнес-моделювання як основи для успішного запуску та зростання стартапів. Досліджено сучасні методики та інструменти бізнес-моделювання, що застосовуються в стартап-проектах, а також детально описано інструменти та джерела державної підтримки стартапів.

Остання частина роботи присвячена розробці стартап-проекту для школярів «Growing Minds». У цьому розділі представлено загальну характеристику та ключові особливості проекту, обговорено стратегії фінансування з акцентом на залучення коштів з державного бюджету, а також оцінено ефективність проекту та можливі ризики.

Робота також включає аналіз можливих ризиків, пов'язаних із розвитком та впровадженням стартапу «Growing Minds», та пропонує стратегії для їх усунення. Аналіз ризиків виявився надзвичайно важливим для забезпечення сталого розвитку проекту та мінімізації потенційних загроз.

СТАРТАП, БІЗНЕС-МОДЕЛЬ, ОСВІТА, ІНФОРМАЦІЙНІ
ТЕХНОЛОГІЇ, ІННОВАЦІЇ, ФІНАНСУВАННЯ, ДЕРЖАВА

SUMMARY

Master's qualification work contains 3 chapters, 100 pages, 16 figures, 6 tables, 1 appendix, 36 sources.

The object of research is a startup project for the provision of educational services.

Subject of research - methods and models of business modeling of startup projects.

Purpose - to develop a startup project for teaching IT professions to schoolchildren.

Research methods - analytical method, methods of statistical analysis, questionnaires, business modeling.

The master's thesis analyzes and describes the main aspects of business modeling of startup projects. The work covers a detailed overview of the various types, features, and structures of business models, focusing on how these elements affect the success of startups. The paper also reveals the essence, stages of development and life cycle of startup projects, highlighting the key points of their development and potential challenges.

Approaches to business modeling of startups are considered, including their role in the process of creating and developing projects. The paper emphasizes the importance of business modeling as a basis for the successful launch and growth of startups. The author examines modern methods and tools of business modeling used in startup projects, and describes in detail the tools and sources of state support for startups.

The last part of the paper is devoted to the development of the Growing Minds startup project for schoolchildren. This section presents a general description and key features of the project, discusses financing strategies with a focus on raising funds from the state budget, and assesses the project's effectiveness and possible risks.

The paper also includes an analysis of possible risks associated with the development and implementation of the Growing Minds startup and suggests strategies to address them. The risk analysis proved to be extremely important for ensuring the sustainable development of the project and minimizing potential threats.

STARTUP, BUSINESS MODEL, EDUCATION, INFORMATION TECHNOLOGY, INNOVATION, FINANCING, STATE

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
SUMMARY.....	5
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ СТАРТАП ПРОЕКТІВ	9
1.1 Основні види, особливості та структура бізнес-моделі	9
1.2 Сутність, етапи розвитку та життєвий цикл стартап-проекту.....	19
1.3 Стадії розвитку стартап-проекту та особливості його фінансування.....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ СТАРТАП ПРОЕКТІВ	35
2.1 Бізнес-моделювання та його роль у створенні та розвитку стартапів.....	35
2.2 Сучасні підходи та інструменти бізнес-моделювання для стартапів	44
2.3 Інструменти та джерела державної підтримки стартап-проектів	49
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТАРТАП-ПРОЕКТУ ДЛЯ НАВЧАННЯ МОЛОДІ ІТ ПРОФЕСІЯМ	61
3.1 Планування та запуск стартап-проекту. Зміст та його особливості в освітньому процесі.....	61
3.2 Розробка стратегії фінансування проекту на основі залучення коштів державного бюджету.....	78
3.3 Проблеми та перспективи реалізації проекту	86
ВИСНОВКИ.....	92
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	95
ДОДАТОК А. Анкета опитування	99

ВСТУП

У сучасному світі інформаційних технологій індустрія набуває все більшої актуальності та важливості. Високий попит на фахівців в галузі ІТ спричинює зростання кількості молоді, яка бажає отримати відповідну освіту та знання для успішної кар'єри в цій сфері. Сучасні школярі, які народилися і виростили в епоху цифрових технологій, потребують нових методів навчання, які були б більш інтерактивними, гнучкими та зорієнтованими на індивідуальні особливості та інтереси кожного учня. Однак, доступ до такої освіти та навчання є нерідко обмеженим, через високу вартість та відсутність доступної інфраструктури.

Ці проблеми стимулюють розвиток нових форм навчання, зокрема, створення стартап-проектів в галузі ІТ-освіти, що дає можливість вирішити ці проблеми та залучити інвестиції для розвитку проекту. Але цей процес не є простим, оскільки існує велика кількість ризиків та перешкод, що можуть завадити успішному старту та розвитку проекту.

Основою кожного стартап-проекту є його бізнес-модель, яка вважається одним з ключових інструментів для досягнення успіху і удосконалення діяльності інноваційних стартапів. Активну участь в дослідженні проблематики створення бізнес-моделей стартап-проектів відігравали такі міжнародні вчені, як: А. Остервальдер [22], І. Піньє [22], Е. Ріс [7], Г. Чесбро [2], М. Джонсон [23], Ч. Баден-Фюллер [2].

Мета роботи – розробка стартап-проекту для навчання школярів ІТ професіям.

Об'єкт дослідження – стартап-проект надання навчальних послуг.

Предмет дослідження – методи та моделі бізнес-моделювання стартап-проектів.

Для досягнення мети роботи було поставлено та вирішено наступні завдання:

- проаналізувати види, особливості та структуру бізнес-моделей;
- дослідити розвиток стартап-проектів в Україні;
- дослідити підходи до бізнес-моделювання стартап-проектів та джерела їх фінансування;
- розробка стартап-проекту для школярів «Growing Minds», який спрямований на розвиток та підтримку творчого, інноваційного мислення серед школярів та розробка стратегії його фінансування.
- визначення проблем та перспектив розробленого стартап-проекту.

Інформаційну базу дослідження кваліфікаційної роботи склали: наукова та навчально-методична література, для ознайомлення з теоретичними аспектами бізнес-моделювання стартап-проектів; інформаційна база нормативно-правових актів, що регулюють діяльність у сфері ІТ, для ознайомлення з засадами функціонування стартап-проектів; соціологічні дослідження, для дослідження громадської думки про ІТ-сферу в цілому, електронні ресурси, для здобуття найбільш актуальної інформації за темою.

Наукова новизна отриманих результатів у кваліфікаційній роботі полягає у створенні стартап-проекту, який спрямований на розвиток та підтримку творчого, інноваційного мислення серед школярів.

Основні положення кваліфікаційної роботи представлено на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Управління соціально-економічним розвитком регіонів і держави» (21 квітня 2023 р., м. Запоріжжя).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ СТАРТАП ПРОЕКТІВ

1.1 Основні види, особливості та структура бізнес-моделі

Бізнес-модель є одним із основних поняттям в сучасному бізнесі та підприємстві. У контексті стартап-проектів, особливо у сфері ІТ-освіти, бізнес-модель виходить за рамки простого заробітку грошей, оскільки охоплює і соціальну місію: формування наступного покоління ІТ-спеціалістів. Основними елементами сучасної бізнес-моделі є ціннісна пропозиція, інфраструктура, клієнтські відносини, фінансові аспекти та джерела доходу.

Щодо визначення поняття бізнес-моделі вчені та фахівці в області економіки не дійшли спільного висновку. Так, П. Тіммерс в своїй роботі [19] зазначав, що «бізнес-модель – а) архітектура продукту, послуги та потоків інформації, включаючи опис різних бізнес-акторів та їхніх ролей; (б) опис потенційних вигод для різних бізнес-акторів; (в) опис джерел доходів». Так само як і Тіммерс, П. Вейл та М. Віталє [21] у своїй роботі визначають бізнес-модель як опис ролей і взаємовідносин між споживачами, клієнтами, партнерами та постачальниками. Вони також виявляють ключові потоки продукції, інформації, фінансових ресурсів і переваг для учасників бізнес-процесу. А вже М. Раппа [20] визначив поняття бізнес-моделі, як метод здійснення бізнесу, за допомогою якого компанія отримує прибуток. Бізнес-модель дозволяє описати механізм створення доходу компанією та визначити її місце в ланцюжку створення цінності.

Бізнес-модель є фундаментальним інструментом, що використовується компанією для опису логіки свого функціонування, а також для визначення способів створення та доставки цінності клієнтам. Вона охоплює не тільки

способи заробітку грошей, але й всю структуру ведення бізнесу, від виробництва до реалізації товарів або послуг.

Історично концепція бізнес-моделей зазнала значних змін. Якщо в давнину основними формами бізнес-діяльності були прості обміни товарами, то з часом, особливо з розвитком промисловості та згодом інформаційних технологій, бізнес-моделі стали набагато складнішими та різноманітнішими. Важливим етапом в історичному розвитку бізнес-моделей став період з 1950-х до 1960-х років, коли відбувся стрімкий розвиток теорій управління та стратегічного планування. Поява Інтернету у 1990-х роках привела до ще більших змін, давши поштовх до створення цілком нових бізнес-моделей.

Часто вважають, що бізнес-модель і стратегія є синонімами або вважають стратегію частиною бізнес-моделі. Така плутанина є результатом тісного зв'язку між бізнес-моделлю та стратегією, хоча вони не є ідентичними поняттями. Це взаємозв'язок можна уявити як «рівняння цінності», запропоноване М. Леві [1], де цінність формується через комбінацію бізнес-моделі та стратегії. Виходячи з цього, компаніям важливо обирати відповідні бізнес-моделі для реалізації своєї стратегії, спрямованої на створення цінності для клієнтів та інших зацікавлених сторін.

Ч. Баден-Фюллер [2] вказує, що цінність бізнес-моделі формується кількома шляхами: вона може бути коротким описом функціонування проекту або підприємства, забезпечуючи стратегічну узгодженість між різними аспектами їх діяльності; вона може визначати роль та місце кожного учасника спільної діяльності, описуючи схему їх взаємодії; а також формулювати та візуалізувати гіпотезу про те, як проект або підприємство буде створювати цінність для своїх споживачів.

Бізнес-моделі виконують різні функції, включаючи стратегічні (визначення місії, стратегічного бачення, розвитку можливостей на ринках, реалізація стратегії, вивчення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності), операційні (оптимізація розподілу ресурсів,

організація бізнес-процесів, розвиток інтелектуального капіталу) та фінансові (генерація доходів, залучення інвестицій, збільшення ринкової вартості). Класифікація бізнес-моделей, яку запропонували вчені Массачусетського технологічного інституту, дозволяє детальніше зрозуміти ці аспекти (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація бізнес-моделей

Тип основної бізнес-моделі	Тип активу, який лежить в основі бізнес-моделі			
	Фінансові	Фізичні	Нематеріальні	Людські
Творець	Підприємець	Виробник	Винахідник	Творець і продавець людських ресурсів (нелегальний бізнес)
Дистриб'ютор	Фінансовий трейдер	Оптовий чи роздрібний продавець	ІР трейдер	Дистриб'ютор людських ресурсів (нелегальний бізнес)
Власник	Власник фінансових активів	Власник фізичних активів	Власник нематеріальних активів	Контрактор
Брокер	Брокер за фінансовими активами	Брокер по фізичних активів	ІР брокер	Брокер з людських ресурсів

Джерело: згруповано автором на основі [4]

У наукових дослідженнях вітчизняних та закордонних вчених, щодо бізнес-моделей, найчастіше згадуються наступні моделі:

- модель Г. Чесбро;
- модель «Canvas» А. Остервальдера та І. Піньє;
- модель «Four-box» М. Джонсона.

Розвиток бізнес-моделювання нерозривно пов'язаний з появою і еволюцією концептуальних моделей, таких як знаменита «Business Model Canvas», розроблена Остервальдером та Піньє [22]. Ця модель дозволяє систематизувати ключові аспекти бізнесу в одній схемі, що включає дев'ять

блоків: сегменти клієнтів, ціннісні пропозиції, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, джерела доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнерства, та структура витрат. Такий підхід сприяє чіткому визначенню, як компанія доставляє цінність своїм клієнтам, і як це перетворюється на фінансовий успіх. «Business Model Canvas» є ефективним інструментом для стартапів та існуючих бізнесів, оскільки він надає чітку картину того, як різні елементи бізнесу взаємодіють один з одним.

З розвитком теоретичної основи бізнес-моделювання з'явилися і інші фреймворки, які доповнили та поглибили розуміння бізнес-моделей. Наприклад, «Lean Startup» Еріка Ріса [7], що зорієнтована на мінімізацію ризиків при створенні нового бізнесу за допомогою ітерацій та швидких прототипів, або «Blue Ocean Strategy» Чан Кім і Рене Моборн [24], що закликає створювати нові ринки («сині океани»), замість конкуренції в перенасичених «червоних океанах».

Кожна з цих моделей та стратегій пропонує свої методики для структуризації бізнес-процесів і пошуку нових можливостей для інновацій. Вони дозволяють визначати не тільки поточний стан бізнесу, але й планувати його стратегічний розвиток у майбутньому. Ці моделі є ключовими для створення стійкої та гнучкої бізнес-моделі, здатної адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах компанії.

Наприклад, американський теоретик у галузі організаційного управління Г. Чесбро [6] запропонував унікальну класифікацію бізнес-моделей, яка включає шість основних типів (рис. 1.1).

Г. Чесбро, виявляє цілісну картину різноманітних підходів до управління бізнесом, відображаючи глибину та широту стратегій, які компанії можуть використовувати для досягнення успіху. Недиференційована модель, є базовим підходом, який може бути ефективним у стабільних ринкових умовах, але він виявляється вразливим перед змінами

ринку та інноваціями конкурентів. Такий тип бізнес-моделі може обмежувати здатність компанії адаптуватися та розвиватися.

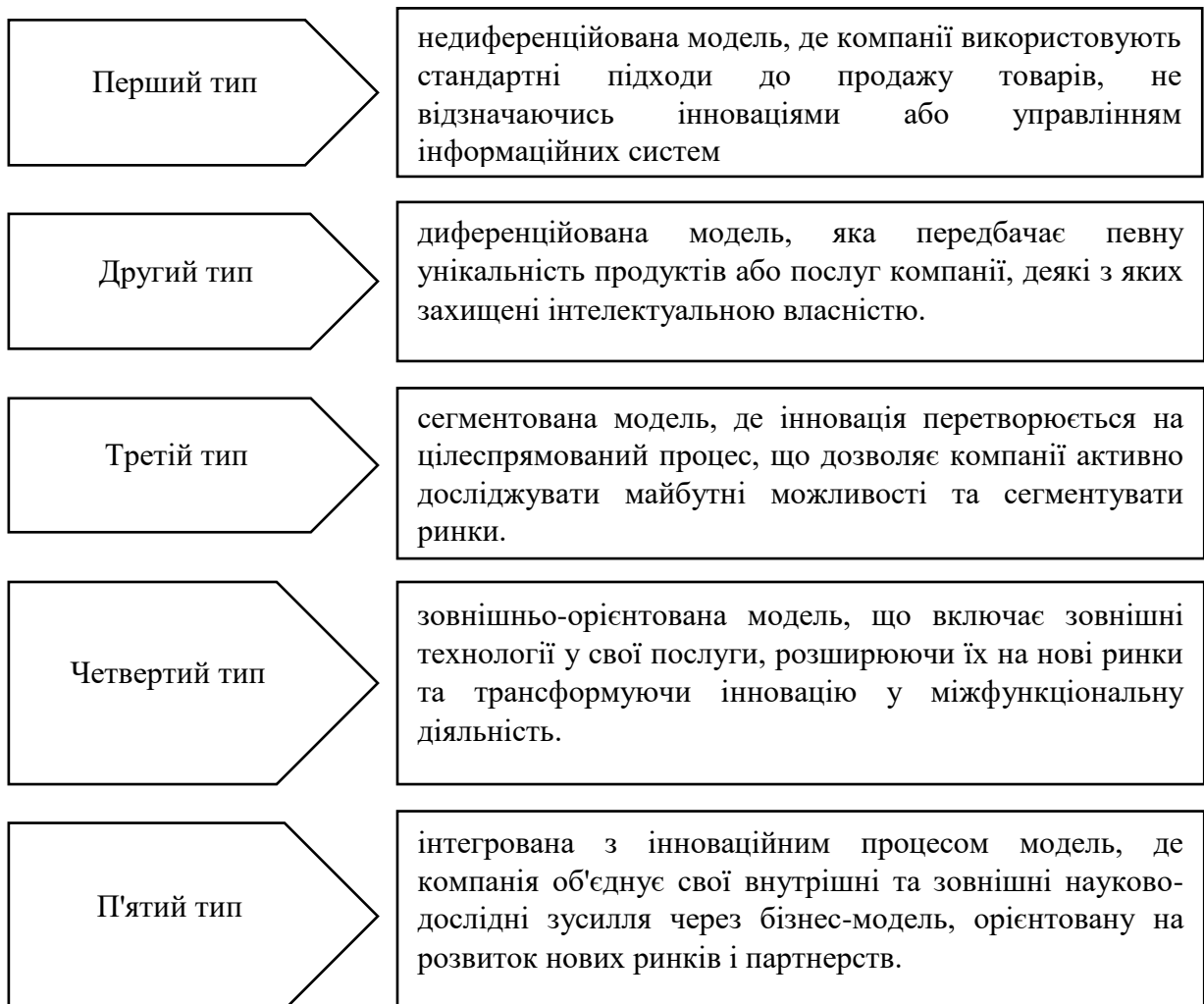


Рисунок 1.1 – Класифікація бізнес-моделей за Г. Чесбро

Джерело: згруповано автором на основі [6]

Диференційована та сегментована моделі відображають більш високий рівень стратегічного планування та інноваційної активності. Вони дозволяють компаніям займати сильні позиції на ринку, забезпечуючи унікальність своїх продуктів або послуг та адаптуючись до специфічних потреб різних сегментів ринку.

Зовнішньо-орієнтована модель та інтегрована з інноваційним процесом модель відкривають широкі можливості для використання зовнішніх

інновацій та технологій, а також для інтеграції внутрішніх та зовнішніх дослідницьких зусиль. Ці моделі сприяють створенню гнучких та адаптивних бізнес-структур, здатних оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та потреб споживачів.

Адаптивна модель виступає як найбільш гнучка та передова, оскільки вона дозволяє компаніям не лише адаптуватися до змін, але й активно впливати на ринок, співпрацюючи з клієнтами та постачальниками, поділяючи ризики і вигоди інноваційного процесу.

Таким чином, Г. Чесбро демонструє різні рівні стратегічної складності та гнучкості в бізнес-моделях. Вона підкреслює важливість інновацій, адаптації до ринку та взаємодії з ключовими стейкхолдерами. Компаніям, що прагнуть до тривалого успіху та зростання, слід розглядати більш складні та гнучкі бізнес-моделі, здатні адаптуватися до швидко змінюваних ринкових умов та потреб споживачів.

Бізнес-модель Г. Чесбро включає декілька основних завдань, таких як розробка ціннісної пропозиції, яка створює вартість для користувачів на базі технології. Далі йде визначення цільового ринкового сегменту та встановлення механізму доходів компанії. Важливим елементом є створення структури ланцюга вартості всередині фірми для розробки та розповсюдження пропозиції, включаючи визначення необхідних додаткових активів.

Аналіз включає також оцінку структури витрат і потенціалу прибутковості, з урахуванням обраної ціннісної пропозиції і структури ланцюга вартості. Не менш важливим є визначення позиції компанії у мережі цінностей, що з'єднує постачальників і клієнтів, включаючи ідентифікацію потенційних партнерів і конкурентів.

Модель «Canvas», представлена А. Остервальдером і І. Піньє у 2010 році у їхній книзі «Створюємо бізнес-модель» [22], є інструментом, який спрощує опис, візуалізацію, аналіз та адаптацію бізнес-моделей.

Складові бізнес-моделі можна розглядати як фундаментальні блоки, на основі яких будується стратегічна структура компанії (рис. 1.2). Вони визначають, як організація створює, доставляє та захоплює цінність.

Ключові партнери	Ключові активності	Ціннісна пропозиція	Взаємовідносини з споживачами	Сегменти споживачів
	Ключові ресурси		Канали збуту	
Структура витрат			Джерела доходів	

Рисунок 1.2 – Бізнес-модель «Canvas» за Остервальдером

Джерело: [22]

Основними складовими бізнес-моделі, згідно з широко відомою моделлю Business Model Canvas, є:

- «сегменти споживачів (Customer Segments) – визначення групи клієнтів, для яких компанія створює цінність. Важливо розуміти потреби, бажання та поведінку цих сегментів, щоб точно визначити, як компанія може задовольнити їхні специфічні вимоги;

- ціннісна пропозиція (Value Propositions) – опис переваг і вигод, які компанія пропонує своїм клієнтам. Ціннісна пропозиція повинна бути унікальною та відрізнятися від пропозицій конкурентів, забезпечуючи особливу цінність для обраного сегменту ринку;

- канали збуту (Channels) – ці канали описують, як компанія доставляє свої ціннісні пропозиції до кінцевих споживачів. Вони можуть включати різні засоби комунікації, розподілу та продажу;

- взаємовідносини з клієнтами (Customer Relationships) – опис того, як компанія будує та підтримує стосунки з клієнтами у кожному сегменті, включаючи залучення клієнтів, збереження та розвиток відносин;
- джерела доходів (Revenue Streams) – це способи, через які бізнес заробляє гроші. Вони можуть бути різноманітними: від продажу товарів до надання послуг, абонентської плати, ліцензування тощо;
- ключові ресурси (Key Resources) – опис основних активів, необхідних для створення ціннісної пропозиції, досягнення ринкових сегментів, підтримки відносин з клієнтами та здійснення прибуткової діяльності;
- ключові активності (Key Activities) – найважливіші дії, які необхідно здійснювати, щоб бізнес-модель працювала успішно;
- ключові партнери (Key Partnerships) – мережа постачальників і партнерів, які допомагають компанії ефективно функціонувати;
- структура витрат (Cost Structure) – всі витрати, необхідні для роботи бізнесу. Структура витрат повинна бути узгоджена з ключовими ресурсами і ключовими видами діяльності» [22].

Важливим аспектом бізнес-моделювання є також увага до інновацій. У сучасному динамічному світі компаніям необхідно не лише адаптуватися до змін, а й бути попереду їх, використовуючи інновації як засіб для створення нових ціннісних пропозицій та досягнення конкурентних переваг. Тому процес бізнес-моделювання включає постійний пошук нових ідей, тестування гіпотез, збір зворотного зв'язку від клієнтів та вдосконалення продуктів чи послуг.

Перегляд різних класифікацій бізнес-моделей дозволяє глибше зрозуміти, як компанії структурують свою комерційну діяльність, а також ідентифікувати основні відмінності та спільні риси між різними підходами. У сучасному розумінні, класифікація бізнес-моделей може бути побудована за такими основними параметрами (рис. 1.3).

