IP&I GUIDE

IP OFFICE
Ukrainian National Office for Intellectua
Property and Innovation

»TISC

Висловлюємо щиру подяку представникам кафедри інтелектуальної власності та інформаційного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка (ННІ права КНУ ім. Т. Шевченка) та Державної організації «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій» (УКРНОІВІ), а також представникам українського бізнесу, експертам у сфері інноваційного підприємництва, інвесторам, юристам, маркетологам, розробникам, аналітикам, фахівцям із цифровізації, менеджерам із проєктного управління, фахівцям із брендингу, експертам у сфері IP та інновацій та представникам мережі TISC за надання цінних коментарів і рекомендацій.
Ваш досвід та знання є надзвичайно важливими для розвитку інноваційної діяльності розробників, підприємців та стартапів, сприяючи створенню нових можливостей у сфері інтелектуальної власності та технологій.

Цей матеріал поширюється на умовах ліцензії Creative Commons. Атрибуція 4.0.

Користувач має право відтворювати, поширювати, адаптувати, перекладати та публічно виконувати контент цієї публікації, зокрема для комерційних цілей, без явно вираженої згоди, за умови посилання на УКРНОІВІ як на джерело інформації та чіткої вказівки на те, що оригінальний контент зазнав змін.

Пропонований текст цитування джерела: «IP&I GUIDE. Київ. УКРНОІВІ. TISC. 2024».

На адаптованій версії/перекладі/похідних творах не дозволяється проставляти офіційну емблему або логотип УКРНОІВІ та/або TISC, якщо тільки ці документи не були затверджені та перевірені на достовірність Організацією.

За дозволом необхідно звертатися до УКРНОІВІ через веб-сайт Організації. Будь-який похідний матеріал повинен містити наступне правове застереження: *«УКРНОІВІ не несе будь-якої відповідальності за зміну або переклад оригінального контенту».*

Якщо контент, що публікується УКРНОІВІ, наприклад зображення, діаграми, торговельні марки або логотипи, належать третій особі, то вся відповідальність за отримання дозволу власника прав на цей контент належить користувачеві.
Примірник згаданої ліцензії розміщено за ***QR-code***

Згадка тих чи інших компаній або продуктів, виготовлених певними виробниками, не означає, що УКРНОІВІ підтримує або рекомендує їх чи віддає їм перевагу над іншими аналогічними компаніями або продуктами, які не названі в публікації.

В даному матеріалі використовуються елементи та зображення, створені за допомогою AI: Midjourney та Magic Design.

Позиції коментаторів та експертів можуть відрізнятися від позицій УКРНОІВІ/TISC. Використання логотипів компаній та фірм, а також згадування їхніх назв у матеріалі не є формою реклами.

© УКРНОІВІ, 2024
Державна організація «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій»

01601, Україна, м. Київ, вул. Дмитра Годзенка, 1

ЗМІСТ

ВІТАЛЬНІ СЛОВА 3

СТАРТАПИ: ЩО ЦЕ І ДЛЯ ЧОГО? 5

ІДЕЯ ДЛЯ ПРОЄКТУ 6

СТРАТЕГІЧНА АРХІТЕКТУРА БІЗНЕСУ 16

СТВОРЕННЯ MVP ТА ЕВОЛЮЦІЯ В MAP 26

ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ СТАРТАПІВ 32

ТЕСТУВАННЯ ПРОДУКТУ 60

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ 63

ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ 70

МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ 80

ЩО РОБИТИ ПІСЛЯ? 83

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ 87

МЕРЕЖА TISC В УКРАЇНІ: РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ 93

ПРЕДСТАВНИКИ МЕРЕЖІ TISC: ПІДТРИМКА ТА РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙ 94

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 99

ВІТАЛІЙ КІНДРАТІВ

Заступник Міністра економіки України

Сьогодні ми спостерігаємо, як інновації трансформують глобальну економіку, створюючи нові ринки, робочі місця та можливості для розвитку. Україна, з її потужним людським капіталом та прагненням до євроінтеграції, має унікальну можливість адаптувати та генерувати передові практики у сфері інновацій та охорони прав інтелектуальної власності. Мета Міністерства економіки України – суттєво збільшити частку інтелектуальної власності у ВВП України, перетворивши інноваційну діяльність на потужний каталізатор економічного розвитку.

У контексті європейської інтеграції та відповідно до принципів, викладених у документі «The New European Innovation Agenda», ми працюємо над створенням ефективної національної політики у сфері науки та інновацій. Ця політика базується на ретельному моніторингу та оцінці науково-технічного й інноваційного розвитку, що дозволяє нам своєчасно реагувати на нові економічні тренди та виклики.

Особливу увагу ми приділяємо розвитку інноваційної екосистеми, яка включає в себе не лише стартапи та технологічні компанії, але й традиційні сектори економіки, які потребують модернізації. Ми розуміємо, що в умовах глобальної конкуренції лише ті національні економіки, які здатні генерувати та ефективно впроваджувати інновації, можуть забезпечити стале економічне зростання та високий рівень життя громадян.

Інтелектуальна власність у цьому контексті виступає потужним економічним активом. Забезпечення надійного захисту прав інтелектуальної власності є критично важливим для залучення інвестицій, стимулювання R&D діяльності та створення високотехнологічних виробництв в Україні. Ми активно працюємо над удосконаленням законодавчої бази та механізмів охорони та комерціалізації інтелектуальної власності, щоб зробити Україну привабливою для інноваційного бізнесу.

Наша мета – створити в Україні правове середовище, яке відповідатиме найкращим міжнародним стандартам, враховуватиме специфіку національної інноваційної екосистеми та пріоритети економічного розвитку України.

У сфері підтримки бізнесу ми реалізуємо комплексний підхід, який включає фінансові інструменти, а також заходи зі стимулювання попиту на українську інноваційну продукцію.

Окремо варто наголосити на важливості міжнародного співробітництва у сфері інновацій. Україна активно інтегрується у європейський дослідницький простір, бере участь у програмах ЄС з підтримки інновацій та наукових досліджень.

Ми переконані, що спільними зусиллями держави, бізнесу та наукової спільноти зможемо розкрити інноваційний потенціал України та забезпечити її технологічне лідерство у ключових галузях майбутнього.

ОЛЕНА ОРЛЮК

Директорка Державної організації «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій» (УКРНОІВІ), докторка юридичних наук, академікиня Національної академії правових наук України, професорка кафедри інтелектуальної власності та інформаційного права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Триваюча повномасштабна війна завдала інноваційному та креативному секторам України, сфері інтелектуальної власності та національному бізнесу суттєвих збитків. Водночас наявні виклики спонукали до пошуку нових стратегій, які дозволяють не просто виживати й адаптуватися до складних реалій, а й зростати та збільшувати результати діяльності. Серед них – релокація із зон активних бойових дій у більш безпечні регіони України, перепрофілювання виробництва, відкриття нових каналів збуту, пошук грантових програм та долучення до заходів державної підтримки.

Як не дивно, в частині бізнесів, які ґрунтуються на нематеріальних активах, ситуація стійкості до викликів була значно кращою. Адже протягом перших півтора року повномасштабної війни не закрився практично жоден український стартап, а кількість нових проєктів перевищила 80. І такі тенденції продовжують зростати.

Відомо, що економіка знань створює нові інвестиційні можливості. А інтелектуальна власність присутня серед ключових факторів, поряд із законодавством, бізнес-кліматом, доступом до фінансів тощо, що впливають на створення сприятливих умов для бізнесу.

Згідно опублікованого у 2024 році World Intellectual Property Organization (WIPO) дослідження нематеріальні активи стають дедалі важливішим рушієм інновацій та економічного зростання. Це впливає й на збільшення інвестицій у такі активи, що за останні 15 років зростали втричі швидше у порівнянні з інвестиціями в фізичні активи, і у 2023 році досягли $6,9 трлн. В часи економічних криз та спадів саме нематеріальні інвестиції демонструють стійкість. При цьому найінтенсивніше залучаються нематеріальні активи у державах, в яких існує міцний захист інтелектуальної власності. Наприклад, у США за підсумками 2023 року нематеріальні інвестиції майже вдвічі перевищили матеріальні.

Нещодавнє спільне дослідження Європейського патентного відомства (EPO) та Відомства з інтелектуальної власності ЄС (EUIPO) також вчергове підтвердило пряму залежність між високим рівнем IP культури, доступністю інструментів захисту IP прав та інвестиціями. Згідно з його результатами, стартапи, які вже на початкових стадіях розвитку подбали про реєстрацію патентів та торговельних марок, мають у 10,2 раза вищі шанси на залучення інвестицій.

Відповідно, інтелектуальний потенціал кожної країни має приносити прибутки – як конкретним підприємцям та інвесторам, так і бюджетам. І для того, щоб ця система не просто функціонувала, але й драйвила прогрес, важливо на державному рівні забезпечувати надійну охорону та ефективний захист IP прав. Саме ця передумова активізує взаємовигідну співпрацю, в межах якої науковці, інноватори, креатори та стартапери створюють передові технології та інноваційні продукти, закони охороняють плоди їхньої діяльності, а інвестори вкладають у них кошти та просувають на глобальні ринки.

За даними WIPO, з кожним роком підприємці приділяють все більше уваги патентуванню своїх товарів та продуктів. До прикладу, у 2022 році у світі було подано понад 3,4 млн патентних заявок. У 2023 році їх кількість зросла до 3,5, і тенденція зберігається. Це свідчить про високу динаміку інноваційної діяльності та високу зацікавленість як серед самих новаторів, так і інвесторів. Аналогічна ситуація й з іншими об'єктами IP, зокрема дизайнами, торговельними марками тощо. Попри реалії повномасштабної війни, українські показники в IP сфері також зростають – хоча й не так швидко, як хотілося б. Адже серед українських підприємців досі побутує стереотип, що реєстрація та захист IP прав – це така собі необов'язкова «забаганка» гігантів ринку. Наслідком такої думки є втрата значної частини прибутків, а з ними й можливостей інвестувати у подальший розвиток.

Водночас для всіх, хто прагне заробляти на результатах своєї інтелектуальної діяльності, захист IP (спочатку вдома, а згодом і за кордоном) стає не опцією, а першочерговою необхідністю. Зі свого боку фахівці нашого IP офісу постійно працюють над тим, щоби процедура подачі заявок була максимально комфортною, строки розгляду – зменшувалися, а процеси – діджитуалізувалися та позбавлялися бюрократичних рудиментів. Ми регулярно проводимо освітні заходи та тренінгові курси для розробників, винахідників, інноваторів, патентних повірених і всіх охочих перетворити ідею на комерційно перспективний продукт, а також надаємо широкий спектр послуг на базі National IP&Innovations Hub та мережі Центрів підтримки технологій та інновацій TISC. Перед українським бізнесом, винахідниками, інноваторами та стартаперами відкривається простір нескінченних можливостей для розвитку. Тож лише від вас залежить, чи будуть ваші унікальні технології й винаходи працювати на вас, підтримувати національну економіку України, просувати ваші інтереси за кордоном, чи стануть джерелом прибутку інших.

СТАРТАПИ: ЩО ЦЕ І ДЛЯ ЧОГО?

ЩО ТАКЕ СТАРТАП?

***Стартап** – нова компанія з бізнес-ідеєю, яка досліджує ринок і шукає фінансування для її реалізації, або проєкт, пов'язаний зі створенням і використанням об'єктів права інтелектуальної власності (IP).*

Стартапи, засновані на інноваціях і технологіях, мають глобальне мислення та відрізняються унікальністю продукту чи послуги, залежністю від зовнішніх інвестицій для швидкого розвитку і масштабування.

ОСОБЛИВОСТІ СТАРТАПУ

- створює те, чого ще немає на ринку;
- базується на ідеї з потенціалом;
- засновується молодими ентузіастами, які ризикують заради реалізації;
- зазнає труднощів із залученням фінансів.

Стартапи проходять кілька етапів: формування концепції, створення MVP, перевірка ідеї на споживачах, збирання відгуків для вдосконалення. У процесі зростання залучають більше інвестицій для розвитку та розширення на нові ринки.

ЕТАПИ РОЗВИТКУ СТАРТАПУ

PRE-SEED STAGE *пошук ідеї та розробка технічних рішень*

STARTUP STAGE *вихід продукту на ринок і перевірка його конкурентоспроможності*

GROWTH STAGE *розширення ринкової ніші, вихід на беззбитковість і початок отримання прибутку*

EXPANSION STAGE *завоювання нових ринків, стабільний попит на продукцію та збільшення доходів*

EXIT STAGE *інвестори можуть продати свою частку або залишити її для отримання пасивного доходу*

ІНТЕРЕСИ УЧАСНИКІВ

Розробник прагне створити інноваційний продукт чи сервіс, який вирішує проблему або задовольняє потребу ринку. Його мрія – досягти успіху та отримати визнання завдяки своїм технічним чи творчим рішенням, реалізуючи свій потенціал.

Інвестор бачить можливість примножити капітал, прагнучи отримати прибуток або пасивний дохід від успішного проєкту. Він шукає надійні та перспективні стартапи, оцінює ризики та зацікавлений у великих можливостях прибутку.

ПОМИЛКИ У СТВОРЕННІ СТАРТАПІВ

- відсутність чіткої мети віддаляє від початкової ідеї;
- розмиті обов'язки провокують конфлікти;
- ігнорування реєстрації IP загрожує ризиками;
- недостатній аналіз ринку позбавляє конкурентних переваг;
- залежність від ідеального бізнес-плану може призвести до провалу.

Стартапи – це високий ризик і гнучка бізнес-модель. Успіх залежить від команди, якісної комунікації та розумного інвестування. Важливо розуміти ринок, аудиторію та конкурентів ще до запуску проєкту.

ЩО РОБИТЬ МОЛОДУ КОМПАНІЮ СТАРТАПОМ?

Стартапи – компанії, що використовують нові технології та шукають свою бізнес-модель в умовах невизначеності.

За визначенням Еріка Райза, стартап – це структура, створена для нового продукту або послуги в умовах високої невизначеності. Вони працюють у недостатньо забезпечених сегментах ринку і повинні знайти баланс між нішевими цілями та масштабуванням.

Стартапи не залишаються стартапами назавжди. Після стабілізації бізнес-моделі та значного приросту понад 20%, вони переходять до масштабування. Ті, що залучили понад 1 мільйон доларів, можуть стабільно розвиватися.

Концепція «єдинорога» стосується компаній з оцінкою понад 1 мільярд доларів. Netflix і Airbnb – успішні стартапи, які зберігають дух інноваційності. Twitter (X) та Blablacar сприймаються як стартапи, хоча вже стали зрілими підприємствами.

Не всі стартапи є технологічними компаніями, але всі технологічні компанії починали як стартапи.

КОНЦЕПЦІЯ «СТАРТАП ЯК ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО»

В Україні діяльність стартапів регулюється Законом України «Про інноваційну діяльність». Інноваційними вважаються підприємства, де понад 70% продукції – це інноваційні продукти та послуги, включаючи наукові дослідження та розробку нових технологій.

ПРИНЦИПИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТАРТАПІВ

- **адаптивність**: швидка реакція на зміни ринку;
- **динамічність**: готовність до змін і вдосконалень;
- **самоорганізація**: управління процесами без зовнішнього втручання;
- **саморегуляція**: відповідь на зовнішні та внутрішні фактори;
- **саморозвиток**: постійне вдосконалення й інновації.

ТИПИ ІННОВАЦІЙ, ЯКІ МОЖУТЬ РЕАЛІЗОВУВАТИ СТАРТАПИ

- **інновація продукції**: оновлення або розширення асортименту продуктів, що веде до зростання прибутку і розширення ринкової частки;
- **інновація технології**: впровадження нових технологій для покращення виробничих процесів та ефективності використання ресурсів;
- **соціальні інновації**: поліпшення соціальної сфери підприємства, що сприяє підвищенню довіри до компанії та мобілізації персоналу для досягнення спільних цілей.

ОЛЕКСАНДР ЯВТУШЕНКО

Підприємець, заступник голови молодіжної ради при Міністерстві економіки України

СТАРТАП ЯК ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ДЛЯ МОЛОДІ

Сьогоднішній світ відкриває перед молоддю безліч можливостей для реалізації своїх інноваційних ідей, і стартапи стають ключовим інструментом для цього. Як підприємець і науковець, який досліджує штучний інтелект, я хочу поділитися кількома практичними порадами для молодих інноваторів.

По-перше, зосередьтеся на вирішенні реальних проблем. Успішні стартапи народжуються з бажання зробити світ кращим, пропонуючи рішення, які мають значення для людей. Вивчайте ринок, спілкуйтеся з потенційними користувачами, визначайте їхні потреби та створюйте продукти чи послуги, які справді допомагають.

По-друге, не бійтеся використовувати новітні технології. Штучний інтелект та інші передові технології можуть надати вашому стартапу конкурентну перевагу. Вони дозволяють автоматизувати процеси, аналізувати великі обсяги даних і пропонувати персоналізовані рішення. Інвестуйте час у вивчення цих технологій або знайдіть партнерів, які мають відповідні знання.

По-третє, шукайте підтримку та будуйте мережу контактів. Як заступник голови молодіжної ради при Міністерстві економіки України, я закликаю молодих підприємців звертатися до державних програм підтримки, брати участь у конкурсах, акселераторах та інкубаторах. Ці платформи не лише надають фінансову допомогу, але й відкривають двері до менторства та цінних зв'язків у галузі.

І нарешті, будьте наполегливими та готовими вчитися на помилках. Підприємництво – це шлях з викликами, але кожна невдача – це можливість для росту та вдосконалення. Вірте в себе, постійно розвивайте свої навички та не здавайтеся перед труднощами.

Молодь має потенціал стати рушійною силою інновацій в Україні. Використовуйте ці можливості, щоб створювати майбутнє, яким ви бажаєте його бачити.

ІДЕЯ

***Ідея** – живий продуктивний задум, що в перспективі може перетворитись в певний результат:*

- вести до винаходів і відкриттів;
- допомагати вирішувати проблеми;
- дозволяти творити мистецтво;
- розвивати наше мислення;
- змінювати суспільство.

Пам'ятайте, що кожна велика ідея починається з питання:

«Яку проблему я можу вирішити?»

Думайте масштабно, адаптуйте ідеї та стежте за потребами ринку.

ІДЕЯ ДЛЯ ПРОЄКТУ

DOMOVA

Олександре, розкажіть, як з'явилася ідея DOMOVA?

Олександр Саржан: Все почалося з розуміння, що тисячі старих та пошкоджених будинків в Україні фактично є неліквідною нерухомістю. Власники квартир часто не мають варіантів продати свої квартири за вигідною ціною через зношеність або небезпечний стан будівлі. Наша команда прагнула створити механізм, який дозволив би власникам квартир об'єднуватися, подавати запит на продаж та укладати угоду з забудовниками й інвесторами як єдина спільнота. Так з'явилася DOMOVA – інноваційна платформа, яка відкриває нові можливості для власників, допомагає оновлювати житловий фонд і залучає приватні інвестиції в реновацію наших міст.

Що відрізняє DOMOVA від інших рішень?

Олександр Саржан: DOMOVA – це унікальна платформа, яка дозволяє власникам аварійних і ветхих будинків вигідно продавати весь будинок як єдиний об'єкт. Ми пропонуємо комплексну допомогу в розселенні багатоквартирного будинку, забезпечуючи юридичну підтримку на кожному етапі. DOMOVA створює можливість безпечного і прозорого продажу, де кожен власник контролює свою частку, але водночас співпрацює з іншими мешканцями. Для інвесторів це шанс придбати ділянку під нове будівництво або реконструкцію, що особливо цінне в містах із високим попитом на нерухомість.

Які виклики Ви зустріли на початкових етапах?

Олександр Саржан: Основний виклик полягав у подоланні психологічних бар'єрів власників квартир. Люди часто не довіряють новим платформам, особливо коли йдеться про спільні угоди. Тому ми зробили акцент на простоті процесу, покроковій підтримці та прозорих угодах. DOMOVA не тільки пропонує технічне рішення, але й виступає надійним партнером для кожного учасника. Це дозволило людям відчути впевненість і безпеку, що є критично важливим для угод такого масштабу.

Яку пораду Ви б дали підприємцям, що розвивають подібні інноваційні проєкти?

Олександр Саржан: Основна порада – будьте готові адаптуватися до реальних потреб вашої аудиторії.

Спочатку ми очікували, що власники нерухомості будуть активно реєструватися на DOMOVA, але зрозуміли, що людям потрібен час для довіри, детальне пояснення процесу і відчуття підтримки на кожному етапі. Наш глибокий аналіз показав, що лише функціонального продукту недостатньо – важливо створити зрозумілий і прозорий механізм взаємодії, який розвіює будь-які сумніви. DOMOVA показала нам, що успіх інноваційного проєкту лежить у здатності будувати довіру, розуміти емоційні потреби користувачів і забезпечувати підтримку, яка перетворює технологію на зручне, безпечне рішення для всіх.

ОЛЕКСАНДР САРЖАН

*Засновник **DOMOVA**, першої у світі платформи, що допомагає власникам аварійних та ветхих будинків вигідно домовитись про спільний продаж будівлі інвесторам*

Генерація бізнес-ідей – ключовий етап для підприємця. Основні поради щодо створення успішних ідей:

- *використовуйте вже наявні послуги чи товари як базу для своїх ідей, ставлячи запитання «А що, якщо...?»;*
- *уникайте дрібних поліпшень на існуючих продуктах;*
- *вирішуйте проблеми, які вас хвилюють;*
- *спостерігайте за оточенням;*
- *спробуйте поєднати два різні бізнеси або технології для створення чогось нового;*
- *зосередьтеся на потребах ринку;*
- *ваша зацікавленість у справі допоможе залучити інвесторів і підвищить шанси на успіх;*
- *використовуйте технології та шукайте можливості автоматизувати процеси, які раніше вимагали значних людських ресурсів.*

ВЯЧЕСЛАВ ПРЯМІЦИН

Керівник ГО «Лабораторія юридичного дизайну», начальник юридичного відділу Київської школи економіки

Гайд від ГО «Лабораторія юридичного дизайну»

ЯК ЗАПУСТИТИ СВІЙ ІННОВАЦІЙНИЙ LEGALTECH СТАРТАП?

Крок 1 – Знайдіть проблему
Подумайте, які незручності або недоліки існують у сфері права. Це може бути щось, що вас особисто дратує або що ви помітили у своїй роботі.

Крок 2 – Оцініть проблему!

- Як часто ця проблема виникає?
- Скільки людей з нею стикається?
- Чи може вирішення цієї проблеми покращити життя людей?
- Чи можна на цьому заробити гроші?
- Визначте цільову аудиторію (ЦА)!
- Хто буде користуватись вашим продуктом?

P.S. Чим конкретніше ви визначите свою ЦА, тим краще зрозумієте, як створити продукт, який їм сподобається. Наприклад, для людей старшого віку краще підійде гаряча лінія, ніж мобільний додаток.

ЛАБОРАТОРІЯ ЮРИДИЧНОГО ДИЗАЙНУ

Крок 3 – Розробіть бізнес-модель
Подумайте, як стартап буде заробляти гроші. Це можуть бути: продажі, гранти, краудфандинг.

Крок 4 – Брейншторм рішень
Зберіть команду і придумайте якомога більше ідей для вирішення проблеми. Не бійтеся вигадувати навіть найнеймовірніші ідеї.

Крок 5 – Створіть прототип (MVP)
Зробіть мінімально життєздатний продукт, який покаже, як ваше рішення працює. Це може бути простий сайт, скрипт або навіть просто текстовий опис.

Крок 6 – Тестуйте та покращуйте
Запропонуйте свій MVP цільовій аудиторії, зберіть відгуки і вдосконалюйте продукт. Працюйте над стратегіями розвитку і шукайте можливості для масштабування.

ЯК З'ЯВЛЯЮТЬСЯ ІДЕЇ, ЯК ВОНИ РОЗВИВАЮТЬСЯ І ЯК ВТІЛЮЮТЬСЯ В ЖИТТЯ

ФРІРАЙТИНГ (FREE WRITING)

Фрірайтинг *– техніка безперервного письма без самоцензури, яка допомагає розвинути креативність, подолати письменницький блок:*

- налаштуйте таймер на пів години;
- пишіть від руки все, що спадає на думку, без зупинки. Не обдумуйте і не виправляйте. Якщо в голові крутиться «Не знаю, що писати» – запишіть це;
- після завершення зробіть коротку перерву;
- перечитайте написане, бажано вголос. Виділіть цікаві думки чи фрази;
- головна ціль – позбутися внутрішньої критики і дати волю думкам.

КОНЦЕПЦІЯ «ІКІҐАЙ»

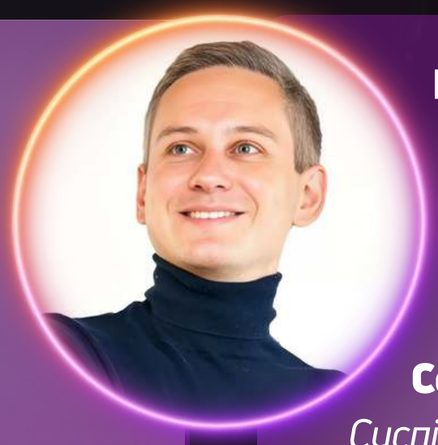
Для пошуку свого ікіґай (життєвого призначення) проаналізуйте власні досягнення, експертні навички, улюблені справи та професійні мрії. Розуміння свого типу особистості допоможе визначити, які заняття вас по-справжньому надихають.

Метод 5 питань за «Ікіґай»:

- Які 3 заняття вас цікавлять?
- Що вас надихає?
- Що вам приносить задоволення?
- Чим би ви могли б займатися безкоштовно?
- Який внесок у суспільство ви можете зробити?

ДМИТРО ДУБРОВСЬКИЙ

Співзасновник Uklon та фонду Nezlamni



ЧЕКЛІСТ: 7 ОЗНАК ТОГО, ЩО ВАША ІННОВАЦІЙНА ІДЕЯ МАЄ ПОТЕНЦІАЛ

Реальна потреба:

Ідея вирішує конкретну проблему або задовольняє попит ринку.

Uklon став першим гравцем ринку ride-hailing. Тоді ми відчули, що наша інновація дійсно може змінити гру, адже доступ до інтернету ставав більш масовим і простим. Таким чином, ми змогли змінити уявлення про міське пересування одним інноваційним рішенням – перенесли це в онлайн-формат без потреби в дзвінку.

Якщо продукт не вирішує суттєвого болю чи не спрощує життя споживачів, ймовірність його успіху зменшується. Потрібно критично оцінити, наскільки значна проблема та скільки людей вона зачіпає. Ринок сам демонструє, що в ньому потрібно змінити (покращити). Ваша задача лише вчасно це відчути.

Унікальність:

Продукт або послуга мають чітку відмінність від наявних рішень.

Бути інноватором завжди значить бути першим, але ніколи не означає бути єдиним. Тому одна з головних ключових особливостей вдалого розвитку – якісно побудована унікальність вашої ідеї. І це не завжди про «технічну» структуру. А й про бізнес-модель, маркетингову та комунікаційну стратегію, клієнтський досвід і т.д. Ви маєте бути готовими створювати «незвичне». Важливо тільки, щоб «унікальність» була позитивною.

Масштабованість:

Є можливість швидко розширити бізнес або зайти на нові ринки.

Багато хто вважає, що масштабування – це ключ до успіху. Але перед цим процесом варто дуже добре пропрацювати операційну частину. Масштабування – це не лише нові можливості, але й великий виклик.

Ви маєте врахувати всі локальні особливості нового ринку, а це досить довготривалий процес. Більше того, на новому ринку можуть не працювати ваші попередні механізми. А певні процеси потрібно будувати «з нуля».

Позитивний відгук ринку:

Попереднє тестування показує зацікавленість від клієнтів або інвесторів.

Пам'ятайте, що краще мати MVP, що одразу може працювати, ніж довго доточувати продукт. Саме перші реакції та коментарі допоможуть вам швидко зрозуміти головні помилки та переваги.

Інвестиції:

Обережний підхід краще за все.

Молоді продукти досить часто потрапляють під пильний погляд сталих гравців ринку та інвесторів. Більше того, активних інвесторів зазвичай більше, ніж дійсно крутих продуктів. Тому в процесі залучення коштів дуже важливо *обережно* обирати свого інвестора.

Гнучкість:

Ідея повинна мати можливість для адаптації у відповідь на зміни на ринку чи в технологіях.

Гнучкість дозволяє швидко коригувати продукт або стратегію, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Це стосується всіх елементів вашої компанії: головного продукту, процесу найму персоналу, юридичний блок – всі елементи мають бути гнучкими та готовими до різких змін. Особливо, якщо врахувати кризові часи, наприклад, початок повномасштабної війни.

Соціальна роль та зміни суспільства:

Суспільно корисні ідеї мають більші шанси на довгостроковий успіх.

Часи «дикого капіталізму» закінчилися. Сьогодні ваш продукт має не тільки гарно виконувати свою функцію, а й бути прозорим, відповідальним та підзвітним перед споживачем. Ідея, що має позитивний вплив на суспільство або навколишнє середовище, часто отримує більшу підтримку від споживачів, інвесторів та держави.

І це дійсно класна історія, бо ви можете змінювати суспільне сприйняття важливих тем та проблем.

Зокрема в Uklon, ми багато займаємось питанням розвитку інклюзії в містах. Один з наших проєктів, «Інклюзивний» – це клас авто для людей, що користуються кріслом колісним. Поки що він працює в Києві та Львові, але плануємо запускати більше міст.

ПОМИЛКИ ПРИ ГЕНЕРУВАННІ ІДЕЙ

- уникання ринку, де є багато конкурентів: *глобальні компанії як Google, Facebook не були першими у своїх галузях, однак запропонувавши кращу технологію/рішення, змогли досягти своїх висот;*
- провадження першої ідеї без її критичної оцінки: *повністю довіряти її критиці можна, якщо це роблять компетентні особи сфери, в якій ви плануєте розвиватися;*
- уникання нудних та важких сфер: *Monobank – український необанк, засновники якого не побоялися реалізовувати ідею в банківській сфері, яка є достатньо складною.*

НАТАЛІЯ КОВАЛЬ

Експертка у галузі інформаційних систем, менеджменту інновацій, гнучких систем управління проєктами та програмами, бізнес-аналізу, дата аналітики та систем прийняття рішень на основі даних

Екс-директор з інновацій компанії Медирент, яка створює технологічно-програмні рішення для державного та корпоративного сектору з загальною кількістю користувачів у десятки мільйонів. Основна вища освіта – інженер-математик (Прикладна математика, НТУУ КПІ). Має ступінь Global Executive MBA IESE Business School (Барселона, Іспанія)

ЧЕКЛІСТ «10 ПИТАНЬ ДЛЯ ОЦІНКИ ГОТОВНОСТІ ПРОЄКТУ ДО ЗАПУСКУ»

1. Чи визначено чітку цінність продукту?

Переконайтеся, що ви розумієте ключову користь, яку ваш продукт або послуга приносить споживачам. Яку проблему вирішує, яку додану вартість приносить?