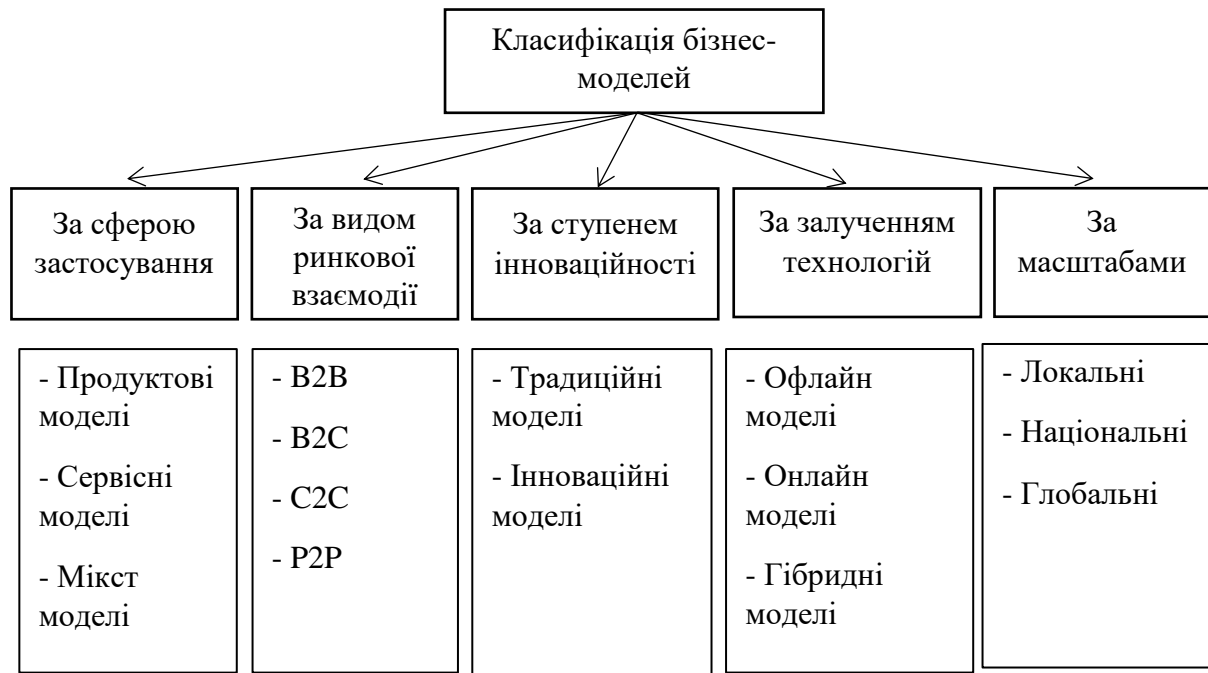


Рисунок 1.3 – Сучасна класифікація бізнес-моделей

Джерело: складено автором на основі [30]

Основні види бізнес-моделей включають різноманітні підходи, які компанії використовують для створення цінності та заробітку грошей. Модель прямих продажів є однією з найтрадиційніших форм, де компанія безпосередньо продає свої товари або послуги споживачам. Це може бути реалізовано через фізичні магазини або через онлайн-платформи. На протилежному полюсі знаходиться фріміум-модель, яка пропонує базові послуги безкоштовно, але вимагає плату за додаткові функції або преміум-варіанти. Цей підхід є особливо популярним у сфері цифрових послуг та програмного забезпечення.

Підпискова модель, яка включає регулярні платежі за доступ до продукту або послуги, знайшла широке застосування від медіа-платформ до сервісів хмарного зберігання даних. Цей тип бізнес-моделі створює стабільний потік доходів та допомагає зберігати довгострокові відносини з клієнтами.

Модель комісійних, де компанія отримує дохід за посередництво в транзакціях між двома сторонами, стала важливим елементом економіки спільного користування та онлайн-маркетплейсів. Ця модель включає платформи, які з'єднують продавців та покупців, беручи відсоток з кожної транзакції.

Також існує модель франшизи, де компанія надає право іншим підприємцям використовувати її бізнес-модель, бренд та ресурси, створює можливості для швидкого розширення бізнесу без значних капіталовкладень з боку материнської компанії. Франшизи є популярними в багатьох секторах, включаючи роздрібну торгівлю, харчування та послуги.

Кожна з цих моделей має свої унікальні особливості та потребує різного підходу до ринку, ціноутворення, маркетингу та операційної стратегії. Вибір відповідної бізнес-моделі залежить від цілей компанії, характеристик продукту або послуги та умов ринку.

Загалом, уважний аналіз історичного розвитку бізнес-моделей та теоретичних підходів до їх створення є ключем до розуміння того, як компанії можуть досягти успіху у складному та непередбачуваному бізнес-середовищі сьогодення.

Для функціонування та успіху організації необхідно розібратися в складових бізнес-моделей, оскільки вони допомагають визначити, формулювати та виконувати стратегію компанії в усіх ключових аспектах її діяльності.

На завершення, формулювання конкурентної стратегії дозволяє інноваційній компанії забезпечити та утримати конкурентні переваги. Важливо відзначити, що кожна бізнес-модель є унікальною, але водночас має чотири спільні характеристики: ціннісну пропозицію, взаємодію з клієнтом, ключові ресурси для створення вартості та партнерів, що підтримують бізнес. Унікальність ціннісної пропозиції визначає конкурентоспроможність бізнес-моделі.

1.2 Сутність, етапи розвитку та життєвий цикл стартап-проекту

Упродовж останніх десяти років стартапи, як варіант ризикованого малого підприємництва, стали широко поширеними завдяки спрощенню умов входу на ринок. Вони вважаються ключовим елементом інноваційної економіки, оскільки їх мобільність, гнучкість та множинність сприяють збільшенню загальної кількості інноваційних ідей. Сучасне розуміння стартапу часто відштовхується від визначення, запропонованого американським підприємцем Стівеном Бланком, який описав стартап як тимчасову організаційну структуру, спрямовану на розробку та впровадження масштабованої бізнес-ідеї.

На сьогоднішній день термін «стартап» є популярним та широко застосовуваним, хоча й викликає дискусії серед фінансистів та підприємців через розбіжності у визначенні його характерних рис: чи це швидкий ріст, створення продукту за умов високого ризику, короткочасність діяльності тощо. Отже, єдиного визначення стартапу не існує. Так, необхідно розглянути різні підходи до тлумачення цього терміну та сформулювати визначення, яке буде використовуватися у даному дослідженні.

Термін «стартап» виник у 1939 році в США завдяки студентам Стенфордського університету Девіду Паккарду та Уільяму Хьюлетту, які розробили нову ідею та реалізували її, назвавши свій проект «стартап». Їхня ідея поклала початок такій великій компанії, як HP, що виробляє комп'ютери, ноутбуки, офісне обладнання та програмне забезпечення.

Відомий американський підприємець і засновник успішних стартапів, Стівен Бланк, вважає, що стартап - це тимчасова структура, орієнтована на пошук та реалізацію масштабованої бізнес-ідеї. Інший американський підприємець і автор книги «Бережливий стартап», Ерік Ріс, розглядає стартап як організацію, яка створює новий продукт або послугу в умовах високої невизначеності. Співзасновник платіжної системи PayPal, Пітер Тіль, вбачає

в стартапі унікальний продукт, що надає компанії статус монополії та вирізняється швидким ростом. Таку ж думку поділяє американський підприємець, есеїст та програміст Пол Грем [7].

Враховуючи цю неоднозначність, можна виділити основні характеристики стартапу: створення нового продукту, присутність унікальної або значно вдосконаленої бізнес-ідеї, значна цінність ідеї, здебільшого завдяки її непроробленості. Часто засновниками стартапів є молоді люди. Середній вік засновника стартапу становить близько 25 років. Прикладами можуть слугувати Білл Гейтс, який заснував Microsoft разом з Полом Алленом у 1975 році у віці 20 та 22 років відповідно, а також Стів Джобс, Стів Возняк і Рональд Уейн, які створили Apple Computer у 1976 році у віці 21, 26 та 42 років відповідно. Ці приклади є лише деякими з найвідоміших і успішних стартап-проектів.

Згідно з офіційними статистичними даними аналітики CB Insight [8], близько 90% стартапів не виживають, 9% перетворюються на компанії, які приносять оперативний прибуток, але без значного зростання, і лише 1% стартапів досягають рівня успіху, який очікують венчурні інвестори (рис. 1.4).

Існує багато причин, чому деякі компанії не досягають успіху, і як вказує аналітика CB Insight, вони можуть бути згруповані у кілька категорій. Серед основних можна виділити невідповідність продукту потребам ринку, відсутність необхідних ресурсів для розширення бізнесу та внутрішні конфлікти серед засновників.

Ознаки того, що проект є неуспішним:

– відсутність фінансової стабільності. Це може бути видно по довгим циклам продажів, великій кількості користувачів без прибутку та високим операційним витратам. Нездатність залучити зовнішнє фінансування також є тривожним сигналом;

– обмежене зростання. Коли компанія зростає лише на кілька відсотків щорічно, вона не може забезпечити достатній рівень прибутку для венчурних інвесторів. Засновник Y Combinator Пол Грем у своєму есе «Стартап = ріст» пояснює, що компанія, яка зростає лише на 1% щотижня, не може забезпечити високий рівень доходу;

– проблеми всередині команди. Життєві обставини можуть спричинити вихід одного з засновників, що може серйозно вплинути на роботу та успіх компанії. Це може стати перешкодою для інвесторів, особливо якщо колишній засновник володіє значною часткою акцій.

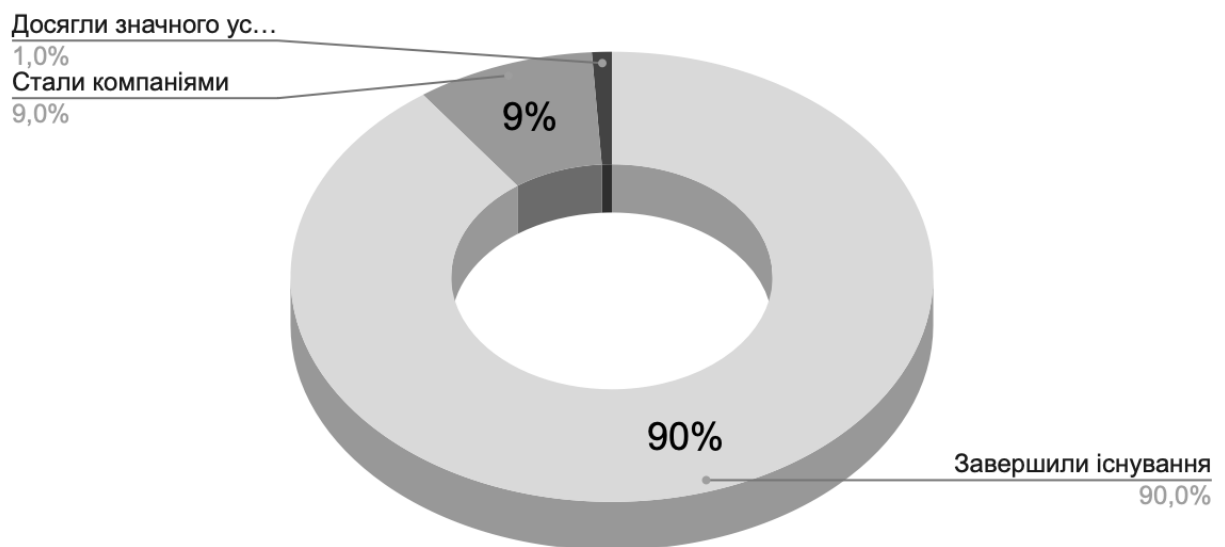


Рисунок 1.4 – Відсоткове співвідношення успішності стартапів

Джерело: створено на основі [8]

Іноді компанія може зіткнутися відразу з кількома з цих проблем (рис.1.5). Найбільша частка невдач припадає, а саме 42%, припадає на відсутність попиту на ринку. У такому випадку важливо зрозуміти, що може бути основним активом для компанії, і подумати над тим, що ще можна запропонувати ринку.

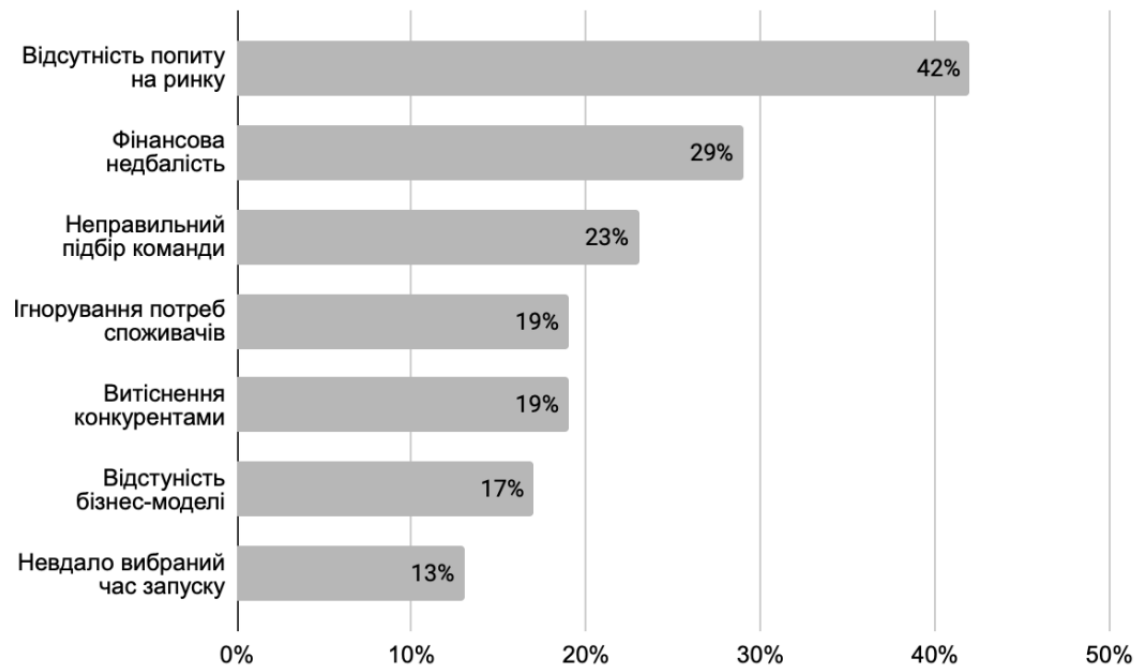


Рисунок 1.5 – Причини невдач стартап-проектів

Джерело: складено автором на основі [9]

Частою практикою стартап-проектів є зміна стратегії на ринку, яку ще називають «півотуванням». Випадки, коли проекту необхідно змінити цільову аудиторію і перейти, наприклад, з роздрібних покупців (B2C) на бізнес-клієнтів (B2B), є прикладом таких півотів. Історія знає багато успішних випадків, як то YouTube, що стартував як дейтинговий сайт, або Twitter, який був задуманий як платформа для пошуку подкастів. Підхід до півоту має бути обдуманим, особливо якщо нова цільова аудиторія забезпечує фінансову підтримку. Розвиток повинен відбуватися ітеративно, починаючи з мінімально життєздатного продукту. Варто уникати інженерного перфекціонізму, як це сталося зі стартапом Primary Data, який провалився через непідходящий продукт та надмірні витрати.

Спільне підприємство може стати рішенням для проблеми просування продукту. Коли витрати на приваблення клієнтів високі і перешкоджають масштабуванню, співпраця з партнером з непрофільного бізнесу може скоротити операційні та маркетингові витрати. Наприклад, стартап Ventec

Life Systems у пандемію об'єднався з General Motors для масштабування виробництва.

Продаж технології є іншим варіантом для стартапів у регіонах з переважанням аутсорсингу. Стартап Zoox, який розробляв самокеровані автомобілі, був придбаний Amazon, що стало прикладом успішного продажу технології. При таких угодах важливо оцінити унікальність і вартість технології. Іноді компаніям доводиться продавати не лише технологію, але й команду. Acqui-hire угоди, коли корпорації купують профільні команди, є популярними для залучення талановитих фахівців.

Зрештою, інколи невдачі ведуть до створення нового бізнесу. Методологія «ощадливого стартапу» наголошує на швидкому визнанні провалу і зосередженні на нових можливостях. Історії успішних компаній, таких як Uber, KFC чи AirBnB, починалися з невдач, що стали основою для нових інноваційних ідей. Важливо вчасно зрозуміти, коли продукт не відповідає потребам ринку, мудро управляти відносинами з інвесторами та клієнтами, і використовувати цей досвід для подальшого розвитку.

Розвиток стартапів значною мірою залежить від комплексу внутрішніх та зовнішніх чинників, які повинні бути детально проаналізовані перед їхнім входженням на ринок. До цього додається розробка стратегій для підвищення продуктивності стартапів та їх інтеграція у корпоративну культуру. Особлива увага при цьому повинна бути приділена охороні інтелектуальної власності.

Створення сприятливого середовища для інновацій, ґрунтуючись на аналізі внутрішнього та міжнародного досвіду, є ключовим фактором для прогресу не тільки окремих підприємств, але й економіки в цілому.

Щодо типології стартапів, то можна виділити п'ять основних категорій, які розрізняються за галузями і підходами до розширення своєї діяльності:

– стартапи малого бізнесу – самостійні підприємства з невеликим числом співробітників. Для більшості з них головною метою є або залучення інвестицій, або продаж бізнесу. Ці стартапи зазвичай прагнуть зберегти свою ідентичність,

успішно продаючи свої товари чи послуги. Їх зростання, хоча й прагне до розширення, відбувається поступово і в межах власних можливостей. Ці стартапи, як правило, самофінансуються або розвиваються за рахунок внутрішніх ресурсів, що забезпечує їм менше тиску на швидке масштабування або відповідність специфічним вимогам інвесторів;

– покупні стартапи – маленькі команди розбудовують бізнес «з нуля» з метою його продажу більшим гравцям у своїй сфері. Хоча ідея продажу за високу ціну звучить привабливо, створення компанії, вартість якої нараховує мільйони або навіть мільярди, є значно складнішим завданням, ніж може здатися на перший погляд, особливо в конкурентному середовищі, як наприклад, у сфері ІТ та програмного забезпечення. Важливо враховувати, що стартапи не завжди мають бути прибутковими, аби бути привабливими для покупців. Це створює певний ризик як для інвесторів, так і для власників бізнесу, що намагаються продати компанію, яка перебуває в стадії витрат. Процес продажу може бути досить хаотичним і непередбачуваним. Втім, багато незалежних розробників і невеликих команд присвячують кілька років розвитку проектів, які потім з успіхом продаються більшим компаніям;

– масштабовані стартапи – компанії, які активно залучають фінансування або самостійно розширюють свій бізнес. Основною спільною характеристикою всіх типів стартапів є необхідність їх розширення та зростання. Це актуально для будь-якого стартапу, незалежно від його розміру чи кількості співробітників, чи то велика компанія, чи маленька команда, яка працює в домашніх умовах. Деякі види стартапів масштабуються легше, ніж інші. Наприклад, багато споживчих і бізнес-додатків можна вважати масштабованими стартапами. Як тільки вони стають відомими та набирають базу користувачів, їм стає легше залучати нових клієнтів, створюючи ефект лавини. Ці стартапи залучають капітал від зовнішніх інвесторів, таких як бізнес-ангели, венчурні капіталісти та інші фінансові партнери, включаючи друзів та родину. За допомогою цих коштів вони реалізують стратегії розширення, з метою

приваблення ще більшої кількості клієнтів та, в кінцевому підсумку, залучення уваги потенційних покупців або інвесторів;

– розгалужені стартапи – компанії, що виокремлюються із більш великих корпоративних структур. Не всі стартапи починають свій шлях абсолютно з початку. Часто вони виникають як філії від більш великих організацій. Ці стартапи формуються шляхом відокремлення від материнських компаній, тим самим перетворюючись на окремі суб'єкти бізнесу. Таке розділення може бути ініційоване з метою розширення бізнесу на нові ринки або для створення конкуренції меншим гравцям у галузі. Важливим моментом є те, що такі стартапи функціонують автономно від своїх материнських фірм, що надає їм свободу для самостійного розвитку бізнесу та можливості для інновацій без прямого впливу або контролю з боку більшої компанії;

– соціальні стартапи – благодійні і організації, що не мають на меті отримання прибутку. Соціально орієнтовані стартапи, що включають благодійні установи та організації, що не переслідують комерційних цілей, фокусуються на розширенні своєї діяльності з метою досягнення філантропічних цілей. Їх діяльність схожа на роботу звичайних стартапів, однак вони фінансуються за рахунок грантів та донорських внесків. Одним із яскравих прикладів соціального стартапу є Code.org, організація, яка зуміла залучити майже 60 мільйонів доларів від таких компаній, як Google і Facebook, з метою надання студентам можливостей у сфері комп'ютерних наук.

Оскільки стартап має відмінності від традиційного підприємства і ще не досліджений повністю, існують різні підходи до його розвитку, але відсутня універсальна згода щодо етапів цього процесу, адже кожен стартап має свій унікальний шлях. Розглянемо декілька методик, пропонованих різними організаціями.

Веб-студія «Startupcreation», яка спеціалізується на розробці стартапів, пропонує такі етапи розвитку стартапу, засновані на взаємодії між автором і розробниками [10]:

- концепція стартапу: цей етап включає дискусії щодо загальної ідеї проекту, його основи та майбутнього розвитку, а також оцінку вартості та часу для його реалізації;
- реалізація проекту: проект розділяється на декілька етапів, на кожному з яких розробники виконують певні технічні завдання;
- розробка технічного завдання для першого етапу: готове технічне завдання узгоджується з автором проекту, який вносить у нього свої правки;
- імплементація початкового етапу: Цей етап є фундаментом стартапу, маючи за мету швидкий запуск проекту в базовій версії для подальшого удосконалення під потреби споживачів. З завершенням цього етапу, проект починає функціонувати. В ході реалізації цього етапу, автор отримує глибше розуміння свого стартапу, вже планує завдання для наступного етапу і з активним проектом легше визначити аспекти, які потребують поліпшення або зміни;
- розвиток наступних етапів стартапу: Проект постійно еволюціонує і розширюється, враховуючи зворотній зв'язок від користувачів та автора, доки повністю не втілить первісну концепцію в рамках задуму;
- постійне удосконалення: Успішний стартап продовжує розвиватися навіть після реалізації первісної ідеї. Цей процес може стартувати відразу або пізніше. Принципи роботи залишаються незмінними, і процес удосконалення та адаптації триває стільки, скільки це буде потрібно.

Різноманітні експерти в галузі стартапів пропонують свої унікальні інтерпретації етапів розвитку стартапу. Відомі підходи включають ті, що запропоновані Стівом Бланком [11] та консультативною фірмою Startup Genome [12]. Згідно з однією з таких концепцій, життєвий цикл стартапу поділяється на кілька ключових фаз: розвиток ідеї («standup»), створення стартапу («startup») та його масштабування («scaleup»). Існує також особлива категорія - стартап-єдиноріг («scalerg»), який досягає доходу понад 1 мільярд доларів.

На фазі «standup», засновники формують основну концепцію та ідею проекту та залучають команду професіоналів для роботи над основними задачами та цілями. Вони розробляють плани розвитку, створюють прототипи або мінімально життєздатний продукт (MVP), аналізують ризики, рентабельність, визначають цільову аудиторію та планують вихід на ринок. Через високі ризики на цій стадії, фінансування часто здійснюється через краудфандинг, інвестиції від бізнес-янголів або за допомогою особистих коштів, друзів та сім'ї.

Етап «startup» включає активну роботу з акселераторами та бізнес-інкубаторами. На цьому етапі команда готова представити свої результати потенційним інвесторам і готується до виходу на ринок. Важливим аспектом є впровадження системи управління відносинами з клієнтами (CRM).

Фаза «scaleup» характеризується завершенням розробки основного продукту і створенням міцної бізнес-базис для зростання та захоплення ринкової частки. Команда шукає нові канали збуту, збільшує доходність і робить стартап привабливим для інвесторів. Стадія «scaler» означає, що стартап досяг статусу єдинорога з доходом понад 1 мільярд доларів. На цьому етапі структура стартапу перетворюється на повноцінну компанію зі стабільною бізнес-моделлю та впізнаваним продуктом чи послугою на ринку.

Таким чином, термін «стартап» відноситься до компанії на ранніх стадіях її існування, заснованої підприємцями з метою створення інноваційного продукту чи послуги з потенціалом ринкового попиту. Ці компанії зазвичай зіштовхуються з високими початковими витратами та обмеженим доходом, шукаючи фінансування з різних джерел.

1.3 Стадії розвитку стартап-проекту та особливості його фінансування

Ключ до успішності стартапу полягає у вмілому поєднанні трьох важливих елементів: інноваційної ідеї, кваліфікованої команди та надійних

інвесторів. При цьому особливу роль відіграє процес залучення інвестицій, який є ключовим для осмислення та фінансового розвитку бізнес-проекту.

Коли розробник бізнес-ідеї не володіє достатніми власними коштами, він звертається до зовнішніх джерел фінансування. Вибір відповідної моделі фінансування є критичним для подальшого розвитку проекту і повинен ґрунтуватися на ретельному аналізі всіх наявних ресурсів, можливостей та специфіки самої ідеї.

Визначальним фактором ефективності стартапу є здатність привабити інвестиції. Для фінансування своєї діяльності стартапи зазвичай використовують такі джерела, як самофінансування (бутстрепінг), інвестиції від друзів, родини та «дурнів» (FFF-інвесторів), бізнес-ангелів, краудфандинг, венчурне інвестування та первинне публічне розміщення акцій.

Розглянемо основні методи залучення інвестицій та з'ясуємо, чому деякі фінансові джерела можуть бути невідповідними для стартапів. Зазвичай, на початкових стадіях розвитку, засновники спираються на особисті заощадження або вдаються до допомоги друзів, родини і небагатих інвесторів, відомих як 3F (Friends, Family, and «Fools»). Однак такі джерела швидко виснажуються. З іншого боку, традиційні банківські кредити рідко використовуються стартапами, оскільки банки не завжди бажають ризикувати з проектами, що знаходяться лише на стадії ідеї.

Альтернативою банківським кредитам для стартапів є програми бізнес-акселераторів. Ці програми надають стартапам, які перейшли первинні стадії розвитку, доступ до наставництва, професійних контактів, знань та інвестицій, допомагаючи їм стати незалежними і стабільними бізнесами з міцною ринковою позицією. Бізнес-акселератори також забезпечують доступ до логістичних та технічних ресурсів та офісного простору. Працюючи з наставниками, підприємці розвивають свій проект до стадії робочого

прототипу або готового продукту, готового до інвестицій, протягом короткого періоду, який може тривати від кількох місяців до півроку.

Часто виникають диспути між поняттями бізнес-акселераторів та бізнес-інкубаторів. За визначенням Національної асоціації бізнес-інкубації (NBIA), бізнес-інкубатори слугують як катализатори економічного розвитку на регіональному та національному рівнях [16]. Їх мета - прискорювати ріст нових компаній шляхом надання необхідної підтримки та послуг. Бізнес-інкубатори фокусуються на підтримці молодих засновників, надаючи їм умови для розвитку та реалізації ідей, а також консультиуючи та ділячись досвідом, але вони не фінансують проекти напряму.

Також важливо зазначити, що як акселератори, так і інкубатори мають позитивний вплив на учасників, особливо у сфері зайнятості та доступу до фінансування. Вони особливо корисні для компаній з нетрадиційними засновниками, як-от жінки або представники етнічних меншин, які можуть зіткнутися з труднощами у доступі до основних економічних ресурсів. Ефективність цих програм залежить від особливостей їхньої екосистеми, при цьому акселератори виявляються найефективнішими у щільних підприємницьких середовищах, тоді як інкубатори можуть бути більш ефективними при підтримці університетів.

Дослідження *Global World Rankings of Business Incubators and Accelerators 2021/2022* pp. [13] проаналізувало 1895 програм у 56 країнах, що в свою чергу на 315 програм більше, ніж в попередньому році. В основу оцінки впливу та ефективності програм ліг 21 ключовий показник ефективності (KPI). Ці показники ефективності формують основу для семи підкатегорій, які, в свою чергу, формують бали в наступних трьох основних категоріях, що використовуються для розрахунку індивідуальних балів впливу та результативності програми (PIPS) для всіх інкубаторів та акселераторів, що брали участь у бенчмаркінгу. Оцінка включала такі аспекти, як:

- цінність для екосистеми. Ця категорія оцінює економічний вплив та ефективність програм, стартапів їхніх клієнтів та випускників, а також успіх програм у збереженні людського капіталу та стартапів в екосистемі. Підкатегорії «Розвиток економіки» та «Утримання талантів» охоплюють шість визначених ключовий показник ефективності;

- цінність для клієнтських стартапів. Оцінює кількість та ефективність послуг, що надаються програмами. Численні дослідження показали, що кількість та якість наданих послуг є вирішальним показником довгострокового успіху стартапів. Не менш важливою для окремих стартапів - як і для екосистеми в цілому - є функція програм як фасилітаторів розбудови спільнот та мереж. Підкатегорії «Розвиток компетенцій», «Доступ до фінансування» та «Доступ до мережі» охоплюють загалом вісім ключовий показник ефективності;

- цінність для програми. Ця категорія оцінює успіх програм у залученні потоку угод та підтримки третіх сторін, а також їхню здатність створювати життєздатні компанії. Підкатегорії «Привабливість програми» та «Ефективність після закінчення програми» охоплюють загалом сім ключовий показник ефективності.

Бізнес-інкубатори, основними бізнес-цілями яких є співпраця з одним або декількома університетами, досягають видатного впливу та ефективності у порівнянні зі світовими аналогами. Ці програми перевершують своїх світових колег у плані цінності, яку вони вносять у свої інноваційні екосистеми та стартапи-клієнти, а також завдяки привабливості самих програм.

Державні бізнес-інкубатори, які формують свої бізнес-цілі, виходячи переважно з інтересів однієї або декількох державних структур (та/або недержавних організацій і/або фондів), а також приватні бізнес-інкубатори, які розвивають свої бізнес-цілі більш незалежно, досягають видатного впливу та результативності у порівнянні зі світовими аналогами. Ці програми

перевершують своїх світових колег у плані цінності, яку вони вносять у свої інноваційні екосистеми та стартапи-клієнти, а також у привабливості програм.

Бізнес-акселератори, які формують свої бізнес-цілі, спираючись на одну або декілька державних структур досягають видатного впливу та результативності порівняно зі своїми міжнародними аналогами. Ці програми перевершують світові стандарти завдяки цінності, яку вони вносять в свої інноваційні екосистеми та стартапи-клієнти, а також привабливості самих програм. Аналізуючи дані з *Global World Rankings of Business Incubators and Accelerators* [13], можна відзначити, що провідні акселератори, незалежно від форми власності, часто знаходяться в країнах як Канада, Іспанія та Італія. Ці держави займають провідні позиції у рейтингу, включаючи категорію приватних бізнес-акселераторів.

Розглядаючи створення акселераторів, варто зазначити, що в США концепція бізнес-інкубації виникла у 1959 році, коли Джозеф Анкузо придбав склад у місті Батавія та створив *Batavia Industrial Center*, маючи на меті створення нових робочих місць. З часом, особливо після 1990-х років, акселератори набули популярності, і їх кількість зросла втричі. Україна почала впроваджувати акселератори значно пізніше, перші з'являються лише у 2006 році, і станом на 2023 рік у Києві нараховується 12 таких установ, за даними *StartupBlink* [14]. Хоча за останні декілька років кількість українських акселераторів не збільшилась, але в світовому рейтингу Україна піднялась на один щабель в порівнянні з попереднім роком, а саме на 49 місце, що вказує на позитивну динаміку, незважаючи на війну і спад в економіці країни.

Також стартапи часто звертаються до інвестицій з боку бізнес-ангелів, які представляють собою зацікавлених і заможних осіб, готових вкласти особисті кошти в обраний ними проект. «У відмінності від венчурного капіталу, діяльність бізнес-ангелів має більш індивідуалізований характер та

підхід до інвестування. Термін «бізнес-янгол» виник непросто; ці інвестори можна порівняти з надійними спонсорами або навіть благодійниками. На ранніх стадіях розвитку компанії, бізнес-янгולי забезпечують молоді підприємства фінансовою та консультативною допомогою. Ця підтримка допомагає стартапам перетворити свої ідеї в реальні продукти чи послуги. В обмін на фінансування, бізнес-янгולי отримують суттєву частку власності та вплив на прийняття рішень у компанії» [15].

Одним із популярних методів фінансування є залучення інвестиції від венчурних фондів, які відрізняються від ангельського інвестування особливістю, що бізнес-янгולי готові вкладати особисті кошти на самому початку існування стартапу та активно брати участь у його розвитку, передаючи свій досвід молодим підприємцям. Натомість венчурні фонди, які фокусуються на інвестуванні у проекти з високим рівнем ризику, такі як стартапи, використовують кошти інвесторів та партнерів. Однак через високі ризики, вони часто пропонують умови, що можуть бути не вигідними для засновників стартапу. Венчурні фонди найчастіше вступають у гру на пізніших стадіях розвитку стартапу, коли прибуток вже є, а ризики зменшуються, дозволяючи домовитися про більш збалансовані умови.

Краудфандинг – це інший спосіб залучення коштів, який об'єднує людей, готових інвестувати або позичати гроші, з тими, хто шукає фінансування для свого проекту. Кампанії краудфандингу, такі як Kickstarter, ArtistShare, Joby, RocketHub, Sponsume та Indiegogo, працюють на засадах збору невеликих сум від великої кількості осіб, головним чином через Інтернет. Хоча розмір однієї інвестиції може бути невеликим, у сукупності ці внески можуть становити значну суму, особливо якщо проект набуває популярності. Найпоширеніші форми краудфандингу базуються на засадах передоплати за майбутні товари або наданні інвесторам невеликої частки у компанії.

На заключному етапі розвитку, стартапи часто звертаються до фондового ринку, пропонуючи свої акції широкому колу інвесторів через первинне публічне розміщення акцій. Це дає їм змогу залучити значні кошти для подальшого зростання та розширення. Первинне публічне розміщення акцій дозволяє стартапу не лише зібрати необхідні фінансові ресурси, але й підвищити свою відомість на світовому рівні, особливо у випадку його успішності. Завдяки цьому механізму, деякі стартапи перетворюються на великі компанії, залучаючи мільйонні інвестиції і продовжуючи свою діяльність вже як масштабні підприємства.

Стартапи є втіленням інновацій, оскільки вони пропонують унікальні товари, послуги, процеси чи бізнес-моделі, які раніше не були використані. Відповідно до українського законодавства, вони розглядаються як інноваційні проекти. Існує багато способів та видів інвесторів для залучення коштів у такі проекти. Інноваційність позитивно впливає на ринкову позицію компаній, збільшуючи їх конкурентні переваги та знижуючи витрати. Це збільшує можливості стартапів для підвищення їх ефективності та прибутковості. Важливими методами залучення коштів є банківське кредитування, приватні інвестиції, правило 3F, краудфандинг, венчурне інвестування, участь в акселераторських програмах, ангельське інвестування, а також державна підтримка, яка є поширеною у багатьох країнах.

Протягом останнього десятиліття стартапи як форма ризикованого малого підприємництва стали значною частиною світової економіки, зумовлено це, зокрема, спрощенням умов входу на ринок. Вони виступають як ключовий елемент інноваційної економіки, сприяючи підвищенню загальної кількості інноваційних ідей завдяки своїй мобільності, гнучкості та здатності до швидкого адаптування.

Бізнес-модель в сучасному бізнесі та підприємстві, особливо в контексті стартапів у сфері IT-освіти, є центральною концепцією, яка виходить за рамки простого заробітку грошей. Вона охоплює ширше поле,

включаючи соціальну місію та формування наступного покоління фахівців, і включає ключові елементи, такі як ціннісна пропозиція, інфраструктура, клієнтські відносини, фінансові аспекти, та джерела доходу.

З часом бізнес-моделі стали більш складними та різноманітними, особливо з розвитком промисловості та інформаційних технологій, що відображає багатогранність цієї концепції. Важливим є розуміння відмінностей між бізнес-моделлю та стратегією, де бізнес-модель зосереджується на логіці функціонування організації, а стратегія - на визначенні довгострокових цілей.

Інструменти бізнес-моделювання, як-от Business Model Canvas, Lean Startup, і Blue Ocean Strategy, надають рамки для структуризації бізнес-процесів і виявлення нових можливостей для інновацій. Різноманітні класифікації бізнес-моделей, які пропонують різні автори, дозволяють глибше розуміти різні стратегії і підходи до управління бізнесом.

В контексті фінансування, стартапи мають різні опції, від самофінансування до залучення інвестицій за допомогою бізнес-ангелів, венчурних фондів, краудфандингу, та первинного публічного розміщення акцій. Бізнес-акселератори та інкубатори грають ключову роль, надаючи не тільки фінансування, але й наставництво, доступ до мереж, та інші ресурси, необхідні для розвитку молодих компаній. Успішність та вплив цих програм на економіку та стартапи демонструють їхню важливість для підтримки інноваційної екосистеми.

У цілому, стартапи стикаються з численними викликами та можливостями на різних етапах свого розвитку. Їх успіх та виживання в динамічному бізнес-середовищі залежать від вмілого використання ресурсів та адаптації до змінних умов.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ СТАРТАП ПРОЕКТІВ

2.1 Бізнес-моделювання та його роль у створенні та розвитку стартапів

В основі кожного успішного стартапу лежить добре продумана бізнес-модель, яка є фундаментом для створення, розвитку та масштабування ідеї. Бізнес-модель визначає, як компанія створює цінність для своїх клієнтів, як вона цю цінність передає та як заробляє на ній. Це не просто про продаж товару чи послуги, а про розуміння всіх аспектів ведення бізнесу, включно з ринковими потребами, конкуренцією, доходовими потоками та витратними структурами. Кожен стартап має свій життєвий цикл, в якому бізнес-моделювання займає панівне місце.

Інноваційна бізнес-модель повинна бути зорієнтована на створення додаткової цінності для клієнта. Це може включати унікальний досвід користувача, налаштування продукту під індивідуальні потреби, або надання додаткових послуг, які підвищують загальну вартість продукту чи послуги для клієнта.

Наприклад, Netflix, почавши з прокату DVD поштою, перетворився на лідера стримінгових послуг. Інновація полягала не стільки в самому продукті, а в бізнес-моделі – підписка забезпечувала користувачам необмежений доступ до широкого спектру контенту за фіксовану щомісячну плату. Цей підхід дозволив Netflix швидко наростити велику аудиторію, а також стимулював створення оригінального контенту, подальше зміцнюючи їх позиції на ринку. На сьогодні Netflix є синонімом домашніх розваг і впливовим гравцем у кіноіндустрії.

А Uber перевернув уявлення про таксі, впровадивши модель, що дозволяє користувачам з легкістю замовляти поїздки через мобільний

додаток. Інновація полягала у з'єднанні водіїв з пасажирами безпосередньо, обходячи традиційні таксомоторні компанії. Система динамічного ціноутворення, що змінюється в залежності від попиту та пропозиції, та зручний інтерфейс користувача забезпечили Uber швидке зростання та популярність. Такий підхід не лише змінив споживацькі звички, але й спричинив ряд правових та регуляторних викликів, піднявши питання про регулювання гіг-економіки.

В свою чергу Airbnb змінив підхід до тимчасового житла, дозволяючи приватним особам здавати в оренду свої помешкання. Ця платформа створила зручний спосіб для власників житла заробляти на вільному просторі, а для мандрівників – знайти унікальні та доступні варіанти проживання по всьому світу. Інновація Airbnb полягала не тільки в самій платформі, але й в створенні довірчої системи між користувачами, що включала відгуки та рейтинги. Завдяки цьому Airbnb швидко виросла до одного з провідних гравців на ринку туристичних послуг.

Ці приклади підкреслюють значення інноваційного бізнес-моделювання. Компанії, які успішно інтегрують інновації у свої бізнес-моделі, часто досягають значної конкурентної переваги, відкривають нові ринки та змінюють існуючі індустрії. Важливо усвідомлювати, що інноваційне бізнес-моделювання вимагає не лише креативності, але й готовності до ризиків, адаптації до ринкових умов та постійного аналізу потреб споживачів.

Щоб бізнес працював ефективно і прибутково треба постійно еволюціонувати та адаптуватись до сьогодення. У швидкозмінному бізнес-середовищі сучасності постійне оновлення бізнес-моделі є не просто важливою стратегією, а життєво необхідною практикою для підтримки конкурентоспроможності, інноваційності та сталого розвитку компанії. Аналізуємо ключові аспекти, які підкреслюють цю необхідність.

Технологічний розвиток прискорився, і те, що було новаторством вчора, сьогодні може стати застарілим. Наприклад, зростання цифрових технологій і штучного інтелекту відкриває нові можливості для бізнесу. Компанії, які не інтегрують ці новітні технології у свої бізнес-моделі, ризикують втратити конкурентну перевагу. З іншого боку, зміни у споживацьких уподобаннях також вимагають адаптації. Сьогоднішні споживачі вимагають більшої персоналізації, високої якості обслуговування та прозорості від брендів.

Глобальна конкуренція створює додатковий тиск. Нові гравці, часто більш гнучкі та інноваційні, можуть швидко увійти на ринок і змінити існуючі бізнес-моделі. Це стимулює компанії до пошуку нових шляхів для залучення та утримання клієнтів. Також, інтернаціоналізація ринків відкриває нові можливості, але водночас вимагає адаптації до різних культурних та ринкових умов.

Регуляторні та соціальні зміни також впливають на бізнес-моделі. Законодавчі зміни, особливо у сферах захисту даних, екології та корпоративної відповідальності, вимагають від компаній перегляду їхніх підходів до бізнесу. Крім того, зростаючий інтерес до соціальної відповідальності і сталого розвитку змушує компанії інтегрувати ці аспекти в свої бізнес-моделі.

Приклади життєвих циклів стартапів можуть бути дуже різноманітними, але давайте розглянемо декілька відомих компаній і їх шлях від стартапу до великої корпорації (табл. 2.1). Кожна з цих компаній продемонструвала, як здатність до інновацій і стратегічне бізнес-моделювання на кожному етапі життєвого циклу можуть призвести до тривалого успіху і зміни галузей, в яких вони працюють.

Прикладом може слугувати стратегія Apple з вертикальної інтеграції, коли компанія контролює всі аспекти свого продукту – від апаратного забезпечення до програмного та послуг, що надаються. Це дозволило Apple

створювати безперервний та інтегрований користувацький досвід, забезпечуючи при цьому високу маржинальність своїх продуктів. Компанія є одним із багатьох прикладів комбінованих бізнес-моделей, яка використовує одночасно поєднання бізнес-моделі передплати та продажу продуктів.

Таблиця 2.1 – Життєвий цикл компаній Apple Inc та Meta Platforms

Етапи	Apple Inc	Meta Platforms
Ідеація	Стів Джобс і Стів Возняк почали з ідеї створення доступного персонального комп'ютера.	Марк Цукерберг запустив Facebook як платформу для спілкування студентів Гарварду у 2004 році.
Підтвердження	Їхній перший продукт, Apple I, був випущений у 1976 році і показав, що є попит на такі пристрої.	Популярність серед студентських спільнот швидко розширилася на інші університети і врешті стала доступною для ширшого загалу.
Ріст	Випуск Apple II, а згодом Macintosh, став важливою віхою. Компанія стала публічною у 1980 році.	Facebook продовжив своє зростання, придбавши Instagram, WhatsApp, і Oculus VR, ставши величезною платформою для реклами та взаємодії.
Зрілість	Протягом 90-х років Apple зіткнулася з конкуренцією і зниженням продажів, але інновації, такі як iMac, iPod, iPhone, iPad, знову забезпечили зростання.	Facebook продовжив своє зростання, придбавши Instagram, WhatsApp, і Oculus VR, ставши величезною платформою для реклами та взаємодії.
Відновлення	Під керівництвом Тіма Кука Apple продовжує інновувати, розширюючи свою лінійку продуктів і входячи в нові ринки, такі як стримінгові сервіси і фінансові послуги.	У 2021 році компанія оголосила про ребрендинг у Meta Platforms, вказуючи на зміну фокусу на віртуальну реальність та метавсесвіт.

Джерело: складено автором на основі [17]

Щоб зрозуміти, як саме інноваційне бізнес-моделювання вплинуло на успіх вищезгаданих компаній, розглянемо детальніше модель Apple Inc (рис. 2.1). Дивлячись на канву бізнес-моделі Apple (рис. 2.1), структурні компоненти якої було описано в попередньому розділі, можна виділити основні сегменти, які формують її структуру.