Це має бути основою для всіх подальших рішень.

2. Чи проведено дослідження ринку?

Перед запуском важливо підтвердити попит на ринку через ретельний аналіз конкурентів, потенційних клієнтів та тенденцій. Яким чином та за допомогою яких продуктів клієнти наразі задовольняють цю потребу, та за рахунок чого ви можете виявитись кращими.

3. Чи є сформована команда з необхідними навичками?

Оцінка компетенцій команди допоможе зрозуміти, чи вистачить вам ресурсів для успішної реалізації проєкту. Чи наявні потрібні експерти на ринку праці, скільки вони коштують, як їх мотивувати працювати саме з вами.

4. Чи є план розвитку продукту після запуску?

Проєкт повинен мати стратегію та дорожню карту розвитку на кілька етапів, включаючи залучення перших користувачів, плани адаптації та вдосконалення продукту, масштабування та забезпечення підтримки.

5. Чи є фінансова підтримка для запуску і перших місяців діяльності?

Прорахуйте оптимістичну та реалістичну фінансові моделі, врахуйте ризики. Переконайтеся, що у вас є фінансування не лише на старт, але й на покриття можливих затримок у отриманні прибутку або додаткових витрат.

6. Чи забезпечено правову захищеність?

Перевірте, чи зареєстровані інтелектуальні права на вашу інновацію (патенти, авторські права тощо), щоб уникнути ризиків. Домовтесь «на березі» з партнерами та ключовими членами команди про модель інтелектуальної власності проєкту.

7. Чи є розуміння ризиків?

Визначте можливі ризики: фінансові, технічні, ринкові, та підготуйте плани щодо їх мінімізації або закладіть ресурси на їх усунення та прийняття.

8. Чи підготовлені маркетингова стратегія та план продажів?

Складіть маркетинг план по системі «4P» – Product, Price, Place, Promotion. Які канали просування найбільш ефективні для вашого продукту (соціальні мережі, реклама, PR)?

Які меседжі використовуються для залучення споживачів? Чи є плани щодо участі у виставках, ярмарках або партнерствах для підвищення впізнаваності?

Чи проводяться акції, бонусні програми або інші інструменти стимулювання продажів?

9. Чи протестовано продукт з реальними користувачами?

Пілотні тестування дають важливу зворотну реакцію та допомагають уникнути значних помилок на етапі запуску. Всі ключові гіпотези щодо цінності продукту та потреб користувачів потрібно тестувати перед вкладанням значних ресурсів в їх реалізацію.

10. Чи готовий бізнес до масштабування?

Переконайтеся, що ваша бізнес-модель є гнучкою та здатною до адаптації при зростанні попиту. Це стосується як технологічної платформи продукту, так і зрілості процесів та системи управління команди, і – найголовніше – спроможності залучити додаткові інвестиції на масштабування.

Ось шаблон карти ризиків, який може бути використаний для оцінки ризиків інноваційного проєкту. Це практичний інструмент для підприємців, стартапів, інноваторів, який допомагає систематизувати можливі загрози та розробити стратегії їхнього уникнення або мінімізації.

КАРТА РИЗИКІВ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ

Категорія ризику	Опис ризику	Ймовірність	Вплив	Стратегія мінімізації ризику	Відповідальний
Фінансові ризики	Недостатнє фінансування на запуск та підтримку	Середня	Високий	Пошук інвесторів, альтернативні джерела фінансування, резерви фаундерів	Фінансовий директор
Ризики ринку	Невідповідність продукту потребам ринку	Середня	Високий	Проведення досліджень ринку, тестування продукту на ЦА	Маркетолог
Конкурентні ризики	Поява сильних конкурентів на ринку	Висока	Високий	Позиціонування продукту, інновації, створення унікальних цінностей	Стратегічний менеджер
Юридичні ризики	Проблеми з інтелектуальною власністю або регулюванням	Середня	Високий	Реєстрація прав інтелектуальної власності, консультації з юристами	Юрист
Операційні ризики	Проблеми з виконанням операційних процесів	Середня	Середній	Гнучка система управління проєктами, автоматизація процесів, навчання персоналу	Операційний менеджер
Репутаційні ризики	Негативна реакція споживачів або невдалі PR-кампанії	Низька	Високий	Професійний SMM, управління репутацією, PR-планування, робота зі ЗМІ	PR-менеджер
Технологічні ризики	Невдалий вибір технологій. Швидка зміна технологій, які можуть зробити продукт застарілим	Висока	Високий	Постійне тестування, стандартизація, залучення експертів. Постійне оновлення продукту, моніторинг нових технологій	Технічний директор

ІГОР ПОЛИЧ

CEO IT-компанії Devlight, Віцепрезидент з міжнародного співробітництва IT Ukraine Association, член ради представників

Експерт цифровізації бізнесу, 8 років досвіду в управлінні IT компанією, 20 компаній зі списку Forbes Top-100 Українських компаній – клієнти Devlight. Devlight – це IT-компанія зі створення мобільних застосунків, яка допомагає компаніям стати брендом № 1 у смартфоні користувачів. Понад 8 років працюємо з бізнесами зі списку «Ton-100 Forbes Україна».

Для успішної розробки інноваційного продукту ключовим є розуміння справжніх потреб користувачів та вміння передбачити майбутні тенденції. Перш ніж приступати до реалізації ідей, варто приділити особливу увагу дослідженням користувачів та аналізу ринку, адже вони допоможуть виявити потенційні можливості та унікальні точки диференціації продукту.

Адаптивність і здатність до постійного вдосконалення – найкращі союзники на шляху до створення продукту, який не лише задовольняє потреби сьогодення, а й формує майбутнє.

ОЗНАКИ ТОГО, ЩО ІДЕЯ УСПІШНА

- ви робите те, що в першу чергу потрібно вам: такі стартапи як Petcube, Grammarly, які засновані українцями, змогли досягти світового рівня саме завдяки вирішенню близьких їм проблем;
- розвиток технологій відкриває нові можливості: спостереження за технологічним прогресом сприяє формуванню нових напрямків для пошуку ідей та рішення;
- це те, що роблять успішні компанії у світі: локалізація рішень інших країн або ж регіонів також може стати вашою ідеєю (Glovo (Іспанія), Rocket (Україна), Rappi (Мексика)).

РОЛЬ КОМАНДИ В СТАРТАПІ

Команда стартапу *– це група людей, об'єднаних спільною метою та спільними цінностями, візією і місією.*

Найпоширеніша структура – команда співзасновників з доповнюючими навичками, яка керує всіма аспектами бізнесу: *від розробки продукту до маркетингу*.

Інший варіант – виконавча команда з досвідчених професіоналів для швидкого масштабування стартапу, з чіткою ієрархією та розподілом обов'язків, що може призвести до конфліктів без належного контролю.

Успішне лідерство базується на формуванні команди з надійних професіоналів, створенні атмосфери довіри та поваги, чіткій комунікації бачення компанії та ефективному розподілі ресурсів.

ЗАСНОВНИКИ СТАРТАПУ (КОФАУНДЕРИ)

CEO — ***Chief Executive Officer*** *– візіонер, стратег та рушій процесів*

CMO — ***Chief Marketing Officer*** *– маркетолог, відповідальний за маркетингову стратегію*

CTO — ***Chief Technical Officer*** *– «головний інженер»*

COO — ***Chief Operating Officer*** *– відповідальний за операційну діяльність, внутрішній менеджмент*

CFO — ***Chief Financial Officer*** *– відповідальний за фінансову складову стартапу*

CSO — ***Chief Sales Officer*** *– директор з продажу*

Інвестори надають перевагу стартапам з кількома засновниками через ризики соло-фаундерства. Типова структура включає засновника, який виконує кілька керівних ролей (CEO, COO, CMO, CFO), директорів, менеджерів середньої ланки та виконавців.

ФІКСАЦІЯ ДОМОВЛЕНОСТЕЙ

Для уникнення конфліктів між співзасновниками необхідно на початку оформити **Меморандум про взаєморозуміння**, де чітко прописуються умови партнерства, розподіл ролей та обов'язків кожного учасника стартапу.

Мінімальний пакет документів, які потрібно підписати на початку:

- ***Non Disclosure Agreement*** – документ про нерозголошення комерційної таємниці.
- ***Shareholders Agreement*** – згода власників акцій про те, як управляти компанією та ухвалювати рішення.
- ***Non Compete Agreement*** – документ про неконкуренцію.
- ***Vesting Agreement*** – документ про вестинг акцій.

Вестинг – процес розбивки отримання акцій компанії/стартапу (опціону) в залежності від відпрацьованого у компанії/стартапі часу; вестинг означає що ви не отримаєте акції компанії/стартапу, поки не відпрацюєте в компанії/стартапі у визначений договором термін.

Команди в стартапах приносять експертизу, підтримку і мотивацію, особливо на ранніх етапах, допомагаючи розвивати бізнес і вирішувати проблеми.

МОЖЛИВІ ПРОБЛЕМИ

- втрата гнучкості: спільне прийняття рішень може уповільнити швидкість змін та адаптації;
- ресурсні витрати: команди потребують фінансування та часу, що обмежує ресурси стартапу;
- розбіжності в думках: команда може стати джерелом конфліктів та політики, що загрожує згуртованості.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА СТАРТАПУ

Організаційна структура стартапу *– це гнучка система, що визначає розподіл обов'язків та підпорядкування. Вона може бути прямою (всі звітують засновникам) або багаторівневою, змінюючись разом з ростом компанії.*

РАННЯ СТАДІЯ

На ранній стадії засновник виконує багато ролей одночасно. З часом команда розширюється, і з'являються ключові позиції: технічний директор, продакт-менеджер, маркетолог, менеджер з продажу, бухгалтер та інші.

СТАДІЯ ЗРОСТАННЯ

З ростом компанії структура ускладнюється. З'являються рівні управління:

- Топ-менеджмент: CEO, співзасновники, стейкхолдери;
- C-рівень: CTO, CFO, CMO, CSO;
- Середня ланка управління: керівники відділів, керівники команд;
- Операційний рівень: дизайнери, розробники, маркетологи, менеджери з продажу, HR-спеціалісти, фахівці з підтримки клієнтів.

КЛЮЧОВІ РОЛІ В СТРУКТУРІ СТАРТАПУ

Для створення ефективної команди важливо визначити ключові ролі, їхні обов'язки та необхідні навички. Ось короткий огляд основних позицій:

- **CEO**: відповідає за визначення візії, місії та стратегічних рішень;
- **CTO**: займається технічною стратегією та керує розробкою продукту;
- **CFO**: управляє фінансами компанії, включаючи бюджет та грошові потоки;
- **CMO**: відповідає за просування стартапу та управління його публічним іміджем;
- **COO**: відповідає за налаштування операційної діяльності, розподіл обов'язків, внутрішній менеджмент;
- **CSO**: керує продажами та перетворенням потенційних клієнтів у платних;
- **Product Manager**: відповідає за розробку продукту та забезпечення відповідності очікуванням користувачів;
- **VP of Sales**: керує стратегією продажів та зростанням компанії;
- **Revenue Operations Manager:** оптимізує технології, пов'язані з продажами та маркетингом;
- **Data Analyst**: використовує дані для керівництва стратегічними рішеннями компанії;
- **Product Director**: з'єднує продукт з ринком та демонструє його цінність цільовій аудиторії;
- **Chief Human Resources Officer**: відповідає за найм, утримання персоналу та формування культури компанії.

ТЕХНОЛОГІЧНА КОМАНДА СТАРТАПУ: ХТО РЕАЛІЗОВУВАТИМЕ ВАШУ ІДЕЮ

Успіх стартапу значною мірою залежить від професійної команди з відповідним досвідом та знаннями. Саме якість команди часто є ключовим фактором для прийняття рішення інвесторами.

1 БАЗОВИЙ СКЛАД КОМАНДИ ДЛЯ СТАРТАПУ

- **Лідер**: ключова фігура, яка надихає, організовує роботу, забезпечує комунікацію та підтримує загальне бачення проєкту (повинен розуміти бізнес-модель і знати, як реалізувати ідею);
- **Менеджер проєкту**: координує команду, розподіляє завдання та контролює прогрес; відповідає за ефективність, дотримання дедлайнів і досягнення цілей (може бути технічним спеціалістом або експертом у різних сферах, як-от маркетинг чи фінанси).

2 ФАХІВЦІ ЗА НАПРЯМКАМИ

- **Спеціалісти з розробки продукту**: фахівці, які працюють над створенням кінцевого продукту (інженери чи розробники);
- **Дизайнер**: створює візуальне оформлення продукту чи послуги, займається брендінгом та покращує користувацький досвід;
- **Тестувальник або контролер якості**: перевіряє готовий продукт, мінімізуючи ризики та забезпечуючи його відповідність стандартам якості;
- **Системний адміністратор або IT-фахівець**: забезпечує безперебійну роботу технічної інфраструктури, якщо це потрібно для стартапу; відповідає за безпеку та налаштування систем.

3 МЕДІА ТА МАРКЕТИНГ

- **Контент-мейкер**: створює контент, що привертає увагу медіа та цільової аудиторії;
- **Маркетолог**: відповідає за залучення клієнтів, розробку стратегій просування та пошук нових каналів для розвитку стартапу.

ЯК НАЙМАТИ КОМАНДУ СТАРТАПУ

Правильний підхід до найму команди сильно впливає на успіх стартапу.

ШТАТНІ ПРАЦІВНИКИ

Внутрішня команда, яка повністю залучена до розвитку стартапу, забезпечує тісну співпрацю і має навички, які відповідають потребам проєкту.

Найм внутрішньої команди – це критичний крок для зростання стартапу:

- визнайте, що пошук талантів є конкурентним та критично важливим;
- розробіть структурований процес найму, який відповідає культурі вашого стартапу;
- часто найкращі наймі приходять через особисті зв'язки;
- зосередьтеся на наймі людей з правильним ставленням, оскільки навичкам можна навчити, а риси характеру – змінити неможливо.

АУТСОРСИНГ

Передача непрофільних завдань зовнішнім виконавцям для економії ресурсів.

ФРІЛАНС

Фрілансери – оптимальне рішення для короткострокових і спеціалізованих проєктів стартапу. Вони забезпечують гнучкість, експертизу в конкретних галузях та допомагають оптимізувати витрати:

- *використовуйте сайти для фрілансерів*: платформи як Fiverr надають доступ до великого пулу талантів;
- *шукайте багатопрофільних фрілансерів*: це максимізує цінність та універсальність;
- *чіткий брифінг*: ясно визначте обсяг роботи, умови оплати та терміни;
- *процес онбордингу*: створіть процес ознайомлення фрілансерів з культурою стартапу;
- *проведіть пробні завдання*: запропонуйте оплачувані тестові завдання для підтвердження навичок.

ГІБРИДНА КОМАНДА

Гібридна команда об'єднує штатних працівників із зовнішніми спеціалістами (аутсорс, фріланс), що забезпечує гнучкість у залученні талантів та збереження ключових компетенцій в компанії.

ІНКУБАТОРИ ТА АКСЕЛЕРАТОРИ

Інкубатори та акселератори допомагають стартапам на початкових етапах, забезпечуючи їх ресурсами, менторством та доступом до мережі інвесторів і партнерів, що сприяє швидкому розвитку проєкту.

Успіх стартапу залежить від добре структурованої команди. Сучасні тенденції – віддалена робота, різноманітність, AI та автоматизація – впливають на формування команд.

Організація команди за допомогою інструментів управління проєктами.

Сучасні інструменти управління проєктами можуть допомогти відстежувати завдання, керувати робочими процесами та підтримувати комунікацію між членами команди. Такі інструменти, як **Asana, Trello та Jira**, можуть підвищити продуктивність та прозорість.

РОМАН РАДЕЙКО

Co-founder і CEO Online Law School, PhD, експерт з OSINT для юристів

ТИПОВІ ПОМИЛКИ СТАРТАПЕРІВ ПРИ РОБОТІ З КОНТРАГЕНТАМИ

1. Поверхнева перевірка:

Приклади:

a) Перевірка лише назви компанії в Google
b) Обмеження перевірки лише даними з ЄДР
c) Перегляд тільки першої сторінки результатів пошуку

Ризики:

a) Пропуск важливої інформації про фінансовий стан
b) Невиявлення судових справ чи виконавчих проваджень
c) Ігнорування негативних відгуків чи новин, які можуть бути на наступних сторінках пошуку

2. Ігнорування історії змін:

Приклади:

a) Перевірка лише поточних даних в ЄДР
b) Нехтування аналізом попередніх адрес реєстрації
c) Ігнорування змін у складі засновників

Ризики:

a) Пропуск інформації про часту зміну керівництва
b) Невиявлення зв'язків з проблемними адресами масової реєстрації
c) Нерозуміння реальної структури власності та її змін

3. Недостатня увага до зв'язків:

Приклади:

a) Перевірка лише самої компанії без аналізу пов'язаних осіб
b) Ігнорування дочірніх та афілійованих компаній
c) Нехтування аналізом бізнес-партнерів

Ризики:

a) Неврахування потенційних конфліктів інтересів
b) Пропуск інформації про проблеми в пов'язаних структурах
c) Невиявлення схем ухилення від податків через пов'язані компанії

4. Довіра одному джерелу:

Приклади:

a) Використання лише YouControl для перевірки
b) Опора виключно на дані з ЄДР
c) Довіра тільки інформації з офіційного сайту компанії

Ризики:

a) Отримання неповної інформації
b) Пропуск даних, які можуть бути в інших джерелах
c) Невиявлення розбіжностей між різними джерелами

5. Ігнорування міжнародного контексту:

Приклади:

a) Перевірка лише в українських реєстрах компанії з іноземними зв'язками
b) Нехтування перевіркою міжнародних санкційних списків
c) Ігнорування зарубіжних ЗМІ при аналізі репутації

Ризики:

a) Пропуск інформації про санкції чи судові справи за кордоном
b) Невиявлення міжнародних зв'язків, які можуть нести ризики
c) Неповне розуміння глобальної репутації компанії

6. Неуважність до деталей:

Приклади:

a) Пропуск незначних розбіжностей у написанні назви компанії
b) Ігнорування дрібних невідповідностей у датах
c) Нехтування аналізом кодів КВЕД

Ризики:

a) Можливість маніпуляцій з боку недобросовісних контрагентів
b) Пропуск ознак підробки документів
c) Невиявлення невідповідності заявленої та реальної діяльності

7. Нехтування соціальними медіа:

Приклади:

a) Ігнорування профілів компанії у Facebook та LinkedIn
b) Нехтування аналізом особистих сторінок керівництва
c) Пропуск аналізу відгуків у соціальних мережах

Ризики:

a) Пропуск важливої інформації про реальну діяльність
b) Невиявлення потенційних конфліктів інтересів керівництва
c) Нерозуміння реальної репутації компанії серед клієнтів

8. Відсутність моніторингу:

Приклади:

a) Одноразова перевірка контрагента без подальшого відстеження
b) Ігнорування змін у судовому реєстрі після початку співпраці
c) Нехтування регулярним оновленням фінансової інформації

Ризики:
a) Пропуск важливих змін у статусі контрагента
b) Невчасне виявлення нових судових справ
c) Нерозуміння динаміки фінансового стану партнера

9. Ігнорування галузевої специфіки:

Приклади:
a) Однакова перевірка для IT-компанії та аграрного підприємства
b) Нехтування аналізом специфічних ліцензій для певних галузей
c) Ігнорування галузевих рейтингів та оцінок

Ризики:
a) Пропуск важливих галузевих ризиків
b) Невиявлення відсутності необхідних дозволів
c) Неповне розуміння позиції компанії на ринку

10. Недостатня увага до фінансових показників:

Приклади:
a) Перевірка лише наявності фінансової звітності без аналізу
b) Ігнорування динаміки зміни фінансових показників
c) Нехтування аналізом структури доходів та витрат

Ризики:
a) Пропуск ознак фінансових проблем
b) Невиявлення тенденцій до погіршення фінансового стану
c) Нерозуміння реальної прибутковості бізнесу

11. Ігнорування публічних закупівель:

Приклади:
a) Нехтування перевіркою історії участі в тендерах
b) Ігнорування аналізу цінових пропозицій на тендерах
c) Пропуск перевірки виконання державних контрактів

Ризики:
a) Невиявлення можливих корупційних схем
b) Пропуск інформації про демпінгові стратегії
c) Нерозуміння реальної здатності компанії виконувати зобов'язання

12. Неврахування культурного контексту:

Приклади:
a) Ігнорування місцевих особливостей ведення бізнесу
b) Нехтування аналізом репутації в локальному бізнес-середовищі
c) Пропуск вивчення місцевих бізнес-практик

Ризики:
a) Неправильна інтерпретація певних бізнес-практик
b) Нерозуміння реальної репутації компанії в місцевому контексті
c) Потенційні конфлікти через культурні непорозуміння

13. Надмірна довіра до офіційних джерел:

Приклади:
a) Використання лише офіційних реєстрів
b) Ігнорування неформальних бізнес-форумів
c) Нехтування аналізом чуток та інсайдерської інформації

Ризики:
a) Пропуск важливої неформальної інформації
b) Невиявлення потенційних проблем, які ще не відображені офіційно
c) Нерозуміння реального стану справ у компанії

14. Ігнорування технічних деталей:

Приклади:
a) Нехтування перевіркою IP-адрес
b) Ігнорування аналізу доменних імен
c) Пропуск перевірки технічних можливостей компанії

Ризики:
a) Невиявлення зв'язків з підозрілими веб-ресурсами
b) Пропуск інформації про потенційні шахрайські схеми
c) Нерозуміння реальних технічних можливостей партнера

ЧЕКЛІСТ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ ЯК КОНТРАГЕНТІВ (БІЗНЕС-ПАРТНЕРІВ):

1. Базова інформація

Назва компанії (перевірка всіх варіантів написання)
Код ЄДРПОУ
Дата та місце реєстрації
Юридична адреса (перевірка на масову реєстрацію)
Фактична адреса (якщо відрізняється)
Контактна інформація (телефон, email, веб-сайт)
Статутний капітал та його зміни

2. Структура власності та управління

Засновники (фізичні та юридичні особи)
Кінцеві бенефіціарні власники
Керівництво компанії (директор, правління)
Історія змін у структурі власності
Перевірка пов'язаних осіб

3. Підприємницька діяльність

Види діяльності за КВЕД
Наявність ліцензій та дозволів
Участь у державних закупівлях (Prozorro)
Аналіз основних клієнтів та постачальників
Перевірка дочірніх компаній та філій
Членство в бізнес-асоціаціях

4. Фінансовий стан

Аналіз фінансової звітності (за останні 3-5 років)
Перевірка в реєстрі боржників
Аналіз виконавчих проваджень
Перевірка на банкрутство та ліквідацію
Аналіз кредитної історії (якщо доступно)
Перевірка податкових заборгованостей

5. Правовий статус

Аналіз судових справ (цивільні, господарські, адміністративні)
Перевірка кримінальних проваджень
Аналіз адміністративних правопорушень
Перевірка на наявність санкцій (українські та міжнародні)
Аналіз корпоративних спорів

6. Майновий стан

Перевірка нерухомого майна
Аналіз рухомого майна (транспортні засоби, обладнання)
Перевірка інтелектуальної власності (патенти, торговельні марки)
Аналіз обтяжень майна
Перевірка оренди державного/комунального майна

7. Репутація та медіа-присутність

Аналіз згадок у ЗМІ (позитивні/негативні)
Перевірка соціальних мереж компанії
Аналіз відгуків клієнтів та партнерів
Перевірка на наявність корпоративних скандалів
Аналіз публічних заяв керівництва

8. Міжнародна діяльність

Перевірка зовнішньоекономічної діяльності
Аналіз міжнародних партнерств
Перевірка в міжнародних санкційних списках
Аналіз офшорних зв'язків

9. Технічний аналіз

Перевірка доменних імен та хостингу
Аналіз корпоративної електронної пошти
Перевірка на наявність витоків даних
Аналіз цифрових слідів компанії

10. Екологічні та соціальні аспекти

Перевірка на екологічні порушення
Аналіз корпоративної соціальної відповідальності
Перевірка трудових спорів
Аналіз відповідності ESG-критеріям (якщо релевантно)

11. Історичний аналіз
Створення timeline ключових подій компанії
Аналіз змін у структурі та діяльності з часом
Перевірка попередніх назв та реорганізацій

12. Галузевий контекст
Аналіз позиції компанії на ринку
Порівняння з конкурентами
Перевірка відповідності галузевим стандартам

13. Політичні зв'язки
Перевірка на зв'язки з PEP (публічними особами)
Аналіз лобістської діяльності
Перевірка на політичні внески

14. Комплаєнс та етика
Аналіз внутрішніх політик (якщо доступні)
Перевірка на наявність етичних порушень
Аналіз антикорупційних заходів

15. Зведений аналіз ризиків
Оцінка фінансових ризиків
Аналіз правових ризиків
Оцінка репутаційних ризиків
Аналіз операційних ризиків
Оцінка ризиків, пов'язаних з неповнотою даних

Цей розширений чекліст враховує більше аспектів та потенційних ризиків при OSINT-перевірці юридичних осіб, допомагаючи уникнути типових помилок та забезпечити більш комплексний аналіз.

ЧЕКЛІСТ ДЛЯ OSINT-ПЕРЕВІРКИ ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ ЯК КОНТРАГЕНТА (БІЗНЕС-ПАРТНЕРА):

1. Базова інформація
ПІБ
Дата народження
ІПН (за наявності)
Місце проживання
Фотографія (за можливості)

2. Правовий статус
Перевірка цивільної дієздатності
Аналіз судового реєстру
Цивільні справи
Господарські справи
Адміністративні справи
Кримінальні справи
Перевірка виконавчих проваджень
Аналіз кримінальних проваджень
Перевірка адміністративних правопорушень

3. Фінансовий стан
Аналіз офіційних доходів (декларації, якщо доступні)
Перевірка на банкрутство
Аналіз фінансових зобов'язань
Історія фінансової активності (за останні 5 років)
Порівняння офіційних доходів зі способом життя

4. Майновий стан
Перевірка нерухомого майна
Аналіз рухомого майна (особливо транспортних засобів)
Перевірка обтяжень майна
Пошук закордонних активів

5. Підприємницька діяльність
Перевірка статусу ФОП
Аналіз участі в юридичних особах
Історія попередніх бізнес-проєктів
Аналіз партнерських відносин в бізнесі

6. Додаткові фактори ризику
Перевірка санкційних списків
Аналіз статусу публічної особи (PEP)
Пошук негативної інформації у ЗМІ
Аналіз онлайн-репутації
Профілі в соціальних мережах
Професійні платформи (LinkedIn тощо)
Публікації та виступи
Перевірка міжнародної діяльності
Закордонні рахунки та інвестиції
Участь у міжнародних проєктах
Технічна перевірка
Аналіз пов'язаних доменів та веб-ресурсів
Перевірка електронних адрес

7. Аналіз зв'язків
Родинні зв'язки
Ділові партнерства
Політичні зв'язки (якщо релевантно)

8. Професійна діяльність
Освіта та кваліфікація
Історія працевлаштування
Професійні досягнення та нагороди

9. Репутаційний аналіз
Згадки в галузевих ЗМІ
Відгуки колег та партнерів (якщо доступні)
Участь у громадських організаціях

10. Історичний аналіз
Хронологія ключових подій у житті та кар'єрі
Аналіз змін у офіційних даних з часом

11. Перехресна перевірка
Порівняння інформації з різних джерел
Виявлення невідповідностей та аномалій

12. Міжнародний контекст
Перевірка в міжнародних базах даних (якщо релевантно)
Аналіз діяльності в різних юрисдикціях

13. Документування та візуалізація
Створення візуальної схеми зв'язків
Складання хронології ключових подій
Підготовка списку використаних джерел

14. Оцінка ризиків
Правові ризики
Фінансові ризики
Репутаційні ризики
Операційні ризики
Ризик неповноти або застарілості інформації

15. Фінальна перевірка
Перегляд всіх зібраних даних
Пошук додаткових джерел для підтвердження ключової інформації
Оцінка необхідності додаткової перевірки

Цей чекліст допоможе забезпечити комплексний підхід до OSINT-перевірки фізичної особи, мінімізуючи ризик пропуску важливої інформації.

ОПТИМІЗАЦІЯ РОБОТИ КОМАНДИ ПРОЄКТУ: ДОВІРСЯ SCRUM

Scrum *– гнучкий метод управління проєктами з короткими циклами (спринтами).*

Спочатку створений для IT, він використовує принципи самоорганізації команди, ефективної співпраці, гнучкості та пріоритизації завдань, що застосовуються у різних сферах бізнесу для підвищення ефективності та якості роботи.

ОСНОВНІ ПЕРЕВАГИ SCRUM

- покращення комунікації через регулярні зустрічі та обмін інформацією;
- мотивація команди завдяки досягненню короткострокових цілей;
- чітке розуміння завдань і цілей кожного учасника;
- швидке вирішення проблем завдяки гнучкій структурі;
- висока якість продукту через постійний зворотний зв'язок і тестування.

SCRUM ефективний для проєктів, що потребують гнучкості та швидкої адаптації, і застосовується у різних сферах.

КЛЮЧОВІ РОЛІ В МЕТОДОЛОГІЇ SCRUM

PO ***Product Owner***
у випадку стартапа – CEO/CTO/COO, який формує список завдань та встановлює їх пріоритетність;

SM ***Scrum Master***
лідер команди, який допомагає організувати роботу, усуває перешкоди та контролює виконання завдань;

DT ***Development Team***
команда виконавців, які безпосередньо працюють над реалізацією проєкту:
- *свобода прийняття рішень;*
- *колективна відповідальність за виконання завдань;*
- *оптимальний розмір близько 6 осіб;*
- *самоорганізація та взаємозамінність.*

Ці ролі забезпечують злагоджене функціонування команди та чіткий розподіл обов'язків.

ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ SCRUM

- ***висока мотивація команди***: завдяки чітким цілям та коротким циклам роботи, команда залишається мотивованою та сфокусованою на результаті;
- ***чітке бачення прогресу та кінцевої мети***: регулярні демонстрації результатів дозволяють слідкувати за прогресом та вчасно вносити корективи;
- ***ефективна комунікація***: постійна взаємодія між усіма учасниками процесу забезпечує швидкий обмін інформацією та своєчасне вирішення проблем;
- ***дотримання дедлайнів***: чітка структура роботи та регулярні зустрічі допомагають команді дотримуватися встановлених термінів;
- ***постійне вдосконалення***: завдяки ретроспективам, команда постійно аналізує та покращує свої процеси.

Методологія SCRUM забезпечує ефективну розробку проєктів, що орієнтовані на кінцевий результат, гнучкість у реагуванні на зміни та високу якість виконання завдань.

KANBAN ПРОТИ SCRUM: ЩО ОБРАТИ ДЛЯ ВАШОЇ КОМАНДИ?