Ключові партнери	Ключові	Ціннісні пропозиції	Відносини з клієнтами
Партнери з виготовлення продукції, оператори зв'язку.	Розробка нового продукту, маркетинг.	Преміум продукти, екосистема взаємопов'язаних послуг, доступ до бази користувачів iPhone/iPad.	Соціальні мережі, обслуговування клієнтів, магазини Apple, веб-сайт, операційні системи.
	Основні напрямки діяльності Інтелектуальна власність, бренд.		Канали Покупці продуктів, передплатники послуг, розробники додатків.
Структура витрат Виробництво та дистрибуція, заробітна плата, маркетинг, плата за обслуговування платформ та обробку платежів, управління та адміністрування		Потоки доходів Продаж продукції, послуги за підпискою, ліцензійні платежі, хмарні сервіси	

Рисунок 2.1 – Canvas бізнес-моделі Apple за Остервальдером
Джерело: складено автором на основі [27]

Згідно з даними акціонерів 2021 року [27], основними акціонерами Apple були корпорації, такі як The Vanguard Group (7,68%), BlackRock, Inc. (6,47%) та Berkshire Hathaway Inc. (5,56%), а також приватні інвестори, включаючи Тіма Кука, генерального директора Apple, Артура Левінсона, Джеффа Вільямса, Ела Гора, Дейва Адамса та Андреа Юнга. Компанія керується місією, яка полягає у наданні кращого досвіду користувача через інноваційне обладнання, програмне забезпечення та послуги.

Apple генерує свої доходи завдяки унікальній здатності самостійно проектувати та розробляти свої операційні системи, обладнання, програмне забезпечення та послуги. Виробництво та продаж смартфонів, планшетів, персональних комп'ютерів, носимих пристроїв та аксесуарів, таких як iPhone, MacBook, iPad, Apple Watch, AirPods та Apple TV, є основним джерелом

доходів. Компанія також отримує прибуток від підпискових послуг, таких як iCloud, Apple TV+, Apple Arcade та iTunes, і нещодавно оголосила про плани запуснути апаратні підписки на свої продукти.

До того ж, Apple отримує дохід від користувачів, що сплачують за продовження гарантій на свої продукти, а також від продажу сумісних аксесуарів та додатків третіх сторін. Пасивним джерелом доходу для компанії є також продажі в App Store та внутрішні покупки в додатках, з яких Apple отримує 30% від кожної транзакції.

Найбільшу частку прибутку компанії складають продажі продуктів, однак підпискові послуги приносять найвищу валову маржу порівняно з продажами продуктів. Серед споживачів Apple можна виділити такі групи, як покупці продуктів, передплатники послуг, розробники додатків та музичні продюсери. Вартість, яку пропонує Apple, полягає в преміум-продуктах з акцентом на приватності, екосистемі взаємопов'язаних послуг та доступі до бази користувачів iPhone/iPad.

Канали дистрибуції компанії включають веб-сайт, магазини Apple, сторонні магазини, телекомунікаційні компанії та перепродавців. Відносини з клієнтами підтримуються через соціальні медіа, обслуговування клієнтів, магазини Apple та веб-сайт.

Ключові ресурси Apple охоплюють бренд, патенти, працівників та керівну команду. Ключові діяльності включають інновації, дизайн та виробництво, маркетинг та продажі, обслуговування клієнтів та брендинг. А ключові партнери Apple включають постачальників обладнання, таких як Qualcomm, Samsung, Cisco, провайдерів програмного забезпечення, інвесторів/акціонерів та телекомунікаційні компанії. Структура витрат Apple включає виробництво та дистрибуцію, заробітну плату, маркетинг, утримання платформ, платіжні витрати та управління.

Окремо важливим є SWOT-аналіз компанії Apple (рис. 2.2), який підкреслює її сильні сторони. З самого початку компанія відрізнялася

інноваційним підходом до бізнес-моделювання, який включав не тільки створення високоякісних продуктів, але й надання унікального користувацького досвіду, що залучає клієнтів повертатися до продуктів Apple знову і знову.

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Стратегія ціноутворення Абонентські послуги Ефективність Впізнаваність бренду Лояльна спільнота	Цінова стратегія	Продукти та цінова стратегія	Тенденції ринку Конкуренція

Рисунок 2.2 – SWOT аналіз бізнес-моделі компанії Apple Inc.

Джерело: згруповано автором на основі [4]

Сильні сторони Apple включають ряд ключових аспектів, які сприяли її величезному успіху на світовому ринку. Цінова стратегія компанії, заснована на встановленні високих цін, дозволяє Apple продавати невелику кількість продуктів, одночасно генеруючи великі прибутки. Це підкріплюється сервісами підписки, що забезпечують компанії передбачувану та стабільну частину доходу.

Продуктивність є ще однією важливою сильною стороною Apple. Компанія наполеглива у випуску продукції з високопродуктивними процесорами, завдяки чому зарекомендувала себе як виробник високоякісної продукції. Впізнаваність бренду Apple на світовому ринку є неперевершеною, що дозволяє компанії зберігати високу ринкову капіталізацію. Лояльна спільнота користувачів забезпечує важливий зворотній зв'язок, який спрямовується на подальше покращення продуктів та послуг компанії, а також гарантує стабільний дохід.

У 2021 фінансовому році дохід Apple Inc. досяг близько 365,8 мільярдів доларів, ринкова капіталізація перевищила 2 трильйони доларів, а користувацька база склала понад 1 мільярд клієнтів. Ці показники свідчать про те, що обрана компанією бізнес-модель є однією з найуспішніших на ринку. Високі стандарти якості, інноваційність продуктів, ефективний маркетинг та сильна корпоративна культура роблять Apple лідером у своїй галузі. Компанія не тільки зосереджена на продажу продукції, але й активно розвиває нові технології та сервіси, що відкриває нові перспективи для зростання та інновацій. Таким чином, Apple демонструє, як постійне прагнення до інновацій та висока якість продукції можуть забезпечити стійкий успіх у глобальній економіці.

Наступним прикладом розберемо Slack [25], створений Стюартом Баттерфілдом, Сергієм Мураховим, Келом Хендерсоном та Еріком Костелло у 2013 році, який швидко став однією з провідних платформ для обміну повідомленнями. Розроблений як внутрішній інструмент, Slack швидко здобув популярність та перетворився на мільярдний проект.

Спочатку розробники не планували створювати продукт як SaaS-рішення. Вони зосередилися на внутрішньому використанні, але невдовзі зрозуміли його комерційні перспективи. При запуску Slack команда уникнула мітки «бета-версія», побоюючись, що це зробить продукт менш привабливим для потенційних користувачів. Замість цього вони активно використовували традиційні ЗМІ для просування продукту.

Через рік після свого запуску у 2014 році, коли Slack уже мав 15 тисяч платних підписників з 60 тисяч користувачів, компанія здійснила два успішних інвестиційних раунди, під час яких залучила кошти від таких відомих фондів, як Accel Partners, Kleiner Perkins Caufield & Byers, Google Ventures та The Social + Capital Partnership. За словами Баттерфілда, всі залучені інвестиції були використані для прискорення зростання компанії,

яка на той момент все ще не мала директора з маркетингу та будь-яких рекламних стратегій, але успішно нарощувала свої обороти.

У 2015 році, після оцінки вартості месенджера у 2,8 мільярда доларів, в проект інвестували такі відомі інвестори, як Kleiner Perkins і Andreessen Horowitz. Тим не менше, основним джерелом доходу Slack залишалися платні підписки. Кошти, отримані від інвестиційних раундів, компанія вирішила не витратити, а зберігати на банківському рахунку.

Slack був придбаний Salesforce у 2020 році за 27,7 мільярдів доларів, що стало значним кроком у його історії. Місія Slack – зробити роботу простішою, приємнішою та продуктивнішою, чого вони намагаються досягти через різноманітні функції. Платформа пропонує організовані канали, систему відстеження завдань, забезпечення безпеки, а також можливість інтеграції з іншими додатками та сервісами.

З точки зору бізнес-моделі, Slack отримує доходи від щомісячних підписок, пропонуючи різні тарифи, починаючи від базових для малого та середнього бізнесу до розширених для великих корпорацій. Крім того, компанія забезпечує широку підтримку клієнтів через відео-гіди, онлайн-навчання, подкасти та блоги.

Споживчі сегменти Slack включають індивідуальних підприємців, фрілансерів, розвиваючі компанії та багатонаціональні корпорації, які можуть використовувати платформу для покращення комунікації та спільної роботи. Ціннісні пропозиції та переваги Slack різняться для кожного сегмента, але в цілому вони спрямовані на поліпшення комунікації, підвищення ефективності та спрощення процесів.

Slack залучила загальну суму фінансування у розмірі 1,4 мільярда доларів протягом 13 раундів. Їх останній раунд фінансування відбувся 28 січня 2019 року і був здійснений через вторинний ринок. У Slack 45 інвесторів. Light Street Capital та General Atlantic є найновішими інвесторами [26].

Компанія вийшла на новий рівень завдяки успішному залученню значної суми інвестицій, що дозволило їй масштабувати свою діяльність, розвивати продукт та розширювати свою присутність на ринку. Фінансування від таких значних інвесторів як Light Street Capital та General Atlantic також забезпечило необхідні ресурси для інновацій та стратегічного розвитку.

Slack також зіштовхується з конкуренцією від таких платформ, як Rocket.Chat, Microsoft Teams, Chanty, Mattermost та Flock. Кожен з цих конкурентів пропонує унікальні функції, що робить ринок обміну повідомленнями більш конкурентоспроможним. Але всі вони програють на фоні успіху компанії Slack.

Компанія Slack залишається однією з ключових платформ у сфері обміну повідомленнями та спільної роботи, виокремлюючись завдяки своєму користувацькому інтерфейсу, широким можливостям інтеграції та гнучкості у обслуговуванні різних споживачів сегментів. Сьогодні вартість месенджера оцінюється у більш ніж 5 мільярдів доларів. Історія Slack показує, як з грамотному залученні інвестицій та правильній бізнес-моделі може вийти успішний бізнес, якщо правильно аналізувати, що в проекті працює найкраще, та уважно прислухатись до побажань клієнтів. Все це стало можливим завдяки вдало розробленій бізнес-моделі, яка дозволила компанії адаптуватися до змінних умов ринку та потреб користувачів, а також ефективно використовувати залучені інвестиції для стратегічного зростання.

2.2 Сучасні підходи та інструменти бізнес-моделювання для стартапів

У сучасному світі стартапів, використання ефективних методологій бізнес-моделювання є ключем до успіху. Два популярних методи, які набули значної популярності та визнання, це Lean Startup та Design Thinking. Вони допомагають стартапам в розробці гнучких, інноваційних та націлених на

користувачів бізнес-моделей.

Методологія Lean Startup стала не просто модним трендом, а необхідністю для стартапів. Розроблена Еріком Рісом, ця концепція відрізняється своїм акцентом на швидкість, гнучкість і ефективне використання ресурсів, що робить її ідеальною для сучасного динамічного бізнес-середовища.

Методологія Lean Startup втілює ідею мінімізації марнотратства ресурсів та швидкого перевіряння гіпотез на реальному ринку, адаптуючи принципи «стрункого виробництва» до потреб стартапів. Важливою складовою цієї методології є створення Мінімально Життєздатного Продукту (MVP), що дозволяє запускати продукт з базовими функціями для залучення перших користувачів і збору зворотного зв'язку. Такий підхід включає цикл Build-Measure-Learn: швидке створення продукту (Build), збір даних про його використання (Measure) та аналіз отриманих результатів (Learn), що дозволяє стартапам ефективно тестувати свої гіпотези та швидко адаптуватися до змін ринкових умов.

Lean Startup також передбачає різку зміну розвитку стартапу, яка ще має назву «півотування», тобто готовність до зміни курсу або стратегії, якщо поточна бізнес-модель не приносить очікуваних результатів. Це дозволяє стартапам бути гнучкими та швидкими у відповіді на зміни вимог ринку та поведінки споживачів. Завдяки постійному тестуванню і збору зворотного зв'язку, ризики великих невдач знижуються, а стартапи можуть своєчасно вносити необхідні корективи. Таким чином, Lean Startup сприяє розробці гнучких і адаптивних бізнес-моделей, забезпечуючи більш ефективне використання ресурсів і зменшення ризиків на шляху до успіху.

У рамках реалізації принципів Lean Startup, стартапи використовують різноманітні інструменти та практики, які допомагають їм адаптуватися до швидкозмінного ринку та оптимізувати свої ресурси. Одним з таких інструментів є Business Model Canvas, який дозволяє швидко візуалізувати та

тестувати різні аспекти бізнес-моделі. Цей інструмент виявляється надзвичайно корисним для швидкого перегляду та адаптації стратегій у відповідь на зміни ринкових умов.

Ще одна важлива практика, Кастомер Девелопмент, залучає стартапи до безпосередньої взаємодії з потенційними клієнтами для зрозуміння їхніх потреб та очікувань. Це дозволяє стартапам краще адаптувати свої продукти чи послуги до вимог ринку, забезпечуючи вищу відповідність між пропонованими рішеннями та реальними потребами споживачів.

A/B тестування є ще одним ефективним інструментом, який використовується стартапами для визначення найбільш ефективних стратегій просування своїх продуктів. Це дозволяє експериментувати з різними варіантами підходів та швидко визначити, які з них працюють найкраще, забезпечуючи більш цілеспрямоване використання маркетингових ресурсів.

Використання цих підходів та інструментів у рамках філософії Lean Startup дозволяє стартапам не тільки ефективно тестувати свої гіпотези, але й швидко навчатися на помилках, мінімізувати ризики та гнучко адаптуватися до змінних умов ринку. У сучасному динамічному бізнес-світі, де зміни є невід'ємною частиною реальності, така гнучкість та здатність швидко навчатися стають ключовими факторами успіху для будь-якого стартапу.

Наступним, але не менш важливим по значимості є підхід Design Thinking, який орієнтується на розуміння потреб користувачів та створення глибоко продуманих рішень. Методологія Design Thinking різко відрізняється від традиційних підходів до розробки продуктів, оскільки вона ставить користувача в центр процесу розробки, акцентуючи на емпатії та співпереживанні. Ця методологія дозволяє глибше розуміти неочевидні потреби користувачів і розробляти відповідні рішення. Основні етапи Design Thinking включають співпереживання для збору інформації про користувачів,

визначення проблеми, ідеацію для генерації ідей, прототипування для створення моделей і тестування прототипів для збору зворотного зв'язку.

Стартапи, які впроваджують Design Thinking, можуть значно підвищити інноваційний потенціал своїх продуктів. Ця методологія сприяє кращому розумінню користувачів, стимулює креативність та дозволяє швидко тестувати ідеї.

Для імплементації Design Thinking у своїх проектах, стартапи можуть використовувати різноманітні інструменти та техніки. Проведення глибоких інтерв'ю з потенційними користувачами допомагає зібрати важливу інформацію про їхні потреби та болі. Створення детальних персон користувачів та візуалізація карти подорожі користувача дозволяють ідентифікувати ключові моменти взаємодії з продуктом та виявити можливості для його покращення. Ці практики разом створюють комплексний підхід, що дозволяє стартапам розробляти продукти та послуги, які точно відповідають потребам і очікуванням користувачів, водночас підтримуючи інноваційність і гнучкість у динамічному бізнес-середовищі.

Design Thinking відкриває нові горизонти для стартапів, дозволяючи створювати не просто продукти, а інноваційні рішення, які орієнтовані на користувача. Цей підхід націлений на вирішення реальних проблем і створення значущого досвіду для користувачів стартапу. У світі, де успіх часто визначається рівнем інноваційності та здатністю задовольняти складні потреби користувачів, Design Thinking стає необхідним інструментом у арсеналі кожного стартапу.

Окрім вищезазначених методологій також популярності набуває методологія VMOSA (рис. 2.3), яка є важливим інструментом для стартапів та нових бізнес-проектів, оскільки вона надає структурований та стратегічний підхід до розвитку організації.



Рисунок 2.3 – Етапи методології VMOSA

Джерело: побудовано автором на основі [29]

Методологія VMOSA охоплює п'ять ключових етапів: візія, місія, цілі, стратегії та плани дій, які разом формують комплексний підхід до планування та реалізації бізнес-ідей. Розглянемо кожен етап більш детально:

- візія визначає далекоглядну мету, до якої прагне стартап. Це бачення ідеального майбутнього, яке компанія хоче створити чи досягти. Візія має бути натхненною та мотивуючою, щоб залучати та підтримувати зацікавленість усіх учасників проекту;

- місія деталізує основну мету компанії, її ключові завдання та цінності. Вона конкретизує, що організація робить, для кого і чому. Місія допомагає визначити основні напрямки діяльності та пріоритети;

- цілі – це конкретні, вимірювані та досяжні завдання, які допомагають рухатися від візії та місії до реальних результатів. Цілі повинні бути чітко сформульовані, з чіткими критеріями успіху, щоб можна було оцінити прогрес;

- стратегії визначають шляхи досягнення поставлених цілей. Це може включати різні методи, тактики та підходи, які будуть використовуватися для реалізації задумів. Стратегії дозволяють організувати ресурси та зусилля таким чином, щоб ефективно рухатися до визначених цілей;

– плани дій – це деталізовані плани, які включають конкретні кроки, необхідні для реалізації стратегій. Вони визначають відповідальних осіб, ресурси, часові рамки та індикатори успіху. Плани дій забезпечують день за днем керівництво та допомагають у відстеженні прогресу.

VMOSA дозволяє організаціям систематично працювати над своїми ідеями та забезпечує, що кожен аспект бізнесу тісно пов'язаний з загальною стратегією і цілями. Ця методологія особливо важлива для стартапів, оскільки вона допомагає їм зосередитися на своєму основному баченні, уникати розпилення зусиль та ресурсів та забезпечує послідовне виконання завдань з метою досягнення довгострокового успіху. Використання VMOSA сприяє розвитку ясної, зрозумілої та досяжної стратегії, що є критично важливим для нових проектів та інноваційних підходів в бізнесі.

2.3 Інструменти та джерела державної підтримки стартап-проектів

Підтримка підприємництва є ключовою стратегією як для розвинутих, так і для країн, що розвиваються. Від підприємців очікується, що вони сприятимуть інноваціям, технологічному прогресу, збільшенню гендерної рівності та економічного благополуччя, а також будуть стимулювати зростання економіки, що може допомогти подолати безробіття та інші соціальні проблеми. У сучасному світі важливо, щоб національна економіка була здатна швидко адаптуватися до глобальних змін, а розвиток стартапів відіграє ключову роль у цьому процесі. Україна прагне досягти високотехнологічного інноваційного розвитку, щоб не відставати від провідних світових економік. Інновації важливі, оскільки ефективно функціонуючі фінансові ринки сприяють розподілу капіталу серед компаній, що інвестують у нові технології та інноваційні процеси. Інновації є ключем до збагачення національної економіки та підвищення загального добробуту, а стартапи є основним джерелом нових технологій в країні, що є стратегічним

фактором для розвитку економіки України.

Стартапи - це відносно новий елемент української економіки, принципи управління та функціонування яких вивчаються на основі досвіду зарубіжних підприємців. Вони також відіграють значну роль у трансформації ринку праці, стимулюючи технологічні інновації, які роблять ринок праці більш продуктивним та ефективним. Індекс інноваційності (Global Innovation Index, GII) є одним із ключових показників, що відображає рівень інноваційності в Україні, створюючи сприятливий клімат для розвитку стартапів. У звіті Україна продемонструвала позитивну динаміку в світовому Індексі інноваційності Global Innovation Index, піднявшись на дві позиції вгору та зайнявши 55-е місце. Попереду нас 54 місце займає Північна Македонія, а за нами розташувалися Філіппіни [18]. Важливо відзначити, що Україна увійшла в трійку лідерів серед країн з доходом нижче середнього за рівнем інноваційності. Особливо високі бали країна отримала за розвиток освітньої сфери, інформаційно-комунікаційних технологій та за рівень людського капіталу. Проте, показники щодо інституційної сфери, довіри до бізнесу та стану інфраструктури є нижчими, що є зрозумілим у контексті триваючої війни.

Розвиток місцевої економіки залежить не тільки від приватного сектору, а й від активної підтримки держави. Зокрема, в Україні важливою є роль уряду у створенні сприятливих умов для стартапів. Одним із ключових кроків є впровадження законодавства та стимулюючих політик, які б спонукали до створення нових стартапів. Наприклад, у Наказі Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 12.12.2018 р. No 1879 чітко визначено термін «стартап» [34].

Для економічного прогресу важливими є ініціативи на місцевому рівні. Міста повинні розвивати програми, що стимулюють підприємництво. Згідно з доповіддю StartupBlink Ecosystem Report 2023, Україна займає 49-те місце зі 100 країн за якістю стартап-екосистеми, що на один щабель вище за

попередній рік, незважаючи на тяжкі обставини, які переживає економіка країни. Ці рейтинги вказують на розвиток та невпинну динаміку українського стартап-сектора.

Екосистема українських стартапів вражає своєю стійкістю та інноваційністю. Незважаючи на економічні виклики останніх років, Україна продовжує розвивати технології, які мають потенціал до глобального масштабування. Ключовим чинником успіху в цій галузі є висококваліфіковані українські розробники, які є затребуваними серед іноземних компаній. Незважаючи на низький рівень витрат на життя в Україні порівняно з західними стандартами та хороші зарплати, що пропонуються іноземними клієнтами, багато українських розробників обирають шлях створення власного стартапу. Ця тенденція, якщо вона збережеться, може привести Україну до ще більших успіхів у глобальній стартап-індустрії.

В Україні, 27 головних управлінь, які відповідають за використання бюджетних коштів на наукові дослідження, звітують перед Національною радою з розвитку науки і технологій. Перший звіт, представлений у 2019 році, виявив низку проблем, зокрема, у якості та доступності наукових результатів, визначенні пріоритетів і процедурах фінансування. Близько 90% бюджетного фінансування наукових досліджень розподіляють міністерства освіти, науки, аграрних наук та медицини. Водночас, формальні критерії для оцінювання наукової роботи в Україні лише частково відповідають європейським стандартам, особливо в контексті «Відкритої науки» та «Відкритих інновацій».

За даними Державної служби статистики України [35] витрати на виконання наукових досліджень і розробок з кожним роком зростають. Найбільша частка фінансування в 2022 році (рис. 2.4) припадає на науково-технічні розробки, що дорівнює 11029,68 млн. грн, витрати на прикладні наукові дослідження та фундаментальні наукові дослідження в 2022 році

майже однакові, і дорівнюють 4902,6 млн. грн та 5075,3 млн. грн відповідно. Попри нестабільність економіки, пандемію та війну держава має намір розвивати сферу технологій, науки та інновацій, що в свою чергу позитивно вплине на розвиток України.

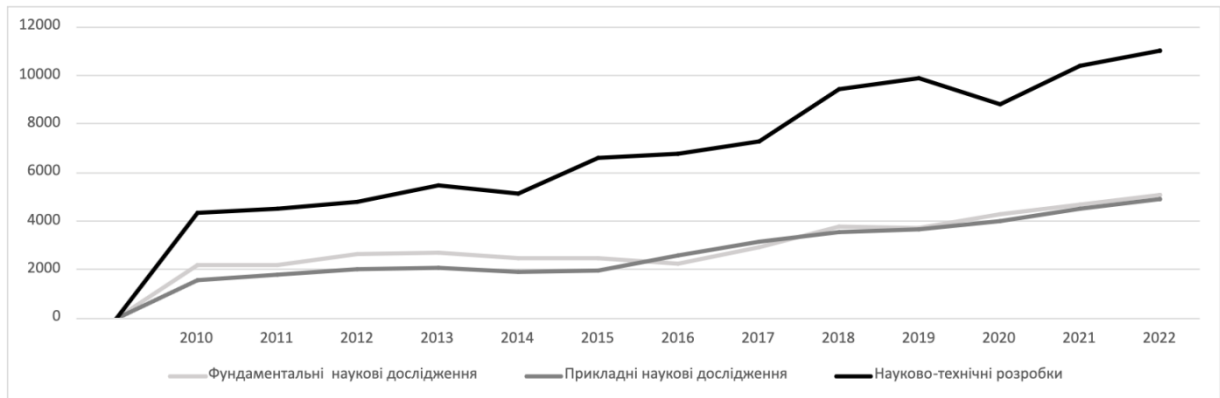


Рисунок 2.4 – Витрати на виконання наукових досліджень і розробок за видами робіт за 2010-2022 роки

Джерело: складено автором на основі [35]

Рівень впровадження науково-технічних продуктів, створених за рахунок державного фінансування, вражає, але він має мало спільного з реальним використанням цих досліджень у економіці та суспільному житті. Наприклад, відомо, що з 14011 одиниць науково-технічних продуктів, створених у 2019 році, 70.6% були впроваджені, при цьому більшість з них належала до пріоритетного напрямку «Фундаментальні наукові дослідження».

На вищому державному рівні в Україні була декларована необхідність розвитку ефективної інноваційної політики, але такі декларації рідко підтримувались конкретними діями. У 2019 році була прийнята Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, яка вказувала на неефективність існуючої інноваційної системи і відсутність стратегічного бачення. Стратегія має на меті побудову національної інноваційної екосистеми для перетворення креативних ідей у продукти та послуги,

сприяння інноваційності національної економіки та створення сприятливих умов для розвитку інноваційної сфери.

Незважаючи на війну, постійні ракетні атаки та спад в економіці, український бізнес продовжує функціонувати. Навіть у таких умовах, майже 150 000 сміливих підприємців започаткували нові бізнес-ініціативи з моменту початку російського вторгнення. ІТ-сектор та технологічні стартапи вирости у ключові двигуни розвитку української економіки та інвестиційної активності в умовах війни. Станом на 2023 рік ця галузь продемонструвала зростання на 13%, досягнувши ринкового обсягу майже у \$5,5 млрд.

Не лише підтримувати свій бізнес, але й розвивати його під час війни є величезним викликом. Для виживання в таких важких умовах більшість українських підприємців звертається до міжнародних ринків, шукаючи споживачів та інвесторів. Згідно з дослідженням Mastercard SME Index [28], 28% українських бізнесів вже розширили свою діяльність на іноземні ринки, а ще 21% планують це робити у майбутньому. Однак, серед основних перешкод на шляху до міжнародних ринків підприємці відзначають брак фінансових ресурсів та спеціальних знань.

Українська стартап-екосистема, яка формувалася протягом останніх 10 років, перебуває на етапі становлення. Первісне фінансування стартапів зазвичай здійснюється за рахунок власних коштів підприємців та отриманих доходів. Наприкінці 2021 року 84% засновників, опитаних у рамках проекту «Польсько-український міст стартапів», зазначили самофінансування як основне джерело капіталу.

За даними дослідження, проведеного PricewaterhouseCoopers у 2019 році, самофінансування є типовим для двох третин європейських стартапів. Проте війна і пов'язані з нею складнощі істотно скоротили як доходи стартапів, так і заощадження їх засновників. 99% опитаних стартапів заявили про потребу в фінансовій підтримці.

Незважаючи на багато обіцянок підтримки від міжнародних інвесторів та закордонних компаній, пошук фінансування все ще залишається складним завданням. Українські стартапи мають звертатися до можливостей залучення інвестицій під час війни, оцінюючи їх переваги та недоліки.

Основним джерелом інвестицій до початку війни було державне фінансування. За даними проекту «Польсько-український міст стартапів», 31% українських команд отримували гранти від Українського фонду стартапів (USF). За два роки роботи, цей фонд профінансував понад 200 проектів на суму майже \$6,3 млн.

Умови війни змусили Український фонд стартапів та уряд сконцентруватися на підтримці проектів, що спрямовані на підвищення обороноздатності країни та післявоєнну відбудову. Програма підтримки надає гранти у розмірі \$35 000 для стартапів у галузях оборони, будівництва, кібербезпеки, медицини та підтримки психічного здоров'я, освіти.

Українські технологічні стартапи швидко адаптуються до нових умов, створюючи продукти для підтримки держави та Збройних Сил України. Програма «єРобота», запущена у липні 2022 р., передбачає безповоротні гранти до 250 000 грн (\$6 500), проте вона доступна тільки для тих, хто лише планує запустити бізнес.

Окремі грантові програми від глобальних ІТ-компаній також можуть стати джерелом підтримки для українських стартапів. Такі компанії, як Amazon Web Services, Google та Meta, оголосили про надання кредитів, грантів та освітніх програм для українських стартапів.

Венчурні інвестори все частіше звертають увагу на Україну, але роблять це з обережністю. У зв'язку з обмеженнями державних програм та тимчасовим характером грантів, українські засновники все активніше шукають фінансування за межами країни. Перед війною лише близько 20% українських стартапів вдалося залучити іноземні інвестиції. Згідно з дослідженням, проведеним проектом «Польсько-український міст стартапів»,

8,9% засновників повідомили, що їх стартапи фінансуються за рахунок іноземного венчурного капіталу, 6,3% отримали інвестиції від іноземних акселераторів, а 5,1% – від іноземних бізнес-ангелів.

Українські венчурні фонди та акселератори співпрацювали з вітчизняними стартапами менше (лише 3,2% від загальної кількості), ніж іноземні. Наразі українські венчурні фонди переживають кризу та все активніше шукають можливості на міжнародних ринках для диверсифікації своїх портфелів. Водночас, на українському венчурному ринку спостерігається певна активність. Серед активних інвесторів з українськими керівниками можна виділити такі фонди, як SMRK VC Fund, TA Ventures, Digital Future, GEEK Ventures, SID Venture Partners Fund, Flyer One Ventures, Нура, а також новостворені Angel One та hi5 Ventures.

Іноземні венчурні інвестори, які надихнулись ентузіазмом та мужністю українців, продовжують активно цікавитися українською стартап-екосистемою та регіоном Центральної та Східної Європи загалом. За даними Sifted, протягом першої половини 2022 року інвестиції венчурних фондів у регіон зросли з \$1,4 млрд до \$3,2 млрд порівняно з першою половиною 2021 року.

Українські стартапи почали залучати значно більші суми з літа, зокрема, великі суми інвестицій отримали такі компанії, як Preply, AirSlate та Unstoppable Domains. Акселератори також активно підтримують українські стартапи. Суми фінансування у рамках акселераційних програм зазвичай варіюються від \$20 000 до \$200 000, іноді досягаючи навіть €400 000, як пропонує Startup Wise Guys. Акселератори пропонують не лише фінансування, але й цінні поради щодо розвитку бізнесу та можливість отримати доступ до міжнародних ринків та експертної допомоги. Однак, не всі засновники готові до участі в акселераційних програмах через інтенсивність та вимоги до відкритості критиці та навчанню.

Процес відбору в акселератори може бути досить складним і тривалим,

але він відкриває доступ до важливих контактів та можливостей для розвитку. При виборі акселератора важливо звертати увагу на його досвід у цільовому ринку та галузі, що дасть можливість скористатися потрібною експертизою та налагодити корисні зв'язки.

Державний сектор, хоча й не здатний активно підтримувати місцеві стартапи, все одно отримує вигоду від їхніх досягнень. Проте уряду необхідно продовжувати покращувати інфраструктуру та умови життя, щоб затримати талановитих підприємців в країні, особливо в умовах легшої імміграції до Європи та відкритості Польщі до українських мігрантів. Головним викликом для місцевої екосистеми є уникнення «відтоку мізків», і держава має вирішити, як найкраще використовувати свої ресурси, щоб створити достатньо стимулів для залишення талантів у країні.

Серед визначних українських стартапів є Grammarly, GitLab, та Ahrefs. GitLab, наприклад, є DevOps-платформою, яка надає одну систему для всіх аспектів розробки програмного забезпечення. Компанія сприяє зменшенню витрат на розробку і збільшенню продуктивності розробників. Як найбільша у світі віддалена компанія, GitLab була прикладом для інших під час пандемії, допомагаючи багатьом організаціям у переході на віддалену роботу.

Grammarly, що розробляє AI-асистента з англійської мови, було засновано в 2009 році Олексієм Шевченком та Максимом Литвиновим у Києві. Компанія залучила значні інвестиції та досягла статусу єдинорога, з оціночною вартістю понад 1 мільярд доларів США. Allset, ще один український стартап, зібрав значне фінансування і впроваджує інноваційні рішення в галузі гастрономії та гостинності.

Зростання місцевих стартапів підтримується міжнародними рейтингами та визнанням їх засновників. Це важливий фактор у підвищенні людського капіталу та стимулюванні економічного розвитку на місцевому та національному рівнях. Україна вирізняється високою кількістю випускників

технічних спеціальностей, що сприяє розвитку інноваційної екосистеми країни.

У 2020 році на ринку венчурного капіталу та стартапів в Україні з'явився значний гравець – Український стартап-фонд (USF). Заснований у 2019 році під егідою Міністерства фінансів України, USF набрав обертів у 2020 році, ставши ключовим учасником на етапах Seed та Pre-seed, адмініструючи розподіл державних грантів для розвитку інноваційних проектів. У січні 2020 року було проведено перші пітчінги, які стали частиною процесу фінансування стартапів. Протягом року 192 команди представили свої проекти, із яких 81 отримали гранти на суму понад 3 мільйони доларів. Це, можливо, стало однією з найактивніших інвестиційних ініціатив на ранній стадії розвитку стартапів в Україні.

Іншим важливим кроком був запуск проекту 360 Tech Ecosystem Overview Міністерством цифрової трансформації України спільно з провідними гравцями ринку венчурного капіталу. Ця інтернет-платформа має стати вітчизняним аналогом Crunchbase та Dealroom, надаючи інформацію про різні напрямки технологій – від DeepTech до Media і від HealthTech до EdTech.

Значущим було рішення Українського стартап-фонду розподілити 3 мільйони доларів у 2020 році, що стало важливим поштовхом для місцевого ринку. Основна частина інвестицій 2020 року припала на більш зрілі проекти. Наприклад, платформа для вибору репетиторів Preply, створена в 2012 році, залучила 10 мільйонів доларів для розвитку свого проекту в різних країнах. Mobalytics, онлайн-платформа для навчання геймерів, залучила 11,25 мільйона доларів для розширення своїх ігрових можливостей та удосконалення технологій машинного навчання. Найбільшу суму залучив Restream – 50 мільйонів доларів, створивши сервіс для потокових трансляцій на декількох платформах одночасно.

За останні 10 років Східна Європа, зокрема Україна, стала

привабливою для інвесторів у технологічному секторі. В 2020 році загальний обсяг приватних та венчурних інвестицій в українські технологічні компанії досяг рекордних 571 мільйона доларів. Важливим є те, що більшість інвестицій (90%) походили від іноземних інвесторів, які вбачають великий потенціал українських талантів і стартапів.

В 2020 році Верховна Рада України прийняла закон «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» для створення сприятливих умов для розвитку ІТ-сектору та інновацій. Основною метою є розвиток Дія City, спеціального правового режиму для ІТ-індустрії, спрямованого на залучення інвестицій, розбудову цифрової інфраструктури та залучення талановитих фахівців.

Україна має в своєму розпорядженні декілька провідних інноваційних хабів, які стимулюють розвиток технологій та бізнесу. Такі центри, як UnitCity в Києві та Харкові, а також Львів.Tech City у Львові, відіграють ключову роль у забезпеченні інфраструктури для ІТ-компаній. Вони пропонують сучасні офісні простори та створюють умови для колаборації, обміну думками та знаннями між фахівцями, сприяючи тим самим інноваційному розвитку.

Згідно з доповіддю *Ukrainian venture capital and private equity overview*, у 2020 році в Україні найактивніше інвестували саме в ІТ-розробки, в той час як сектор розробки апаратного забезпечення показав негативну динаміку. Одночасно сектор онлайн-сервісів виявився вигідним для інвесторів, зокрема в умовах пандемії, коли попит на віртуальні послуги суттєво зріс.

ІТ-галузь в Україні виступає як один з ключових напрямків для розвитку національної економіки, особливо через залучення інвестицій та створення сприятливих умов для розвитку та масштабування стартапів. Згідно з даними Бюро з покращення регулювання, експорт ІТ-послуг у 2020 році зріс на 20,4%, досягнувши 5,03 мільярда доларів, що контрастує зі зменшенням загального експорту товарів та послуг на 4,6%.

В Україні діє 22 активних ІТ-кластерів, які сприяють розвитку місцевих ІТ-екосистем і формують інноваційне середовище для технологічного бізнесу. Сфера фінтех також активно розвивається, пропонуючи нові можливості для молодих підприємців і залучаючи іноземні інвестиції. Більшість фінтех-компаній у країні працюють без залучення зовнішнього фінансування, а ті, що залучають кошти, розподіляють їх між приватними інвесторами та венчурними фондами.

Українські стартапи користуються великою популярністю серед іноземних інвесторів, які готові інвестувати в них або навіть їх викупити. Це сприяє позитивному іміджу країни і загальній економічній ситуації. Сумарно, у 2020 році обсяг приватних та венчурних інвестицій в українські технологічні компанії досяг рекордних 571 мільйона доларів, з яких значна частина надходить від іноземних інвесторів. Все це свідчить про великий економічний потенціал стартапів та їх вплив на національну та світову економіку.

Аналізуючи досвід провідних світових компаній, таких як Netflix, Uber, Airbnb, Apple Inc, Meta Platforms та Slack, можна виявити глибоку взаємозв'язок між інноваційним бізнес-моделюванням і успіхом стартапів. Ці компанії демонструють, що ключ до успіху полягає не лише в унікальності продуктів чи послуг, але й у стратегічному підході, ефективному управлінні ресурсами, гнучкості, здатності швидко адаптуватися до ринкових змін та розумінні потреб споживачів. Інноваційне бізнес-моделювання, що включає такі методології, як Lean Startup, Design Thinking та VMOSA, дозволяє стартапам розвивати стійкі бізнес-моделі, що адаптовані до швидкозмінних умов ринку та вимог споживачів.

Перенесення цих уроків на контекст України показує, що стартапи можуть стати значущою частиною національної економіки, сприяючи технологічному прогресу та економічному зростанню. Незважаючи на виклики, такі як війна і економічні труднощі, українські стартапи

продемонстрували здатність до інновацій та зростання, підтверджуючи це своїми позиціями в Global Innovation Index та інших міжнародних рейтингах.

Розвиток українських стартапів підкріплюється не тільки приватним сектором, а й урядовою підтримкою через законодавчі ініціативи, гранти, акселераційні програми та венчурне фінансування. Інноваційні хаби, такі як UnitCity та Львів.Tech City, відіграють ключову роль у стимулюванні технологічних інновацій та бізнес-колаборацій. Важливим аспектом є також створення сприятливих умов для залучення інвестицій та збереження талантів в країні.

Українські стартапи, такі як Grammarly, GitLab та Ahrefs, демонструють потенціал для досягнення глобального успіху, сприяючи позитивному іміджу країни на міжнародній арені. Втім, є й виклики, зокрема, необхідність збереження висококваліфікованих кадрів та адаптація до змінних умов ведення бізнесу.

Отже, для подальшого розвитку та успіху українського стартап-сектору критично важливими є інноваційність, гнучкість, стратегічне планування та вміння відповідати на зміни ринкових умов. Урядова підтримка, інвестиції, розвиток інфраструктури та законодавча база є ключовими компонентами для створення сприятливого середовища для розвитку стартапів, що у свою чергу сприятиме економічному зростанню та технологічному прогресу України.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТАРТАП-ПРОЕКТУ ДЛЯ НАВЧАННЯ МОЛОДІ ІТ ПРОФЕСІЯМ

3.1 Планування та запуск стартап-проекту. Зміст та його особливості в освітньому процесі

Для створення інноваційного ІТ-стартапу під назвою «Growing Minds», спрямованого на навчання школярів ІТ-професіям, використано методологію VMOSA [29]. Методологія VMOSA (Vision, Mission, Objectives, Strategy, Action Plan) є ефективним підходом до стратегічного планування та реалізації проектів, особливо у сфері інноваційних ІТ-стартапів. Вона дозволяє систематизувати та організувати весь процес розвитку проекту, від ідеї до втілення. Розглянемо, як методологія VMOSA буде використовуватися у створенні стартап-проекту, спрямованого на навчання школярів ІТ-професіям:

- формування бачення (Vision): Баченням стартапу є створення інтерактивної та доступної освітньої платформи, яка забезпечує школярам якісні знання та навички у галузі ІТ, роблячи їх готовими до майбутніх кар'єр у цифровій економіці;

- визначення місії (Mission): Місія проекту полягає у розробці та запуску інтерактивної освітньої платформи, яка надасть інтегровані курси програмування, веб-розробки, дизайну, тестування та інших ІТ-дисциплін, доступних для школярів різного віку та рівня підготовки;

- визначення цілей (Objectives): Основні цілі проекту включають: створення та запуск одного повноцінного навчального курсу з Front End та Back End розробки протягом першого року, тестування курсу на базі однієї із шкіл; поступове введення додаткових курсів; залучення 30 активних

користувачів за перші пів року; створення партнерських відносин з 20 школами для впровадження курсів у навчальний процес;

– вибір стратегії (Strategy): Стратегія проекту включатиме використання гейміфікованих елементів для підвищення зацікавленості у навчанні; співпраця з IT-фахівцями та педагогами для створення навчального контенту; застосування маркетингових стратегій для просування платформи серед цільової аудиторії;

– побудова плану дій (Action Plan): План дій включатиме розробку та тестування платформи та курсів (3-6 місяців); маркетингову кампанію для залучення школярів та шкіл (постійний процес); моніторинг та адаптація навчальних матеріалів згідно з відгуками користувачів (постійний процес).

Завершення кожного з цих етапів відповідно до методології VMOSA дозволить створити інноваційний та ефективний IT-стартап, який сприятиме розвитку IT-освіти серед школярів.

Перед створенням будь-якого продукту важливо ознайомитись і врахувати всі побажання цільової аудиторії, аби мати уяву про те, чи буде продукт корисним для користувачів, чи можливо він потребує корегувань. Задля визначення перспективності проекту та зацікавленості школярів, батьків і освітніх установ було прийнято рішення про створення анонімного опитування та аналізу подальших результатів.

Цільовою аудиторією є учні 10-11 класів, а саме діти 16 років. Місцем реалізації стартап-проекту виступають школи I-III ступенів, колегіуми, гімназії. Нами було розроблено анкету (додаток А), у якій подано групи питань, що стосуються освітнього процесу та фінансування. У результаті опитування респондентів було отримано наступні результати (рис. 3.1).

З рис 3.1 видно, що абсолютна більшість всіх груп респондентів зацікавлена в імплементації такого виду навчання. Найбільші сумніви виникають у батьків, а найбільшу зацікавленість проявили освітні установи. Задля зменшення відсотка невизначеності варто створити маркетингові

кампанії, які покажуть переваги та перспективи навчання ІТ-професіям через призму сьогодення в епоху інновацій та діджиталізації.

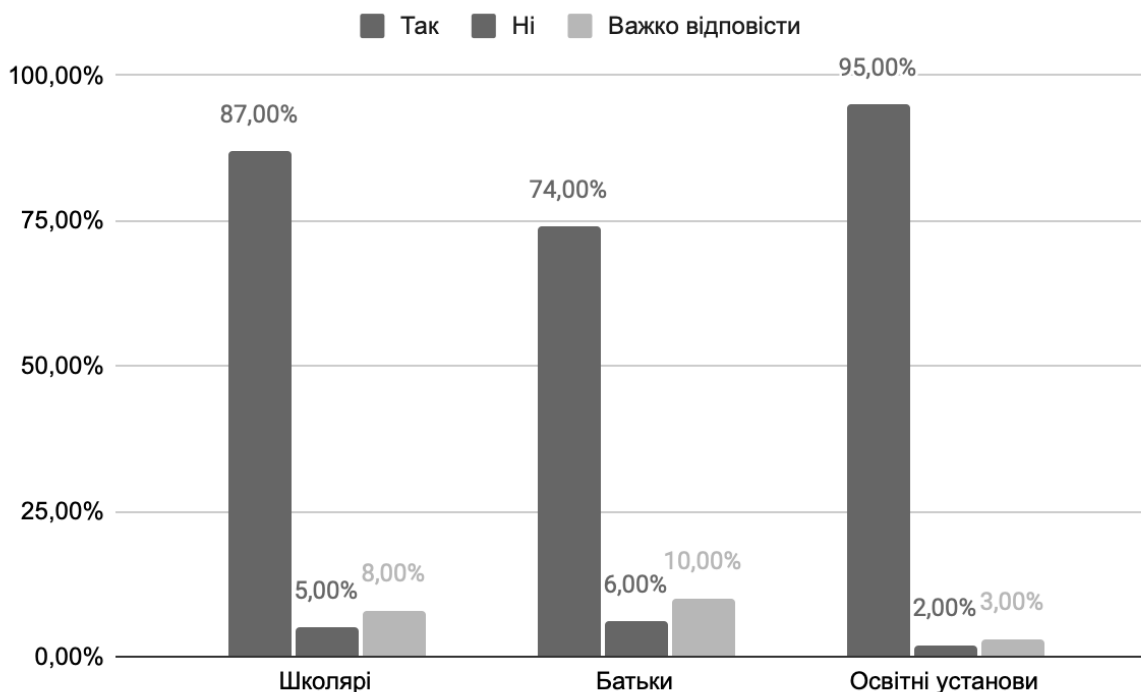


Рисунок 3.1 – Зацікавленість респондентів в ІТ-освіті на базі школи
Джерело: побудовано автором за результатами опитування

При проведенні опитування учнів 16 років, було визначено, що переважна більшість школярів прагне отримувати знання за кошти державних установ та освітніх закладів (рис. 3.2).

Рішення про оплату освіти є індивідуальним і залежить від багатьох факторів, включаючи фінансовий стан та свідомість про значення освіти. Багато дітей не готові платити власні кошти або кошти батьків за отримання освіти з кількох причин. По-перше, це пов'язано з фінансовою обмеженістю, коли власних коштів недостатньо, по-друге деякі діти працюють, щоб підтримувати себе або родину, і навчання є фінансово та часово обтяжливим. Тож важливим аспектом є визначення стратегії фінансування, створення

сприятливих умов для зацікавлення шкіл та інвесторів, які б взяли на себе відповідальність за фінансову частину.