Kanban *– візуальна система управління, створена для оптимізації виробничих процесів.*

КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ KANBAN

- ***візуалізація роботи***: *використання дошки з колонками, що відображають етапи процесу (наприклад, «До виконання», «В роботі», «На перевірці», «Готово»);*
- ***обмеження WIP (work in progress):*** *встановлення максимальної кількості завдань, які можуть одночасно знаходитися в роботі;*
- ***управління потоком***: *оптимізація процесу для швидкого та плавного проходження завдань через систему;*
- ***чіткі правила процесу***: *визначення того, як завдання переміщуються між етапами;*
- ***постійне вдосконалення***: *регулярний аналіз та оптимізація процесу.*

ПЕРЕВАГИ KANBAN

- гнучкість у зміні пріоритетів;
- прозорість робочого процесу;
- зменшення втрат часу;
- передбачуваний час виконання завдань;
- оптимізація навантаження на команду.

ЩО ОБРАТИ?

1

Kanban підійде, якщо:
- потрібна максимальна гнучкість;
- команда не потребує строгої структури;
- пріоритети можуть часто змінюватися;
- є потреба в постійному потоці доставки;
- команда працює над проєктами підтримки або обслуговування.

2

Scrum буде кращим, якщо:
- потрібна чітка структура та розподіл ролей;
- важлива передбачуваність термінів;
- команда хоче мати регулярні цикли розробки;
- проєкт має чіткі вимоги та часові рамки;
- важлива регулярна звітність перед стейкхолдерами.

Порада: навіть використовуючи Scrum, можна застосовувати канбан-дошки для візуалізації робочого процесу та покращення прозорості виконання завдань.

СТРАТЕГІЧНА АРХІТЕКТУРА БІЗНЕСУ

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ

Що таке бізнес-модель Canvas, як з нею можна працювати бізнесу, та як вона допомагає зосередитись на створенні цінності продукту чи послуги.

***Бізнес-модель** – це концептуальна схема, що описує, як компанія створює, надає та отримує цінність.*

Вона описує:

- які продукти чи послуги компанія продає;
- хто є цільовими клієнтами компанії;
- як компанія взаємодіє зі своїми клієнтами;
- які ресурси та види діяльності потрібні компанії;
- скільки коштує ведення бізнесу та як він приносить дохід.

Успішні компанії регулярно оновлюють свої бізнес-моделі, щоб відповідати змінам на ринку та потребам клієнтів. Для інвесторів та аналітиків розуміння бізнес-моделі компанії важливе при оцінці її конкурентоспроможності.

ІГОР ПАРЕНЧУК

Заступник директора УКРНОІВІ

ЯК ІННОВАЦІЇ ЗМІНЮЮТЬ БІЗНЕС-МОДЕЛІ МСП ТА СТАРТАПІВ?

Інновації мають потужний вплив на бізнес-моделі, тому можна виокремити кілька основних напрямків. По-перше, це створення нових ринків. Інновації відкривають абсолютно нові ринки або ніші, що дозволяє МСП та стартапам першими займати ці позиції. Яскравим прикладом є поява смартфонів, які створили цілий ринок мобільних додатків. Для малого бізнесу це була чудова можливість вийти на новий ринок з мінімальними початковими витратами.

В цьому ж контексті можна говорити про канали збуту. Цифрові технології суттєво трансформували канали взаємодії з клієнтами. Наприклад, електронна комерція (e-commerce) дозволяє малому бізнесу вийти на глобальний ринок, не маючи фізичної присутності в інших країнах. Онлайн-платформи дали підприємствам доступ до набагато більшої аудиторії, ніж це було можливо раніше.

Також інновації впливають на внутрішні бізнес-процеси шляхом їх оптимізації. Впровадження нових технологій дозволяє значно підвищити ефективність внутрішніх операцій. Це означає зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності. Наприклад, автоматизація завдань або використання штучного інтелекту для управління даними дозволяють підприємствам швидше реагувати на виклики ринку і зосередитися на розвитку.

Окремо можна зазначити про вплив інновацій на роботу з клієнтами та замовниками. Сучасні інновації в аналізі даних дозволяють МСП краще розуміти потреби клієнтів. Це дозволяє персоналізувати продукти та послуги, що підвищує задоволеність клієнтів.

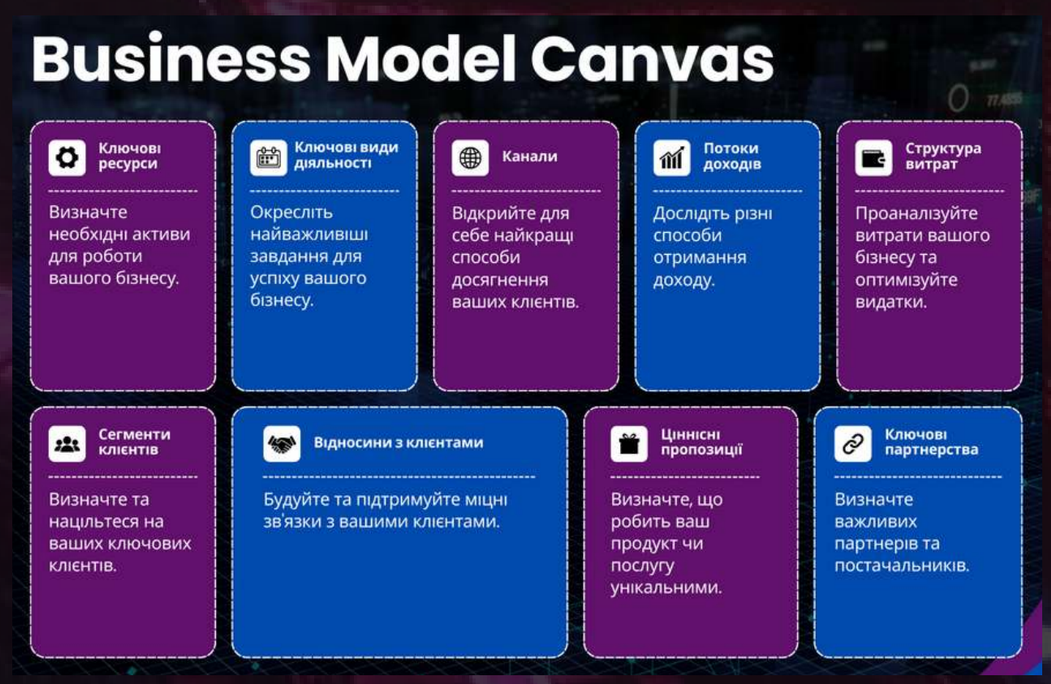
Завдяки таким інноваціям підприємства можуть адаптувати свої пропозиції під конкретні сегменти ринку, роблячи їх більш релевантними та привабливими.

Інновації також сприяють розвитку бізнес-екосистем, де підприємства можуть об'єднуватися для створення спільних рішень. МСП отримують доступ до ресурсів великих компаній або інших партнерів через інтеграцію в екосистеми. Це допомагає їм збільшувати свою клієнтську базу та отримувати додаткові ресурси для розвитку.

BUSINESS MODEL CANVAS

Бізнес-модель Canvas (Business Model Canvas) – інструмент, який допоможе вам зрозуміти бізнес-модель. Її створили Александер Остервальдер та Ів Піньє. *Опис елементів бізнес-моделі Canvas*:

- **сегменти клієнтів**: визначення групи людей або організацій, на яких орієнтований бізнес;
- **пропозиція цінності**: опис товарів та послуг, які створюють цінність для визначених сегментів клієнтів;
- **канали**: як компанія взаємодіє зі своїми клієнтами та доносить до них свою пропозицію цінності;
- **взаємовідносини з клієнтами**: тип взаємовідносин з кожним сегментом клієнтів;
- **потоки доходів**: як компанія заробляє гроші від кожного сегмента клієнтів;
- **ключові ресурси**: найважливіші активи, необхідні для функціонування бізнес-моделі;
- **ключові активності**: найважливіші дії, які вона повинна виконувати для успішної роботи;
- **ключові партнери**: мережа постачальників та партнерів, які доповнюють її бізнес-модель;
- **структура витрат**: всі ключові витрати, необхідні для функціонування її бізнес-моделі.



Пропонуємо різні шаблони оформлення бізнес-моделі Canvas з платформи графічного дизайну Canva:

Краш-тест існуючої бізнес-моделі проводиться в форматі групової роботи всіх ключових керівників компанії за методологією Canvas:

- описуються основні канали комунікації з клієнтськими сегментами і канали продажів;
- проводиться виважений аналіз відповідності використовуваної бізнес-моделі з зовнішнім середовищем і цілями бізнесу;
- визначаються ключові ціннісні пропозиції компанії для цільових клієнтських сегментів;
- виділяються ключові партнери компанії, ключові види діяльності і ресурси;
- описуються основні джерела доходів і витрат.

МИХАЙЛО БАЩИНСЬКИЙ

Засновник і бенефіціар компанії МБ Фуді

Михайло Бащинський за цей час створив і очолював компанії та організації: Український бекон, торговий дім Бащинський, Європродукт, Інвестиційний фонд Громадянський союз, в агроіндустріальному холдингу МХП очолив напрямок м'ясоковбасних виробів і напівфабрикатів, а також підрозділ продажів і маркетингу. Неодноразово входив до топ 100 найкращих управлінців країни.
Мабуть, не знайдеться українця, який би не знав про снеки ТМ МБ Фуді Михайла Бащинського.

Маючи значний досвід у галузі створення та управління великих промислових підприємств з м'ясопереробки та всім відомих торговельних марок, вирішив створити нову торговельну марку і відповідно – підприємство. Ідею створення нових інноваційних продуктів у категорії снеків виношував довгий час.

Ризикуючи всім, під час війни, створюємо абсолютно нове виробництво. Залучаємо найкращих у своєму напрямку технологів і проєктувальників. Вже через 9 місяців починається відпрацювання асортименту нових інноваційних продуктів. Через 12 місяців перші пілотні продажі у відомих національних мережах. За такий короткий період часу були створені основні лінійки м'ясних, рибних, зернових снеків і широка лінійка для тварин. Для цього довелося створювати нову команду однодумців.

Головним критерієм відбору фахівців була: креативність мислення, вміння швидко приймати відповідальні рішення, здатність до навчання та робота в команді. Однією з умов досягнення успіху стала плідна співпраця з колегами зі створення електронної системи обліку та управління. Сучасний підхід і цифровізація дозволяють перейти на новий рівень менеджменту. Попередній досвід зіграв велику роль, але головне застосування інновацій майже в усьому, від технології виробництва новинок до внутрішнього управління, реалізації продукції та податкової звітності. Креативні рішення дизайнерів допомогли створити унікальну сучасну упаковку, яка допомагає орієнтувати революційну снекову продукцію на молодіжну аудиторію. А також упаковка відображає сучасні тенденції смаків і національні традиції.

Ми створили єдину платформу, щоб підвищити впізнаваність окремих категорій продуктів завдяки простій і зрозумілій комунікації.

Лаконічність, сучасність і збереження впізнаваного стилю – саме це прагнемо створити в команді ТМ МБ Фуді.

Так, на думку споживачів, обраний дизайн – яскравий, сприймається найбільш апетитно і відмінно підкреслює сприйняття бренду, робить його більш сучасним.

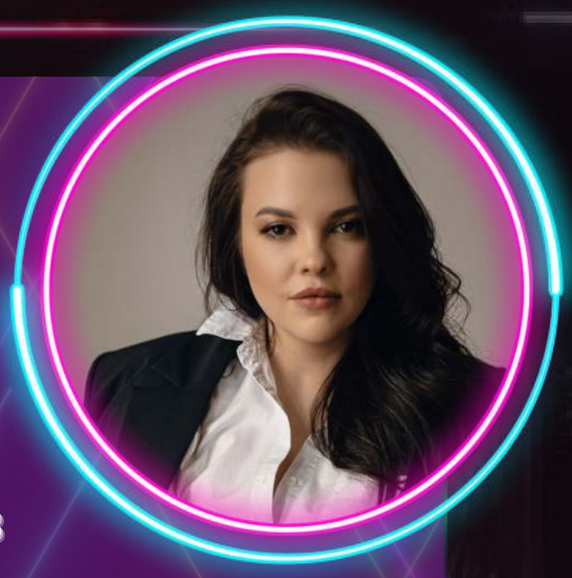
Побачити та оцінити сучасний дизайн ТМ МБ Фуді може кожен українець, адже продукція в оновленій упаковці вже з квітня 2023 року представлена на полицях супермаркетів.

Сміливо можна сказати, що на кінець 2024 року наше підприємство успішне.

Підприємцям-початківцям можу побажати – ставте перед собою цікаві важкодосяжні цілі, не бійтеся навчатися в будь-якому віці, будьте амбітними, починайте нове і ще незвідане, застосовуючи інновації в усьому!

ОЛЕСЯ АРХІПОВА

Засновниця Arkhipova Advisory, стратег, 500+ проєктів стратегування в більше ніж 30 сферах економіки



СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

Стратегія – постійний процес визначення курсу, моделі на випередження та втілення в умовах постійних рецесій, підйомів, збільшення стійкості та гнучкості одночасно.

Стратегія – не план і не набір дій, які необхідно виконати для досягнення цілей. Це намір, актуалізований у часі, який проходить через глибину рівнів.

1 рівень – *Глибоке персональне «чому?»* – внутрішній мотив, який надає сенс усім діям. Місія, візія та цінності. Ми будуємо бізнес не для себе, а із себе, тому те, що маєте в глибинній цілі, і буде реалізовуватись. Головне обмеження розвитку бізнесу – голова його власника. Візія – це той глибинний мотив, який неможливо сформулювати, підглянути, вкрасти чи вивчити. Вона є критерієм – чим треба керуватись, коли приймаєш рішення, і її можна тільки знайти.

Приклад:

Уявімо три будинки, кожен з яких має криницю з водою. Власники цих будинків вирішили монетизувати свої джерела, але кожен із них має свій внутрішній глибинний мотив, що визначає їхні дії та напрямок розвитку бізнесу.

Перший власник зосереджений на тому, щоб максимізувати прибуток, монетизуючи свою криницю. Він робить усе можливе, щоб отримати якнайбільше грошей зі свого ресурсу.

Другий власник керується прагненням забезпечити свою родину. Для нього важливо, щоб бізнес приносив достатньо грошей для стабільного життя його близьких. Його метою є не максимізація доходу, а підтримка комфортного рівня життя.

Третій власник має на меті забезпечити Україну чистою водою. Його внутрішній мотив – забезпечити доступ до води. Він завжди буде дивитися ширше своєї криниці, знайде нові джерела і побудує систему доставки за межі джерела.

Цей приклад показує, що глибинний внутрішній мотив кожного з власників визначає не лише їхню бізнес-стратегію, але й те, як вони досягають своїх цілей.

Мотив є тією планкою, яка визначає фокус і напрямок розвитку їхнього бізнесу. Крім того, цей мотив має бути переданий команді та виступати критерієм для прийняття рішень.

2 рівень – *Розуміння майбутнього світу* – це допомагає передбачати тенденції та ринкові зміни.

Стратегія – це спроба заглянути в майбутнє і управляти ним, тому перед тим як рухатися далі від мотивації до реалізації, важливо зрозуміти, яке майбутнє нас чекає.

Приклад:

1. Майбутнє з технологічною революцією та повною автоматизацією.

У цьому майбутньому технології значно розвинулися. Повна автоматизація та роботизація стали нормою у всіх сферах життя. Люди покладаються на штучний інтелект та автономні системи для виконання повсякденних завдань.

Як виглядатиме бізнес доставки води:

- *Бізнес-модель*: Підприємства з доставки води будуть використовувати роботів або дрони для автоматизованої доставки води без участі людини. Замовлення здійснюватимуться через ШІ-платформи, які аналізуватимуть споживчі потреби і оптимізуватимуть маршрути доставки.
- *Специфіка ринку*: Споживачі оцінюватимуть зручність, швидкість доставки та можливість індивідуальних налаштувань (наприклад, фільтрація або мінералізація води в процесі доставки).

2. Майбутнє з екологічною кризою.

Світ стикається з серйозною екологічною кризою через брак водних ресурсів. Вода стає стратегічним ресурсом, а її споживання жорстко регулюється державою. Уряди впроваджують суворі норми для збереження води та контролю її розподілу.

Як виглядатиме бізнес доставки води:

- *Бізнес-модель*: Доставка води перетвориться на ліцензовану державою послугу, а доступ до води стане суворо обмеженим. Бізнес буде зосереджений на ефективному розподілі обмежених водних ресурсів, що вимагатиме високого рівня координації з урядом.
- *Специфіка ринку*: Споживачі будуть змушені використовувати воду економно. Бізнеси можуть пропонувати рішення для моніторингу водного споживання та рекомендацій щодо її збереження.

3. Майбутнє з соціальною трансформацією та зміною споживчих пріоритетів.

У цьому сценарії споживачі все більше віддають перевагу соціально відповідальному споживанню. Люди шукають етичні компанії, які дбають про екологію, соціальну справедливість та стійкість. Вода сприймається не просто як товар, а як право кожної людини.

Як виглядатиме бізнес доставки води:

- *Бізнес-модель*: Бізнеси з доставки води працюватимуть за моделлю «соціального підприємництва». Компанії створюватимуть екологічно чисті продукти та активно інвестуватимуть у проєкти з забезпечення доступу до чистої води для нужденних верств населення.
- *Специфіка ринку*: Споживачі обиратимуть компанії, які відповідають їхнім моральним цінностям. Комунікація з клієнтами базуватиметься на прозорості, етичних стандартах та соціальних ініціативах.

3 рівень – *Розуміння клієнта* – ринок це потреба споживача.

Розуміння потреб споживачів є ключовим для успіху бізнесу, оскільки саме потреби формують попит на ринку. Якщо компанія не розуміє або ігнорує ці потреби, її продукти чи послуги можуть стати неактуальними, що призведе до втрати ринкових позицій.

Чому важливо розуміти потреби споживачів:

1. Формування попиту: Бізнес, який точно відповідає потребам, створює високий попит на свої товари чи послуги.

2. Конкурентоспроможність: Краще розуміння споживачів дозволяє пропонувати продукти, які перевершують конкурентів.

3. Гнучкість і адаптація: Потреби змінюються з часом, і компанії, що швидко реагують на ці зміни, можуть залишатися актуальними.

Приклад компанії, яка втратила зв'язок із потребами:

Nokia – колись лідер на ринку мобільних телефонів. Компанія ігнорувала зростаючий попит на смартфони з сенсорним екраном та інтеграцію з інтернет-сервісами. Споживачі почали шукати інноваційніші пристрої, такі як iPhone та Android-смартфони. Nokia продовжувала робити ставку на старі технології, що призвело до значного падіння її частки ринку.

Цей приклад показує, що навіть великі компанії можуть втратити свої позиції, якщо не адаптуються до нових потреб споживачів.

4 рівень – *Відповідний потребам клієнта продукт.*

Повернемося до потреб у питній воді: потреби включають спосіб доставки, упаковки, брендування. Потреба в чистій воді вдома буде скоріш задоволена фільтром, а в дорозі – переносною тарою. Тренд на екосвідомість спрямовуватиме споживачів до відмови від пластикового фасування на користь власної тари або переносних фільтрів.

Отже, мотив забезпечити Україну чистою водою з розумінням майбутнього та потреб споживача вже змінив продукт від води з джерела до переносних і домашніх фільтрів. Людина з мотивом монетизувати своє джерело не змогла б створити такий продукт.

Продукт – це відповідь на два мотиви: мотив творця та мотив споживача як відповідь на потребу.

5 рівень – *Бізнес-моделювання* – процес планування та оптимізації бізнес-моделі для досягнення стійкості.

Бізнес-модель – це спосіб, за яким компанія створює, доставляє та отримує цінність. Вона визначає, як організація генерує прибуток, які її основні ресурси, процеси, продукти або послуги, а також клієнтські сегменти, на які спрямовано її діяльність. Бізнес-модель описує ключові компоненти, що забезпечують функціонування бізнесу.

Приклади бізнес-моделей:

1. Модель підписки (Subscription Model):
Приклад: Netflix, Spotify.
Опис: Клієнти сплачують регулярну плату за доступ до продукту або послуги протягом певного часу. Це забезпечує стабільний потік доходів.

2. Модель Freemium:
Приклад: Dropbox, LinkedIn.
Опис: Базова версія продукту надається безкоштовно, але за доступ до розширених функцій клієнт має сплатити.

4. Модель платформи (Platform Model):
Приклад: Uber, Airbnb.
Опис: Платформа об'єднує постачальників послуг із клієнтами, отримуючи дохід від транзакцій між ними (комісія).

5. Модель прямих продажів (Direct Sales Model):
Приклад: Tesla.
Опис: Компанія безпосередньо продає свої товари споживачам, оминаючи посередників.

6. Модель торгівлі товарами (E-commerce Model):
Приклад: Amazon.
Опис: Продаж товарів онлайн через веб-сайти або мобільні додатки з отриманням доходів через продаж і доставку.

Кожна бізнес-модель відрізняється своєю структурою та підходом до задоволення потреб споживачів, що дає можливість компаніям адаптуватися до ринку та вимог клієнтів.

6 рівень – *Команда* – важливий аспект для успішної реалізації стратегії.

ІДЕАЛЬНА ФОРМУЛА СТРАТЕГІЇ

1. Що робимо?
2. Чого не робимо?
3. В чому синергія?

Метою стратегії є задоволення двох глибоких мотивів:

- Мотив творця (ВІЗІЯ)
- Мотив споживача (РИНОК)

Стратегія об'єднує ці мотиви через максимальне перетинання з мінімальними зусиллями, базуючись на трьох горизонтах бачення та динаміці ринків.

Процес стратегування включає:

- *Цілепокладання*: Пошук оптимального шляху між точками Б та А з постійною актуалізацією.
- *Генерація гіпотез*: Визначення курсу реалізації візії в умовах нестабільного, агресивного світу.
- *Вплив на системи*: Використання впливу на системи, до яких творець або управлінець має відношення.
- *Захист від впливу*: Усвідомлення та захист від впливу систем, з якими взаємодіє компанія.
- *Інструменти для зростання*: Спрямованість на розвиток та капіталізацію компанії.
- *Управління невідомим*: Спроба заглянути у невідоме і керувати ним.
- *Прийняття рішень*: Постійне прийняття рішень у процесі.
- *Розуміння реального мотиву*: Для реалізації місії та досягнення бачення.

Не буває хороших стратегій, які погано реалізуються.

Інструменти та методики для аналітики:

- Карта команди (by AA)
- Глибина стратегічних запитань (by AA)
- Три горизонти планування по Маккензі
- Архетипи стратегій
- Дизайн мислення
- Продуктовий дизайн
- Бостонська матриця
- Аналіз Портера
- Аналіз портфеля
- Аналіз PESTE
- Модель Delta (Delta Model)
- Agile Strategy
- Vision/Mission forming
- Benchmarking
- Jobs to be Done (JTBD)
- Scenario Planning
- OGSM (Objectives, Goals, Strategies, Measures)

ROADMAP

***Roadmap** – візуальне представлення проєкту на часовій шкалі, що показує шлях від старту до кінцевої мети. Цей інструмент допомагає відстежувати цілі, планувати ресурси та контролювати процес розробки продукту.*

Основні елементи Roadmap:

- *визначення команди*: хто відповідає за розвиток продукту; закріпіть за учасниками відповідні завдання та розподіліть їх у часі;
- *вибір формату*: найпопулярнішим форматом для Roadmap є діаграма Ганта;
- *встановлення таймлайну*: не просто вказуйте загальні терміни, а визначайте конкретні ключові події (майлстоуни), які команда має орієнтиром у своїй роботі; майлстоуни допомагають команді синхронізуватися та відстежувати прогрес;
- *візуалізація*: Roadmap має бути наочним і зручним для сприйняття; використовуйте кольори, значки та інші візуальні елементи, щоб чітко відображати статус завдань, терміни, відповідальних тощо;
- *регулярний перегляд*: Roadmap має бути динамічним документом, який регулярно оновлюється відповідно до змін в проєкті; постійно переглядайте та актуалізуйте Roadmap, щоб вона відображала актуальний стан розробки.

ОЛЕКСІЙ ШИШКАНОВ

Керівник напрямку альтернативної енергетики, компанія Dolya

ЯК ВІДКРИТИ ВЛАСНИЙ БІЗНЕС З АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ?

Світовим трендом на сьогодні є розвиток альтернативної енергетики. Країни світу все активніше здійснюють перехід до чистих та відновлюваних джерел енергії. Україна не є виключенням, і цей сегмент також активно росте та залучає все більше та більше підприємців.

Отже, ви вирішили відкрити власну справу в сфері альтернативної енергетики. Декілька порад та кроків для успішного старту вашої справи:

1. Сформуйте та зафіксуйте ваше бачення бізнес-моделі вашої справи.

Зручно це зробити за допомоги інструменту опису – Канви Остервальда. Це допоможе структурувати та зафіксувати головні аспекти вашого бізнесу: хто ваш клієнт, ваша пропозиція клієнту, ваші постачальники, фінансові аспекти вашої справи (бюджет, витрати та доходи) та ін.

Це може бути компанія яка займається суто продажем обладнання, або суто інсталяцією обладнання, або сервісним обслуговуванням тощо. Або охопити всі зазначені типи послуг.

Сформована бізнес-модель буде вашим компасом і цілевказівником фокусування ваших зусиль у розвитку вашої справи.

2. Забезпечення діяльності бізнесу: команда, постачальники, інструменти та обладнання.

Наступним кроком є формування команди для реалізації вашої бізнес-моделі, це можуть бути менеджери з продажу, інженери-проєктувальники, монтажники обладнання, бухгалтер, юрист, закупівельник та інші. Це можуть бути як люди в штаті, так і аутсорс-послуги підрядних організацій.

Важливим є також формування надійної мережі постачальників матеріалів та обладнання, які зможуть надати технічну підтримку та гарантійне обслуговування товару в разі чого.

Також варто подбати про оренду або придбання необхідного інструменту та обладнання для роботи справи. Це може бути як оргтехніка, так і інструмент для виконання монтажних робіт. Дивлячись від обраної вами бізнес-моделі, буде і відповідний тип забезпечення.

3. Запуск продажу: маркетинг та продажі.

На перших етапах можна використовувати прості та доступні інструменти просування через соціальні мережі та сайти безкоштовних оголошень. В Україні існує безліч груп, каналів в мессенджерах, в яких можна розмістити власне оголошення про товар та ваші послуги. На перших етапах це буде хорошим джерелом перших клієнтів.

В подальшому варто подумати про створення власного вебсайту та рекламного просування своїх послуг та товарів.

4. Операційна діяльність та план розвитку.

Після запуску бізнесу деякий час він буде турбулентним і потребуватиме систематизації та оптимізації бізнес-процесів – не переймайтесь, це норма для всіх на початку діяльності.

Незважаючи на це, важливо не забувати про розвиток. Плануйте та фіксуйте наступні кроки розвитку вашої справи у вашому Плані розвитку. Це може бути як запуск нових продуктів або послуг для клієнта, зміна бізнес-моделі, масштабування бізнесу тощо. Рішення повністю залежить від вас.

Зичу успіху вашій справі та бажаю завзяття в побудові вашого бізнесу в сфері альтернативної енергетики!

Roadmap – стратегічний інструмент, що забезпечує чіткість, узгодженість та прозорість для команди і зацікавлених сторін.

Roadmap повинна містити ключові аспекти:

1. **Стратегічне узгодження**: важливо пояснити взаємозв'язок між конкретними діями та загальною стратегією компанії.
2. **Ресурси та цілі**: треба визначити необхідні ресурси (бюджет, технології, персонал) та встановити вимірювані цілі (OKR), які допоможуть команді оцінювати прогрес та залишатися сфокусованою на результатах.
3. **Оцінки часу**: важливо встановити гнучкі терміни досягнення ключових результатів та розділити проєкт на фази з чіткими віхами для ефективного відстеження прогресу.
4. **Залежності з іншими командами.**

СКЛАДОВІ ЕФЕКТИВНОЇ ROADMAP

- **гнучкість**: Roadmap повинна бути гнучкою та адаптуватися до змін, невизначеностей і нових пріоритетів, зберігаючи відповідність загальним стратегічним цілям.
- **співпраця**: раннє залучення стейкхолдерів забезпечує врахування їхніх поглядів, вирішення потенційних заперечень та досягнення спільного бачення щодо пріоритетів проєкту.
- **візуальна привабливість та зрозумілість**: Roadmap повинна мати візуальний дизайн з чіткою структурою, кольоровим кодуванням та інтуїтивним розташуванням елементів для легкого сприйняття.

ВІЗУАЛЬНІ ЕЛЕМЕНТИ, ЯКІ ВАРТО ВКЛЮЧИТИ

- **залежності**: чітко відображайте зв'язки та залежності між різними завданнями, командами або функціями. Це допомагає координувати роботу між різними стейкхолдерами та командами.
- **ключові дати та віхи**: включайте важливі дати (дедлайни, ключові події), щоб стежити за прогресом та надавати стейкхолдерам чітку часову шкалу.
- **кольорове кодування**: використовуйте кольори для категоризації та розрізнення елементів (різні етапи, відділи або рівні пріоритетів). Це допомагає наочно показати структуру та зв'язки на Roadmap.

ЯК СТВОРИТИ ROADMAP

1 **Оцінка поточного стану компанії.**
Roadmap повинна показувати, як поточна робота сприяє цілям компанії: збільшення доходів, розширення ринку, утримання клієнтів та вдосконалення продукту. Регулярно оцінюйте відповідність діяльності команд цим цілям.

2 **Визначення цілей.**
Ключові питання для аналізу: Як ефективно розподілити ресурси команди? Які метрики використовувати для оцінки успіху? Як відстежувати прогрес за допомогою інструментів управління проєктами?

3 **Встановлення шляхів досягнення цілей.**
Ініціативи та проєкти кожної команди для досягнення бізнес-цілей відображаються у Roadmap. Це завдання, які ви плануєте виконувати і презентуватимете стейкхолдерам.

ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ СТВОРЕННЯ ROADMAP

- Excel/Google Sheets
- Програми для проєктного менеджменту: Trello, Asana, Jira
- Інструменти візуалізації: GanttProject, Visio, Lucidchart
- Спеціалізовані платформи: Aha!, ProductPlan, ProdPad

Наша компанія увійшла до 250 перспективних компаній України. Пройшовши шлях від McDonald's до керівної посади у власній компанії Dried Foods. Головне що отримав, працюючи попередньо у великих компаніях – це досвід та вміння постійно вчитися.

Великою силою є нетворкінг! Але досвід – це головне.

Народженню Objerky як великої ідеї сприяли поїздка до Південної Африки і неймовірний продукт білтонг – це стало початком великого шляху.

Потім це вивчення різних категорій виробництва, кризисних моментів.

Головне – це система та формула продукту!

Ми починали з дослідження та планування. Багато подорожували, щоб зробити справжній інноваційний продукт для українців. І у нас вийшло. Ми зробили енергетичні нагетси з яловичиною, журавлиною та арахісом – зараз це дуже на часі, особливо для військових, для подорожей та в екстремальних умовах.
Та ще однією з інновацій нашого виробництва є Грін лейбл – кокосові чіпси.

Наша стратегія побудована на цифровому маркетингу, розглядаємо співробітництво з медіа, також для впровадження продукту приймаємо участь у ярмарках, фестивалях, хенд-мейд виставках.