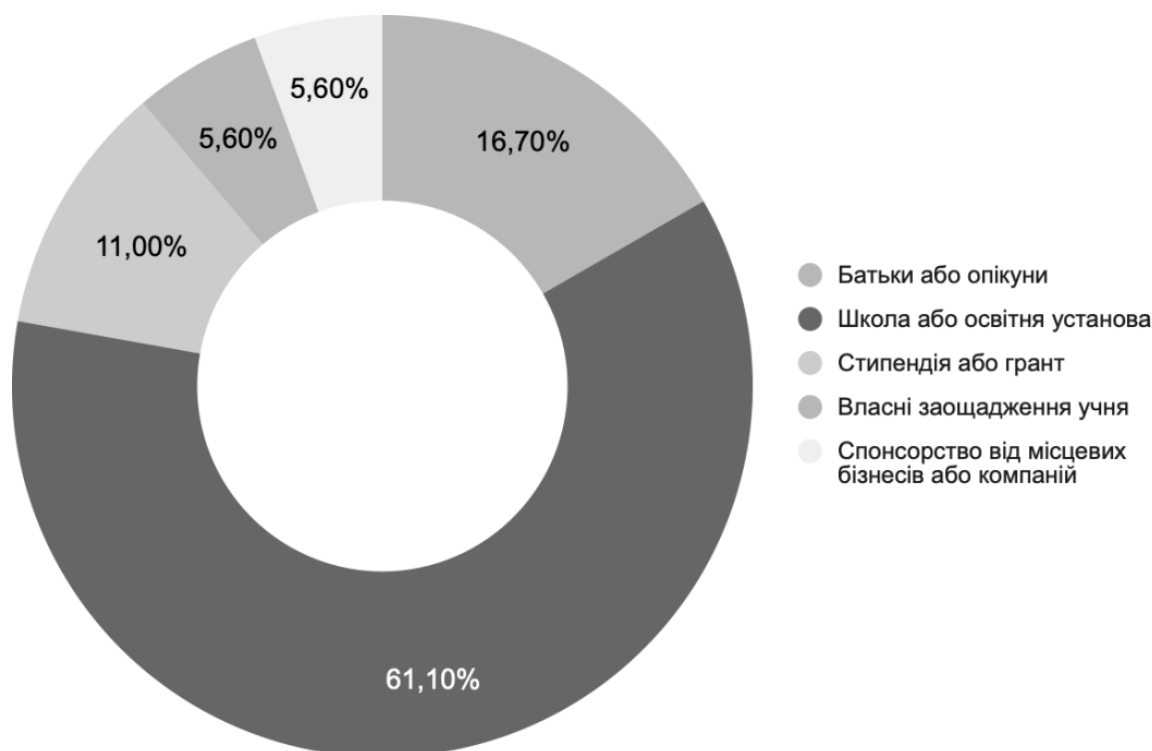


Рисунок 3.2 – Результати опитування щодо джерел фінансування навчання для школярів

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Більшість респондентів виявили бажання розвивати навички в напрямку веб-розробки (рис. 3.3). Спираючись на результати відповідей було прийнято рішення об'єднати два напрями в один, а саме Front End та Back End, оскільки ці два напрями розділили першість серед опитаних респондентів. Мотивація учнів здебільшого обумовлена перспективами майбутньої кар'єри та інтересом до сучасних технологій. Важливо зазначити, що вікова категорія учнів на яку буде розраховано навчання – 16 років, аби зменшити ризики щодо навантаження школярів до підготовки з ЗНО, та відкрити дітям можливість нової професії, на яку вони можуть орієнтуватися при вступі в вищі навчальні заклади.

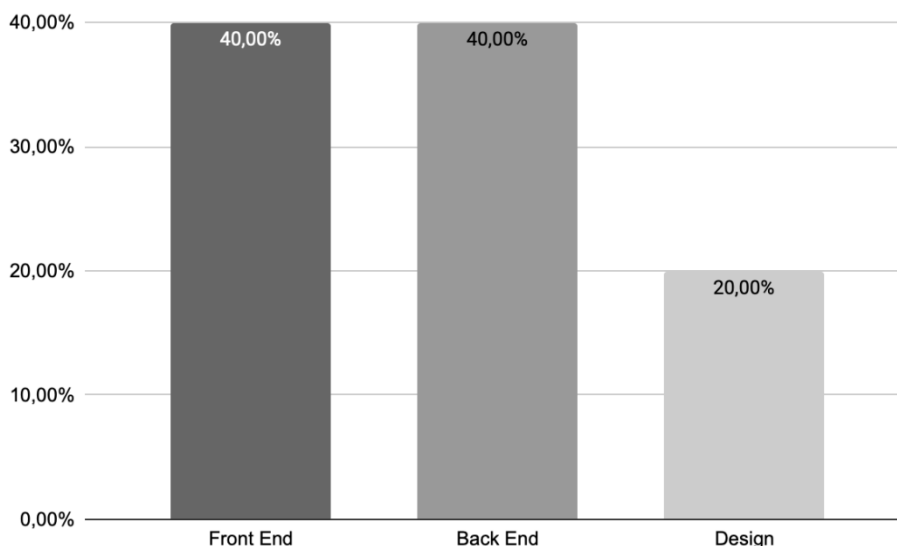


Рисунок 3.3 – Результат голосування школярів щодо вибору напрямку навчання

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Більшість школярів мають доступ до комп'ютерів та інших цифрових пристроїв, і часто використовують їх, що позитивно впливає на можливості для онлайн-навчання. В підтвердження цьому варто згадати що всі школярі які приймали участь в опитуванні мали досвід віддаленого навчання у зв'язку з пандемією та війною, тож мають і необхідні гаджети, і вміння ними користуватись. Водночас, дослідження вказує на недостатню кількість ІТ-освіти в школах, що відкриває широкі можливості для позашкільної освіти в цій сфері.

Більшість учасників опитування висловили готовність витратити додатковий час на навчання поза шкільною програмою, що підкреслює їх зацікавленість та відданість. Це також свідчить про потенціал для розробки гнучких освітніх програм, які можуть адаптуватися під індивідуальні графіки учнів.

Загалом, результати опитування показують значний попит на інноваційні, цікаві та доступні ІТ-освітні програми серед шкільної молоді, що надає стартапу велику можливість для успішного запуску та розвитку.

Проаналізувавши результати досліджень перейдемо до стратегічного планування проекту відповідно до кожного пункту методології VMOSA. Створення інноваційного ІТ-стартапу для навчання школярів ІТ-професіям виходить з чітко сформульованого бачення, яке виступає основою для всього проекту. В основі цього бачення лежить ідея створення доступного, інтерактивного та мотивуючого освітнього середовища, що відкриває школярам шлях до освоєння ІТ-професій та стимулює їхній інтерес до технологій і програмування. Таке бачення ґрунтується на переконанні, що раннє знайомство з ІТ та розвиток відповідних навичок є важливими для підготовки молодого покоління до викликів цифрової епохи. Проект прагне не тільки навчити школярів технічних аспектів програмування, але й розвинути в них критичне мислення, креативність та здатність до розв'язання проблем. Бачення проекту охоплює використання інтерактивних елементів і гейміфікації для підвищення зацікавленості учнів, що перетворює навчання на захоплюючий і водночас ефективний процес. Програма буде розрахована на учнів з різними рівнями підготовки, що дозволить залучити широке коло учнів, незалежно від їхнього попереднього досвіду в ІТ. Важливою складовою є забезпечення легкого доступу до навчальних матеріалів для учнів, незалежно від їхнього місця проживання чи фінансових можливостей, через безкоштовні або недорогі онлайн-ресурси.

Проект також спрямований на формування спільноти однодумців, де учні можуть обмінюватися ідеями, працювати над спільними проектами та підтримувати один одного. Він включає в себе актуальні ІТ-тренди та технології у навчальному процесі, а також фокусується на практичних аспектах використання технологій у реальному світі. Для забезпечення високої якості навчального процесу, проект передбачає залучення ІТ-фахівців та викладачів для розробки та впровадження курсів.

В сукупності, це бачення втілює ідею не просто навчання школярів ІТ-професіям, а створення міцної основи для їх подальшого професійного та

особистісного розвитку у сфері технологій.

Переходячи визначення місії проекту, ми зосереджуємося на визначенні способу реалізації сформованого бачення інноваційного ІТ-стартапу. Місія «Growing Minds» визначає конкретний шлях і засоби досягнення нашого бачення навчання школярів ІТ-професіям. Вона деталізує ключові стратегічні та тактичні кроки, які потрібно вжити для реалізації цілей проекту.

Основні аспекти місії включають:

- розробку та впровадження навчальних програм. Стартап зосереджується на розробці інноваційних, інтерактивних навчальних програм, які включають елементи гейміфікації, практичних завдань і проектів. Програми будуть адаптовані до різних вікових груп та рівнів знань учнів;

- створення онлайн платформи для навчання. Створення інтуїтивно зрозумілої, легко доступної онлайн-платформи, де учні можуть вивчати курси, брати участь у проектах і спілкуватися з однокласниками та вчителями;

- партнерство зі школами та освітніми установами. Активне співробітництво зі школами, освітніми організаціями та ІТ-компаніями для забезпечення актуальності та практичності навчальних програм;

- організація воркшопів та семінарів. Проведення регулярних воркшопів, семінарів та майстер-класів від професіоналів ІТ-галузі для додаткового стимулювання інтересу та залучення учнів до світу технологій.

- надання ресурсів для самостійного навчання. Забезпечення учнів доступом до ресурсів для самостійного навчання, включаючи онлайн-бібліотеки, відеоматеріали та інтерактивні завдання.

- підтримка та консультування. Створення системи підтримки для учнів, де вони можуть отримувати додаткові консультації та поради від досвідчених менторів і викладачів.

– забезпечення прогресивної освітньої структури. Постійне оновлення та адаптація навчальних програм з огляду на зміни в ІТ-сфері та зворотній зв'язок від учасників.

Місія відображає прагнення стартапу до розробки та впровадження інноваційних, практично орієнтованих навчальних програм у сфері ІТ для школярів. Вона підкреслює значення співпраці, постійного вдосконалення та адаптивності в освітньому процесі, а також акцентує на важливості розвитку цифрових навичок у сучасному світі в епоху діджиталізації.

У рамках методології VMOSA, третім кроком у розробці «Growing Minds» є визначення цілей (Objectives). Цей етап передбачає конкретизацію досягнень, яких проект прагне досягти, і є критично важливим для вимірювання прогресу і успішності стартапу (рис. 3.4).

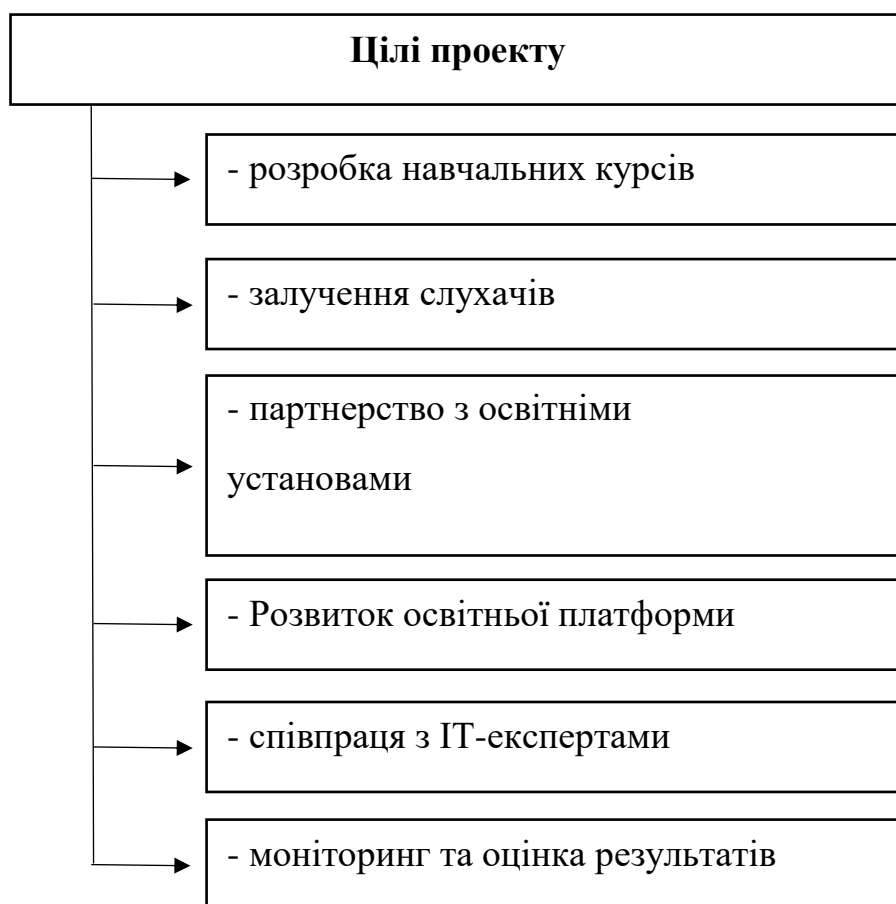


Рисунок 3.4 – Цілі проекту «Growing Minds»

Джерело: складено автором

Цілі проекту відображають амбіції стартапу не тільки навчити школярів ІТ-професіям, але й створити для них мотивуюче та підтримуюче середовище. Через визначення конкретних, вимірних цілей стартап може слідкувати за своїм прогресом та адаптувати стратегії для досягнення найкращих результатів.

Реалізація стратегії стартапу включатиме кілька ключових елементів, які будуть виконуватися за допомогою використання гейміфікованих елементів для підвищення зацікавленості у навчанні. Гейміфікація буде впроваджена через створення інтерактивних освітніх ігор та вправ, які імітують реальні ІТ-задачі та проекти. Це включає розробку віртуальних лабораторій, де учні можуть експериментувати з кодуванням, розробкою веб-сайтів або створенням програмного забезпечення у безпечному, контрольованому середовищі. Ігрові елементи, такі як системи нагород, бали та рівні, будуть використані для мотивації та відстеження прогресу учнів.

Наступним елементом стратегії є співпраця з ІТ-фахівцями та педагогами для створення навчального контенту. Для забезпечення актуальності та якості навчального матеріалу, проект встановить партнерства з досвідченими ІТ-професіоналами та педагогами. Для спрощення пошуку викладачів буде залучено рекрутингову місію через соціальні мережі, а саме LinkedIn.

Маркетингова кампанія буде включати інформаційні та навчальні відео, статті, блоги, інфографіки та інші залучаючі види контенту. Також планується проведення інформаційних сесій та воркшопів у школах для безпосереднього залучення учнів.

Проект представляє собою всеосяжне та вдумливе рішення, спрямоване на створення якісного освітнього середовища в галузі ІТ для школярів, що сприятиме їхньому професійному та особистісному розвитку у сфері технологій.

Що стосується технічної частини реалізації, то в стартап-проекті «Growing Minds» буде використано комбінований тип бізнес-моделі, а саме поєднання B2B (Business-to-Business) модель у сфері e-learning з підписковою моделлю, а в подальшому і B2C (Business-to-Customer).

Дана модель передбачає, що основними клієнтами є школи I-III ступенів, гімназії та колеґіуми, а не індивідуальні споживачі. В комбінації з підписковою моделлю відкриваються додаткові канали отримання прибутку.

Жоден бізнес не буде працювати без людей та керівного складу, тож важливо визначитись з працівниками, які будуть створювати та розвивати проект. За основу взято три типи напрямлень навчання, а саме: Front End, Back End та Design, для яких буде підібрано наступний склад працівників (рис 3.5).

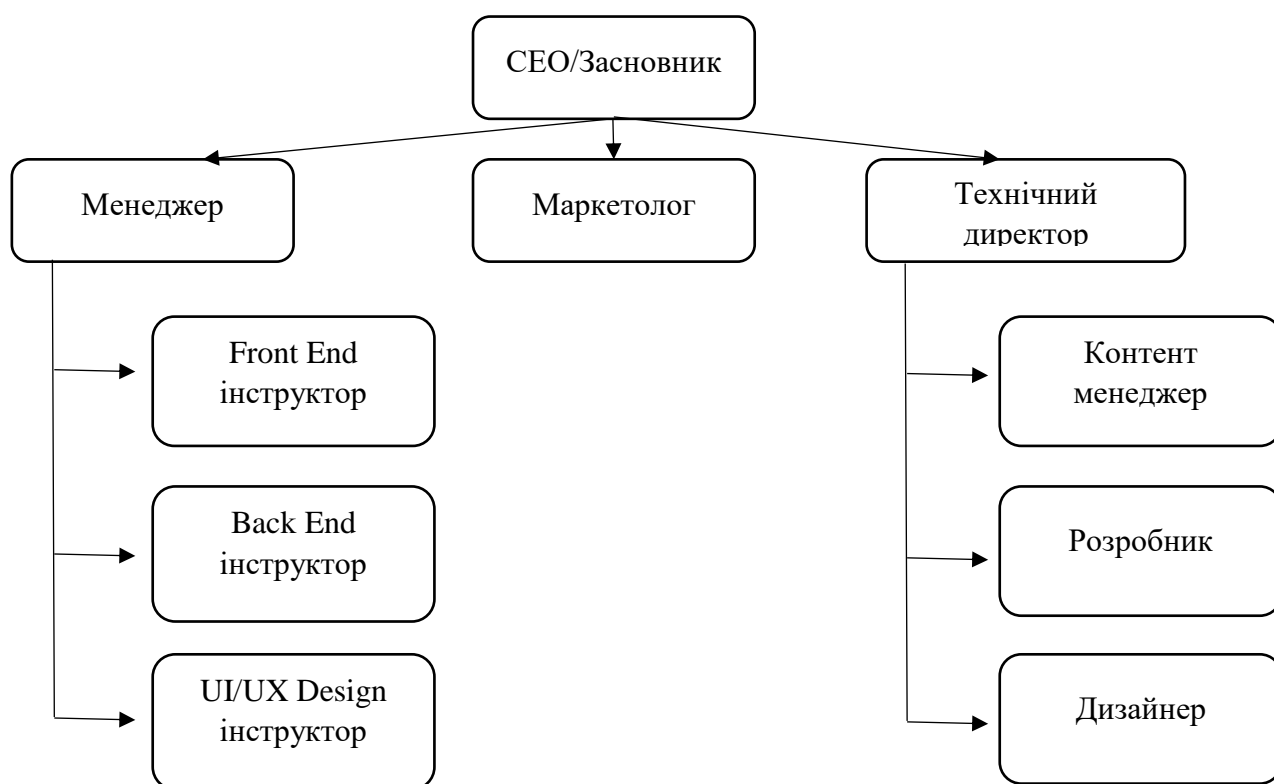


Рисунок 3.5 – Склад працівників стартап-проекту та їх ролі

Джерело: складено автором

Кожен член команди відіграє важливу роль для досягнення спільної мети - створення ефективної та масштабованої освітньої платформи для навчання школярів IT-професіям. CEO, або засновник, є ключовою фігурою в команді, відповідальною за загальне управління та стратегічне планування стартапу. Він координує діяльність усієї команди, визначає основні напрямки розвитку та забезпечує досягнення поставлених цілей.

Менеджер відіграє важливу роль у координації роботи інструкторів та вирішенні адміністративних завдань. Він є зв'язуючою ланкою між різними відділами та забезпечує ефективну взаємодію всередині команди. Маркетолог в свою чергу відповідає за просування курсів, залучення учнів та розвиток бренду стартапу. Його завдання включають розробку та реалізацію маркетингових стратегій, які сприятимуть популяризації платформи серед цільової аудиторії.

Технічний директор керує розробкою та підтримкою освітньої платформи. Він відповідає за технічну сторону проекту, забезпечуючи стабільність та ефективність платформи.

Інструктори, які спеціалізуються на Front End, Back End та Design, є фахівцями, що проводять навчання за своїми спеціалізованими напрямками. Вони несуть відповідальність за передачу знань та навичок школярам, використовуючи ефективні методики навчання. Розробники платформи, які також виступають інструкторами, займаються технічною стороною освітньої платформи, забезпечуючи її функціональність та доступність для користувачів. А дизайнер, окрім ролі інструктора, створює візуальні елементи, які роблять платформу більш привабливою та інтуїтивно зрозумілою для користувачів.

Контент-менеджер відповідає за розробку навчальних матеріалів та контенту для курсів. Його робота включає створення змістовних навчальних ресурсів, які сприятимуть кращому засвоєнню матеріалу учнями.

Важливою частиною проекту є кінцеві споживачі - школярі, які використовують освітню платформу для навчання. Вони взаємодіють з інструкторами та контентом платформи, отримуючи знання та навички в ІТ-сфері. Зворотний зв'язок від кінцевих споживачів є ключовим для адаптації та удосконалення курсів та платформи загалом.

Результатом праці команди стане створення ефективної, масштабованої освітньої екосистеми, яка зробить навчання ІТ-професіям доступним і цікавим для широкого кола школярів, відкриваючи їм нові можливості для особистісного та професійного розвитку.

Визначившись зі штатом працівників перейдемо до формування схеми бізнес-процесу проекту (рис. 3.6).

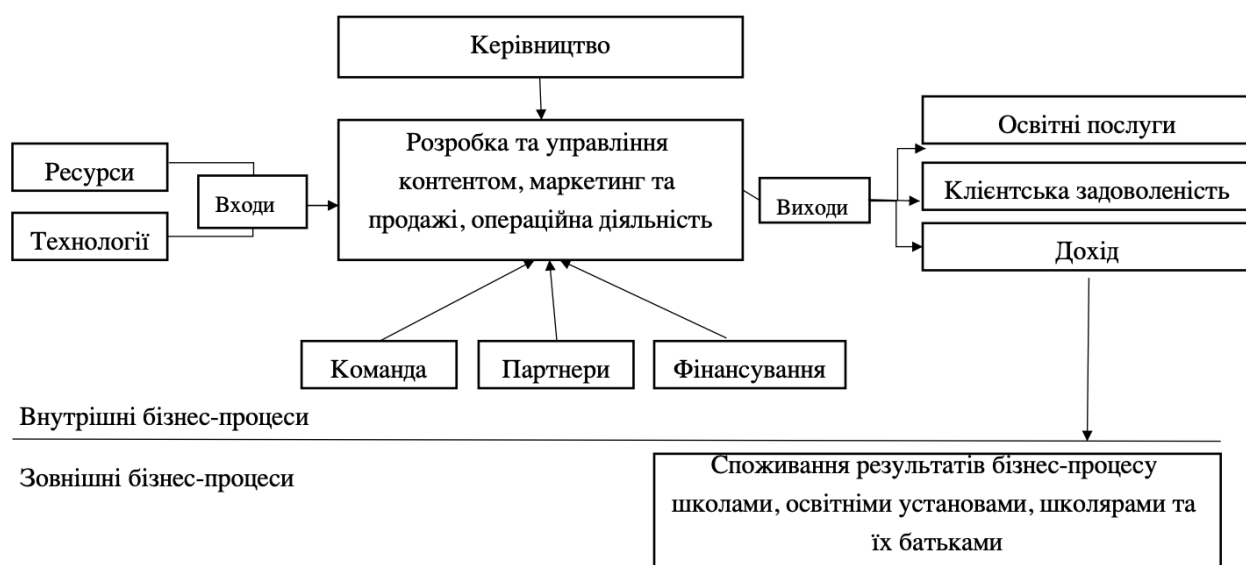


Рисунок 3.6 – Бізнес-процес стартап проекту

Джерело: розроблено автором

Бізнес-процес освітнього ІТ-стартапу розгортається навколо стратегічно організованої системи, яка зв'язує входи, процеси, ключових осіб, та кінцеві результати в єдину цілісну структуру.