Запустити онлайн-продажі нам допомогли, розрекламувавши продукт в особистому блозі та запропонувавши підписникам промокод на знижку при купівлі на сайті. 20% прибутку від продажу з промокодом було направлено на підтримку ЗСУ.

Порада для мене самого в минулому і це порада для тих, хто тільки починає свою справу – планування! Інтуїція іноді підводить!

3 моменти, якими я пишаюся:

1. Люди – моя команда мене надихає!
2. Продукт – споживачі високо оцінюють якість! Я особливо реагую і тримаю зв'язок з клієнтами, люди перейшли від пошановувачів продукту до амбасадорів.
3. Ми знайшли фактор українського суспільства, бо є культурна відмінність у споживанні цього продукту.

3 фейли:

1. Касовий розрив.
2. Рішення потрібно приймати раніше.
3. Менше кредитів (планування), бо залежність обмежує свободу.

Рекомендую книги:

- «Думай повільно... вирішуй швидко», Деніел Канеман – розуміння психології споживача.
- «Антикрихкість», Насім Ніколас Талеб – досвід інвестиційних менеджерів, про вдачу та зовнішні фактори. Випадковість – це велика штука! А оточення та середовище мають великий вплив!
- «Драйв: дивовижна правда про те, що нас мотивує», Деніел Пінк – про прийняття рішення займатися бізнесом, про націю вільних агентів.
  Я зі свободою отримав і велику відповідальність!

КИРИЛО ШИЯНОВ
Співзасновник бренду Objerky, Dried Foods

ЯК БУДУЄТЬСЯ ROADMAP ПРОЄКТУ

ДІАГРАМА ГАНТА

Діаграма Ганта відображає терміни виконання завдань проєкту, їх тривалість, послідовні та паралельні залежності, виконавців, а також дати початку і завершення кожного етапу та проєкту загалом.

Переваги діаграми Ганта:

- визначає всі завдання, терміни та залежності, що полегшує планування і допомагає зрозуміти прогрес проєкту;
- візуальне представлення дозволяє відстежувати виконання та виявляти проблеми на ранніх стадіях;
- допомагає спілкуватися з командою та зацікавленими сторонами, забезпечуючи зрозумілість проєкту та його цілей;
- чітко визначає відповідальних за кожне завдання.

Недоліки діаграми Ганта:

- може бути важко створювати та оновлювати, особливо для великих проєктів або без досвіду;
- містить багато деталей, що може ускладнити її розуміння для людей, які не знайомі з проєктом;
- недостатня гнучкість: зміни в проєкті можуть потребувати значного коригування діаграми.

ДІАГРАМА PERT

Діаграма PERT (Program Evaluation and Review Technique) візуалізує завдання проєкту та їх залежності, допомагаючи визначити критичний шлях, створити графік робіт, погодити терміни з керівництвом, інформувати стейкхолдерів та оцінити необхідний час виконання.

Як створити діаграму PERT:

- зберіть інформацію про завдання проєкту, включаючи економічне обґрунтування, план обміну інформацією;
- ідентифікуйте завдання, що залежать одне від одного, і з'єднайте їх стрілками на діаграмі;
- використовуйте вузли для подій та стрілки для відображення залежностей між завданнями;
- розрахуйте тривалість завдань за допомогою формули PERT: ***(О + 4 × Н + П) ÷ 6,*** де О – оптимістична оцінка, Н – найбільш ймовірна, П – песимістична;
- оновлюйте діаграму під час виконання проєкту і коригуйте її за потреби.

ДІАГРАМА ІЄРАРХІЇ ПРОЦЕСІВ

Діаграма ієрархії процесів показує ієрархічну структуру завдань та процесів. Діаграма ієрархії процесів (HPD) – це деревоподібна візуальна схема, що показує взаємозв'язки між процесами від загального рівня до детального. Вона допомагає структурувати діяльність та є корисним інструментом при створенні Roadmap.

SWOT-АНАЛІЗ

ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ УХВАЛЕННЯ БІЗНЕС-РІШЕНЬ

SWOT-аналіз *– метод оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток проєкту чи компанії, і включає:*

- *сильні сторони – переваги організації перед конкурентами (бренд, технології, клієнтська база);*
- *слабкості – недоліки, що заважають оптимальній роботі (слабкий бренд, плинність кадрів);*
- *можливості – сприятливі зовнішні фактори для розвитку;*
- *загрози – зовнішні фактори, що можуть зашкодити організації.*

Щоб отримати максимально точні результати, рекомендується дотримуватися таких порад:

1. Залучайте експертів з різних відділів: кожен фахівець може внести свій унікальний внесок, що дозволить зібрати більш точні та різнобічні дані.
2. Підтверджуйте кожен фактор цифрами: дані мають бути обґрунтовані конкретними показниками, щоб забезпечити точність аналізу.
3. Фокусуйтеся на конкретних нішах: аналізуйте тільки тих користувачів, які належать до вашої цільової аудиторії.
4. Проводьте глибинні інтерв'ю з потенційними клієнтами та аналізуйте конкурентів: це допоможе виявити, що є пріоритетним, а що менш важливим для вашого продукту.
5. Зосередьтеся на найважливішому: хоча під час аналізу може виникнути багато ризиків і можливостей, важливо виокремити найбільш значущі дані, щоб не втратити фокус.

SWOT-аналіз вимагає командної роботи для збору різних поглядів. Він представляється у вигляді таблиці з чотирма квадратами, де порівнюються внутрішні та зовнішні фактори. Якісно проведений аналіз допомагає розробити стратегії, які використовують сильні сторони та можливості, одночасно долаючи слабкості та загрози.

ЯК ПРОВЕСТИ SWOT-АНАЛІЗ: ЕТАПИ

1 **Етап 1. Визначення конкретної мети.**

Замість широкого аналізу, краще зосередитись на специфічній цілі, наприклад, оцінці доцільності запуску нового продукту.

2 **Етап 2. Підбір ресурсів.**

Для якісного SWOT-аналізу важливо мати надійні дані – компанія повинна знати обмеження по даних та обрати правильний склад персоналу для аналізу.

3 **Етап 3. Компонування ідеї.**

Команда повинна систематично записувати ідеї для кожного з чотирьох компонентів SWOT-аналізу, використовуючи відповідні запитання для кожної категорії.

1. Внутрішні фактори (що в компанії):
- Сильні сторони – питання: Що ми робимо добре? Який наш найсильніший актив?
- Слабкості – питання: Що є нашими недоліками? Які продукти показують найгірші результати?

2. Зовнішні фактори (поза компанією): можливості та загрози формуються з урахуванням грошової політики, ринкових змін, доступу до постачальників.

4 **Етап 4. Уточніть результати.**

Після збору ідей для SWOT-аналізу команда має відібрати та пріоритезувати найважливіші пункти через активне обговорення.

5 **Етап 5. Розробіть стратегію.**

Заключний етап SWOT-аналізу – перетворення пріоритезованого списку всіх факторів у конкретний стратегічний план, який відповідає початковій меті та надає чіткі рекомендації щодо подальших дій.

Приклад запуску нового продукту: хоча компанія є лідером ринку, ризики (зростання витрат, проблеми з постачанням, потреба в персоналі та непередбачуваний попит) переважають. Тому запуск відкладено на 6 місяців для стабілізації витрат і прояснення попиту.

ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ

Цільова аудиторія *– це конкретна група людей із певними характеристиками, на яких орієнтований продукт компанії та її маркетингові зусилля. Розуміння цієї аудиторії важливе для ефективної розробки рекламних кампаній.*

Аналіз цільової аудиторії дозволяє компанії:

- визначати найефективніші рекламні стратегії;
- переглядати наявний асортимент і розробляти нові товарні лінійки;
- з'ясовувати інтереси та стиль життя клієнтів, щоб створювати персоналізовані та цінні пропозиції;
- адаптуватися до змін у попиті та потребах, своєчасно реагуючи на нові тенденції та вимоги споживачів.

МЕТОДИ АНАЛІЗУ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ

Аналіз цільової аудиторії від Філіпа Котлера

- *демографічний аналіз*: включає характеристику аудиторії за віком, статтю, рівнем доходів тощо;
- *географічний аналіз*: досліджує регіони, де найчастіше перебувають клієнти (країна, область, місто);
- *психографічний аналіз*: аналізує спосіб життя, цінності, вподобання клієнтів;
- *поведінковий аналіз*: оцінює частоту покупок, ставлення до бренду, лояльність тощо.

«Сходи впізнаваності» Бена Ханта – метод допомагає зрозуміти, яку інформацію на кожному етапі потребує клієнт для прийняття рішення про покупку

- *байдужість*: клієнт не відчуває проблеми;
- *поінформованість*: клієнт усвідомлює проблему, але не знає про рішення;
- *порівняння*: клієнт шукає варіанти вирішення проблеми;
- *вибір*: клієнт обирає оптимальне рішення;
- *купівля*: клієнт здійснює покупку.

Метод 5W від Марка Шеррінгтона

- *Who?* – Хто є вашим клієнтом?
- *What?* – Що ви пропонуєте клієнту?
- *Why?* – Чому клієнт повинен купити продукт?
- *When?* – Коли клієнт може використовувати продукт?
- *Where?* – Де клієнт може придбати товар або скористатися послугою?

Метод «від зворотного»

- визначте, що клієнт має отримати від продукту або послуги;
- описуйте шлях, який пройде клієнт, щоб досягти цього результату;
- визначте стимули, які можуть спонукати клієнта до дії.

Метод «від продукту»

- *визначте властивості продукту*: наприклад, сумки з екоматеріалів: стильні, міцні, екологічні;
- *опитування покупців*: з'ясуйте, що саме їх приваблює, що для них важливо, які проблеми вирішує продукт;
- *SWOT-аналіз*: визначте сильні та слабкі сторони, можливості та загрози;
- *сегментування*: розділіть вашу аудиторію на групи за віком, інтересами, поведінкою.

Метод «від ринку»

- *спостереження*: аналізуйте людей навколо на ринку або онлайн, їх потреби та інтереси;
- *аналіз конкурентів*: що вони пропонують, як залучають клієнтів;
- *опитування*: прямо запитайте людей про їхні потреби та інтереси.

Визначення цільової аудиторії залежно від мети

- *цільова аудиторія у соцмережах*: використовуйте статистику Facebook, Instagram для розуміння підписників: їхній вік, місце проживання, інтереси;
- *цільова аудиторія продукту*: розділіть споживачів і покупців. Наприклад, для іграшок це можуть бути діти (споживачі) і їхні батьки (покупці). Розробіть стратегії для кожної групи окремо.

ВИДИ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ

ПЕРВИННА ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ

Основні покупці та споживачі продукту, які самостійно приймають рішення про покупку. Розуміння їхніх потреб та мотивації критично важливе для бізнесу.

ВТОРИННА ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ

Люди, які не купують продукт безпосередньо, але впливають на рішення про покупку через свої поради та рекомендації.

ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ ЗА ТИПОМ БІЗНЕСУ

- ***B2C (Business-to-Consumer):*** компанії, що орієнтуються на кінцевих споживачів, реалізують продукти чи послуги безпосередньо людям. Тут важливі емоційні складові, такі як візуальна привабливість реклами та зворушливі історії.

Наприклад, супермаркет або онлайн-магазин смартфонів.

- ***B2B (Business-to-Business):*** компанії, які продають свої товари чи послуги іншим бізнесам. У цьому випадку маркетинг зосереджений на технічних деталях, вигодах та цифрах.

Наприклад, компанія, що постачає будівельні матеріали іншим будівельним компаніям.

ДЖЕРЕЛА ДАНИХ ДЛЯ АНАЛІЗУ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ

- **онлайн-опитування**: ставте аудиторії питання про інтереси та уподобання через онлайн-опитування, наприклад, за допомогою Microsoft Forms (у пакеті Microsoft 365);
- **Google Analytics**: використовуйте цей інструмент для збору даних про демографічні показники відвідувачів сайту, а також для аналізу їхньої поведінки та взаємодії з контентом;
- **CRM-система**: збирайте та аналізуйте дані про клієнтів із вашої CRM-системи, що містять інформацію про їхні покупки, вподобання та історію взаємодії з бізнесом;
- **аналітика соціальних мереж**: використовуйте вбудовані аналітичні інструменти платформ соціальних мереж, таких як Facebook Insights чи Instagram Analytics, для отримання інформації про вашу аудиторію;
- **зворотний зв'язок від клієнтів**: отримуйте відгуки клієнтів після покупок або взаємодії зі службою підтримки через електронну пошту, форми на вебсайті або інші канали зв'язку;
- **маркетингові дослідження**: проводьте дослідження, щоб дізнатися більше про вашу цільову аудиторію, використовуючи різні методи, такі як фокус-групи, опитування та анкетування;
- **аналіз конкурентів**: вивчайте стратегії та підходи конкурентів, які залучають аудиторію, щоб зрозуміти, що працює у вашій ніші.

АНДРІЙ ГАДАЙ

CEO & Founder у KeyCRM (українська CRM-система)

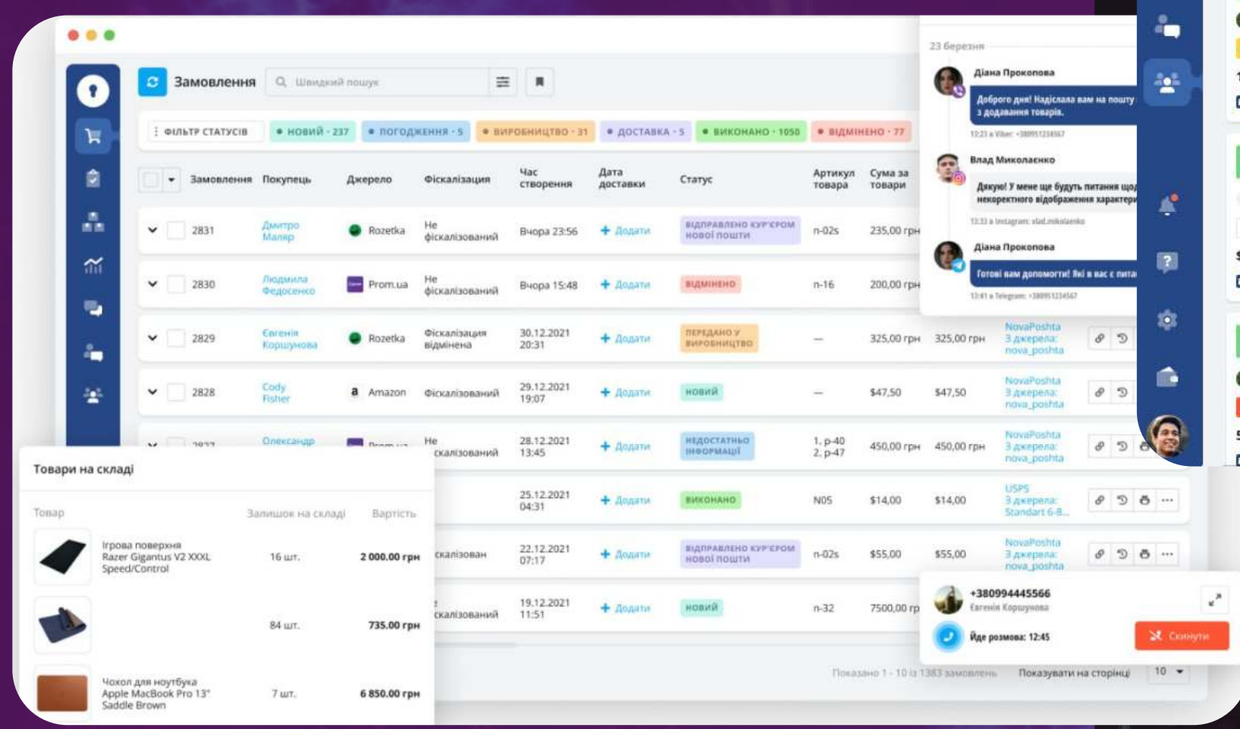
TIPS «ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ: НА ЩО ЗВЕРНУТИ УВАГУ»

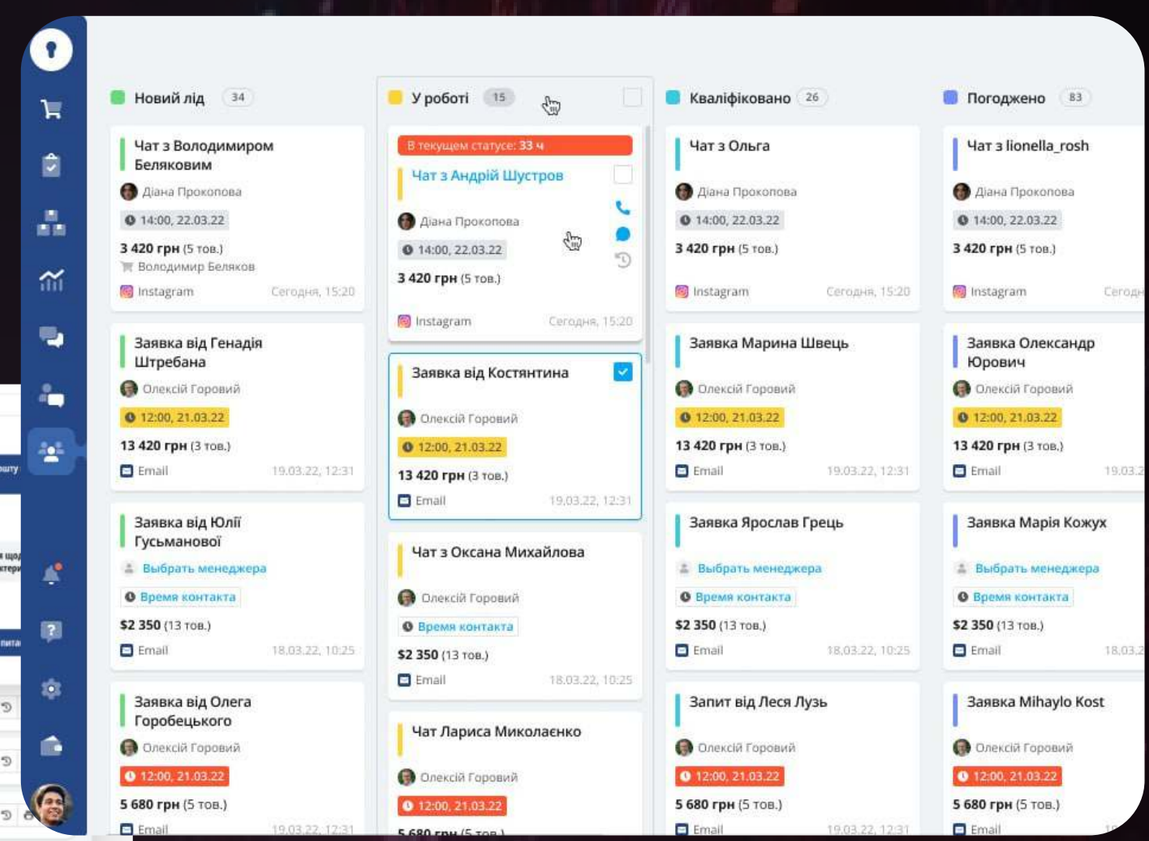
Інноваційні проєкти потребують максимальної залученості їх засновників, але поточні питання (спілкування з партнерами, клієнтами, інвесторами; продажі, управління командою та контроль етапів) перетягують багато часу. Що робити? Автоматизувати! Міф про «дорого та складно» розбивають сучасні CRM: місяць користування може обходитися як підписка на онлайн кінотеатр, а налаштовується все за кілька годин, без програміста.

Яка ж вона, правильна система? В такій CRM є те, що якісно вирішить ключові задачі. Модулі та інтеграції, потрібні вам у роботі, мають бути вбудовані, або легко підключатись через конектори. Необхідний мінімум:

- Агрегатор месенджерів, соцмереж та інших каналів комунікації (Viber, Instagram, Facebook, email, телефонія, онлайн чати), щоб збирати запити та вести переписку в одному вікні.
- Воронки проєктів (продажів), що дозволяють відстежувати прогрес будь-якого процесу, робити його ефективнішим.
- Модуль для планування завдань та контролю дедлайнів.
- Аналітика: щоб бачити результати в цифрах, отримувати інсайти щодо подальшого розвитку.

Такою CRM-системою просто та зручно користуватись: інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, можливість налаштувати під себе без сторонньої допомоги, завжди доступна техпідтримка. Обов'язково тестуйте та шукайте відгуки реальних користувачів.





CUSTOMER JOURNEY MAP

Customer Journey Map (CJM) *– візуалізація шляху клієнта від першого контакту з брендом до подальшої взаємодії, що допомагає зрозуміти потреби споживачів, виявити проблемні точки та покращити користувацький досвід.*

ОСНОВНІ КОМПОНЕНТИ CJM

- **сегменти цільової аудиторії**: розподіл клієнтів за соціально-демографічними (вік, стать, дохід), географічними (регіон, клімат), поведінковими (спосіб покупки, частота) та психографічними (цінності, мотивація) критеріями (для B2B і B2C сегменти можуть відрізнятися);
- **точки контакту**: місця, де клієнти взаємодіють з брендом (реклама, веб-сайт, соціальні мережі);
- **шлях взаємодії**: етапи, які проходить клієнт – від знайомства з продуктом до покупки (виявлення інтересу, обговорення, ухвалення рішення);
- **проблеми і бар'єри**: труднощі, з якими стикається клієнт під час процесу покупки;
- **післяпродажна взаємодія**: подальше спілкування з брендом після покупки, яке може включати обслуговування клієнтів і підтримку.

Ключові кроки аналізу шляху клієнта:

- Визначення цільової аудиторії через вивчення потреб клієнтів.
- Виявлення всіх точок взаємодії (онлайн та офлайн).
- Збір даних через аналітику та опитування.
- Візуалізація шляху клієнта з урахуванням емоцій.
- Аналіз проблем та розробка покращень.
- Впровадження змін та персоналізація.
- Постійний моніторинг та адаптація.
- Використання CRM та AI-технологій.
- Розвиток клієнтоорієнтованості персоналу.
- Оцінка ефективності через KPI.

Пропонуємо різні шаблони оформлення CJM з платформи графічного дизайну Canva:

LEAN STARTUP

Lean Startup *– інноваційна методологія управління стартапами, розроблена Еріком Райзом на основі японських принципів ефективного виробництва.*

Вона фокусується на створенні мінімально життєздатного продукту (MVP), його швидкому тестуванні та вдосконаленні через зворотній зв'язок від клієнтів.

КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ LEAN STARTUP

VALIDATED LEARNING

Основна мета стартапу – це навчання, яке підтверджується даними. Стартапи повинні постійно тестувати свої ідеї та гіпотези, щоб зрозуміти, чи справді їх продукт відповідає потребам ринку.

BUILD-MEASURE-LEARN

Це фундаментальний цикл Lean Startup, який включає створення MVP, вимірювання результатів його використання та навчання на основі отриманих даних для подальшого вдосконалення продукту.

PIVOT OR PERSEVERE

На основі зібраних даних стартап повинен вирішити, чи варто продовжувати розвивати продукт у поточному напрямку, чи необхідно внести суттєві зміни (Pivot).

CONTINUOUS INNOVATION

Постійне вдосконалення продукту та процесів на основі зворотного зв'язку від користувачів та аналізу даних.

ПЕРЕВАГИ LEAN STARTUP

- *швидкий вихід на ринок*: завдяки MVP стартапи можуть швидко протестувати свої ідеї та отримати зворотний зв'язок від реальних користувачів;
- *зменшення ризиків*: постійне тестування та адаптація дозволяють мінімізувати ризики невдачі продукту;
- *економія ресурсів*: Lean Startup дозволяє ефективно використовувати обмежені ресурси, зосереджуючись на найбільш важливих аспектах продукту;
- *гнучкість*: методологія дозволяє стартапам швидко адаптуватися до змін ринку та потреб клієнтів.

ЯК ПРАЦЮЄ LEAN STARTUP?

Lean Startup використовує цикл Build-Measure-Learn, який включає наступні етапи:

BUILD (БУДУЙ) *Створення мінімально життєздатного продукту (MVP) – базової версії продукту з мінімальним набором функцій, необхідних для тестування основної ідеї.*

MEASURE (МІРЯЙ) *Вимірювання результатів використання MVP за допомогою аналітичних інструментів, опитувань та зворотного зв'язку від користувачів.*

LEARN (ВЧИСЯ) *Аналіз зібраних даних для визначення, чи відповідає продукт потребам ринку. На основі цього аналізу стартап вирішує, чи продовжувати розвивати продукт у поточному напрямку або внести зміни (Pivot).*

Цей цикл повторюється постійно, дозволяючи стартапам швидко реагувати на зміни та вдосконалювати свій продукт.

ПРИКЛАДИ УСПІШНОГО ЗАСТОСУВАННЯ LEAN STARTUP

- **Dropbox**: вперше представивши свій MVP у вигляді простого відео, Dropbox змусив потенційних користувачів зацікавитися своїм продуктом та заручитися підтримкою ще до фактичного запуску;
- **Airbnb**: спочатку пропонуючи просте житло для учасників конференції, Airbnb швидко зрозумів потреби ринку та розширився, включивши різноманітні типи житла;
- **Zappos**: почавши з продажу взуття через веб-сайт без власного складу, Zappos швидко адаптувався до потреб клієнтів та розширив асортимент продукції.

>>> ЯК РОЗПОЧАТИ LEAN STARTUP?

ПЕРЕВІРТЕ ВІДПОВІДНІСТЬ ПРОДУКТУ РИНКУ

Визначте, чи продукт задовольняє потреби ринку. Використовуйте опитування, аналіз відгуків клієнтів та тестування попиту через лендинг-пейджі.

СТВОРІТЬ «DATA LAKE»

Збирайте дані про поведінку користувачів, їх взаємодію з продуктом та джерела залучення трафіку. Використовуйте CRM-системи та аналітичні інструменти для ефективного зберігання та аналізу даних.

ВИБЕРІТЬ СВОЮ «NORTH STAR» МЕТРИКУ

Оберіть ключову метрику, яка буде орієнтувати зростання вашого бізнесу. Це може бути кількість активних користувачів, обсяг продажів або клієнтська утриманість.

ПОКРАЩУЙТЕ СВОЇ «PIRATE METRICS»

Оптимізуйте всі етапи воронки продажів за допомогою фреймворку AARRR (Acquisition, Activation, Retention, Referral, Revenue). Зосередьтеся на покращенні кожного з цих етапів для досягнення стабільного зростання.

СТВОРІТЬ РЕЗЕРВ ІДЕЙ

Збирайте та пріоритизуйте ідеї для експериментів. Використовуйте інструменти, такі як Trello або спеціалізовані платформи для управління експериментами, щоб організувати та відслідковувати процес тестування.

ПОРАДИ ДЛЯ УСПІШНОГО ЗАСТОСУВАННЯ LEAN STARTUP

- **фокусуйтеся на клієнтах**: постійно збирайте зворотний зв'язок від користувачів та використовуйте його для вдосконалення продукту;
- **будуйте швидко та тестуйте**: не витрачайте час на створення повнофункціонального продукту без перевірки його життєздатності. Розробляйте MVP та швидко отримуйте відгуки;
- **будьте готові до змін (Pivot):** якщо дані свідчать про те, що поточний напрямок не працює, не бійтеся внести суттєві зміни у продукт або стратегію;
- **використовуйте дані**: приймайте рішення на основі даних, а не інтуїції. Використовуйте аналітичні інструменти для вимірювання ефективності ваших дій;
- **будуйте ефективну команду**: працюйте з людьми, які готові швидко адаптуватися та приймати зміни на основі нових даних.

СТВОРЕННЯ MVP ТА ЕВОЛЮЦІЯ В MAP

Розуміння різних етапів розвитку стартапу є критично важливим для його успіху. У динамічному світі стартапів важливо знати, що кожен етап – від мінімально життєздатного продукту *(Minimum Viable Product, MVP)* до мінімально вражаючого продукту *(Minimum Awesome Product, MAP)* – має свої завдання і цілі, які ведуть ваш проєкт від початкової ідеї до продукту, що захоплює користувачів.

MVP

Згідно зі статистикою, 90% стартапів зазнають невдачі через відсутність споживчого попиту. Щоб уникнути цього, Френк Робінсон з SyncDev розробив концепцію ***MVP (Minimum Viable Product)*** – *базову версію продукту з необхідними функціями.*

ЦІЛІ MVP

Мінімально життєздатний продукт (Minimum Viable Product, MVP) – це базова версія вашого продукту, яка вже приносить користь користувачам.

Це початковий етап у життєвому циклі стартапу, де зосереджуєтесь на створенні продукту з мінімально необхідним набором функцій, достатніх для задоволення перших клієнтів та збору відгуків для подальшого розвитку.

Основна мета MVP – *залучити потенційних клієнтів, отримати їх відгуки, оцінити затребуваність продукту, зрозуміти його позиціонування на ринку, вивчити споживчі переваги для покращення основної версії.*

ПЕРЕВАГИ MVP

Дозволяє мінімізувати витрати на тестування, оскільки базова версія продукту обходиться дешевше в розробці.

Забезпечує швидкий зворотний зв'язок від цільової аудиторії, що сприяє генерації нових ідей для покращення продукту.

Також цей підхід оптимізує процес розробки, скорочуючи час на створення повноцінної версії шляхом відмови від непотрібних функцій.

ЧЕКЛІСТ: 10 ПИТАНЬ, ЯКІ ВАРТО ВИРІШИТИ ПЕРЕД РОЗРОБКОЮ MVP

Чітко визначте проблему, яку вирішує ваш продукт.

Зосередьтеся на одній ключовій проблемі, не намагаючись охопити надто багато. Ваше завдання – продемонструвати найважливішу можливість продукту, яка вирішує основну проблему користувачів.

Опишіть концепт продукту та отримайте зворотний зв'язок.

Перш ніж почати розробку, ретельно опишіть концепцію продукту та його ключові можливості. Спілкуйтеся з потенційною цільовою аудиторією, щоб отримати зворотний зв'язок.
Не бійтеся, що вашу ідею можуть вкрасти 😉

Використовуйте готові технологічні рішення.

Перш ніж приступити до розробки, розгляньте можливість використання готових технологій або компонентів.

Багато хмарних сервісів і рішень на базі штучного інтелекту можуть бути корисними на етапі створення MVP. Навіть якщо ви плануєте замінити їх у майбутньому, зараз це дозволить вам заощадити час і ресурси.

Оберіть технології, які дозволяють швидко створити MVP.

Якщо ваш проєкт технічний, використовуйте ті технології, які дозволять швидше та дешевше реалізувати MVP. Не намагайтеся відразу створювати продуктовий технологічний стек. Велика ймовірність, що продукт доведеться неодноразово доопрацьовувати і переробляти з нуля, змінюючи також і технології.

Розробіть систему збору зворотного зв'язку та визначте ключові метрики.

Заздалегідь продумайте, як ви будете збирати зворотний зв'язок від користувачів і які метрики продукту вам важливо оцінити.

АНДРІЙ ГУБСЬКИЙ
Архітектор програмного забезпечення, Outbrain Inc.
Заступник директора, Конструкторське бюро інформаційних систем КПІ ім. Ігоря Сікорського,
Ph.D., Microsoft MVP

ОСНОВНІ КРОКИ ПРИ СТВОРЕННІ ТА ТЕСТУВАННІ MVP ВКЛЮЧАЮТЬ

- **визначення основних функцій**: які основні функції або можливості повинен мати продукт, щоб він був життєздатним і вирішував проблему вашої цільової аудиторії;
- **розробка прототипу**: створіть просту версію продукту, яка відображає тільки ці основні функції;
- **залучення перших користувачів**: запропонуйте MVP групі перших клієнтів, яка відповідає вашій цільовій аудиторії. Отримайте їх відгуки про продукт, щоб зрозуміти, чи відповідає він їхнім потребам і очікуванням;
- **аналіз зворотного зв'язку**: ретельно вивчіть отримані відгуки, щоб дізнатися, що працює, а що потребує покращення. Це допоможе вам коригувати продукт і адаптувати його до потреб ринку;
- **ітерації**: на основі зворотного зв'язку вдосконалюйте продукт і продовжуйте тестувати нові версії. Цей процес ітерацій повинен бути безперервним, поки ви не знайдете ідеальний варіант, який відповідає потребам ринку;
- **формулювання ціннісної пропозиції**: чітке визначення ціннісної пропозиції є критично важливим, оскільки воно допомагає вам донести, чим саме ваш продукт унікальний і як вирішує потреби ваших клієнтів;
- **вимірювання успіху**: визначте ключові показники ефективності (KPI), такі як рівень утримання клієнтів, частота використання продукту, рівень задоволеності клієнтів і фінансові показники.

ДМИТРО ЗОТА

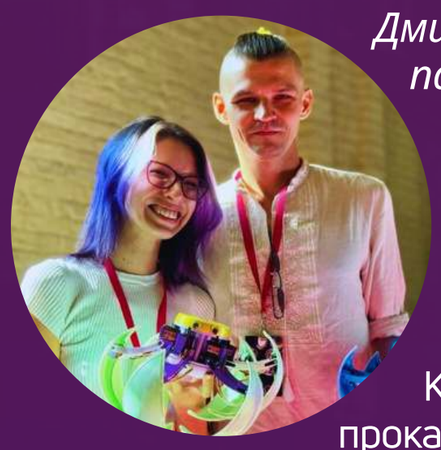
Винахідник робота Куля, співзасновник UkraineRobotics

ЯК СТВОРИТИ MVP ПРОДУКТУ: КРОКИ НА ПРИКЛАДІ UKRAINEROBOTICS

На початку кар'єри я часто ставив питання людям, на яких рівнявся в галузях і навичках, що були важливі для мене: *як стати менеджером? Як розпочати стартап? Як вести фінансовий менеджмент? Як створити продукт?* І майже завжди залишався незадоволеним відповідями, бо не було конкретних кроків і інструкцій.

Тепер настав час самому відповісти на питання – як створити MVP інноваційного продукту. Але конкретних інструкцій не буде – будуть інгредієнти, складові.

Потрібно любити свою справу, мати цікавість і постійно шукати нове, співпрацювати з іншими.



Дмитро та Ольга Зота - партнерка і CEO UkraineRobotics

Приблизно рік пішов на те, щоб спробувати все підряд – від простих схем і машинок на дистанційному керуванні до розумного дому.

Коли навички були достатньо прокачані, захотілося створити щось по-справжньому складне – так я почав працювати над ходячим роботом. Я купував курси західних інститутів і вивчав кінематику. Досліджував, як рухаються комахи, за науковими роботами ентомологів.

Сферична форма робота була обрана тому, що це складніше, ніж прямокутно-квадратна. І ще тому, що хотілося, щоб він виглядав красиво.

Під час повномасштабного вторгнення я працював над роботом ще завзятіше – робота давала мені натхнення жити. Коли ти вчишся чогось нового, це наче дає мозку сигнал, що майбутнє є.

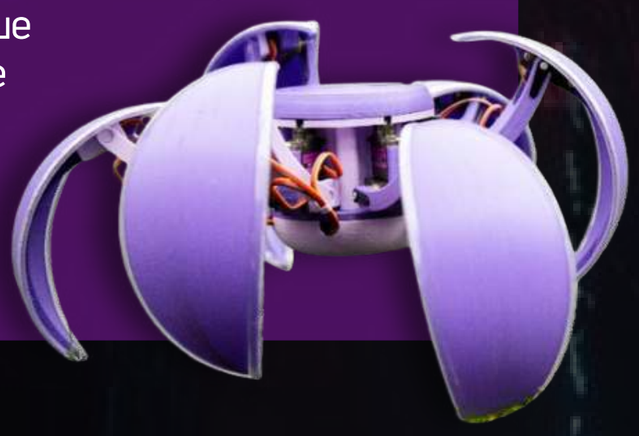
Робот КУЛЯ був створений із любові до технологій і цікавості. І тільки потім ми з моєю партнеркою почали шукати для нього ринок і застосування, показувати людям і слухати фідбек.

Партнерство важливе, бо абсолютно необхідно довіряти комусь так само, як собі, і розуміти, що партнер може якісно перекривати ваші сліпі зони та компетенції, в яких ви не сильні.

І остання складова – це слухати фідбек. Саме люди вказали нам на STEM і показали, що робот може залучати людей до інженерних професій. І чим більше людей бачили КУЛЮ, тим більше варіантів застосування ми чули.

Любіть свою справу, створюйте партнерства, слухайте фідбек.

Майбутнє є.



ЩО НЕОБХІДНО ВРАХОВУВАТИ ПІД ЧАС РОЗРОБКИ MVP

Немає єдиної інструкції для розробки MVP, оскільки процес залежить від типу продукту, попиту та ресурсів компанії. Проте існують фундаментальні принципи, які допомагають структурувати роботу над мінімально життєздатним продуктом.

ЕТАП № 1: ДОСЛІДЖЕННЯ

- визначте проблему користувача – знайдіть реальний біль, який стосується багатьох людей, наприклад, потреба у щоденних поїздках;
- оберіть цільову аудиторію – визначте основну персону (User Persona);
- з'ясуйте головну цінність продукту – наприклад, швидке замовлення автомобіля через додаток з безготівковою оплатою;
- аналізуйте конкурентів – переконайтесь, що ваша ідея має унікальність і відповідає наявним потребам ринку;
- оцініть юніт-економіку – розрахуйте прибутковість продажу одиниці продукту або послуги;
- використовуйте фреймворки та сервіси – такі як Value Proposition Canvas та Elevator Pitch Framework, а також інструменти типу SimilarWeb та Ahrefs.

IMPACT & EFFORT MAP

Impact & Effort Map – присвячені поділу запропонованих функцій MVP.

Завдяки цьому інструменту вам вдасться пріоритезувати набір можливостей і визначитися з тими, які точно мають бути присутні в MVP продукту.

Серед основних функцій:

- інформаційні сторінки зі статтями про інвестиції;
- профіль інвестора (для демонстрації довіри до інвестора);
- розширена система фільтрації;
- месенджер або чат;
- шаблони ділових документів (угод тощо);
- widget (керівництво).

ЕТАП № 2: ПРОТОТИПУВАННЯ

- сформулюйте гіпотези та метрики – наприклад, користувачі хочуть безготівкову оплату через додаток; метрика – конверсія в поїздки;
- опишіть сценарії використання (User Stories) – як користувачі будуть взаємодіяти з продуктом;
- створіть User Flow – намалюйте основні екрани та етапи користувацького шляху;
- розробіть прототип і дизайн – сфокусуйтеся на ключових функціях та відкиньте непотрібні ідеї, які не відповідають основним гіпотезам.

ЕТАП № 3: ЗАПУСК

- промоція та просування – створіть план просування продукту та визначте, як ви тестуватимете MVP;
- збирайте зворотний зв'язок – відстежуйте і аналізуйте, як користувачі взаємодіють з продуктом;
- адаптуйтеся на основі зворотного зв'язку – вносьте корективи відповідно до відгуків користувачів.

Для хакатонів: зосередьтеся на детальному дослідженні, щоб швидше досягти результатів. Перший етап є критичним для розробки MVP за обмежений час.

ЯК УНИКНУТИ ПОМИЛОК

- намагайтеся дотриматися балансу між функціоналом, зручністю використання та дизайном MVP;
- не перенасичуйте тестову версію великою кількістю функцій;
- завжди орієнтуйтесь на відгуки клієнтів;
- не завищуйте очікування користувачів ідеями, які не плануєте впроваджувати;
- реалізовуйте базові моделі, щоб оперативно реагувати на попит клієнтів.

MMP & MMF

Послідовні версії MVP зрештою формують мінімально придатний для ринку продукт *(Minimum Marketable Product, MMP)*. Від тестування базової ідеї в MVP до вдосконалення функцій у MMP – продукт стає комерційно привабливим та готовим до виходу на ринок. MMP зосереджується на основній ціннісній пропозиції, є більш досконалим і викликає готовність клієнтів платити.

Основна мета MMP – почати генерувати прибуток і підтвердити життєздатність бізнес-моделі. На цьому етапі активно розширюються маркетингові зусилля для охоплення ширшої аудиторії.

КОЛИ ВИБРАТИ MVP АБО MMP?

1. **Попит на ринку**: якщо ваша ідея ще потребує перевірки, MVP допоможе підтвердити, чи є потреба в продукті, перш ніж вкладати значні кошти. Якщо попит уже є і потрібна лише початкова версія, MMP дозволить швидше залучити клієнтів і отримати перші продажі.
2. **Час і ресурси**: MVP – це швидкість і мінімальні витрати. Для MMP потрібно більше часу та інвестицій, оскільки це перший повноцінний продукт, готовий до виходу на ринок.
3. **Складність продукту**: модель MVP підходить для тестування базової функціональності. Незалежно від складності, MVP допомагає уникнути непотрібних витрат. MMP підходить, коли продукт готовий до залучення аудиторії з більш зрозумілими та перевіреними функціями.

GO-TO-MARKET СТРАТЕГІЯ ДЛЯ MMP

- **інфлюенсери:** співпрацюйте з лідерами думок для посилення довіри до продукту;
- **платна реклама:** розміщення оголошень допоможе швидше охопити цільову аудиторію;
- **PR:** створюйте інтерес до продукту через медіа;
- **контент-маркетинг:** створюйте корисний контент, щоб привабити потенційних клієнтів;
- **реферальний маркетинг:** мотивуйте користувачів ділитися продуктом з іншими.

Мінімально придатна для ринку функція (Minimum Marketable Feature, MMF) *– це важлива функція продукту, яка одразу приносить цінність користувачу.*

MMF – це невеликий набір функціоналу, необхідний для релізу, щоб приносити користь клієнту. У бізнесовому аспекті MMF сприяє зростанню лояльності, зниженню витрат і генерує дохід.

- **Користувачі**: користувачі очікують, що MMF вирішить їхні проблеми швидше, легше й ефективніше, ніж альтернативні рішення. Вони хочуть бачити помітне нововведення, а не просто виправлення чи покращення наявних функцій.
- **Команда**: технічна команда має розробити альфа- та бета-версії оновлень, щоб вирішити поточні проблеми і завершити завдання для нових функцій. Одна MVP може мати кілька MMF для виконання певних завдань.
- **Інвестори**: MMF допомагає обґрунтувати фінансування на ранніх етапах, розширюючи потенціал ринку та підвищуючи інтерес до продукту. Чим більше клієнтів зацікавлені в MMF, тим більше готові платити, що збільшує привабливість продукту для інвесторів.

MLP & MDP & MAP

Концепція мінімально привабливого продукту *(Minimum Lovable Product, MLP) розвиває ідею MVP далі.*

Якщо MVP орієнтований на мінімальні витрати для перевірки ідеї, то MLP фокусується на створенні продукту, який викликає у користувачів захоплення та емоційний зв'язок. MLP виходить з ідеї, що в сучасних умовах простого вирішення проблеми недостатньо – продукт повинен дарувати приємний досвід і навіть дивувати. Цього досягають через увагу до дизайну та якості користувацького досвіду.

Щоб створити мінімально привабливий продукт (MLP), потрібно зосередитися на таких аспектах:

- забезпечити інтуїтивно зрозумілий і естетично приємний користувацький досвід на вебсайті, роблячи взаємодію легкою та приємною;
- створити активну спільноту в соціальних мережах для залучення лояльних клієнтів і ефективного просування продукту, враховуючи уподобання споживачів щодо каналів комунікації.

Розробка MLP включає:

- фокус на емоційній складовій продукту;
- збір якісного зворотного зв'язку від користувачів;
- постійне тестування та вдосконалення продукту на основі відгуків.

Мінімально чудовий продукт *(Minimum Delightful Product, MDP) – це концепція, яка йде далі за MLP. Якщо MLP зосереджується на створенні продукту, який користувачі полюблять, то MDP ставить мету здивувати й захопити їх, перевершуючи їхні очікування.*

MDP – це продукт, який не тільки вирішує проблему, але й дарує унікальний, незабутній досвід користувачам, виділяючись серед конкурентів. Створення MDP зосереджене на покращенні користувацького досвіду, додаванні новаторських функцій та постійному тестуванні з урахуванням зворотного зв'язку.

ЯК ПОБУДУВАТИ MDP?

- **дослідження користувачів**: розуміння потреб та болів користувачів дозволяє створити продукт, який задовольняє очікування;
- **відданість візії продукту**: фокусуйтеся на ключовій ціннісній пропозиції та уникайте непотрібних функцій;
- **диференціація продукту**: визначте, що відрізняє ваш продукт від конкурентів, будь то особливий дизайн, служба підтримки чи унікальні функції;
- **збір та аналіз відгуків**: постійне збирання зворотного зв'язку дозволяє вдосконалювати продукт і підтримувати відповідність ринку;
- **регулярне тестування відповідності ринку**: перевіряйте, чи задовольняє продукт ринкові потреби, особливо при запуску нових функцій.

Мінімально вражаючий продукт *(Minimum Awesome Product, MAP) – фінальний етап у життєвому циклі стартапу, де продукт досягає рівня, що перевищує всі очікування користувачів. Це вже не просто життєздатний, комерційно привабливий або приємний продукт; це рішення, яке вирішує проблему клієнтів і водночас викликає у них захват.*

MAP – це продукт із повним набором функцій, які користувачі цінують і люблять, створюючи винятковий досвід. Він стає для них не просто інструментом, а невід'ємною частиною життя, яку вони охоче рекомендують.

Особливості MAP:

- відмінний дизайн;
- легкість у використанні;
- високий рівень безпеки;
- швидкість роботи.

Для створення MAP необхідне глибоке розуміння потреб клієнтів, постійне вдосконалення та інновації. Потрібна сміливість виходити за межі звичного, щоб створити продукт, який викликатиме щиру любов користувачів.

Основний акцент у розробці MAP – враження користувачів і відповідність їхнім очікуванням.

Це підхід, який пріоритизує створення продукту, здатного одразу справити позитивне враження та виділитися серед конкурентів.

ОЛЕКСІЙ СКРИПКА

Винахідник та підприємець, засновник EVE.calls

ЯК СТВОРИТИ MVP ДЛЯ AI-АССИСТЕНТА: ДОСВІД EVE.CALLS

6 років тому я працював над технологією розумного Wi-Fi. Ця технологія швидко завоювала прихильність у сфері HORECA. Відвідувачі ресторанів і кафе підключалися до безкоштовного Wi-Fi через свої соціальні акаунти. Таким чином ресторани могли більше дізнаватися про своїх гостей, розвивати програми лояльності та взаємодіяти з клієнтами через соціальні мережі.

Згодом наші клієнти зрозуміли, що спілкуючись з клієнтами, бізнес також міг збирати відгуки, залучати друзів відвідувачів, а також запрошувати їх святкувати дні народження та свята. Але компаніям не вистачало кваліфікованих співробітників для цього.

Ми придумали створити EVE – робота, який міг би допомогти бізнесу залучати та утримувати клієнтів, надаючи їм найкращі послуги.

Після першого року роботи нашого чатбота зворотний зв'язок був очевидним – люди хотіли людиноподібної розмовної взаємодії.

Тож у 2016 році ми змінили напрямок і створили телефонного бота, який звучить як справжній співробітник і проводить скриптові розмови в реальному часі. Це був сміливий крок, але ми бачили величезну проблему на ринку, яку могли вирішити. Дозвольте поділитися нашим досвідом створення успішного AI-продукту.

Так ми створили EVE – телефонного войс-агента, який допомагає продавати, інформувати та опитувати ваших клієнтів. Працюючи з колцентрами, ми постійно стикалися з однаковими проблемами: оператори вигорають, плинність кадрів зашкалює, якість роботи падає. Клієнти скаржилися на високу вартість залучення та обслуговування. Ми зрозуміли – час для AI-рішення настав.

Наш підхід до MVP

1. Перший крок: фокус. Ми свідомо обрали вузьку нішу – фінтех контакт-центри. Чому? Тут ми могли швидко довести цінність нашого рішення. Фінтех-компанії технологічно розвинені та готові експериментувати.

2. Технічне рішення. На початку ми зосередились на трьох ключових речах:

- Швидкість відповіді менше півсекунди.
- Точне розпізнавання мови.
- Безшовна інтеграція з існуючими системами.

Все інше було другорядним. Наш перший бот умів небагато, але те, що робив – робив відмінно.

3. Перші тести. Пам'ятаю наш перший великий тест – автоматизація кваліфікації лідів. Ми налаштували простий скрипт: 10-12 питань і планування зустрічі. Результати здивували навіть нас:

- 30% людей відповідали.
- Третина розмов тривала більше 30 секунд.
- Конверсія склала 6.27%.

Це був момент, коли ми зрозуміли – ми на правильному шляху.

4. Масштабування. Після успішних тестів ми почали розширюватись. Крок за кроком додавали нові мови, удосконалювали діалоги, впровадили клонування голосу. Сьогодні наша система обробляє мільйон дзвінків на день у 17 країнах.

Кейси:

1. Brighterly. *Завдання*: Автоматизувати взаємодію з потенційними клієнтами після того, як вони залишають запит на веб-сайті, та повністю автоматизувати планування зустрічей. *Рішення*: AI, інтегрований з веб-сайтом клієнта та CRM-системою, працює автономно, ставить 3-5 запитань і після успішної кваліфікації планує першу зустріч. До – $150 витрати на колл-центр на день; після – $50 витрати на колл-центр на день.

2. Global University Systems. *Завдання*: Автоматизувати взаємодію з потенційними клієнтами після того, як вони залишають запит на веб-сайті, та планувати перші зустрічі. *Рішення*: AI, інтегрований з веб-сайтом клієнта та SalesForce, працює автономно, ставить 10-12 запитань і після успішної кваліфікації планує першу зустріч. До – $450 витрати на колл-центр на день; після – $50 витрати на колл-центр.

За ці роки я зрозумів кілька важливих речей:

1. Почніть з болю клієнта, а не з технології. Ми спочатку вивчили проблеми бізнесів, верифікували вартість та вигоду від рішення, а потім створили рішення.
2. Менше функцій – більше якості. Наш перший MVP мав мінімум функцій, але кожна працювала бездоганно.
3. Вимірюйте все. Ми з самого початку відстежували кожен показник, це допомогло нам швидко розвиватися.

За 8 років ми автоматизували понад 340 мільйонів розмов. Але найголовніше – ми довели, що AI може не просто працювати, а приносити реальну користь бізнесу. Це вимагає чіткого розуміння потреб клієнтів, поетапного підходу та постійного вимірювання результатів. Якщо ви починаєте схожий шлях – зосередьтеся спочатку на одній конкретній проблемі та доведіть її рішення до досконалості. Все інше прийде з часом.

ПЕТ-ПРОЄКТ

***Пет-проєкт (Pet Project)** – це особистий проєкт спеціаліста, який він розробляє паралельно з основною роботою або як хобі. Він має потенціал перетворитися на реальний бізнес, як це сталося з Gmail чи Instagram. Яскравим прикладом успішного пет-проєкту є Instagram, який почався як додаток Burbn і був проданий Facebook за 1 млрд доларів.*

ОСНОВНІ КРОКИ ЗІ СТВОРЕННЯ ПЕТ-ПРОЄКТУ

1. Продумайте ідею (гіпотезу) проєкту, чому він присвячений, які завдання вирішує. Після того, сформуйте Jobs To Be Done – тобто визначте, як можно вирішити цю проблему, та що для цього має робити майбутній продукт.

2. Визначте наявність конкурентів, розмір ринку, платоспроможність покупців і бар'єри для входу. Після перевірки ідеї сформулюйте гіпотезу та ціннісну пропозицію (Value Proposition), окресливши унікальність продукту, його цінність для споживачів і цільові сегменти ринку.

3. Після того, як ви визначили гіпотезу та VP, потрібно все це перевірити та підтвердити:

- *Використовуйте наявні дані*: готові маркетингові дослідження у відкритому доступі; соціальні мережі конкурентів і статті в медіа; аналіз пошукових запитів; відгуки користувачів; звернення клієнтів у підтримку (якщо є доступ).
- *Створюйте нові дані*: інтерв'ю з потенційним або чинним користувачем про його проблеми та способи вирішення; опитування лідерів думок у галузі; опитування користувачів; інтерв'ю відразу з кількома представниками цільової аудиторії.

4. На основі результатів перевірки гіпотези створіть бізнес-модель. З'ясуйте, як доведете продукт до клієнта і отримаєте профіт: складіть команду, визначте партнерів, статті прибутків і витрат. Сформулюйте бачення монетизації та прорахуйте фінансову складову:

- сформуйте модель монетизації, ціну та процес продажів;
- розрахуйте базову юніт-економіку;
- визначте метрики, які будете аналізувати;
- розрахуйте, чи може продукт стати успішним.

5. Після визначення всіх пунктів створюйте прототипи та MVP, тестуйте їх на бета-користувачах. Важливо зрозуміти дії юзера і його комфортність з інтерфейсом. Далі переходьте до перших реальних клієнтів і продажів, збираючи зворотний зв'язок та розширюючи канали для реалізації продукції чи послуг.

ПОРАДИ

- **створіть графік роботи над проєктом і дотримуйтеся його:** забезпечте системність – навіть півгодини часу, відведеного для проєкту, може призвести до великих результатів;
- **працюйте системно**: для амбіційних пет-проєктів збирайте різноманітну команду фахівців: продакт-менеджера, маркетолога, дизайнера тощо;
- **експериментуйте з новими технологіями, інструментами та трендами:** забезпечте мотивацію через інновації, уникайте рутинних завдань;
- **креативний Pet Project**: розробіть прототип і отримайте зворотний зв'язок від друзів. Використайте цей зворотний зв'язок для визначення життєздатності і подальшого розвитку ідеї;
- **не бійтеся невдачі**: прийміть той факт, якщо проєкт не вдався, і вважайте це корисним досвідом. Використовуйте невдачі для натхнення та можливості публікацій у блозі чи на конференціях.

ІНКУБАЦІЯ

***Інкубація** – це процес підтримки нових підприємств для їх розвитку та успіху. Зазвичай інкубацію надають прискорювачі, венчурні фірми або державні організації через наставництво, фінансування та доступ до ресурсів.*

Основні функції інкубатора включають забезпечення робочого простору для інноваторів та надання менторської підтримки досвідченими фахівцями.

>>> ЯК ПРАЦЮЄ ІНКУБАТОР?

ЗАПОВНЕННЯ ФОРМИ

Набір до інкубатора починається із заповнення форми. Надається інформація: суть свого продукту, на якому етапі його розробка, яка кінцева мета. Прописується сума, необхідна на реалізацію проєкту, пітч-дек (презентація).

ФАУНДЕРИ ПРАЦЮЮТЬ ІЗ ПОТОКОМ КОМАНД

Експерти, зазвичай це фаундери компаній, працюють із потоком команд. Вони оцінюють анкети, вивчають інформацію про стартап.

ЗАПРОШЕННЯ НА ІНТЕРВ'Ю

Стартаперів, які підходять, запрошують на інтерв'ю. Інтерв'ю може бути стресове – за 10 хвилин потрібно відповісти приблизно на 40 питань.

ЕКСПЕРТИ ВІДБИРАЮТЬ УЧАСНИКІВ

Експерти відбирають учасників інкубатора та зазвичай приблизно за місяць повідомляють результати. Стартапи проходять перевірку, підписують договір і починають роботу.

РОБОТА В ІНКУБАТОРІ

Робота в інкубаторі триває від одного до трьох місяців. Це постійне навчання, зустрічі з менторами й інвесторами, тематичні воркшопи з розвитку продукту.

ДЕМОДЕНЬ

Після завершення інкубаційної програми проходить демодень. Команди представляють і захищають свої проєкти. Від якості пітчу в демодень і виконаної роботи за три місяці залежить, чи знайде стартап свого інвестора або партнера.

ІНКУБАТОР – ЦЕ THE END?

Після інкубаційної програми стартап продовжує розвиток з готовим продуктом, мережею контактів, досвідом та можливістю залучення інвестицій. Успішна інкубація робить стартап привабливішим для інвесторів. Зазвичай після інкубатора стартапи переходять до акселераторів для масштабування проєкту.

ЧИМ ІНКУБАТОР ВІДРІЗНЯЄТЬСЯ ВІД АКСЕЛЕРАТОРА?

1. Початкові умови: Інкубатор – приймає ідеї продукту без команди, MVP і стратегії; зорієнтований на ранні етапи розвитку стартапу. Акселератор – вимагає наявності прототипу продукту та команди, розвиває уже наявний проєкт.

2. Спеціалізація: Інкубатор – зазвичай більш вузький, може мати спеціалізації. Акселератор – зазвичай має широкий спектр напрямів.

3. Підтримка з боку компанії: Інкубатор – може бути частиною великої компанії. Акселератор – зазвичай незалежний від конкретної компанії.

4. Інвестиції та участь: Інкубатор – може не інвестувати, фокусується на розвитку ідеї. Акселератор – інвестує в стартап та бере частку в компанії.

5. Сума інвестицій: Інкубатор – зазвичай не надає фінансову підтримку або надає обмежену. Акселератор – надає фіксовану суму інвестицій під конкретний відсоток.

6. Відсоток участі в компанії: Інкубатор – не бере участі в компанії. Акселератор – бере відсоток у компанії в обмін на інвестиції.

ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ СТАРТАПІВ

Фаундери стартапів стикаються з важливими юридичними питаннями, що впливають на успіх бізнесу. Ключові аспекти включають вибір юридичної форми, реєстрацію, охорону та захист об'єктів ІР, укладення контрактів, дотримання трудового законодавства та регуляторних вимог. При залученні інвестицій важливо бути готовими до юридичних угод, щоб уникнути майбутніх проблем.

1 ВИБІР ЮРИДИЧНОЇ ФОРМИ БІЗНЕСУ

Коли людина вирішує започаткувати бізнес, важливо офіційно його оформити. Нерегульований бізнес може спричинити юридичні проблеми, включаючи відповідальність за ухилення від сплати податків.

Ваша бізнес-структура впливає на кілька ключових аспектів, зокрема:

- *податкові зобов'язання*: від структури бізнесу залежить, як саме будуть оподатковуватися доходи (наприклад, як індивідуальне підприємство чи корпорація);
- можливість залучення інвестицій: деякі структури, як корпорації, легше залучають інвесторів, у той час як індивідуальні підприємства можуть мати обмежений доступ до фінансування;
- *державна реєстрація*: вибір структури визначає, які документи потрібно подати для реєстрації бізнесу, податків та ліцензій;
- *відповідальність засновників*: деякі структури (наприклад, ТОВ) обмежують особисту відповідальність власників, тоді як інші (як індивідуальне підприємство) не надають такого захисту.

РЕЄСТРАЦІЯ ТА ВИБІР СТРУКТУРИ

Перед реєстрацією бізнесу необхідно визначити його структуру, отримати податковий ідентифікаційний номер та оформити ліцензії. Вибір структури слід робити ретельно, оскільки зміна в майбутньому може бути складною і призвести до податкових або юридичних проблем. Консультації з бізнес-консультантами, юристами та бухгалтерами допоможуть зробити правильний вибір.

1. Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) – популярна форма бізнесу в Україні, що дозволяє обмежити особисту відповідальність власників і має податкові переваги.

- *Переваги ТОВ*: мінімальний статутний капітал – 1 мінімальна зарплата; обмеження відповідальності до суми внесків учасників; легше залучення інвестицій і гнучкість у вході та виході учасників.
- *Недоліки ТОВ*: складніша реєстрація порівняно з ФОП; ведення повного бухгалтерського обліку та подвійне оподаткування при розподілі прибутку.
- *Особливості ТОВ*: можливість використовувати типовий статут, мати одного учасника та мінімальний капітал – 1 гривня.

2. Фізична особа-підприємець (ФОП)

Фізична особа-підприємець (ФОП) – популярна форма бізнесу завдяки простій реєстрації та можливості застосовувати спрощену систему оподаткування, яка дозволяє обійтися без спеціаліста з бухгалтерії. ФОП підходить для підприємців, які готові нести повну відповідальність за прибутки та борги бізнесу.

- *Переваги ФОП*: швидка реєстрація; спрощена система оподаткування та звітності; простота ведення бізнесу та прийняття рішень.
- *Недоліки ФОП*: повна відповідальність власним майном; обмеження щодо видів діяльності та доходу; складність залучення інвестицій.
- *Особливості ФОП*: вибір групи платника єдиного податку залежить від очікуваного прибутку та планів масштабування:

- 1 група – для малого бізнесу.
- 2 група – при доході до 500 тис. грн на місяць.
- 3 група – для більшого бізнесу з потенціалом розширення.

3. Приватне підприємство (ПП)

Приватне підприємство – організація, що реєструється на основі приватної власності. Вона може бути заснована громадянином України або іноземцем.

- *Переваги ПП:* проста структура управління; можливість самостійно визначати правила внутрішньої організації.
- *Недоліки ПП:* повна відповідальність власника за зобов'язаннями підприємства; менш приваблива форма для інвесторів.
- *Особливості ПП:* може бути створене одним засновником; відсутність вимог до мінімального статутного капіталу.

4. Акціонерне товариство (АТ)

Акціонерне товариство (АТ) – форма бізнесу, де статутний капітал поділений на акції. Засновники ризикують лише вкладеними коштами, а акціонери отримують частки в компанії. АТ може випускати акції для залучення інвестицій, що робить його привабливим для великих бізнесів, але процес реєстрації та управління є затратним.

- *Переваги АТ*: можливість залучення великих інвестицій через акції; обмежена відповідальність акціонерів.
- *Недоліки АТ*: складність і висока вартість реєстрації та управління; жорстке регулювання та вимоги публічної звітності.
- *Особливості АТ*: поділяється на публічні та приватні товариства; мінімальний статутний капітал – 200 мінімальних зарплат.

АТ підходить для великих компаній, що прагнуть масштабування та залучення значних інвестицій, але вимагає значних ресурсів і відповідності законодавчим нормам.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИБОРУ

1. Для малих стартапів на початковому етапі:
– ФОП: якщо засновник планує працювати самостійно або з невеликою командою.
– ТОВ: якщо планується активне зростання та залучення інвестицій.