Входи у систему включають фінансування, технологічну інфраструктуру, навчальний контент, а також важливі людські ресурси. Ці

ресурси є основою для створення та підтримки освітньої платформи. Технологічне забезпечення, включаючи платформи для e-learning та інструменти для управління контентом, відіграє ключову роль у реалізації нашої освітньої місії.

Центральною фігурою у процесі є керівник стартапу (CEO/ Засновник), який відповідає за керування цілою діяльністю, від стратегічного планування до вирішення поточних завдань.

Постачальники у системі — це команда розробників та інструкторів, які безпосередньо займаються створенням та адаптацією навчального контенту, а також технічним забезпеченням платформи. Вони відіграють ключову роль у створенні якісних навчальних курсів та забезпеченні їхньої безперебійної доступності для учнів.

Процес також включає розробку та управління контентом, маркетинг, продажі та операційну діяльність. Команда займається не тільки створенням навчальних матеріалів, але й їх просуванням серед цільової аудиторії, залученням шкіл і індивідуальних користувачів, а також управлінням відносинами з клієнтами.

Виходами процесу є не тільки освітні послуги, що надаються школярам, але й задоволення клієнтів і генерація доходів для стартапу. Надання якісних курсів з ІТ, спрямованих на підвищення рівня знань та навичок учнів. Через підпискові платежі та прямі продажі курсів, проект отримує доходи, які підтримують та розвивають діяльність стартапу.

Споживачі або клієнти - це школярі та їхні батьки, а також школи та освітні установи, які використовують платформу для інтеграції сучасних ІТ-курсів у свій навчальний процес. Таким чином, стартап є багатогранною системою, де кожен елемент взаємопов'язаний та спрямований на досягнення загальної мети – надання якісної та доступної ІТ-освіти школярам. Дослідивши потреби цільової аудиторії можна перейти до розробки програми

навчання з Front End та Back End, загальний опис якої буде мати наступний вигляд (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Програма навчання з Front End та Back End розробки

Development (Front end та Back end)	
Тривалість курсу	9 місяців (2 семестри)
Формат	Комбінований (онлайн-лекції та практичні заняття).
Мета	Надання базових та середніх знань у галузі веб-розробки, з акцентом на Front end та Back end розробку.

Джерело: складено автором

Після визначення загального опису перейдемо до повноцінного плану навчання (табл. 3.2), який складається з двох семестрів, кожен з яких в свою чергу поділяється на 4 модуля тривалістю в 4 тижні кожен. Це дасть можливість розібрати всі найголовніші аспекти веб-розробки та викликати інтерес школярів до професії.

Кожен проект повинен мати відповідні часові рамки, які є векторами розвитку та орієнтиром, завдяки графіку Ганта ми можемо відслідкувати послідовність та часові проміжки того чи іншого етапу навчання.

Графік Ганта є ключовим інструментом для проекту з курсу Development (Front end та Back end) для школярів, оскільки він забезпечує чітку візуалізацію плану навчання, дозволяє точно відстежувати прогрес і ефективно управляти часом. Цей графік допомагає структурувати весь навчальний процес, поділяючи його на конкретні етапи із зазначенням термінів виконання кожного з них, що є важливим для забезпечення послідовності та систематичності навчання.

Завдяки графіку Ганта, ми можемо ефективно розподіляти навчальні ресурси та навантаження, забезпечуючи збалансоване навчальне середовище, що запобігає перевантаженню учнів. Він також дозволяє оперативно

реагувати на можливі затримки чи зміни в плані, адаптуючи графік для врахування будь-яких непередбачених обставин (рис. 3.7).

Таблиця 3.2 – План навчання курсу Development (Front End та Back End)

Перший Семестр: Основи Веб-Розробки (Front end)	
Тиждень 1-4: Введення в HTML та CSS	Знайомство з HTML5 та CSS3. Створення простих веб-сторінок. Основи дизайну та стилізації.
Тиждень 5-8: Основи JavaScript	Введення в JavaScript. Основи програмування: змінні, умови, цикли. Прості проекти на JavaScript.
Тиждень 9-12: Фреймворки та Бібліотеки Front end	Огляд популярних фреймворків (React, Vue.js). Основи роботи з фреймворками. Міні-проекти з використанням фреймворків.
Тиждень 13-16: Проектна Робота	Розробка власного веб-проекту. Застосування набутих навичок HTML, CSS та JavaScript.
Другий Семестр: Back end Розробка	
Тиждень 17-20: Основи Back end Програмування	Введення в серверне програмування. Основи баз даних. Введення в Node.js та Express.js.
Тиждень 21-24: Робота з Базами Даних	Основи SQL та NoSQL баз даних. Робота з MongoDB або MySQL. Реалізація баз даних у веб-проектах.
Тиждень 25-28: Поглиблене Вивчення Node.js	Розробка RESTful API. Робота з зовнішніми API. Безпека веб-додатків.
Тиждень 29-32: Фінальний Проект	Інтеграція Front end та Back end. Розробка повноцінного веб-додатку. Презентація проектів та оцінка.

Джерело: розроблено автором

Впродовж 32-тижневої навчальної програми з Development (Front end та Back end) для 16-річних школярів, послідовно розглядаються різні аспекти веб-розробки. Це дозволяє учням поетапно засвоювати важливі навички. Програма починається з основ HTML та CSS, де учні за перші чотири тижні знайомляться зі структурою веб-сторінок і базовими принципами дизайну. Далі, наступні чотири тижні присвячені основам JavaScript, де учні вчаться

працювати зі змінними, умовами та циклами, розвиваючи здатність створювати інтерактивні елементи на веб-сторінках.

	Семестр 1				Семестр 2			
	1-4	4-8	8-12	12-16	16-20	20-24	24-28	28-32
Введення в HTML та CSS								
Основи JavaScript								
Фреймворки та бібліотеки								
Проектна робота								
Основи Back End програмування								
Робота з базами даних								
Вивчення Node.js								
Фінальний проект								

Рисунок 3.7 – Графік Ганта для навчальної програми Development (Front end та Back end)

Джерело: розроблено автором

Після цього, програма переходить до більш складних тем, включаючи роботу з фреймворками та бібліотеками Front end, такими як React або Vue.js. Учні мають можливість протягом чотирьох тижнів поглибити свої знання та навички у використанні цих інструментів. Наступні чотири тижні відведені на самостійну проектну роботу, де учні мають можливість застосувати набуті знання та створити власні веб-проекти.

Друга половина програми зосереджена на Back end розробці. Учні спочатку вивчають основи серверного програмування та баз даних протягом чотирьох тижнів, а потім переходять до практичної роботи з базами даних та поглибленого вивчення Node.js, де вони навчаються створювати складніші серверні рішення та інтегрувати їх з Front end частиною. Програма завершується чотирьохтижневим фінальним проектом, де учні інтегрують знання Front end та Back end, розробляючи повноцінний веб-додаток.

Навчання в рамках цієї програми може бути організоване таким чином, щоб включати як індивідуальну роботу, так і командну взаємодію. Це

дозволить учням розвивати не тільки технічні навички, але й важливі комунікативні та колаборативні здібності:

- індивідуальна робота. У початковій фазі навчання, особливо при вивченні основ HTML, CSS і JavaScript, учні можуть працювати самостійно.

Це допоможе їм зосередитись на засвоєнні базових понять та технік;

- парна робота. Під час вивчення більш складних концепцій, як-от робота з фреймворками або серверною частиною, учні можуть працювати в парах. Це стимулюватиме обмін знаннями та спільне вирішення проблем;

- командна робота. Для проектної роботи та фінального проекту, учнів можна об'єднати в команди. Кожна команда матиме можливість працювати над спільним проектом, де кожен учасник відповідатиме за певну частину роботи (наприклад, один займається Front end, інший - Back end);

- взаємне оцінювання та фідбек. Проводити сесії взаємного оцінювання та фідбеку, де учні можуть оцінити роботи один одного та обговорювати вдосконалення;

- інтерактивні сесії. Організація інтерактивних сесій, як-от воркшопи, майстер-класи, де учні можуть взаємодіяти як в межах команди, так і з інструкторами.

Командна робота зокрема сприятиме розвитку важливих м'яких навичок, таких як комунікація, лідерство, вміння працювати в команді - усе це є ключовими компетенціями у сучасному IT-світі.

Впродовж усієї програми учні поступово розвивають свої навички та знання, крок за кроком переходячи від базових до більш складних аспектів веб-розробки. В результаті, до кінця програми вони здобувають комплексні знання та практичні навички, які є фундаментом для подальшого розвитку у сфері IT.

3.2 Розробка стратегії фінансування проекту на основі залучення коштів державного бюджету

Стратегія фінансування проекту вимагає глибокого розуміння доступних урядових програм та механізмів підтримки стартапів. Цей процес починається з дослідження та аналізу існуючих урядових програм, які підтримують інноваційні проекти в освітній та технологічній сферах, включаючи спеціальні гранти, кредити та програми розвитку. Важливо вивчити критерії відбору цих програм для забезпечення відповідності проекту вимогам фінансування.

Далі йде підготовка детального бізнес-плану та заявки на грант або фінансування, де викладається опис проекту, його цілі, очікувані результати, бюджет, план розвитку та потенціал комерціалізації. Налагодження контактів з відповідальними урядовими органами та лобіювання проекту є ключовими для залучення уваги до проекту.

Важливою частиною стратегії є ведення ретельної звітності про виконання проекту, фінансові результати та досягнення, щоб демонструвати ефективне використання коштів. Регулярна підготовка звітів для донорів важлива для підтримання прозорості та довіри.

Гнучкість до змін у урядових програмах та політиці, а також пошук альтернативних джерел фінансування, таких як приватні інвестиції або краудфандинг, забезпечать стабільність та розвиток проекту. Підкреслення соціальної важливості проекту та його потенціалу у вихованні нового покоління ІТ-фахівців, а також демонстрація його комерційного потенціалу допоможуть залучити необхідне фінансування. Така комплексна стратегія дозволить не тільки ефективно залучити державне фінансування для стартапу, але й забезпечить йому міцну основу для розвитку та реалізації його місії у навчанні школярів ІТ-професіям.

Розглянемо найважливіші аспекти в залученні інвестицій з боку

держави та порівняємо, які програми підійдуть саме для проекту «Growing Minds». Станом на 2023 рік в Україні діє низка програм фінансування стартап-проектів, розглянемо більш детально найактуальніші пропозиції.

Програма «Цифрова Європа» [31] - ініціатива, яка є частиною багаторічного бюджетного плану Європейського Союзу, запланованого на період з 2021 по 2027 роки. В рамках цієї програми планується виділення фінансування у розмірі 7,5 мільярдів євро на реалізацію проектів у п'яти основних областях: розробка суперкомп'ютерів, розвиток штучного інтелекту, підвищення рівня кібербезпеки, формування передових цифрових навичок, а також популяризація інтеграції цифрових технологій у всіх секторах економіки та суспільного життя.

«Цифрова Європа» не обмежиться вирішенням цих проблем усамітно. Натомість, вона буде доповнювати фінансування, яке доступне через інші програми ЄС, такі як програма «Horizon Europe», яка зосереджена на дослідженнях та інноваціях, Фонд «Підключення Європи» для цифрової інфраструктури, Фонд відновлення та стійкості та Структурні фонди. Це є частиною майбутнього довгострокового бюджету ЄС, в рамках багаторічних фінансових програм на період 2021-2027 років. Можна розглядати цю програму, як основу для фінансування проекту «Growing Minds», бо вона націлена на популяризацію інтеграції цифрових технологій, в даному випадку розповсюдження буде відбуватись серед підростаючого покоління, яке є майбутнім країни.

Наступною є програма з кібербезпеки USAID [32], в якій стартапери матимуть можливість отримати до 50 тисяч доларів на розвиток та реалізацію власних продуктів та ідей. Враховуючи, що спрямування фінансів розраховане на кібербезпеку, дана програма не є актуальною для освітницького проекту, також як і програма від фонду SEIER [33], яка на меті має фінансування блокчейн-стартапів.

Також варто зазначити, що запущено нову національну програму

підтримки стартапів і малих підприємств в Україні під назвою «Власне». Ця програма зосереджена на розвитку та просуванні інноваційних бізнес-ідей. По завершенню курсу, учасники представляють свої бізнес-проекти перед менторами, які оберуть більше ніж 30 найкращих проектів. Кожен із переможців отримає фінансову підтримку у розмірі 100 тисяч гривень. Додатково, 10 учасників з найвищими оцінками змагатимуться за головний приз у розмірі 800 тисяч гривень. Важливим фактором є підтримка збоку менторів, які допоможуть вам в створенні проекту, а не тільки в фінансуванні. Така програма цілком може покрити фінансове питання стартап-проекту «Growing Minds» та стати базою для розбудови якісних освітніх послуг.

Проект "Growing Mind" прагне втілити інноваційні підходи в освіті, надаючи школярам можливість вивчати ІТ-професії через інтерактивну онлайн-платформу. Ця ініціатива спрямована на підготовку молодого покоління до викликів цифрової епохи, надаючи їм необхідні навички та знання.

Для реалізації своїх цілей, «Growing Minds» планує взяти участь у державній програмі з фінансування стартапів «Цифрова Європа». Після подання заявки через веб-портал Фонду інновацій, команда проекту очікує на оцінку та відбір експертами. Ця оцінка включатиме аналіз бізнес-моделі проекту, його потенціалу на ринку, інноваційного підходу до навчання, та соціальної значимості ініціативи.

В разі отримання підтримки, кошти будуть витрачені на створення та розвиток платформи, заробітну плату команди, придбання обладнання та матеріалів для курсів, а також на маркетингові та промоційні заходи. Особливу увагу проект приділяє створенню якісного та змістовного навчального контенту, який був би цікавим та корисним для школярів.

Для реалізації проекту «Growing Minds» заплановано наступні категорії витрат. Першою статтею є витрати на дослідження ринку, які становлять

20,000 грн. Далі йдуть витрати на розробку продукту, які оцінюються у 100,000 грн. Технологічна інфраструктура, включаючи придбання або оренду обладнання, потребує інвестицій у розмірі 50,000 грн, тоді як веб-хостинг та обслуговування вебсайту обійдуться в 10,000 грн, а платформа для онлайн-навчання вимагатиме ще 30,000 грн.

Маркетингові витрати передбачають вкладення в рекламні кампанії на суму 40,000 грн, соціальні медіа - 15,000 грн, а також PR та промо-заходи - 20,000 грн. Операційні витрати можуть включати оренду офісу за потребою, що коштуватиме близько 30,000 грн, а також витрати на управління проектом, оцінені в 15,000 грн.

Таблиця 3.3 – Планування витрат на реалізацію проекту «Growing Minds»

Категорія витрат	Орієнтовна сума
Дослідження ринку	20,000 грн
Розробка продукту	100,000 грн
Технологічна інфраструктура	80,000 грн
Маркетинг	75,000 грн
Витрати на персонал	300,000 грн
Юридичні витрати	25,000 грн
Резервний фонд	25,000 грн

Джерело: складено автором

Значну частину бюджету займають витрати на персонал, включаючи заробітну плату співробітників, яка становить приблизно 300,000 грн. Юридичні витрати та витрати на ліцензування, які включають реєстрацію бізнесу та його ліцензування, обійдуться в 10,000 грн, тоді як юридичні консультації та захист інтелектуальної власності потребують додаткових 15,000 грн. Також передбачається створення резервного фонду на суму 25,000 грн для покриття непередбачених ситуацій.

Крім фінансових аспектів, «Growing Minds» зобов'язаний дотримуватися правил та умов, встановлених Фондом інновацій та Фондом інвестицій. Це включає в себе створення робочих місць, орієнтацію на зовнішній ринок, отримання статусу резидента Дія Сіті, а також звітність і погашення заборгованостей.

Головною перешкодою є дотримання обов'язкової умови отримання фінансової підтримки, а саме – орієнтація проекту на зовнішній ринок. Проте, одним із варіантів рішення є можливість пропозиції виходу спочатку на внутрішній, а після успішного тестування вже й на зовнішній ринок, вносячи відповідні корективи.

Проект наголошує на важливості відповідального ставлення до використання державних коштів, плануючи управління ними з максимальною прозорістю та ефективністю. Центральною метою «Growing Minds» залишається надання якісної, доступної та сучасної ІТ-освіти школярам, відкриваючи перед ними нові горизонти для особистісного та професійного розвитку в сфері цифрових технологій.

Починаючи з розробки бізнес-плану, команда «Growing Minds» зосереджується на детальному описі проекту, який включає чітке визначення цілей, очікуваних результатів, бюджету, плану розвитку та комерційного потенціалу. Важливість цього документу полягає у демонстрації здатності проекту сприяти освіті школярів у сфері ІТ, підкресленні інноваційного підходу, а також у висвітленні потенціалу росту та можливостей комерціалізації.

Після розробки бізнес-плану настає етап формування заявки на грант або фінансування. На цьому етапі команда «Growing Minds» створює заявку, яка відповідає вимогам обраної урядової програми фінансування, а саме . У заявці викладаються основні переваги проекту для освітньої сфери та суспільства, а також демонструється внесок проекту у розвиток інформаційних технологій в освіті. Заявка включає детальний бізнес-план,

фінансові прогнози, опис команди та їх досвід у сфері ІТ та освіти, підкреслюючи готовність та здатність команди до ефективної реалізації проекту.

Команда «Growing Minds» відповідально підходить до кожного кроку підготовки, забезпечуючи, що всі документи та докази, необхідні для успішного подання заявки, будуть належним чином підготовлені та представлені. Ця ретельна підготовка та планомірний підхід дозволяють максимізувати шанси проекту на отримання необхідного фінансування та успішну реалізацію його цілей.

Ефективна взаємодія з урядовими органами відіграє важливу роль у успішній реалізації стартап-проекту «Growing Minds», спрямованого на навчання школярів ІТ-професіям. Цей етап включає два основних напрямки: комунікацію з відповідальними органами та лобіювання проекту.

Насамперед, команда «Growing Minds» зосереджується на налагодженні контактів з урядовими агентствами та організаціями, які відіграють ключову роль у відборі та розподілі коштів. Це передбачає розуміння процедур та критеріїв, які використовуються для оцінки заявок на фінансування, а також встановлення ефективного діалогу з цими організаціями. Метою є не тільки висвітлення переваг проекту, але й забезпечення відповідності всім формальним вимогам і процедурам.

Паралельно з комунікацією, важливою складовою є лобіювання проекту. Це включає активне представлення «Growing Minds» на різноманітних зустрічах, конференціях та інших заходах, де можна залучити увагу до проекту. Команда робить акцент на значимості проекту для освітньої сфери, його потенціалі в підготовці кваліфікованих ІТ-фахівців і здатності впливати на розвиток цифрової грамотності серед школярів. Ефективне лобіювання передбачає не тільки презентацію проекту, але й активне спілкування з ключовими зацікавленими сторонами, що може сприяти підвищенню його визнаності та підтримки з боку урядових структур.

Стратегічно планована взаємодія з урядовими органами та активне лобіювання проекту «Growing Minds» створює міцну основу для забезпечення успішного фінансування та реалізації проекту, а також розширює можливості для його масштабування і розвитку.

В рамках реалізації стартап-проекту «Growing Minds», четвертий етап, який охоплює моніторинг та звітність, відіграє роль у забезпеченні прозорості та підзвітності проекту перед донорами та іншими зацікавленими сторонами. Цей етап включає два основних компоненти: ведення звітності та підготовку звітів.

Перш за все, ведення звітності передбачає систематичний збір та аналіз даних про виконання проекту, включаючи фінансові результати та досягнуті цілі. Це не тільки дозволяє команді проекту вчасно виявляти та коригувати можливі відхилення від плану, але й надає можливість демонструвати ефективне використання коштів, виділених на проект. Регулярний моніторинг важливих показників допомагає підтримувати високу прозорість проекту та його відповідність цілям та очікуванням донорів.

Другий компонент, підготовка звітів, включає регулярне складання детальних звітів для донорів та інших зацікавлених сторін. Ці звіти не тільки показують прогрес проекту «Growing Minds» та його вплив на визначені цільові групи, але й забезпечують прозоре відображення використання ресурсів та досягнутих результатів. Представлення звітів є важливим інструментом для підтвердження успішності проекту та його значущості, а також допомагає у підтримці довіри та відкритого діалогу з донорами. Ефективний моніторинг та звітність є невід'ємною частиною процесу управління проектом «Growing Minds», забезпечуючи його прозорість, відповідність цілям та стандартам фінансування, а також підтримуючи постійний зв'язок та довіру з донорами та іншими зацікавленими сторонами.

В рамках п'ятого етапу реалізації стартап-проекту «Growing Minds», акцент робиться на адаптації та гнучкості, що є критично важливими для

успішної реалізації проекту в динамічному і швидкозмінному середовищі. Перш за все, важливим аспектом є гнучкість до змін, особливо в урядових програмах та політиці. Це означає, що команда проекту повинна бути готова швидко адаптувати свій проект і стратегію відповідно до нових вимог або можливостей. Це може включати зміну фокусу проекту, коригування бюджету, або перегляд планів розширення. Важливо стежити за змінами в законодавстві та урядових ініціативах, щоб максимально ефективно використовувати доступні ресурси та можливості.

Другий важливий елемент цього етапу – пошук альтернативних джерел фінансування. Хоча урядове фінансування може бути значною частиною бюджету проекту, необхідно також розглядати інші можливості, такі як приватні інвестиції, венчурний капітал, або краудфандинг. Це дозволить не тільки забезпечити більш стабільне фінансування проекту, але й розширити його потенціал та можливості для розвитку. Пошук альтернативних джерел фінансування також може відкрити нові можливості для співпраці та партнерства, що сприятиме зростанню та інноваціям в проекті «Growing Minds». Адаптація та гнучкість є ключовими для вдалих зусиль у реалізації проекту «Growing Minds», дозволяючи ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та оптимально використовувати доступні ресурси та можливості.