2. Для середніх стартапів з перспективою росту:
– ТОВ: оптимальний варіант для більшості випадків.
– ПП: якщо засновник хоче мати повний контроль над підприємством.

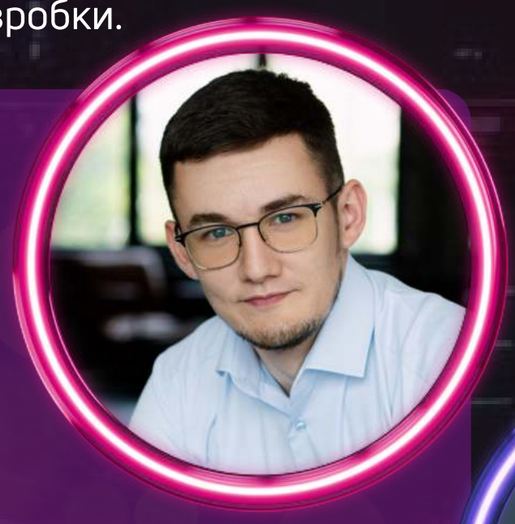
3. Для великих проєктів із значними інвестиціями:
– ТОВ: якщо планується залучення обмеженого кола інвесторів.
– АТ: якщо планується вихід на фондовий ринок або залучення великої кількості інвесторів.

Фактори, які слід враховувати при виборі юридичної форми:

- кількість засновників;
- плани щодо залучення інвестицій;
- обсяг очікуваного доходу;
- сфера діяльності;
- плани щодо найму персоналу;
- потреба в обмеженні відповідальності;
- вимоги потенційних партнерів чи клієнтів.

2 ДОГОВІРНІ ВІДНОСИНИ

Коли стартап починає працювати над інноваційним продуктом, важливо відразу правильно побудувати систему договірних відносин. Це стосується як цивільно-правових договорів з контрагентами та партнерами, так і трудових відносин з працівниками та фрілансерами. Особливої уваги потребують договори у IP сфері, адже саме вони захищають ключовий актив стартапу – його технології та розробки.



БОГДАН КУЗЬМОВИЧ

Співзасновник юридичної компанії «RED lawyers»

ТОП ПОРАД ЩОДО ЮРИДИЧНОГО ОФОРМЛЕННЯ КОМАНДИ СТАРТАПУ

Правильне юридичне оформлення команди дозволяє вам побудувати міцні відносини з вашими працівниками, а також уникнути значних штрафів від контролюючих органів.

«Для стартапу найважливішими є дві речі: технології та люди, – зазначає співзасновник компанії RED lawyers Богдан Кузьмович. – У компанії повинна бути побудована правильна структура взаємодії з її найціннішим активом – працівниками».

Існує 2 формати юридичного оформлення команди стартапу:

1. Перший формат – укладати з працівниками класичний трудовий договір. Особливістю цього формату є необхідність сплати достатньо високих податків за своїх працівників.

2. Інший формат – будувати команду по принципу співпраці зі спеціалістами за договорами про надання послуг (цивільно-правові договори). У такому випадку ви будете сплачувати менші податки.

Найоптимальніший варіант – стати резидентом «Дія.City». Для таких компаній встановлені спеціальні правила, які дозволяють об'єднати найкращі переваги двох попередніх варіантів.

Також не забувайте про укладання договорів про нерозголошення конфіденційної інформації (NDA), договорів про передачу майнових авторських прав, а також договорів про запобігання конкуренції (NCA).

Трудовий договір – угода між працівником та роботодавцем, яка визначає умови праці. Працівник зобов'язується виконувати певні обов'язки, а роботодавець – виплачувати заробітну плату та забезпечувати належні умови праці відповідно до законодавства, колективного договору та угод сторін.

У зв'язку з воєнним станом в Україні, законодавство було змінено для спрощення укладання трудових договорів.

Основні нововведення включають:

- *усна форма договору*: можлива за згодою обох сторін;
- *письмова форма*: зберігається обов'язковою у випадках роботи в небезпечних умовах або за запитом працівника.

Ці зміни спрямовані на підтримку ринку праці в умовах кризи, спрощення трудових відносин та зниження бюрократичних бар'єрів.

Контракт – це особлива форма трудового договору, яка укладається письмово і має строковий характер, на відміну від безстрокового трудового договору.

Він використовується лише у визначених законодавством випадках та може включати додаткові права і обов'язки працівника і роботодавця, не передбачені загальним трудовим законодавством.

Контракт також захищає інтереси обох сторін і передбачає компенсацію працівникові за моральну та матеріальну шкоду в разі дострокового розірвання.

НАЗАР КОСТЕНКО

Співзасновник юридичної компанії «RED lawyers»

ПЕРЕЛІК НЕОБХІДНИХ ДОКУМЕНТІВ ДЛЯ СТАРТАПУ

У вирі емоцій від процесу створення стартапу не слід забувати про документи, без яких діяльність є неможливою.

«Договір – це фундамент будь-якого бізнесу, – зазначає співзасновник компанії RED lawyers Назар Костенко. – Звісно, їх є багато, проте я виділив 5 основних, які повинні бути у кожного стартапу».

1. **Договір між засновниками стартапу**. Якщо у стартапі більше 2-ох засновників, то такий договір фіксує усі домовленості та визначає основи роботи стартапу.

2. **NDA** (договір про нерозголошення конфіденційної інформації). Конфіденційність для стартапу є пріоритетом, тому такі положення повинні регулюватися максимально детально.

3. **Договори у сфері інтелектуальної власності**. Без таких договорів вам не обійтися, адже основна мета стартапу – це створити щось нове.

4. **Договори з клієнтами**. Це є базою, адже стартап створює продукт для споживачів. Це можуть бути як класичні договори, так і публічна оферта.

5. **Інвестиційний договір**. Майже кожен стартап залучає інвестиції для швидкого розвитку. Врегулювання відносин з інвестором – запорука «спокійного сну».

ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВІ УГОДИ

Цивільно-правові угоди в Україні часто використовуються компаніями як альтернатива традиційним трудовим договорам. Вони укладаються з приватними підприємцями, які працюють за спрощеною податковою системою.

За умовами цивільно-правового договору підрядник надає послуги або виконує роботи на замовлення, без підпорядкування роботодавцю, використовуючи власні або матеріали замовника, та бере на себе всі ризики, пов'язані з виконанням робіт.

ДОГОВОРИ В IP СФЕРІ

Оформлення прав IP є ключовим для успіху стартапів. Часто засновники недооцінюють цей аспект, хоча врегулювання прав у договорах з працівниками, підрядниками та партнерами може стати вирішальним для проєкту. Це особливо важливо при залученні інвестицій, коли необхідно продемонструвати, що всі права на технології, програмний код та інші об'єкти IP належать компанії та надійно захищені.

ОЛЬГА КУЛІНІЧ

Начальниця департаменту «Академія інтелектуальної власності» УКРНОІВІ, доктор юридичних наук, доцент

ІНТЕРАКТИВНИЙ ТЕСТ: «ПЕРЕВІРТЕ СВОЇ ЗНАННЯ У СФЕРІ IP»

Для перевірки знань та навичок у сфері інтелектуальної власності, пропонуємо кілька запитань, відповіді на які дозволять вам зрозуміти рівень власної усвідомленості щодо дотримання прав на результати інтелектуальної, творчої діяльності та можливості їх комерціалізації.

1. Визначте, які об'єкти інтелектуальної власності використовуються у вашій професійній діяльності.

Перевірте свою здатність ідентифікувати різні види результатів інтелектуальної, творчої діяльності, зокрема розрізняти твори, винаходи, корисні моделі, промислові зразки, торговельні марки, географічні зазначення, комерційні таємниці тощо. Звернення до норм законодавства про охорону об'єктів авторського права, промислової власності дозволить зрозуміти різницю між природою різних категорій об'єктів, умов надання їм правової охорони, способів потенційного використання та строку охорони майнових прав інтелектуальної власності.

2. Визначте інформацію про авторів та/або осіб, яким належать майнові права інтелектуальної власності.

Проаналізуйте чи здатні ви визначити кому належать права інтелектуальної власності на об'єкти, які використовуються у вашій професійній діяльності. Наприклад, як визначити інформацію про авторів твору, суб'єктів майнових прав інтелектуальної власності на твір. Перевірте, чи отримали ви документи, що засвідчують ваше авторство на об'єкти інтелектуальної власності, адже саме реєстрація об'єктів інтелектуальної власності є ефективним доказом засвідчення дати їх створення та належності майнових прав творцю або іншому суб'єкту майнових прав інтелектуальної власності. Знання та навички визначення авторів, володільців майнових прав інтелектуальної власності, важливості оформлення прав на об'єкти інтелектуальної власності, дозволять вам бути обізнаним про строки правової охорони таких прав, про правоволодільців, у яких необхідно отримати дозвіл на використання об'єктів інтелектуальної власності.

3. Визначте підстави правомірності використання об'єктів інтелектуальної власності.

Проаналізуйте, чи відбувається використання у вашій професійній діяльності об'єктів інтелектуальної власності в межах норм законодавства про вільне використання. У випадках, які не охоплюються підставами вільного використання об'єктів права інтелектуальної власності, важливо отримати дозвіл на відповідне використання для недопущення порушення прав інтелектуальної власності третіх осіб. Зверніть увагу, що порушення прав інтелектуальної власності третіх осіб може негативно вплинути на вашу репутацію та бути підставою для притягнення до відповідальності за відповідне порушення. Знання про договірні засади використання об'єктів інтелектуальної власності та про умови вільного використання дозволять завжди бути обізнаним та оперативно приймати рішення про умови правомірного використання будь-якого об'єкта інтелектуальної власності у вашій професійній діяльності.

4. Проаналізуйте чи використовуються ваші об'єкти інтелектуальної власності та чи є на ринку запит на їх використання.

Об'єкти інтелектуальної власності завжди повинні приносити вам дохід. Строк охорони майнових прав інтелектуальної власності на певний об'єкт – це саме той період часу, протягом якого ви можете заробити на власних розробках. Саме тому необхідно чітко розуміти потреби ринку, запит ваших потенційних партнерів та конкурентів і звичайно враховувати ще життєвий цикл об'єкта інтелектуальної власності для того, щоб до його «морального» старіння максимально скористатися можливостями щодо комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності. Навички щодо складання договорів та визначення всіх стратегічно важливих для вас умов використання є необхідними для успішної комерціалізації об'єктів права інтелектуальної власності.

5. Спробуйте побудувати успішну стратегію комерціалізації інтелектуальної власності з масштабізацією діяльності та виходом на міжнародний ринок.

Перевірте, чи проведена оцінка об'єктів інтелектуальної власності та чи перебувають вони на обліку серед інших ваших активів. Проаналізуйте в які країни та з якими об'єктами інтелектуальної власності ви плануєте виходити.

Зверніться до положень міжнародного законодавства, законодавства зарубіжних країн та перевірте чи захищені права інтелектуальної власності у країнах, що є цікавими для вашого бізнесу. Про забезпечення правової охорони прав інтелектуальної власності варто подбати завчасно. Спробуйте розробити стратегію розширення бізнесу та виходу на міжнародні ринки з урахуванням потенційно цікавих вам партнерів. Крім знань законодавства в сфері інтелектуальної власності, вам також необхідно ознайомитися з нормами, що регулюють договірні відносини у відповідній країні, умовами оподаткування тощо.

І пам'ятайте, якщо ваших знань на певному етапі не вистачає, обов'язково звертайтеся до професіоналів в сфері інтелектуальної власності, адже своєчасне звернення за консультацією може зберегти вашу репутацію, час та ресурси, які можуть витрачатися на вирішення судових спорів.

IP ACADEMY of Ukraine

НАТАЛІЯ БАДЬОРА

Адвокат у сфері інтелектуальної власності, юрист Матипуа IP

ТОП РОЗПОВСЮДЖЕНИХ ПОМИЛОК ПРИ УКЛАДАННІ ДОГОВОРІВ У СФЕРІ ІР

Поширеною помилкою при укладанні договорів у сфері ІВ є неналежна ідентифікація його предмету. Наприклад, на практиці розробники часто обмежуються лише назвою програмного продукту та загальним описом функціоналу, що призводить до спорів щодо обсягу переданих прав. Рекомендується додавати до договору повний текст вихідного коду або посилання на репозиторій з системою контролю версій *(наприклад, GitHub)*, обов'язково фіксуючи версію ПЗ на момент укладання.

Для об'єктів, що постійно оновлюються, важливо впровадити систему регулярної передачі прав через додаткові договори з детальним описом змін. Договір має передбачати чіткий механізм документування кожного етапу доопрацювання, включаючи проміжні версії.

Суттєва та досить типова помилка при укладанні договорів – включення положень про передачу прав на ще не створені об'єкти, що заборонено законодавством України. Це особливо поширено при роботі з іноземними контрагентами, оскільки в багатьох юрисдикціях така практика є законною.

Для вирішення цієї ситуації існує два підходи:

1. *Використання передбачених законодавством договірних конструкцій*: договору про створення за замовленням об'єкта ІВ або трудового договору з належним оформленням службових творів.
2. *Двоетапне структурування відносин*: спочатку договір про надання послуг, а після створення об'єкта – окремий договір про передачу майнових прав чи ліцензійний договір.

Такий підхід не лише забезпечить відповідність українському законодавству, але й дозволить чітко визначити предмет договору та мінімізувати ризики спорів щодо обсягу переданих прав.

ОКСАНА БОЙЧУК

Адвокат у сфері юридичного супроводу бізнесу та авторського права, засновник та керуюча адвокатського бюро «Оксани Бойчук»

ОСНОВНІ АСПЕКТИ ПРИ УКЛАДЕННІ ЛІЦЕНЗІЙНИХ ДОГОВОРІВ

Ліцензійним договором є договір, за яким одна сторона (ліцензіар) передає іншій стороні (ліцензіату) дозвіл на використання об'єкта права інтелектуальної власності.

Зміст ліцензійного договору, як і будь-якого іншого правочину становлять погоджені сторонами умови відповідно до положень чинного законодавства України.

Враховуючи специфічну природу такого договору як ліцензійний, слід виокремити наведені нижче аспекти:

По-перше, у договорі повинен зазначатись вид ліцензії.

Згідно чинного законодавства України може передаватись одинична (видається лише одному ліцензіату і виключає можливість видачі ліцензіаром іншим особам ліцензій на використання об'єкта права інтелектуальної власності), виключна (надає ліцензіату ексклюзивні права на використання об'єкта права інтелектуальної власності) або невиключна (ліцензіар має право передавати права на використання об'єкта права інтелектуальної власності іншим особам, незважаючи на таке використання ліцензіатом) ліцензії.

По-друге, сфера використання об'єкта права інтелектуальної власності (конкретні права, що надаються за договором, способи використання зазначеного об'єкта, територія та строк, на які надаються права, тощо).

По-третє, розмір, порядок і строки виплати винагороди за використання об'єкта права інтелектуальної власності.

По-четверте, якщо в ліцензійному договорі про видання або інше відтворення твору винагорода визначається у вигляді фіксованої грошової суми, то в договорі має бути встановлений максимальний тираж твору.

По-п'яте, якщо ліцензійний договір укладається стосовно торговельної марки, то він повинен містити умову про те, що якість товарів і послуг, виготовлених чи наданих за ліцензійним договором, не буде нижчою від якості товарів і послуг власника свідоцтва і що останній здійснюватиме контроль за виконанням цієї умови.

Крім виду ліцензії я рекомендую зазначати момент передання об'єкта права інтелектуальної власності. Передача об'єкта права інтелектуальної власності може відбуватись у день підписання договору та підтверджуватись самим його підписанням або ж підтверджуватись актом приймання-передачі, який є невід'ємною частиною договору. Фіксація передачі об'єкта права інтелектуальної власності є важливим моментом для підтвердження сторонами виконання своїх зобов'язань за договором та часто «упускається» сторонами такого договору на практиці.

Важливо:

Також, якщо ліцензія використовується у господарській діяльності підприємства, лише наявність акту приймання-передачі прав на використання об'єкта права інтелектуальної власності, на погляд контролюючих органів, може бути недостатнім. Підприємство (ліцензіат) повинно доводити використання об'єкта права інтелектуальної власності у своїй господарській діяльності.

При укладенні ліцензійних договорів я рекомендую клієнтам передбачати так звані «гарантії» належності прав інтелектуальної власності Ліцензіару (володільцю). Коли у договорі передбачений розділ або хоча б пункт про те, що Ліцензіар підтверджує володіння правами інтелектуальної власності, які передаються за договором та гарантує, що вони належать саме йому, а також підтверджує свою правосуб'єктність для укладення договору – може допомогти Ліцензіату у разі отримання будь-яких претензій щодо порушення прав інтелектуальної власності, залучити їх володільця (тут мається на увазі порушення прав не самим Ліцензіатом, а третіми особами), а Ліцензіару допоможе заявити про свої права у разі, якщо такі права будуть не визнаватись, оспорюватись чи порушуватись.

Важливо:

Предметом ліцензійного договору не можуть бути права на використання об'єкта права інтелектуальної власності, які на момент укладення договору не були чинними.

Ліцензійний договір не може укладатись на строк, що є довшим ніж чинність прав на об'єкт права інтелектуальної власності.

Бажано завжди зазначати ціну договору, навіть якщо за використання об'єкта права інтелектуальної власності справляється маленька плата, адже при зазначенні, що ліцензійний договір є безоплатним, у контролюючих органів можуть виникнути запитання, а чинність договору ставитись під сумнів.

Більш детальні аспекти договору залежать від виду об'єкта права інтелектуальної власності, щодо якого укладається відповідний ліцензійний договір.

ІНГА КРИВОШЕЇНА

Доцент кафедри інтелектуальної власності та інформаційного права ННІ права КНУ ім. Т. Шевченка, к.ю.н.

ДОГОВІР КОМЕРЦІЙНОЇ КОНЦЕСІЇ: СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ, ПОРАДИ ТА ПРИКЛАДИ

На сьогодні відносини в сфері підприємницької діяльності активно розвиваються на підставі договору комерційної концесії, що є аналогом договору франчайзингу, як одного із ключових правових інструментів, що застосовується в зарубіжних країнах для побудови цілої мережі щодо виготовлення товарів та надання послуг. Ключовим у відносинах комерційної концесії є асоціація діяльності користувачів з діяльністю правоволодільця.

Як правило з боку правоволодільця виступає досить відомий суб'єкт, що має впізнавані засоби індивідуалізації, значний комерційний досвід та високий рівень ділової репутації, саме завдяки чому для користувача зменшуються підприємницькі ризики у порівнянні із створенням власного бізнесу з нуля.

В Україні відносини комерційної концесії виникають найактивніше в галузях громадського харчування (наприклад, Pizza Celentano Ristorante, Domino's), в сфері послуг (наприклад, хімчистки Kim's, G.Bar), не продуктового рітейлу (наприклад, DNIPRO-M, Розетка). Правоволодільці які зацікавлені в розвитку власної підприємницької діяльності на підставі відносин комерційної концесії (франчайзингу), як правило, оприлюднюють умови приєднання до своєї мережі, як то розмір вступного внеску; розмір необхідних інвестицій в здійснення такого виду діяльності; розмір роялті, що має виплачуватись правоволодільцю за наданий дозвіл на використання об'єктів інтелектуальної власності, передачу комерційного досвіду та ділової репутації; а також визначають приблизний період окупності вкладених користувачем інвестицій. Отже користувачу, при бажанні приєднатись до мережі комерційної концесії (франчайзингу), необхідно уважно досліджувати зазначені умови, адже саме даний вид договору зменшує ризики капіталовкладень у порівнянні з вкладеннями у власну ідею з нуля, оскільки діяльність правоволодільця, як правило, вже є усталеною, в якій чітко визначений кожний крок, існує налагоджений маркетинг і використовуються досить відомі засоби індивідуалізації, серед яких ключовою є торговельна марка. Таким чином, користувачі отримують вже перевірений досвід підприємницької діяльності та постійну підтримку правоволодільця, як це передбачено нормами Цивільного кодексу України.

СЕРГІЙ БАРБАШИН

Адвокат, власник Barbashyn Law Firm, Immediate Past-President Європейської асоціації молодих адвокатів EYBA, заступник голови Комітету з питань інтелектуальної власності Національної асоціації адвокатів України, голова UNBA NextGen, член Робочої групи з правового регулювання штучного інтелекту та рекомендацій до законодавства НААУ. Член AIPPI, AIJA, INTA та NAPA.

Понад 12 років практики у сфері захисту інтелектуальної власності та підтримки бізнесу в Україні та в усьому світі.
Експерт з юридичних питань у напрямках:
- IT, AI & стартапи.
- Blockchain & Crypto.
- захист інтелектуальної власності.
- бізнес право, податки та релокації.

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ JIRA ПРИ ПЕРЕДАЧІ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ДЛЯ РЕЗИДЕНТІВ ДІЯ.CITY

У цьому гайді ми дамо відповіді на топ 5 найважливіших на нашу думку питань, які можуть виникнути у резидентів Дія.City та гіг-спеціалістів щодо використання Jira при передачі прав на об'єкти інтелектуальної власності.

1. Як Ліга допомагає у фіксації передачі прав інтелектуальної власності?

Ліга допомагає у фіксації процесу виконання завдань і створення об'єктів інтелектуальної власності. Застосування цієї системи дозволяє чітко відстежувати, коли і які завдання були виконані. Однак варто розуміти, що передача прав інтелектуальної власності відбувається не через Ліга, а відповідно до положень гіг-контракту та/або законодавства. Так за ст. 440 Цивільного кодексу України, до замовника переходять майнові права на створений об'єкт з моменту створення, якщо інше не передбачено контрактом. Ліга може використовуватися для підтвердження завершення роботи, але для юридичної фіксації передачі прав інтелектуальної власності необхідно детально прописати це у гіг-контракті.

2. Чи можна використовувати Ліга замість актів прийому-передачі прав?

Незважаючи на те, що Ліга може засвідчувати факт створення об'єктів інтелектуальної власності (наприклад, виконання завдань), формальні акти приймання-передачі залишаються необхідними для юридичного підтвердження факту передачі майнових прав на ці об'єкти. Відсутність таких актів може створювати ризики у випадку виникнення спорів. Цифрові інструменти, такі як Ліга, є корисними для внутрішнього управління процесами компанії, але для забезпечення юридичної безпеки їх слід поєднувати з формальними документами. Таким чином, ми рекомендуємо використовувати Ліга для моніторингу виконання завдань, однак для юридичного підтвердження передачі майнових прав на об'єкти інтелектуальної власності доцільно також укладати акти приймання-передачі. Згідно з чинним законодавством України, такі акти можуть бути підписані в електронному форматі з використанням електронного підпису, що значно спростить процес документообігу.

3. Які документи, окрім актів прийому-передачі, можуть бути корисні для підтвердження передачі прав у разі використання Ліга?

Окрім актів приймання-передачі, для підтвердження передачі прав на створені об'єкти інтелектуальної власності при використанні Ліга можуть бути корисні гіг-контракти, в яких чітко прописані умови передачі прав. Додатково доцільно використовувати журнали та звіти з Ліга, електронне листування між сторонами, де обговорюються й підтверджуються питання передачі прав, а також інші документи чи записи, що фіксують процес створення та передачі об'єктів інтелектуальної власності.

4. Чи відповідає використання системи Ліга вимогам конфіденційності та захисту даних при передачі прав на створений об'єкт інтелектуальної власності?

Використання Ліга може відповідати вимогам конфіденційності та захисту даних за умови правильного налаштування системи відповідно до положень гіг-контракту та політик безпеки замовника. Це передбачає застосування шифрування даних як під час їх зберігання, так і під час передачі, налаштування контролю доступу, щоб доступ до конфіденційної інформації мали лише авторизовані особи, а також ведення журналів аудиту, які дозволяють відстежувати всі зміни та дії користувачів у системі.

5. Чи має гіг-спеціаліст право на доступ до логів Ліга для підтвердження факту передачі прав інтелектуальної власності після завершення гіг-контракту?

За загальним правилом, у гіг-спеціаліста не має права на доступ до логів Ліга після завершення гіг-контракту, якщо інше не передбачено умовами договору. Право доступу до внутрішніх систем компанії, таких як Ліга, регулюється гіг-контрактом та внутрішніми політиками замовника. Для підтвердження факту передачі прав гіг-спеціаліст може покладатися на положення самого гіг-контракту, отримані оплати, акти прийому-передачі чи інші юридичні документи.

Підсумовуючи, Ліга є ефективним інструментом для управління процесом виконання завдань та фіксації результатів роботи, однак для належного юридичного оформлення передачі прав інтелектуальної власності необхідне чітке врегулювання цього питання у гіг-контракті. Для мінімізації правових ризиків можливо поєднувати використання Ліга з традиційними документами, такими як акти приймання-передачі, для забезпечення належного захисту інтересів сторін.

BARBASHYN LAW FIRM

ГІГ-КОНТРАКТИ

Унікальним варіантом цивільно-правових угод є гіг-контракт, який застосовується до IT-фахівців, що працюють у компаніях, зареєстрованих як резиденти Дія.City. Дія.City пропонує спеціальний податковий та трудовий режим, призначений для підтримки IT-бізнесу, що сприяє більш сприятливому середовищу для таких договорів.

! Окремо можна ще визначити угоди про конфіденційність (NDA), про нерозголошення (NDA) та про непереманювання співробітників (NSA).

КОСТЯНТИН ЗЕРОВ

Кандидат юридичних наук, асистент кафедри інтелектуальної власності та інформаційного права ННІ права КНУ ім. Т. Шевченка, адвокат

КРОКИ ЕФЕКТИВНОЇ ОХОРОНИ ПРАВ НА КОМЕРЦІЙНУ ТАЄМНИЦЮ ДЛЯ IT-СПЕЦІАЛІСТА/БІЗНЕСУ (NDA, NCA, NSA)

Ефективна охорона комерційної таємниці в IT-бізнесі потребує комплексного підходу, який поєднує не тільки юридичні, а й організаційні та технічні заходи. Втім, укладання якісних угод NDA, NCA та NSA є критично важливими кроками, які допоможуть зберегти конфіденційність інформації та захистити бізнес від недобросовісної конкуренції.

Першочергово слід визначити які відомості становлять чи можуть становити комерційну таємницю у стартапі в т.ч. шляхом затвердження внутрішніх локальних нормативних актів та встановити належні технічні засоби щодо охорони такої інформації.

В контексті укладання обмежувальних договорів NDA, NCA та NSA слід звернути увагу щонайменше на такі фактори:

NDA (Non-Disclosure Agreement): визначення предмету договору – обсягу інформації, доступ до якої надається іншій стороні та фіксації факту такого надання, строк утримування боржника від розголошення інформації та наперед встановлені штрафні санкції за порушення зобов'язання у формі фіксованої грошової суми.

NCA (Non-Compete Agreement): визначення предмету договору – чіткої ідентифікації діяльності, на займання якою накладаються обмеження, розумні географічні та часові межі такого обмеження, винагорода за утримання від вчинення конкурентних дій протягом строку договору, наперед встановлені штрафні санкції за порушення зобов'язання у формі фіксованої грошової суми та сума, яку боржник може виплатити кредитору за дострокове розірвання договору.

NSA (Non-Solicitation Agreement): визначення предмету договору – чіткої ідентифікації кого саме стосується угода (клієнти, підрядники та/або працівники), розумні географічні та часові межі такого обмеження, наперед встановлені штрафні санкції за порушення зобов'язання у формі фіксованої грошової суми та сума, за яку одна сторона може виплатити іншій стороні за дострокове розірвання договору.

ІВАН ЛОГОЙДА

Співзасновник стартап-студії ALOF, юридичного сервісу NOWL

ТЕТЯНА БУНДЗ

Співзасновник стартап-студії ALOF, юридичного сервісу NOWL

ЮРИДИЧНЕ ОФОРМЛЕННЯ ВІДНОСИН МІЖ СПІВЗАСНОВНИКАМИ СТАРТАПУ

Запуск стартапу у партнерстві містить багато переваг. У статті Forbes було наведено дані опитування, проведеного Octopus Group: 87% підприємців вважають, що саме наявність співзасновника зробило їхній бізнес успішним; 76% бізнесменів-одинаків шкодують, що не розпочинали бізнес із партнером. Проте, окрім переваг, існують також виклики, з якими можуть зіткнутися співзасновники, особливо коли мова йде про юридичне оформлення стартапу. На практиці можна побачити полярні погляди співзасновників щодо цього питання.

Одні вважають, що юридичне оформлення – це дорого, та уповільнює розвиток бізнесу, оскільки потрібно створити юридичну особу, обслуговувати її, відкрити рахунки, тощо. Як наслідок, повністю відсутнє юридичне оформлення. Інші співзасновники з перших днів хочуть все юридично врегулювати, і часто використовують інструменти, які поки не потрібні їхньому бізнесу. Відповідно стикаються з зарегульованістю та витратами, які насправді недоцільні.

Пошук балансу в вищевказаних ситуаціях приходить через розуміння, що будь який стартап, як живий організм, проходить різні стадії розвитку.

В залежності від стадії використовуються оптимальні юридичні рішення. Так, якщо у вас є лише ідея, то для врегулювання відносин між співзасновниками достатньо використати партнерський договір, який за своєю юридичною природою є змішаним договором в розумінні статті 628 Цивільного кодексу України. Зазвичай, у випадку коли стартап вже переходить до продажів товарів чи послуг, або залучення інвестицій – враховуючи бізнес-модель, або тип інвестора можна перейти до вибору оптимальної юрисдикції та організаційно-правової форми компанії.

Незалежно від обраного юридичного оформлення, співзасновникам варто звернути увагу на наступне.

Документи повинні бути похідними від реальних домовленостей партнерів і специфіки конкретного стартапу. Це як індивідуальний пошив костюму, коли кравець враховує всі розміри, особливості та побажання клієнта.

Домовленості між співзасновниками, є результатом обговорення ключових запитань:

1. Який план розподілу часток?

Потрібно чітко сформувати що вносить кожен учасник і який розмір частки отримує. У випадку, коли внеском є час, або послуги одного із співзасновників, важливо вказувати конкретну кількість годин.

Варто також перевірити чи є у співзасновника право на використання даного об'єкту цивільних прав в якості внеску. Чи є заборони або потрібні спеціальні дозволи? Наприклад, ліцензії на використання об'єктів інтелектуальної власності.

2. Чи визначено етапи реалізації стартапу? Якщо так – чи є специфічні вимоги, пов'язані з кожним етапом?

3. Який порядок дій в неординарних ситуаціях?

4. Які рішення приймаються співзасновниками одностайно, більшістю, які відповідно до зон їх відповідальності? Які рішення приймаються директором?

5. Який план розподілу прибутку (строки, розміри, періодичність, обмеження)?

6. Який план залучення фінансів (види, етапи, умови)?

7. Який алгоритм дій у випадку закриття чи продажу стартапу?

В нашій практиці, таких запитань було навіть більше 40. Отже, співзасновникам важливо збалансувати юридичне оформлення стартапу з його поточною стадією розвитку. Детальне обговорення всіх ключових аспектів партнерства та їх формалізація у документах, допоможе уникнути непорозумінь і забезпечить стабільний юридичний фундамент для розвитку.

ІВАН БОНДАРЧУК

Партнер, Head of Energy and Projects, LCF Law Group

ЯК ЗАКЛАСТИ ФУНДАМЕНТ ТРИВАЛОГО ТА ЕФЕКТИВНОГО ПАРТНЕРСТВА?

На початку довготривалого бізнес-проєкту, необхідно розробити з партнером спільну дострокову стратегію розвитку та укласти детальний договір, що визначить умови вашої співпраці на весь період реалізації проєкту.

При цьому, такий договір повинен не лише слугувати формальною підставою для співпраці, а виконувати функцію дорожньої карти для сторін, а також інструкції з вирішення спірних питань в рамках проєкту. Відтак, форма, предмет та умови договору повинні не лише враховувати особливості моделі співпраці бізнес-партнерів, але і передбачати можливі спірні рішення, конфлікти та інші ризики, що можуть виникати в рамках проєкту.

Особливо важливим такий підхід є для складних проєктів, у яких партнери відповідають за різні напрямки бізнесу: операційне управління, фінансування, розробки, пошук клієнтів та інвесторів тощо. Очевидним та актуальним прикладом останніх років є енергетичні проєкти, де девелопер починає роботу над проєктом будівництва, наприклад, вітрової електростанції та залучає спонсорів та інвесторів для проєкту. Для побудови ефективного партнерства у таких випадках, пакет документів включає як мінімум два договори на десятки сторінок, плюс низку додатків та інших документів.

Розробка таких договорів потребує ретельного юридичного опрацювання. У партнерському договорі слід сформувати критерії встановлення відносин бізнес-партнерства, відповісти на питання, які потенційно можуть стати причиною конфліктів та розбіжностей, покроково прописати всі деталі та юридичні нюанси, які охоплюють різні правові аспекти співпраці.

Зокрема, важливо заздалегідь визначити ролі та функції кожного партнера, щоб уникнути непорозуміння та забезпечити ефективне функціонування бізнесу. Наприклад, для реалізації різноманітних проєктів, зазвичай необхідні не тільки гроші, а й інші реальні активи, такі як нерухоме, рухоме майно тощо.

Слід пам'ятати, що об'єднання знань та навичок у різних сферах, обмін досвідом та створення синергії між партнерами призведе до швидшого досягнення результатів.

Розробка партнерського договору потребує ретельного юридичного опрацювання. У партнерському договорі слід сформувати критерії встановлення відносин бізнес-партнерства, відповісти на питання, які потенційно можуть стати причиною конфліктів та розбіжностей, покроково прописати всі деталі та юридичні нюанси, які охоплюють різні правові аспекти співпраці.

З цією метою, ми рекомендуємо майбутнім бізнес-партнерам завчасно розпочати роботу з партнерським договором з обговорення та погодження ключових умов та моментів, які мають бути узгоджені у ньому.

Для цього в ході нашої роботи ми пропонуємо заповнити опитувальний лист із такими питаннями як:

- Яка кінцева мета реалізації проєкту?
- Скільки грошей необхідно для реалізації проєкту?
- Яка форма участі бізнес-партнерів у проєкті?
- Як розподіляться частки між бізнес-партнерами?
- Як оцінюється проєкт та частки партнерів у ньому?
- Які права, обов'язки та відповідальність кожного з партнерів в реалізації та управлінні проєктом?
- Як будуть прийматися рішення партнерами та порядок їх узгодження між ними? Хто призначатиме директорів компанії?
- Як рішення можуть бути прийняті одним з партнерів/директором (ами) проєкту без погодження загальних зборів?
- Які джерела та умови фінансування проєкту?
- Яку компенсацію отримає керівник проєкту за управління проєктом?
- Який порядок та джерела фінансування проєкту?
- Як розподілятимуться прибутки з реалізації проєкту?
- Чи буде розглядатись продаж проєкту?
- Які будуть умови виходу партнерів з проєкту?
- Як будуть вирішені суперечки між партнерами: арбітраж, медіація, суди?

Відповідаючи на ці та інші питання бізнес-партнери можуть обговорити та визначити справедливі умови «на березі», коли настрій на співпрацю є позитивним, а емоції від конфлікту не заважають почути одне одного.

ВЛАДИСЛАВ КИРИЛЕНКО

Правник та фахівець у галузі корпоративного управління

ВАЖЛИВІСТЬ ПОКЛАДАННЯ ДОДАТКОВИХ ОБОВ'ЯЗКІВ НА КОРПОРАТИВНОГО СЕКРЕТАРЯ ТОВАРИСТВА ЩОДО КООРДИНАЦІЇ ПИТАНЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

Корпоративний секретар у сучасних акціонерних товариствах займає ключову роль у координації взаємодії між виконавчим органом та акціонерами, а також у забезпеченні дотримання всіх законодавчих вимог. З розвитком інновацій та зростанням важливості інтелектуальної власності у світі постає питання нагального впровадження фахівця, який буде координувати питання інтелектуальної власності в товариствах. У цьому випадку слід розглянути покладання обов'язків координації на корпоративних секретарів товариств.

Покладання на корпоративного секретаря обов'язків щодо координації питань інтелектуальної власності допоможе забезпечити кращу інтеграцію управлінських і юридичних аспектів, що, в свою чергу, може знизити ризики, налагодити комунікацію з акціонерами та виконавчим органом щодо пріоритетності інтелектуальної власності та сприяти розвитку інновацій і дотриманню законодавства на товаристві.

Такий підхід буде сприяти підвищенню привабливості компанії, оскільки дотримання інтелектуальної власності відіграє важливу роль у залученні інвесторів та партнерів без витрачання значних коштів.

3 ВИБІР СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ

Вибір системи залежить від розміру бізнесу, специфіки діяльності та фінансових показників компанії. Для оптимального вибору скористайтеся консультацією з фінансовими експертами.

Загальна система оподаткування:
– підходить для великих підприємств або тих, хто працює з бюджетними організаціями;
– податок на прибуток: 18%;
– ПДВ: 20% (за умови реєстрації платником ПДВ);
– повна фінансова звітність.

Спрощена система оподаткування (єдиний податок):
– *Для ФОП:*
- 1 група: до 1,1 млн грн/рік, без найманих працівників;
- 2 група: до 5,9 млн грн/рік, до 10 працівників;
- 3 група: до 8,2 млн грн/рік, без обмежень по працівниках.

– *Для юридичних осіб:*
- 3 група: до 8,2 млн грн/рік.

Ставки єдиного податку:
– 1 група: до 10% прожиткового мінімуму;
– 2 група: до 20% мінімальної зарплати;
– 3 група: 3% доходу з ПДВ або 5% доходу без ПДВ.

Оптимізація податкового навантаження:
- Використання законних методів зменшення бази оподаткування;
- Планування виплат дивідендів;
- Використання податкових пільг (наприклад, для IT-компаній в «Дія.City»).

Міжнародне податкове планування:
- Врахування угод про уникнення подвійного оподаткування;
- Правила трансфертного ціноутворення при роботі з пов'язаними особами.

ДАНИЛО МАРТИНЮК
Молодший юрист юридичної фірми INTEGRITES, помічник-консультант народного депутата України

ВИБІР СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

Українська податкова система пропонує засновникам інноваційних проєктів (стартапів), зокрема нових чи вдосконалених технологій, товарів/послуг/рішень, що істотно поліпшують виробництво та/або соціальну сферу, доволі широке коло опцій оподаткування їхнього бізнесу.

За правильної оцінки своїх можливостей та поставлених завдань, а також за умови всебічної податкової кваліфікації вихідних даних та зваження можливих податкових ризиків, податки можуть стати фактором розвитку бізнесу, а не його перешкодою.

Для цього слід мати чітке розуміння обраної моделі бізнесу, включно з рухом коштів, договірних відносин з контрагентами, обсягів поточних та майбутніх інвестицій, шляхів їхнього залучення, потенційних розмірів обороту та зобов'язань, що виникають у зв'язку з провадженням підприємницької діяльності, можливої присутності іноземного елементу у бізнесі (наприклад, засновник (учасник/акціонер) нерезидент та/або іноземні контрагенти), моделі залучення людського капіталу (працевлаштування та/або договірна співпраця з незалежними агентами) тощо.

Зважаючи на ці та деякі інші обставини, інноваційному проєкту (стартапу) можна запропонувати оптимальну податкову модель, що відповідатиме його масштабу та завданням.

Загальна система оподаткування, якщо така була обрана для інноваційного проєкту (стартапу), загалом передбачатиме для суб'єкта підприємництва зобов'язання зі сплати (i) податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) або податку на прибуток підприємств (ПнП), залежно від того, через фізичну особу-підприємця (ФОП) чи господарське товариство структуровано бізнес, а також (ii) податку на додану вартість (ПДВ).

ФОП сплачуватиме 18-відсотковий ПДФО із суми свого річного чистого доходу (виручка за вирахуванням витрат, пов'язаних із господарською діяльністю). Крім того, тимчасово до ухвалення Верховною Радою України рішення про завершення реформи Збройних Сил України, додатково ФОП сплачуватиме військовий збір за ставкою 1,5% (у цьому місяці планується підвищення до 5%).

Тобто, ефективно чистий дохід ФОП оподатковується за ставкою 19,5% (23% після підвищення). Альтернативно, якщо йдеться про господарське товариство, з прибутку, що розраховується на основі фінансового результату відповідно до фінансової звітності товариства із застосуванням податкових коригувань, сплачуватиметься 18-відсотковий ПнП.

За певних умов, якщо річний дохід за останній рік не перевищував 40 млн грн, підприємство може не застосовувати податкові коригування. Проте, у разі застосування слід зважати, що фінансовий результат за певних умов може збільшуватись, зокрема, на суму вартості товарів/робіт/послуг, придбаних чи реалізованих на користь окремих категорій нерезидентів, а також на суму роялті, нарахованого на користь таких нерезидентів.

Також потрібно враховувати, що на платників ПнП поширюється регулювання трансфертного ціноутворення, що за наявності підстав вимагає дотримання ринкових умов (за принципом «витягнутої руки») в господарських операціях з окремими категоріями нерезидентів, інакше сума прибутку, що могла бути нарахована платнику за ринкових умов співпраці, або за певних підстав вартість господарської операції збільшуватимуть фінансовий результат до оподаткування ПнП.

Обов'язковий ПДВ виникатиме, як для ФОП, так і господарського товариства у випадку, коли їхній оборот за останні 12 місяців перевищує 1 млн грн. Загальна ставка для ПДВ становить 20%, а сума податку розраховується як різниця між ПДВ, нарахованим платником при постачанні товарів/послуг, та ПДВ, що сплачений ним в ціні товарів/послуг, придбаних для цілей його господарської діяльності (податковий кредит).

Слід звернути увагу, що виплати роялті не є об'єктом оподаткування ПДВ. Для інноваційних проєктів (стартапів) важливим також є те, що у разі надання нерезидентам послуг із розроблення та тестування програмного забезпечення, інших послуг у сфері IT, а також послуг зі створення та використання об'єктів права

інтелектуальної власності ПДВ не застосовується. Водночас, потрібно враховувати, що у разі отримання послуг від нерезидента в отримувача, незалежно від того, чи є він платником ПДВ, можуть виникати зобов'язання з нарахування ПДВ на такі послуги (reverse charge).

Серед пільгових податкових режимів, які можуть бути застосовані до інноваційного проєкту (стартапу), зокрема спрощена система оподаткування (єдиний податок). У цьому випадку замість наведених вище 18% ПДФО/ПнП, 20% ПДВ, а також замість 1,5% військового збору (у цьому місяці планується запровадження для платників єдиного податку, для III групи становитиме 1%) ФОП чи господарське товариство може обрати спрощену систему оподаткування III групи за умови, що його дохід не перевищує 1167 розмірів мінімальної заробітної плати, встановленої на 1 січня звітного року (8 285 700 грн у 2024 році).

Проте, у такому разі податок сплачуватиметься із суми доходу (обороту) без урахування витрат, хоча й з пониженою ставкою у розмірі 3% (якщо ПДВ не включається) або 5% (якщо ПДВ включається). Крім того, платник ПнП, який здійснює діяльність у сфері інформаційних технологій та відповідає іншим вимогам (розмір винагороди співробітників, кількість співробітників, структура доходів), може обрати податковий режим для резидентів Дія Сіті, у межах якого передбачена можливість сплати замість ПнП (на загальних підставах) податку на виведений капітал (зокрема, щодо виплати дивідендів, повернення вкладу до статутного капіталу, виплати у зв'язку з погашенням або зворотним викупом цінних паперів власної емісії, виплати процентів) за ставкою у розмірі 9%, що дає змогу бізнесу реінвестувати свої прибутки.

4 КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ ТА ЗАХИСТ ДАНИХ

Відповідність вимогам законодавства про захист персональних даних (наприклад, GDPR у ЄС або аналогічні закони в інших юрисдикціях). Це важливо, якщо ви збираєте або обробляєте персональні дані користувачів.

1. Відповідність GDPR (якщо працюєте з даними громадян ЄС):

- отримання чіткої згоди на обробку персональних даних;
- забезпечення права на видалення даних («право бути забутим»);
- призначення Data Protection Officer (за необхідності).

2. Захист персональних даних згідно з українським законодавством:

- розробка політики конфіденційності;
- отримання згоди на обробку персональних даних;
- забезпечення безпеки зберігання даних.

НАТАЛІЯ АБРАМОВИЧ

Адвокат, старша юристка юридичної фірми Aequo

ЯК ВПРОВАДЖУВАТИ У РОБОТІ PLAIN LANGUAGE?

Як фахівці у своїй галузі, ми часто забуваємо, що наші читачі та слухачі можуть не володіти специфічною термінологією чи не завжди розуміти наші пояснення (адже те, що очевидно для нас, не завжди очевидно для інших). Тому важливо використовувати просту мову (plain language) – інструмент, який робить інформацію доступною та покращує комунікацію.

Проста мова ґрунтується на кількох основних принципах:

- інформація легко читається і розуміється;
- текст дозволяє швидко знаходити потрібну інформацію;
- читач відразу розуміє, як використати отриману інформацію.

5 простих правил простої мови:

1. **Зрозумілі слова**. Обирайте загальновживані та прості слова замість професійної лексики. Якщо заміна неможлива, обов'язково надайте чітке пояснення або визначення.
2. **Активний стан речень**. Використовуйте активні конструкції для динаміки та легкості сприйняття (наприклад, «винахідник отримав патент», замість «патент було отримано винахідником»).
3. **Короткі речення та абзаци**. Дотримуйтеся принципу «одне речення – одна думка» та «один абзац – одна ідея», щоб полегшити сприйняття і уникнути перевантаження інформацією.
4. **Інформативні заголовки**. Заголовки повинні відображати основну тезу розділу/пункту, дозволяючи читачам швидко орієнтуватися у тексті. Найкраще використовувати запитання як заголовки (наприклад, «Як користуватися нашим продуктом?»).
5. **Використання переліків**. Списки допомагають структурувати інформацію та візуально розподілити етапи чи критерії. Проте не перевантажуйте текст списками і зберігайте ієрархічність (рекомендується не більше 3 рівнів).

Структурування як ключовий елемент простої мови

Логічна структура і послідовність – важливі компоненти простої мови. Дотримуйтеся таких правил:

- починайте з найважливішого аргументу або загальної думки, поступово переходячи до деталей, від головної ідеї до виключень та умов, дотичних до неї;
- розміщуйте пов'язані думки поруч для зручності сприйняття;
- використовуйте розділи з чіткими заголовками та нумерацією для кращої навігації по тексту.

Як перевірити, чи інформація викладена простою мовою?

Прочитайте текст з точки зору людини, яка не є експертом у вашій сфері. Найкраще – вголос. Якщо якась частина тексту здається складною саме з першого прочитання, її потрібно спростити, пояснити або видалити. Ну і використання штучного інтелекту також може бути корисним (наприклад, запит у ChatGPT вдосконалити текст).

Важливо пам'ятати, що регуляторне середовище постійно змінюється, тому стартапам рекомендується регулярно консультуватися з юристами та бухгалтерами для забезпечення повної відповідності всім вимогам. Також варто розглянути можливість використання спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації процесів комплаєнсу та податкового планування.

НАБУТТЯ ПРАВ ІР

Інтелектуальна власність (Intellectual Property, IP) *– ключовий актив технологічних компаній, що захищає їх матеріальні втілення інновацій (дизайн, софт, бренди) від копіювання, забезпечує конкурентні переваги та привабливість для інвесторів.*

ГАННА ЛОЗОВА

Бізнес-тренерка, консультантка, доцент КНУ ім. Т. Шевченка, розробниця навчальних програм та тренінгів зі створення та комерціалізації прав інтелектуальної власності

У консалтингу вже більше 15 років. Працюю із стартапами, компаніями, виступаю у ролі менторки та консультую підприємців як в Україні, так і за її межами.
Є експерткою у сфері набуття та захисту прав інтелектуальної власності, в тому числі захисту ідей на ранніх стадіях розробки, комерціалізації прав інтелектуальної власності як в цілому, так і в контексті різних індустрій. Допомагаю компаніям сформувати портфель інтелектуальної власності, проаналізувати ринок на предмет розвитку бренду як в Україні, так і в глобальних масштабах, враховуючи бізнес компаній.

ІР ЯК ЕКОНОМІЧНА ЦІННІСТЬ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Права інтелектуальної власності (ПІВ) – цінний актив для новатора, винахідника, підприємця, який має вартість і може бути використаний як будь-який інший актив як у власному виробництві, так і проданий або переданий за ліцензією. Розумне використання та комерціалізація ПІВ допомагають генерувати додатковий дохід, наприклад дохід від ліцензування/продажу, можуть бути використані як внесок до статутного капіталу при заснуванні іншої компанії або як застава для отримання кредиту.

Права інтелектуальної власності здатні створювати їх власнику унікальні конкурентні переваги на ринку, наприклад це можуть бути ноу-хау, комерційна таємниця або зареєстрована торговельна марка, патент на новий продукт. Запатентувавши нову технологію, власник ПІВ, фактично, отримує монополію на виробництво даного продукту протягом тривалого часу. Це дозволяє власнику ефективно захисти свої інвестиції в науково-технічні дослідження та розробки, боротися із недобросовісними конкурентами, якщо ті захочуть підробити продукт!

Наявність ПІВ створює компанії репутацію інноваційної на ринку, підвищує довіру не тільки інвесторів, але і клієнтів. Крім того, ПІВ – це нематеріальний актив, який неможливо втратити або пошкодити фізично на відміну від матеріальних активів під час воєнних дій. Тому права інтелектуальної власності можуть стати потужним інструментом у вашому економічному розвитку та у зростанні!

ЮЛІЯ ЄГОРОВА

Юристка у сфері інтелектуальної власності

ЯК ВИЗНАЧИТИ, ЩО БІЗНЕС ГОТОВИЙ ДО ОХОРОНИ ІР?

Перш ніж вкладати кошти в розвиток свого проєкту, стартапу чи виробництва під обраною назвою, краще заздалегідь перевірити чи не зайнята вона іншими учасникам ринку. Якщо ні – наступним етапом буде її реєстрація як торговельної марки. Коли це краще робити? Найоптимальніший варіант – реєструвати ще перед виходом на широкий ринок. Якщо територія провадження вашої діяльності обмежена не тільки Україною, варто подбати про захист назви, під якою ви працюєте, ще й на території інших країн.

Створили щось нове у сфері технологій чи промислового дизайну – розпочинати захист своїх розробок шляхом подання заявки на отримання патенту чи свідоцтва про держреєстрацію промислового зразку краще якомога раніше, щоб у зацікавлених осіб чи конкурентів не було спокуси зробити це раніше.

Створили оригінальні твори у сфері літератури, мистецтва чи науки – можна зареєструвати свої авторські права на них. Коли це краще робити? Якщо ви тільки на етапі ідеї – тоді ще рано, так як сама по собі ідея у вашій голові не захищається. Якщо вже маєте створений твір – саме час це зробити. Хоча для захисту авторських прав їх реєстрація НЕ є обов'язковою, це зазначено у статті 9 Закону України «Про авторське право і суміжні права», але вона може значно полегшити для вас цей процес та засвідчити належність майнових прав на твір.

Якщо ви усвідомлюєте, що той чи інший об'єкт інтелектуальної власності складає комерційну цінність для вашого бізнесу, не раджу гаяти час щодо захисту. Як бачите, першість грає дуже важливу роль у цій сфері.

ЮЛІЯ БОРКО

Начальник департаменту – головний бухгалтер Департаменту фінансово-економічної діяльності УКРНОІВІ

КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ОБ'ЄКТІВ ПРАВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В МСП

Формування та розвиток малого і середнього підприємництва (МСП) в Україні в інноваційному просторі і досі є однією із своєчасних і затребуваних для розкриття тем.

Мале та середнє підприємництво являє собою суттєву структурну частину ринкової економіки, елемент конкурентного ринкового механізму. Без малого та середнього бізнесу економіка не може ні функціонувати, ні розвиватись; саме малий та середній бізнес, оперативно реагуючи на зміну ринкової кон'юнктури, надає ринковій економіці необхідної гнучкості. Крім того, малий бізнес мобілізує значні фінансові та виробничі ресурси населення.

Основними причинами виникнення проблеми створення, охорони та використання інтелектуальної власності (ІВ) МСП можна зазначити наступні:

- неефективна система залучення капіталу, у тому числі закордонного для розробки та впровадження ОІВ на МСП;
- низька ефективність впровадження інноваційних технологій;
- неефективна система бухгалтерського обліку та державного податкового регулювання операцій з об'єктами права ІВ та її неузгодженість з сучасною інноваційною політикою держави;
- відсутність податкового стимулювання МСП при створенні та використанні ОІВ;
- несформованість економічних стимулів щодо залучення інвестиційних ресурсів в інноваційні процеси, зокрема й доступність кредитних ресурсів;
- несформованість умов для розвитку інноваційної інфраструктури (технопарків, технополісів, високотехнологічних інноваційних підприємств, венчурних фондів, центрів трансферу технологій та ін.);
- недосконалість інституційного забезпечення трансферу технологій, неналежний рівень організації інформаційного забезпечення, що перешкоджає розвитку науково-дослідної та технологічної кооперації в інноваційній сфері;
- погано налагоджена співпраця в ланцюжку «освіта-наука-підприємство» (підготовка висококваліфікованих кадрів, виконання наукових розробок на замовлення підприємства тощо).

Основними напрямами державної політики у сфері розвитку МСП при створенні, охороні та використанні ОІВ в Україні є:

- удосконалення та спрощення обліку ОІВ в цілях оподаткування;
- залучення суб'єктів МСП до виконання науково-технічних і соціально-економічних програм в частині створення та використання для державних та регіональних потреб;
- забезпечення фінансової державної підтримки МСП при створенні та використанні ОІВ шляхом запровадження державних програм кредитування, надання гарантій для отримання кредитів, часткової компенсації відсоткових ставок за кредитами тощо;
- сприяння розвитку інфраструктури підтримки МСП при створенні та використанні ОІВ;
- впровадження механізмів сприяння і стимулювання до використання у виробництві суб'єктами малого та середнього підприємництва новітніх технологій, а також технологій, які забезпечують підвищення якості товарів (робіт, послуг);
- надання фінансової підтримки для утворення об'єктів інфраструктури підтримки малого та середнього підприємництва у сфері інновацій, науки та промислового виробництва, у тому числі бізнес-інкубаторів, інноваційних бізнес-інкубаторів, науково-технологічних центрів, центрів трансферу технологій;
- сприяння розвитку венчурного підприємництва;
- створення системи економічних стимулів для розвитку економіки на основі технологічних інновацій;
- передачі наукової продукції, створеної за рахунок бюджетних коштів, для її впровадження у виробництво;
- стимулювання залучення іноземних інвестицій і розвитку взаємовигідної міжнародної інноваційної співпраці;
- створення умов для поширення кооперації між суб'єктами малого та середнього підприємництва і великими підприємствами;
- сприяння поширенню за кордоном інформації про потенційні можливості вітчизняного МСП, забезпеченню доступу до іноземних інформаційних мереж для пошуку ділових партнерів.

Реалізація намічених напрямків сприятиме процесам виходу малого підприємництва України на європейський рівень розвитку, поліпшенню бізнес-клімату, зміцненню позицій малого підприємництва в загальній структурі вітчизняної економіки, модернізації у сфері малого підприємництва, спрямованої на збільшення його внеску у соціально-економічний розвиток країни, підвищенню ефективності малого підприємництва, у тому числі збільшення його складової в обсягах вітчизняного промислового та сільськогосподарського виробництва, наповнення доходних частин державного та місцевих бюджетів.

АЛІНА МАЗУР

Юрист (м. Осло, Норвегія)

АДАПТАЦІЯ IP-СТРАТЕГІЇ ДО СКАНДИНАВСЬКОГО РИНКУ

Більшість людей, напевно, чули фразу: «Немає нічого неможливого». І це справді так, навіть коли йдеться не лише про роботу співробітником, а й про створення бізнесу за кордоном. Однак кожна країна має свої особливості ведення бізнесу, які варто знати. Скандинавські країни, зокрема Норвегія, не є винятком.

Перш за все, важливо розуміти, що створити бізнес або отримати статус підприємця можливо, проте, за статистикою, значний відсоток бізнесів закривається. Існує кілька основних перешкод, з якими стикаються люди:

1. Податки. У Норвегії високі податки. Їх відсоток залежить від багатьох факторів, і не завжди підприємець готовий їх сплачувати. Тут діє принцип: «Менше працюєш або отримуєш доходів – менше платиш податків».

2. Баланс роботи і життя. У Норвегії цінують баланс між роботою та особистим життям. Наприклад, заборонено працювати в неділю (тому покупки варто планувати заздалегідь), а робота понаднормово оплачується за підвищеними ставками, які прописані в контракті. Норвежці цінують спокійний підхід до роботи, відомий як «ikke stress» (без стресу).

3. Культурні особливості. Норвежці дуже сталі в своїх звичках, тому перед відкриттям бізнесу важливо ретельно продумати ідею. Немає гарантії, що місцеві жителі відразу будуть користуватися вашим продуктом або послугою. Наприклад, щоб зацікавити норвежців доставкою, потрібно добре постаратися.

4. Діджиталізація. Не всі норвежці активно користуються соціальними мережами, такими як Instagram чи Facebook, і не всі знають, як оплачувати покупки через ці платформи. Тому тут краще працюють сайти.

5. *Процедури оформлення*. Процес відкриття компанії або отримання статусу підприємця може зайняти до місяця. Крім того, перш ніж отримати банківську карту, необхідно детально розрахувати фінансовий план діяльності та заповнити велику кількість документів.

Отже, вести бізнес у Норвегії можливо, але для цього важливо розуміти, як влаштована місцева культура і бізнес-середовище.

Перш ніж заглибитися у фінансування, компанії повинні знати різницю між популярними об'єктами IP права:

ТВОРИ

- *Що це:* оригінальні творчі роботи (тексти, музика, програмне забезпечення, тощо). Твори науки, літератури, мистецтва.
- *Набуття прав:* виникає автоматично при створенні твору. Реєстрація в УКРНОІВІ.
- *Приклад:* код програми, тексти на сайті стартапу.
- *Особливості:* не потребує реєстрації, але реєстрація може бути корисною для доказу авторства; може бути недостатньо для повного захисту стартапу.

ЛЮБОВ МАЙДАНИК

Заступниця директора УКРНОІВІ

ПОРАДИ ЩОДО ОХОРОНИ АВТОРСЬКИХ ПРАВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Реєстрація авторського права на твір. Відповідно до частини 3 статті 9 Закону України «Про авторське право і суміжні права» для виникнення і здійснення авторського права не вимагається реєстрація авторського права чи будь-яке інше спеціальне його оформлення, а також виконання будь-яких інших формальностей. Але незважаючи на те, що в Україні авторське право виникає автоматично з моменту створення твору, рекомендуємо зареєструвати авторське право на ваш твір/договір, що стосується майнових прав на твір для додаткового захисту та наявності доказів у разі виникнення потенційного спору.

Використання захисту за допомогою технологій. Використовуйте технологічні засоби захисту авторських прав (DRM – Digital Rights Management), водяні знаки, захист контенту паролями, обмеження на завантаження або копіювання для запобігання несанкціонованому використанню ваших творів.

Ліцензійні угоди та умови використання. Встановлюйте чіткі ліцензійні угоди або умови використання для свого цифрового контенту. Вказуйте на необхідність отримання дозволу на будь-яке використання контенту, яке не відповідає стандартній ліцензії.

Моніторинг в мережі Інтернет. Використовуйте спеціальні інструменти або сервіси для моніторингу порушень в мережі Інтернет та виявлення випадків несанкціонованого використання ваших творів.

Процедура «take-down notice» (DMCA). Скористайтеся можливостями українського законодавства, яке дозволяє власникам прав вимагати від постачальників інтернет-послуг видалення чи обмеження доступу до контенту, що порушує авторські права або заповніть спеціальну форму, яку для таких випадків надають популярні онлайн-платформи:

- Стаття 56 Закону України «Про авторське право і суміжні права»;
- Take-down notice: (Google, OLX, Meta, YouTube, TikTok, LinkedIn, тощо).

Інформування про авторські права. Розповідайте користувачам та клієнтам про важливість дотримання авторських та суміжних прав і потенційні наслідки їх порушення. Освічені користувачі рідше порушують авторське право. Рекомендуємо розробити інформаційну довідку щодо дотримання авторського та суміжних прав та наслідки таких порушень.

Алгоритм протидії порушенням авторського права в Інтернеті

- Регулярно перевіряйте мережу Інтернет на наявність нелегального використання вашого контенту. Ви можете використовувати спеціалізовані сервіси або навіть пошукові системи для пошуку нелегально поширених творів.
- У разі виявлення незаконного використання зафіксуйте порушення: зробіть скріншоти, збережіть веб-сторінки та інші докази такого порушення. Ці матеріали можуть знадобитися для подальших юридичних дій.
- Направте скаргу власнику вебсайту або хостинг-провайдеру з вимогою видалити контент, який порушує ваші авторські права. Це також може включати вимогу до інтернет-провайдера обмежити доступ до сайту. Якщо сайт розміщений у країні, яка підтримує процедуру DMCA, ви можете скористатися цими інструментами для подання скарги.
- Якщо порушення значні, ви можете публічно заявити про порушення, щоб привернути увагу суспільства до проблеми та сприяти її вирішенню. Суспільний резонанс зазвичай пришвидшує такі процеси. Можливе залучення засобів масової інформації.
- Якщо вищеперераховані дії не дали бажаного результату, розгляньте можливість подання позову до суду щодо порушення ваших авторських прав або зверніться в адміністративному порядку до державних органів відповідно до їх компетенції.

Дотримання цих порад і алгоритму допоможе ефективно захистити ваші авторські та суміжні права в цифровому середовищі.