Стартап-проект «Growing Minds» реалізується за допомогою стратегії залучення фінансування, яка включає вибір відповідних урядових програм, ретельну підготовку бізнес-плану та заявки на грант, активну взаємодію з урядовими органами, а також регулярний моніторинг і звітність про прогрес проекту. Завдяки своїй гнучкості та адаптивності до зовнішніх змін та можливостям пошуку альтернативних джерел фінансування, «Growing Minds» прагне забезпечити стабільне та ефективне використання ресурсів для досягнення своїх освітніх і соціальних цілей.

3.3 Проблеми та перспективи реалізації проекту

Успішне управління стартап-проектом «Growing Minds», особливо в динамічній сфері інформаційних технологій, може стикатись з проблемами на шляху до реалізації та розвитку проекту, тож вимагає ретельного аналізу ризиків. Цей процес має важливе значення для прогнозування потенційних викликів та підготовки ефективних стратегій їх подолання. Аналіз ризиків дозволяє команді проекту ідентифікувати та оцінити можливі внутрішні та зовнішні перешкоди, які можуть вплинути на успішну реалізацію проекту.

Один з ключових ризиків – це інноваційні ризики, які визначаються можливістю втрат від інвестицій у розробку нових технологій, які можуть не знайти очікуваного попиту на ринку. Для проекту «Growing Minds» це означає, що інвестиції у створення інтерактивного освітнього контенту та платформи можуть бути ризикованими, якщо ці рішення не відповідатимуть потребам і інтересам цільової аудиторії. Розглянемо варіанти ризиків, які можуть виникнути після запуску стартапу (табл. 3.4).

Для забезпечення успішності стартап-проекту «Growing Minds» та зниження потенційних ризиків, необхідно вжити комплексних заходів. Насамперед, звернути увагу на постійне дослідження ринку і інновації, щоб залишатися актуальними та конкурентоспроможними. Важливим є розробка чіткого плану з визначеними цілями та тренінги з командної взаємодії для запобігання конфліктам. У випадку затримок у фінансуванні або змін урядових програм, рекомендовано мати альтернативні джерела фінансування і активно моніторити можливі зміни.

Важливо також впровадити ефективні методики проектного менеджменту, щоб запобігти проблемам з ресурсами та плануванням. Особлива увага повинна бути приділена новим технологічним змінам і правовим обмеженням, що вимагає постійного оновлення знань та консультацій з експертами. Для мінімізації технічних ризиків, таких як

помилки в коді, недоліки у дизайні, а також для запобігання проблем з зовнішніми сервісами, необхідно впровадити систему якісного тестування і вибирати надійних постачальників.

Таблиця 3.4 – Ризики стартап-проекту «Growing Minds»

Стадії реалізації стартап проекту	Бізнес-процеси	Зовнішні ризики	Внутрішні ризики
Розробка концепції	Визначення цілей, місії та стратегії проекту	Зміна ринкових умов, втрата інтересу	Невизначеність цілей, конфлікти в команді
Планування	Розробка детального плану, бюджетування	Затримки в отриманні фінансування, зміна урядових програм	Недостатність ресурсів, погане планування
Розробка платформи	Розробка та налаштування програмного забезпечення	Зміни в технологіях, правові обмеження	Помилки в коді, недоліки у дизайні
Тестування	Перевірка функціональності, виявлення помилок	Проблеми зі стабільністю зовнішніх сервісів	Недостатня кваліфікація тестувальників
Запуск проекту	Впровадження проекту в експлуатацію	Відгуки користувачів, конкуренція на ринку	Технічні збої, проблеми з масштабуванням
Маркетинг та просування	Рекламні кампанії, просування проекту	Зміни в трендах маркетингу, вплив конкурентів	Неадекватні маркетингові стратегії
Експлуатація та підтримка	Оновлення та технічна підтримка платформи	Зовнішні кібератаки, зміни в законодавстві	Недостатня технічна підтримка, збої в системі

Джерело: сформовано автором на основі [36]

Сфера маркетингу вимагає активного збору відгуків для вдосконалення продукту і розробки конкурентоспроможних стратегій. Важливо також вести моніторинг змін у маркетингових трендах та адаптувати маркетингові кампанії відповідно до них. Крім того, необхідно зосередитися на посиленні кібербезпеки та регулярно оновлювати інформацію про законодавчі зміни, щоб уникнути зовнішніх кібератак та проблем з законодавством.

Нарешті, для вирішення проблем з технічною підтримкою та

системними збоями, потрібно створити надійну службу підтримки і проводити регулярні оновлення та технічні аудити системи. Всі ці заходи допоможуть стартапу ефективно управляти ризиками, забезпечуючи його стабільний розвиток та зростання.

Проект «Growing Minds» окрім потенційних ризиків має значні перспективи в сучасному динамічному світі інновацій та технологій. Він заповнює важливу нішу у сфері освіти, пропонуючи школярам доступ до якісних ІТ-курсів, що відкриває нові можливості для їхнього професійного та особистісного розвитку.

Однією з ключових перспектив проекту є сприяння розвитку цифрових навичок серед шкільної молоді. У сучасному світі, де технології постійно розвиваються, цифрова грамотність стає невід'ємною частиною освіти. «Growing Minds» може відіграти важливу роль у формуванні цих навичок, підготовлюючи учнів до викликів цифрової епохи.

Проект також має потенціал сприяти інноваціям у методах навчання. З використанням елементів гейміфікації та інтерактивності, «Growing Minds» може зробити навчання більш захоплюючим та ефективним. Ці методи можуть підвищити зацікавленість учнів, стимулюючи їхню активність і творчий підхід до навчання.

Ще однією перспективою є можливість формування міцних партнерських відносин з освітніми установами та ІТ-компаніями. Це не тільки забезпечить проекту додаткові ресурси та експертизу, але й допоможе учням отримувати актуальні знання та навички, що безпосередньо застосовуються у сучасному світі ІТ. Окремо варто відзначити перспективи створення робочих місць.

Також, проект може залучити широку аудиторію учнів, надаючи можливості для навчання незалежно від їхнього попереднього досвіду в ІТ. Це робить проект інклюзивним і доступним, відкриваючи двері в сферу ІТ для більшої кількості молодих людей.

У сукупності, «Growing Minds» має потенціал стати значущим проектом у сфері освіти та технологій, надаючи молоді цінні знання та навички, які допоможуть їм знайти своє місце у цифровому світі.

Створення інноваційного IT-стартапу «Growing Minds» для навчання школярів IT-професіям, використовуючи методологію VMOSA, представляє собою всеосяжний підхід до реалізації освітнього проекту. Цей підхід дозволяє чітко визначити бачення, місію, цілі, стратегію та план дій проекту, а також забезпечити його ефективне впровадження та управління. "Growing Minds" прагне створити інтерактивну та доступну освітню платформу, що інтегрує курси з різних IT-дисциплін, роблячи освіту в цій галузі більш залученою та мотивуючою для школярів.

Важливою складовою є робота з IT-фахівцями та педагогами для створення високоякісного навчального контенту, а також партнерство зі школами та освітніми установами для впровадження курсів у навчальний процес. Використання гейміфікованих елементів та інтерактивних вправ сприятиме зацікавленості учнів і підтримуватиме їхній ентузіазм до навчання. Маркетингова стратегія проекту включатиме інформаційні кампанії та воркшопи, спрямовані на привернення уваги школярів та залучення їх до проекту.

Проект також зосереджується на формуванні спільноти однодумців, де учні можуть обмінюватися ідеями та досвідом, сприяючи таким чином їхньому професійному та особистісному розвитку. Окрему увагу приділено аналізу можливих ризиків і розробці стратегій їх усунення, що є ключовим для сталого розвитку стартапу та мінімізації потенційних загроз.

Враховуючи всі ці елементи, "Growing Minds" стає прикладом інноваційного та впливового освітнього проекту, здатного забезпечити значний внесок у розвиток IT-освіти серед школярів та підготовку їх до кар'єр у цифровій економіці.

Успішне управління стартап-проектом «Growing Minds» вимагає комплексного підходу до аналізу та управління ризиками, особливо в швидкозмінному світі інформаційних технологій. Цей процес включає в себе ідентифікацію і оцінку можливих перешкод, як внутрішніх, так і зовнішніх, що можуть вплинути на проект. Серед ключових ризиків проекту виділяються інноваційні ризики, зокрема ризик втрати інвестицій у разі, якщо розроблений продукт не знайде свого попиту на ринку.

Для мінімізації цих та інших ризиків важливо використовувати декілька стратегій. По-перше, необхідно проводити регулярні дослідження ринку і слідкувати за інноваціями, щоб підтримувати актуальність та конкурентоспроможність проекту. По-друге, важливо розробити чіткий план з визначеними цілями та забезпечити ефективну командну взаємодію для уникнення внутрішніх конфліктів. Також важливо мати альтернативні джерела фінансування та бути готовими до змін урядових програм.

У сфері маркетингу та просування необхідно активно збирати відгуки користувачів та адаптувати стратегії з урахуванням змін у трендах. Необхідно також зосередитися на підвищенні рівня кібербезпеки та постійно оновлювати знання щодо законодавчих змін. Ефективне управління цими аспектами, разом із створенням надійної служби підтримки та регулярними технічними аудитами системи, дозволить проекту «Growing Minds» уникнути значних ризиків, забезпечити стабільний розвиток та досягти успіху на ринку освітніх ІТ-послуг.

Проект «Growing Minds» має перспективу зайняти унікальну нішу в освітньому просторі, пропонуючи доступ до глибоких та якісних ІТ-курсів, що сприяє не тільки професійному, але й особистісному розвитку школярів. Особливо важливим є акцент на розвиток цифрових навичок, які є невід'ємною частиною сучасної освіти. Проект прагне використовувати інноваційні методи навчання, включаючи гейміфікацію та інтерактивність, для залучення та активізації учнів. Важливим аспектом є також формування

міцних партнерських відносин із освітніми установами та ІТ-компаніями, що забезпечить актуальність навчальних програм та їх практичну спрямованість. Проект відкриває двері в сферу ІТ для широкого кола учнів, роблячи навчання доступним і інклюзивним. У сукупності, «Growing Minds» має усі шанси стати значущим і впливовим проектом, який надасть молодому поколінню цінні знання та навички для успішного входження в цифровий світ.

ВИСНОВКИ

У рамках роботи було проведено всебічний аналіз ключових аспектів бізнес-моделювання стартап-проектів. Основні види бізнес-моделей, які були досліджені, включають продуктові моделі, де ключовим елементом є розробка і продаж продуктів; сервісні моделі, які зосереджуються на наданні послуг; платформні моделі, що створюють цінність через взаємодію між різними користувачами чи групами; та гібридні моделі, які комбінують елементи різних підходів.

Було встановлено, що структура бізнес-моделі включає декілька ключових компонентів, таких як ціннісна пропозиція, клієнтські відносини, канали збуту, ключові діяльності та ресурси, а також фінансову структуру. Особливу увагу було приділено з'ясуванню, як бізнес-моделі можуть впливати на успіх стартапу, та як вони допомагають компаніям адаптуватися до змінних ринкових умов.

Також було виявлено, що успішна бізнес-модель повинна бути орієнтованою на клієнта та фокусуватися на створенні цінності не тільки для компанії, але й для її споживачів. Інновації в бізнес-моделях часто є ключовим фактором, що дозволяє стартапам вирізнятися на ринку та забезпечувати стійке зростання.

Було встановлено, що стартапи в Україні охоплюють широкий спектр індустрій. Водночас, найбільша активність спостерігається у сфері технологій та цифрових інновацій. Українські стартапи демонструють здатність не тільки розробляти інноваційні продукти та послуги, але й успішно виходити на міжнародні ринки.

Хоча стартап-екосистема в Україні має сильні сторони, такі як високий рівень технічної освіти та доступ до талановитих підприємців, існують також певні виклики. До них відносяться обмежені можливості для залучення внутрішнього капіталу, недостатність інфраструктури для підтримки

стартапів на ранніх етапах, а також відносно складне регуляторне середовище.

Важливим аспектом є і увага до міжнародних інвесторів та глобальних ринків. Українські стартапи активно залучають іноземні інвестиції, що не тільки сприяє їх розвитку, але й позитивно впливає на економіку країни в цілому. Постійне зростання кількості успішних стартапів свідчить про великий потенціал українського стартап-сектору.

Під час аналізу підходів до бізнес-моделювання стартап-проектів та вивчення їхніх джерел фінансування було встановлено, що успіх стартапу значною мірою залежить від його здатності адаптувати та розвивати бізнес-модель, яка відповідає змінним умовам ринку та потребам цільової аудиторії. Серед різноманітних підходів до бізнес-моделювання, особливо ефективними виявилися методології Lean Startup, Design Thinking та VMOSA які дозволяють швидко тестувати ідеї та адаптуватися до відгуків користувачів, мінімізуючи при цьому ризики та витрати.

Українські стартапи, як і їхні міжнародні аналоги, використовують різноманітні джерела фінансування. Серед основних видів фінансування були визначені венчурне інвестування, ангельське інвестування, краудфандинг, державні гранти та програми підтримки. Також важливу роль відіграє самофінансування, особливо на ранніх етапах розвитку проекту. Було відмічено, що вибір джерела фінансування часто залежить від стадії розвитку стартапу, його потреб та довгострокових цілей.

Значну увагу в роботі було приділено аналізу державної підтримки стартапів в Україні. Встановлено, що хоча державні програми можуть надати важливу фінансову та консультативну підтримку, загалом сектор стартапів у країні все ще потребує більшої уваги та ресурсів з боку уряду для стимулювання подальшого зростання та інновацій.

Було розроблено стартап проект «Growing Minds», який спрямований на розвиток та підтримку творчого, інноваційного мислення серед школярів.

Використання методології VMOSA дозволило структурувати процес від ідеї до реалізації, з особливим акцентом на створенні інтерактивної освітньої платформи, співпраці з IT-фахівцями та педагогами, а також на впровадженні гейміфікованих елементів для підвищення зацікавленості учнів.

У процесі аналізу стартап-проекту «Growing Minds», було виявлено ряд проблем і викликів, а також визначено потенційні перспективи його розвитку. Однією з основних проблем, з якими може зіткнутися проект, є залучення цільової аудиторії та утримання їх зацікавленості. У сучасному світі, де діти та підлітки мають безліч альтернативних можливостей для навчання та розваг, важливо забезпечити такий рівень залучення та інтерактивності, який би зацікавив молоде покоління. Ще однією значною проблемою є забезпечення високої якості освітнього контенту та його адаптація до різних рівнів знань і навичок учнів.

Що стосується перспектив, проект «Growing Minds» має потенціал стати важливим ресурсом у сфері освіти, зокрема в області IT та цифрових навичок. Проект може сприяти формуванню нового покоління технологічно грамотних, креативних і критично мислячих фахівців. Він також має потенціал для масштабування та адаптації в різних освітніх контекстах, відкриваючи можливості для міжнародного розширення та співпраці.

Крім того, інноваційний підхід та використання сучасних технологій в освітньому процесі можуть зробити проект «Growing Minds» зразком для наслідування в освітній сфері. Це може сприяти залученню уваги з боку інвесторів, освітніх установ та урядових органів, що відкриває додаткові можливості для фінансування та розвитку проекту.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf (дата звернення 09.09.2023).
2. Business Models and Technological Innovation. URL: https://www.researchgate.net/publication/259092280_Business_Models_and_Technological_Innovation (дата звернення 09.09.2023).
3. Формування бізнес-моделі підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268606.pdf> (дата звернення 09.09.2023).
4. Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms. URL: <http://ccs.mit.edu/papers/pdf/wp226.pdf> (дата звернення 09.09.2023).
5. The 9-Step Business Model Canvas Explained. URL: <https://www.thepowermba.com/en/blog/business-model-canvas> (дата звернення 12.09.2023).
6. Developing a Conceptual Framework for Business Model Innovation in the Context of Open Innovation. URL: https://www.researchgate.net/publication/224599060_Developing_a_conceptual_framework_for_business_model_innovation_in_the_context_of_open_innovation (дата звернення 12.09.2023).
7. The Lean Startup. How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses. URL: https://www.academia.edu/6418358/The_Lean_Startup_How_Today_s_Entrepreneurs_Use_Continuous_Innovation_to_Create_Radically_Successful_Businesses (дата звернення 12.09.2023).
8. Стартапи провалюються, але це не вирок. Як рятувати компанію, яка не злетіла. URL: <https://forbes.ua/innovations/startapi-provaluyuyutsya-ale-tse->

ne-virok-yak-ryatuvati-kompaniyu-yaka-ne-zletila-26102021-2655 (дата звернення 12.09.2023).

9. Основні проблеми та перспективи розвитку ринку стартапів в Україні. URL: <http://ttps://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-303-311> (дата звернення 13.09.2023).

10. Start-Up Creation. The Smart Eco-Efficient Built Environment URL: <https://www.sciencedirect.com/book/9780081005460/start-up-creation> (дата звернення 13.09.2023).

11. Success Factors of Startups in the EU—A Comparative Study. URL: <https://doi.org/10.3390/su12198200> (дата звернення 15.09.2023).

12. Accelerate Startup Ecosystem Development. URL: <https://startupgenome.com> (дата звернення 15.09.2023).

13. World Rankings 2021/2022 Report. URL: https://uploads-ssl.webflow.com/636a42d004b5b05ee1f36425/63db77507f462683206ab613_UBI%20Global%20-%20World%20Rankings%20Report%202021-2022.pdf (дата звернення 15.09.2023).

14. StartupBlink: Map and Directory of Startup Accelerators in Kiev, Ukraine. URL: <https://www.startupblink.com/accelerators/ukraine> (дата звернення 15.09.2023).

15. Бізнес-ангели як неформальні інвестори, їх характеристика. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/download/2552/2430> (дата звернення 15.09.2023).

16. Incubators, accelerators and urban economic development. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/00420980211004209> (дата звернення 20.09.2023).

17. Apple, Meta And The \$10 Billion Impact Of Privacy Changes. URL: <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2022/02/10/apple-meta-and-the-ten-billion-dollar-impact-of-privacy-changes/?sh=64ddf1c772ae> (дата звернення 20.09.2023).

18. The Global Innovation Index 2023 captures the innovation ecosystem performance of 132 economies and tracks the most recent global innovation trends. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-section1-en-gii-2023-at-a-glance-global-innovation-index-2023.pdf> (дата звернення 20.09.2023).

19. Business Models for Electronic Markets. URL: https://www.researchgate.net/publication/2384880_Business_Models_for_Electronic_Markets (дата звернення 23.09.2023).

20. Business models on the Web. URL: <https://digitalenterprise.org/models/> (дата звернення 23.09.2023).

21. Place to Space: Migrating to eBusiness Models. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1097198X.2001.10856309> (дата звернення 25.09.2023).

22. Business Model Generation. URL: <https://www.strategyzer.com/library/business-model-generation> (дата звернення 25.09.2023).

23. Reinventing Your Business Model. URL: <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model> (дата звернення 25.09.2023).

24. Blue Ocean Strategy. URL: <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy> (дата звернення 25.09.2023).

25. Make work life simpler, more pleasant and more productive. URL: <https://slack.com/about> (дата звернення 30.09.2023).

26. Slack Technologies—Collaboration Hub To Get Work Done Smoothly. URL: https://startuptalky.com/slack-success-story/#Slack_Slack-RevenueandGrowth (дата звернення 30.09.2023).

27. Apple Business Model. URL: <https://businessmodelanalyst.com/apple-business-model/> (дата звернення 30.09.2023).

28. Бізнес під час війни: скільки підприємців почали працювати "на закордон". URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/09/27/691914/> (дата звернення 30.09.2023).

29. An Overview of Strategic Planning or "VMOSA" (Vision, Mission, Objectives, Strategies, and Action Plans). URL: <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/structure/strategic-planning/vmosa/main> (дата звернення 01.10.2023).

30. 17 Common Business Model Examples. URL: <https://www.bplans.com/start-a-business/business-model/examples/> (дата звернення 01.10.2023).

31. The Digital Europe Programme. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme> (дата звернення 10.10.2023).

32. Кібербезпека. URL: <https://www.usaid.gov/uk/ukraine/fact-sheets/aug-05-2022-cybersecurity> (дата звернення 10.10.2023).

33. Seier Capital. URL: <https://www.seiercapital.com/> (дата звернення 10.10.2023).

34. Про затвердження Положення щодо конкурсного відбору проектів для державного стимулювання створення і використання винаходів (корисних моделей) та промислових зразків: Закон України від 12.12.2018 р. № 1879. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-18#Text> (дата звернення 15.10.2023).

35. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.10.2023).

36. Стартапи: тенденції розвитку та ризику. URL: https://www.researchgate.net/publication/352357127_STARTAPI_TENDENCII_ROZVITKU_TA_RIZIKI (дата звернення 11.10.2023).

ДОДАТОК А

Анкета опитування

Таблиця А.1– Анкета опитування

Категорія респондентів	Питання
Школярі (16 років)	Чи цікавитеся ви кар'єрою в ІТ сфері?
	Які конкретні ІТ-напрямки або професії вас найбільше приваблюють?
	Як ви вважаєте, чи достатньо у вашій школі уваги приділяється ІТ освіті?
	Чи хотіли б ви, щоб у вашій школі були додаткові курси або гуртки з ІТ?
	Як ви вважаєте, яким чином повинно фінансуватися ваше навчання в ІТ-галузі?
Батьки школярів	Чи вважаєте ви за доцільне заохочувати вашу дитину до кар'єри в ІТ сфері?
	Які ІТ-напрямки або професії, на вашу думку, були б найкращими для вашої дитини?
	Чи вважаєте ви, що в школі вашої дитини достатньо уваги приділяється ІТ-освіті?
	Чи підтримували б ви введення додаткових курсів або гуртків з ІТ у школі вашої дитини?
	Чи були б ви зацікавлені у фінансуванні спеціалізованих ІТ-курсів або програм для вашої дитини поза шкільною програмою?
Освітні заклади (школи, гімназії, колегіуми)	Як ви оцінюєте зацікавленість ваших учнів у кар'єрі в ІТ-сфері?
	Які конкретні ІТ-напрямки або професії, на вашу думку, є найбільш актуальними та привабливими для учнів?
	Як ви вважаєте, чи достатньо уваги приділяється ІТ-освіті у вашій школі?
	Чи планує ваша школа вводити додаткові курси або гуртки з ІТ?
	Як, на вашу думку, повинно відбуватися фінансування ІТ-навчання в школах?

Джерело: складено автором

Декларація академічної доброчесності здобувача вищої освіти ЗНУ

Я, Топчій Вікторія Олександрівна, студент(ка) 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності економічна кібернетика, адреса електронної пошти vikatorchiy12@gmail.com,- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему « Бізнес-моделювання стартап-проекту для навчання молоді іт професіям» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії; згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____	_____	ПІБ студента _____
	підпис	
Дата _____	_____	ПІБ (науковий керівник) _____
	підпис	