ОЛЕГ ДУБНО

Менеджер напрямку ШІ, Міністерство цифрової трансформації України

TIPS З ПРАВОМІРНОГО ВИКОРИСТАННЯ ШІ В УКРАЇНІ

Штучний інтелект (ШІ) став потужним інструментом для українських підприємців, авторів та інноваторів. Однак, його інтеграція та використання вимагає врахування ряду принципів та юридичних вимог до етичного та відповідального ШІ.

Ось кілька головних аспектів, які слід брати до уваги задля відповідального використання ШІ:

Законність використання. Враховуйте вимоги чинного законодавства, переконайтеся про наявність усіх необхідних прав на використання системи ШІ, дотримуйтеся правил захисту персональних даних, конфіденційної інформації, прав третіх осіб тощо.

Майнові права. Контент, згенерований системами ШІ, є об'єктом прав особливого роду (sui generis). Особливості правової охорони цих об'єктів визначені статтею 33 Закону України «Про авторське право і суміжні права». Відтак, враховуючи вимоги згаданої статті, важливо розуміти, кому належать майнові права на результати роботи ШІ, щоб уникнути порушень прав третіх осіб.

Фаховий людський контроль. Забезпечуйте контрольну перевірку результатів взаємодії із системами ШІ людиною-фахівцем.

Відповідальність. Пам'ятайте про відповідальність за шкоду, завдану третім особам в результаті його використання ШІ. Важливо вибирати надійних постачальників ШІ-рішень та ретельно тестувати їх.

Декілька практичних порад:

- *Консультуйтеся з юристами*: перед початком використання ШІ проконсультуйтеся з юристами, які спеціалізуються на регулюванні ШІ чи суміжних сферах: праві інтелектуальної власності та захисті персональних даних.
- *Ознайомтеся з угодами*: уважно читайте умови ліцензійних угод на використання ШІ-систем.
- *Ведіть документацію*: зберігайте всю документацію, пов'язану з використанням ШІ, щоб мати можливість довести свої права у разі виникнення спорів.
- *Слідкуйте за законодавством*: регулювання у сфері ШІ постійно розвивається, тому необхідно тримати руку на пульсі та регулярно оновлювати свої знання.

Більше практичних порад можна знайти в секторальних рекомендаціях щодо відповідального використання ШІ, які Міністерство цифрової трансформації України розробляє спільно з стейкхолдерами на реалізацію «bottom-up» підходу у регулюванні ШІ в Україні. Вірю, що дотримання цих рекомендацій допоможе українським інноваторам ефективно, а головне, безпечно використовувати ШІ для розвитку своїх проєктів.

ІРИНА КВАСНИЦЯ

IT юристка CMS Cameron McKenna Nabarro Olswang

ЯК НА ПРАКТИЦІ ОХОРОНЯЮТЬСЯ ПРАВА НА ОБ'ЄКТИ, РОЗРОБЛЕНІ ЗА ДОПОМОГОЮ ШІ?

ШІ став невід'ємною частиною нашого життя. Лише одиниці активно не використовують ШІ в роботі, а положення в договорах про заборону використання ШІ під час створення об'єктів інтелектуальної власності звучать як застарілі консервативні норми. Настав час для захисту об'єктів, розроблених за допомогою ШІ. Ось кілька практичних інструментів:

Захист за правом sui generis

Об'єкти, створені за допомогою ШІ, не захищаються авторським правом в Україні. Вони підлягають захисту за спеціальним правовим режимом – правом sui generis. Суб'єктами цього права можуть бути особи, які володіють майновими правами або ліцензійними повноваженнями, такі як автори програми штучного інтелекту, їх спадкоємці або правомірні користувачі цієї програми. Строк чинності права sui generis спливає через 25 років, що обчислюються з 1 січня року, наступного за роком, в якому згенеровано об'єкт з використанням ШІ.

Проте перш, ніж визнати себе суб'єктом права sui generis та отримати охорону прав на згенерований об'єкт, потрібно ознайомитися з умовами користування програмою ШІ. Якщо у політиках використання програми ШІ згадується, що програма не претендує на згенеровані об'єкти, тоді український ліцензований користувач може заявити про своє право sui generis щодо згенерованого контенту.

Укладання договору із суб'єктом права sui generis

У випадках, коли ШІ використовується у співпраці між різними контрагентами, важливо укладати договори, що регулюють передачу майнових прав на об'єкти інтелектуальної власності. Це допоможе забезпечити належний розподіл прав на інтелектуальну власність та подальшу охорону об'єктів.

Для укладання таких договорів щодо об'єктів, розроблених за допомогою ШІ, необхідно визначати коректного суб'єкта права sui generis та прописувати специфічні положення щодо інтелектуальної власності.

Створення внутрішніх політик використання ШІ

Поки в Україні регулювання штучного інтелекту в Україні перебуває ще на стадії розробки, компанії можуть подбати про охорону прав інтелектуальної власності, створюючи власні внутрішні ШІ політики.

Такі політики визначають правила щодо використання ШІ для створення об'єктів інтелектуальної власності, зокрема, вимоги щодо повідомлення про використання ШІ, визначений перелік інструментів ШІ, дозволених в роботі, заходи для захисту конфіденційної інформації, тощо. Це дозволяє забезпечити прозорість процесу створення інтелектуальної власності в компанії та сприяє виникненню майнових прав за sui generis (наприклад, за використання ліцензійних інструментів ШІ).

Реєстрація об'єктів авторського права, до яких включені елементи, згенеровані штучним інтелектом

Реєстрація авторського права – це, безумовно, один із найзручніших способів підтвердження наявності прав щодо конкретного об'єкта права інтелектуальної власності і відповідно його охорони.

Хоча законодавство України наділяє авторсько-правовою охороною тільки ті об'єкти інтелектуальної власності, що створені людиною, реєстрація прав інтелектуальної власності на об'єкти з елементами, згенерованими за використанням ШІ, можлива за правом sui generis. Так, посилаючись на це право, у вересні 2024 року IP офіс здійснив державну реєстрацію авторських прав та видав свідоцтва на дитячу книгу Анни Хорольської «Зачарована пригода Руфуса» та збірку Андрія Сітнікова «Вірші незакінченої війни», які проілюстровані зображеннями, згенерованими ШІ*.

*

ВИНАХОДИ ТА КОРИСНІ МОДЕЛІ

- *Що це:* технічні рішення, нові на ринку, що можуть включати продукт, процес або технологію.
- *Набуття прав:* реєстрація в УКРНОІВІ.
- *Приклад:* новий алгоритм шифрування даних для мобільного додатку.
- *Особливості:* дозволяє стати винятковим власником технології; забороняє використання іншим без дозволу; важливо не розкривати інформацію до подання заявки на патент.

ОКСАНА СТАРОВІТ

Ph.D., провідна професіоналка з інтелектуальної власності відділу розвитку інноваційної екосистеми УКРНОІВІ

ТОП IP ОБ'ЄКТІВ У СФЕРІ GREEN-TECH

Ландшафт зелених технологій постійно змінюється, проте заглиблюючись у природу, типи, можливості та виклики технологій CleanTech та GreenTech ми відкриваємо інновації, які спрямовують наш світ до сталого розвитку. Ці технології мають вирішальне значення для вирішення глобальних екологічних проблем, таких як зміна клімату та дефіцит ресурсів, знаменуючи значний перехід від традиційних практик до стійких альтернатив.

Основні тенденції, опубліковані у звіті «Beetroot GreenTech Report 2023», висвітлюють зростання ринку GreenTech та його впливу на досягнення цілей сталого розвитку:

Ринок сталих технологій: очікується, що глобальний ринок GreenTech та CleanTech досягне $9,4 трлн до 2030 року. Основним драйвером є зростання інтересу до чистих технологій, екологічних рішень і регуляторних змін.

Інновації та інвестиції: посилюються інвестиції в технології декарбонізації та перехід до відновлюваних джерел енергії. Важливу роль відіграють стартапи, які створюють технології для зниження вуглецевого сліду. Відзначається активне фінансування стартапів та технологій, що підтримують декарбонізацію, управління енергетичними мережами та відновлювані джерела енергії.

Технологічні тренди: широке застосування програмного забезпечення, зокрема штучного інтелекту, IoT та хмарних технологій, стає основою для розвитку GreenTech. Такі інноваційні цифрові рішення, відіграють важливу роль у підтримці зеленої трансформації, допомагаючи підприємствам оптимізувати процеси та зменшити вуглецевий слід.

Виклики та перешкоди: основними перешкодами залишаються високі капітальні витрати на впровадження технологій, нестача кваліфікованих кадрів, недостатня підтримка політик щодо розвитку чистих технологій та проблеми з доступом до інфраструктури для переходу на відновлювані джерела енергії.

Перспективи: ринок зелених технологій пропонує значні можливості для зростання, особливо через збільшення інвестицій і впровадження нових екологічних рішень у різних секторах, від енергетики до агротехнологій. Крім того, ринок GreenTech продовжує розширюватися, пропонуючи значні можливості для інвестицій та інновацій, особливо в контексті глобальних кліматичних цілей та переходу до нульових викидів.

Одним із основних типів об'єктів інтелектуальної власності, які найчастіше зустрічаються у сфері зелених технологій є патенти, ось кілька відомих прикладів:

1. **Патенти на відновлювані джерела енергії**: патенти захищають нові методи отримання, зберігання та використання енергії з відновлюваних джерел, таких як сонце, вітер, гідроенергія, біоенергія тощо.
2. **Енергоефективні будівельні технології**: патентуються технології, що знижують споживання енергії у будинках та будівлях (теплоізоляційні матеріали, розумні системи управління будівлями).
3. **Екологічний транспорт:** зелена інновація спрямована на зниження викидів та зменшення залежності від викопних видів палива.
4. **Технології переробки та управління відходами**: технології, які дозволяють переробляти відходи або зменшувати їх кількість (пластикові альтернативи; технології переробки відходів; методи перетворення відходів в енергію).
5. **Технології очистки та збереження води**: патенти у сфері збереження та очищення води стають все більш важливими, враховуючи глобальні проблеми з доступом до чистої води (методи очищення води; технології збереження води; опріснювальні технології).
6. **Біотехнології для сільського господарства**: технології, спрямовані на підвищення ефективності вирощування продуктів із мінімальним впливом на довкілля (генетично модифіковані рослини; технології вертикальних ферм).
7. **Чисті хімічні процеси**: патенти у сфері зелених хімічних процесів охоплюють інновації, які зменшують шкідливі викиди та токсичні речовини під час виробництва (екологічні розчинники та каталізатори; технології зменшення викидів у промисловості).

Ринок зелених технологій швидко розвивається, і кількість патентів та інших об'єктів інтелектуальної власності в цій сфері стрімко зростає. Компанії, що працюють у цих секторах, активно патентують свої розробки для отримання конкурентної переваги та захисту своїх інновацій.

Зі змінами, що відбуваються, роль зелених технологій у нашому житті стане дедалі помітнішою, відкриваючи нову еру екологічної свідомості та відповідальності.

ЄВГЕН ГОЛОВАЧ

Провідний професіонал з інтелектуальної власності УКРНОІВІ

ОСОБЛИВОСТІ ТЕХНОЛОГІЙ ПОДВІЙНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ ТА ТОВАРІВ ПОДВІЙНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ НИМИ

Тепловізори, системи зв'язку, GPS-системи, технології нічного бачення, БПЛА є прикладами технологій подвійного призначення та товарів подвійного використання. Такі технології у своєму складі можуть містити об'єкти права інтелектуальної власності.

Певні обмеження можуть накладатися, якщо ваші технології чи товари хоч і призначені для повсякденного життя, але можуть бути використані при виробництві зброї, боєприпасів, військової та спеціальної техніки.

Наприклад, питання «подвійності» в першу чергу виникає при експорті – імпорті, тобто переміщенні через державний кордон.

Також варто наголосити, що при патентуванні окремих об'єктів технології подвійного призначення, є ймовірність віднесення вашого винаходу чи корисної моделі до секретних, і ви фактично втрачаєте можливість належно комерціалізувати технологію.

Рекомендації:

1. Проаналізуйте вимоги експортного-імпортного контролю як в Україні, так і за кордоном.

2. Сформуйте IP-стратегію, для комплексної охорони вашої розробки, наприклад надання перехресної правової охорони (як винахід/корисну модель, промисловий зразок, авторське право або комерційна таємниця одночасно). Також дотримуйтеся прав інтелектуальної власності інших осіб.

3. Створюйте належну систему захисту інформації, адже несанкціонований витік конфіденційної інформації – це актуальна проблема та одна з найголовніших причин великої кількості судових спорів США та Європі між топовими технологічними компаніями.

4. Документуйте зобов'язання ваших співробітників, контрагентів, постачальників, підрядників, клієнтів щодо режим доступу до інформації.

5. Здійснюйте моніторинг за використанням ваших технологій та товарів на предмет застосування у військових цілях.

ПРОМИСЛОВІ ЗРАЗКИ

- *Що це:* дизайн та зовнішній вигляд товару. Може включати також сайт та його складові.
- *Набуття прав:* реєстрація в УКРНОІВІ.
- *Приклад:* унікальний дизайн вашого мобільного додатку.
- *Особливості:* в Україні базова охорона діє 3 роки без реєстрації. а з реєстрацією – до 25 років (5 років з можливістю продовження); дає перевагу в спорах, особливо на маркетплейсах.

ТОРГОВЕЛЬНІ МАРКИ

- *Що це:* символи, знаки, слова чи фрази, які відрізняють продукт чи послугу. Одна з основних складових брендингу.
- *Набуття прав:* реєстрація в УКРНОІВІ.
- *Приклад:* логотип та назва вашого стартапу «InnoSurfers».
- *Особливості:* допомагає споживачам впізнавати ваш продукт серед конкурентів; може включати не лише назву, а й слоган, фірмовий дизайн.

ОКСАНА КАРАЩУК

К.ю.н., доцент кафедри інтелектуальної власності та інформаційного права ННІ права КНУ ім. Т. Шевченка

ІДЕНТИФІКАЦІЯ СТАРТАПУ: ЧИ ПОТРІБНА ТМ І З ЧОГО ПОЧАТИ?

Стартап – це завжди ризик в квадраті. Але ми повинні розуміти, що тільки ризиковані проєкти можуть принести найбільші прибутки за короткий проміжок часу. Стартап грунтується на інноваційних ідеях щодо створення чогось нового або допоможе робити щось звичне набагато ефективніше.

Сучасний світ стає все більш активним щодо нових крутих ідей, які втілюються в нові товари і послуги. Все нове приваблює не лише інвесторів, але й інших зацікавлених осіб, які можуть скористатися ідеєю або спробувати привласнити її собі.

Тому це одна із причин, чому будь-яка інноваційна ідея повинна отримати своєчасний правовий захист. В даному випадку йде мова про реєстрацію торговельних марок.

Виникає питання: яким чином реєстрація торговельної марки сприятиме успіху стартапів? Торговельна марка забезпечує стартапам безпеку їх бренду. Розпочинати розробку власної ТМ, яка стане невід'ємною частиною бренду стартап-компанії, доцільніше паралельно зі створенням нового продукту. Для цього слід ретельно продумати всі елементи марки: слова або словосполучення літер, символи, кольори, шрифти. Обов'язково необхідно провести дослідження ринку та перевірити, чи не зареєстрована вже така сама торговельна марка. Процедура реєстрації ТМ досить тривала, але в її результаті власник отримує право самостійно розпоряджатися торговельною маркою, тобто користуватися, продавати, дозволяти або забороняти використання, а також притягати третіх осіб до відповідальності за порушення прав.

Реєстрація торговельної марки – це перший крок до залучення інвестицій. Стартап із зареєстрованою ТМ є показником того, що це підприємство приділяє увагу не тільки розвитку свого проєкту, але й забезпеченню правової охорони. Це може реально повпливати на прийняття інвестором рішення щодо залучення своїх ресурсів у такий стартап.

Зареєстрована торговельна марка інформує ваших клієнтів, споживачів, конкурентів про те, що ви серйозно ставитесь до своєї справи! ☺

ДМИТРО КОНДИК

Провідний експерт відділу міжнародних реєстрацій торговельних марок УКРНОІВІ

КРОКИ ДЛЯ ВИХОДУ ТМ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

1. Процес подання заявки на міжнародну реєстрацію торговельної марки за Мадридською системою складається з 3 основних кроків:

Підготуйте та подайте (у Відомство походження/ УКРНОІВІ) заявку на міжнародну реєстрацію торговельної марки. Зверніться до розділу на сайті УКРНОІВІ **«Як подати заявку»**.

Нагадування! Ви вже повинні мати базову реєстрацію або подати базову заявку на реєстрацію торговельної марки (відому як «базовий знак») через ваше Відомство походження.

Відомство походження перевірить, чи відповідає ваша міжнародна заявка відомостям вашого базового знака, сертифікує заявку і надішле її до МБ ВОІВ.

2. Формальна експертиза (ВОІВ).

МБ ВОІВ перевіряє, чи відповідає ваша міжнародна заявка на торговельну марку всім формальним вимогам (достатня кількість контактних даних, зазначення принаймні одного члена Мадридської системи, якість зображень, сплата зборів тощо).

Якщо вона не відповідає, МБ ВОІВ надсилає вам і вашому Відомству походження «повідомлення про невідповідність» з поясненням, як виправити цю проблему протягом певного періоду часу (зазвичай три місяці).

Якщо (коли) вона відповідатиме вимогам, то ВОІВ зареєструє ваш знак у Міжнародному реєстрі, опублікує його в Бюлетені ВОІВ про міжнародні знаки, надішле вам Свідоцтво про реєстрацію – підтвердження відповідності формальним вимогам ВОІВ – і повідомить країнам-членам, в яких ви просите про надання охорони.

3. Кваліфікаційна експертиза (відомства країн-членів).

Відомство ІВ кожного зазначеного члена Мадридської системи проводить експертизу по суті. Кожне Відомство повинно надати або відмовити в наданні охорони протягом визначеного строку – 12, а в деяких випадках 18 місяців від дати, коли МБ ВОІВ повідомили Відомство про його призначення. Відомства надсилають до МБ ВОІВ свої рішення, ВОІВ повідомляє вас про них і вносить відповідні зміни до Міжнародного реєстру (Madrid Monitor).

ВІКТОРІЯ ОСТАПЧУК

Керуючий партнер патентно-юридичної агенції «Синергія», патентний повірений України, адвокат

УСПІШНА РЕЄСТРАЦІЯ ТМ В ЄС – ЯК ЗМЕНШИТИ РИЗИКИ?

Запорукою успішної реєстрації ТМ в ЄС, як і в будь-якій іншій країні, є ретельна перевірка позначення перед поданням заявки. За процедурою Європейське патентне відомство (EUIPO) здійснює перевірку заявленого позначення на наявність абсолютних підстав для відмови у реєстрації – чи відповідає позначення критеріям охороноздатності за своєю суттю. Після проведення експертизи та публікації заявки EUIPO ще дає власникам більш ранніх прав три місяці для подання своїх заперечень проти реєстрації ТМ.

Щоб зменшити небезпеку як відмови з боку експертизи, так і заперечення від власників більш ранніх прав, необхідно ретельно дослідити всі ризики. Щодо критеріїв охороноздатності позначення має бути перевірене на розрізняльну здатність, описовість, загальновживаність, оманливість, відповідність публічному порядку або принципам моралі. Щодо попередніх прав на тотожні і схожі позначення, то слід перевіряти зареєстровані/подані ТМ ЄС за національною та міжнародною процедурами; ТМ, зареєстровані/подані в одній із держав-членів ЄС; ТМ, визнані добре відомими в одній із держав-членів ЄС та ТМ з репутацією. Це можна зробити шляхом проведення попереднього пошуку.

Ретельна перевірка не дасть 100% гарантії безперешкодної реєстрації, проте дозволить значно підвищити шанси. Крім того, навіть в разі отримання попередньої відмови в реєстрації, обґрунтована відповідь заявника з аргументацією на користь реєстрації позначення в більшості випадків дозволяє успішно отримати охорону. А з власниками більш ранніх прав завжди можна спробувати домовитись.

МИКОЛА ПОТОЦЬКИЙ

Радник директора УКРНОІВІ, д.ю.н.

УКРАЇНСЬКІ БРЕНДИ: ФУНКЦІОНУВАННЯ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ

З набуттям Україною членства в ЄС національний бізнес опиниться в новому конкурентному та регуляторному середовищі. При цьому, перехідний адаптаційний період законодавством не передбачається.

В рамках переговорного процесу звертається увага на те, що його суттю, в першу чергу для країни-кандидата, є досягнення критеріїв членства, зокрема, приведення національного законодавства у відповідність до актуального права ЄС, забезпечення його ефективного виконання та застосування.

Саме для того щоб національний бізнес звик функціонувати в нових умовах ще до вступу України до ЄС, протягом 2025-2026 років в Україні мають бути розроблені та прийняті закони, якими національні механізми охорони і захисту прав інтелектуальної власності мають бути ототожнені з відповідними механізмами ЄС.

До чого готуватись українським брендам в контексті запровадження європейських регулятивних новел до законодавства України та поширення правил єдиного європейського ринку на територію України?

Акти ЄС щодо торговельних марок (Directive (EU) 2015/2436 of the European Parliament and of the Council of 16.12.2015 to approximate the laws of the Member States relating to trade marks (recast); Regulation (EU) 2017/1001 of the European Parliament and of the Council of 14.07.2017 the European Union trade mark (codification)) містять численні особливості правового регулювання, серед яких особливої уваги заслуговує концепція «недобросовісності» (Concept of bad faith), тобто сукупність положень, які визначають правові наслідки недобросовісних дій заявника.

Наприклад, якщо заявник торговельної марки діяв недобросовісно, така марка: не підлягає реєстрації (стаття 4 Директиви № 2015/2436); може бути визнана недійсною (стаття 59 Регламенту № 2017/1001); може бути заборонена власником старшої марки, навіть якщо він мовчазно допускав її використання протягом п'яти років (Стаття 61 Регламенту № 2017/1001).

Концепція «недобросовісності» не визначена в законодавстві ЄС як така, проте відображається в низці положень та відповідних рішеннях Європейського офісу інтелектуальної власності та суду ЄС.

Генеральна адвокатка Шарпстон (Ms E Sharpston) запропонувала визначити таку концепцію як «поведінку, яка відхиляється від прийнятих принципів етичної поведінки або чесної комерційної та ділової практики» (opinion of Advocate General Sharpston of 11/06/2009, C-529/07, Lindt Goldhase, EU:C:2009:148, § 60).

Концепція «недобросовісності» застосовується коли стає очевидним, що власник зареєстрував торговельну марку, не бажаючи брати участь в чесній конкуренції, а з наміром порушити інтереси третіх осіб, що суперечить чесній діловій практиці, або з наміром набути, навіть не орієнтуючись на конкретну третю особу, виключне право для цілей, відмінних від тих, що належать до функцій торговельної марки, зокрема – зазначення джерела походження (12/09/2019, C-104/18 P, STYLO & KOTON, EU:C:2019:724, § 46).

На недобросовісність дій заявника під час реєстрації торговельної марки можуть вказувати такі обставини:

- тотожність або схожість марок;
- власник марки знав (повинен був знати), що тотожна (схожа) марка вже використовується для таких самих (споріднених) товарів (послуг);
- марка реєструється з метою отримання фінансової компенсації;
- марка реєструється без мети її використання;
- власник перебував в прямих (опосередкованих) відносинах з особами, пов'язаними з маркою;
- власник марки намагається штучно продовжити пільговий період її невикористання шляхом реєстрації таких марок;
- власник подав послідовний ланцюжок заявок на реєстрацію національних марок, для того щоб заблокувати подання таких марок на період, що перевищує 6 місяців;
- власник молодшої марки вимагає фінансової компенсації у зв'язку з визнанням його марки недійсною, якщо є докази того, що він знав про існування старшої марки та очікував отримати пропозицію щодо фінансової компенсації.

Наведені положення європейського законодавства про охорону торговельних марок свідчать про те, що європейський ринок надзвичайно уважно ставиться до використання позначень в бізнесі. Факт обізнаності (потенційної обізнаності) заявника про використання на внутрішньому ринку продукції, маркованої певним позначення, і подальша реєстрація цього позначення як торговельної марки, особами, які не мають добросовісного зв'язку з маркою, може бути визнано недобросовісними діями, що призведе до недійсності марки.

Зважаючи на викладене, очевидно, що національному бізнесу варто вже орієнтуватись на правові механізми ЄС, готуючись до виходу на український ринок, оскільки, виробники, що раніше адаптуватимуться до нових умов, матимуть істотну конкурентну перевагу.

КАТЕРИНА МІРОНОВА

Адвокат, юрисконсульт
Корпорації «Артеріум»

ОХОРОНА ТА ЗАХИСТ IP В ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ГАЛУЗІ

У фармацевтичній галузі IP захист є вкрай суттєвим та необхідним як для бізнесу, так і для споживача, і стосується таких прав на об'єкти промислової власності, як торговельні марки, винаходи, корисні моделі та промислові зразки. Порушення цих прав може призвести до фінансових та репутаційних втрат правовласників, а також отримання споживачами неякісного лікарського засобу чи препарату.

На практиці зустрічається багато випадків недобросовісної конкуренції, яка полягає у використанні схожих чи тотожних торговельних марок відомих та розкручених лікарських засобів, так зване «паразитування». Такими діями конкуренти вводять споживачів в оману, щодо справжнього бренду та отримують частку фармацевтичного ринку.

Для захисту від такого виду порушення доцільним є направлення претензії з вимогою припинити порушення та відшкодувати збитки, вчиненні таким використанням.

Якщо досудове врегулювання не дало результату, власник може звернутися до суду з позовом про припинення порушення та стягнення компенсації. Суд в таких випадках може постановити рішення про застосування певних заходів щодо запобігання порушення IP прав та збереження відповідних доказів, вилучити та знищити з цивільного обороту лікарські засоби, виготовлені або введені у цивільний оборот, заборонити виробництво, у тому числі нанесення на товар, упаковку чи етикетку, пропонування до продажу, продаж, рекламування, в тому числі, через мережу Інтернет, а також стягнути компенсацію за неправомірне використання об'єкта права інтелектуальної власності.

КОМЕРЦІЙНА ТАЄМНИЦЯ

- *Що це:* конфіденційна інформація, що має комерційну цінність.
- *Набуття прав:* внутрішні заходи безпеки та угоди про нерозголошення. Не підлягає державній реєстрації.
- *Приклад:* бізнес-стратегія розвитку інноваційного проєкту.
- *Особливості:* цінність полягає в секретності інформації; може включати рецепти, формули, технічні дані, виробничі процеси.

АННА ВНУКОВА

IP assistant в Bond,
Schoeneck & King PLLC, США

ТОП ЗАХОДІВ ДЛЯ ЗАХИСТУ КОМЕРЦІЙНОЇ ТАЄМНИЦІ, ЯКІ ВСІ ЮРИСТИ МАЮТЬ РОЗПОВІСТИ СВОЇМ КЛІЄНТАМ

1. Визначення комерційної таємниці: чітко визначте, яка інформація є комерційною таємницею, задокументуйте це у внутрішніх політиках компанії.

2. Укладання угод про нерозголошення (NDA): підписуйте NDA з працівниками, партнерами та контрагентами до початку роботи з ними та додавайте положення про NDA в основні договори.

3. Впровадження внутрішніх процедур: розробіть та впровадьте внутрішні процедури для захисту конфіденційної інформації, включаючи контроль доступу до неї. Не надавайте доступ до комерційної таємниці тим, кому вона не потрібна для виконання їхніх обов'язків.

4. Технічні заходи: використовуйте сучасні технології для захисту даних, такі як шифрування, захищені сервери та системи контролю доступу.

5. Навчання персоналу: регулярно проводьте тренінги для працівників щодо важливості захисту комерційної таємниці та методів її збереження.

6. Моніторинг та аудит: постійно моніторте та перевіряйте дотримання політик захисту комерційної таємниці, проводьте внутрішні аудити.

Ці заходи допоможуть мінімізувати ризики витоку інформації та забезпечити надійний захист бізнесу вашого клієнта.

The views expressed in this comment are personal and do not represent those of the law firm.

ОКСАНА КАШИНЦЕВА

Радник директора УКРНОІВІ, завідувачка відділом дослідження прав інтелектуальної власності та прав людини у сфері охорони здоров'я НДІ інтелектуальної власності Національної академії правових наук України

ПОРАДИ ДЛЯ МСП, СТАРТАПІВ У СФЕРІ MEDTECH: ЮРИДИЧНІ НЮАНСИ. ЧЕКЛІСТ «ПИТАННЯ ДЛЯ ОЦІНКИ ГОТОВНОСТІ ПРОЄКТУ ДО ЗАПУСКУ»

Які об'єкти ІВ є ключовими при запуску медичного стартапу.

Розпочинаючи стартап у сфері медицини, орієнтуємося на такі об'єкти ІВ:

- винаходи *(пристрої, речовини, комбінації речовин, штами мікроорганізмів);*
- корисні моделі *(швидше за все це буде інструментарій);*
- промислові зразки *(можуть охопити дизайнерські рішення від веб-сторінки до ергономічних крісел чи ліжок для пацієнтів, форми медичного персоналу та ін.);*
- знаки для товарів і послуг, які сформують новий бренд, відображатимуть філософію стартапу та, можливо, міститимуть імена *(імена та прізвища у повному написанні)* своїх засновників.

Останнє в сфері медицини зустрічається доволі часто, оскільки пацієнт завжди орієнтується і довіряє своє здоров'я саме «іменам» у сфері медицини. Таких прикладів ми можемо навести чимало: Клініка Ольги Богомолець, аптека Зубицьких та інші.

З розвитком стартапу торговельна марка стає складовою гудвілу, перетворюється в бренд який дозволяє отримувати прибуток вже сам по собі на основі договору комерційної концесії. Проте слід пам'ятати, що якість і зміст медичної допомоги не завжди визначається затвердженими клінічними протоколами МОЗ чи клінічними протоколами самого медичного закладу.

Прикладом франшиз у сфері медичних послуг є мережі лабораторій Сінево та Діла, клінік Добробут, Оберіг чи Медіком.

Місце ноу-хау серед об'єктів ІВ медичного стартапу: за умови відсутності патентування.

Місце ноу-хау у сфері медицини має доволі складний правовий режим.

Ноу-хау є важливим елементом інтелектуальної власності (ІВ) медичного стартапу, поряд з патентами, торговельними марками, авторським правом та іншими формами охорони ІВ. Ноу-хау охоплює спеціалізовані знання, секрети виробництва, методики, технічну інформацію та інші нематеріальні активи, що надають конкурентну перевагу стартапу. У сфері медицини, де багато інновацій засновано на передових наукових дослідженнях і технологіях, ноу-хау відіграє ключову роль у розвитку та успіху стартапу. Стартап може починати з унікальних методик лікування: медичні стартапи можуть мати ноу-хау в інноваційних методах лікування або застосуванні певних медичних технологій.

У чому складність ноу-хау саме в медицині? Якість медичної допомоги забезпечується поєднанням доказових методів лікування (діагностики, профілактики), що містяться в міжнародних клінічних протоколах та настановах, з індивідуальним вибором прийнятних методів відповідно до технічних і людських ресурсів медичного закладу.

Окрім цього, можливе застосування унікальних методів лікування, які не включені до таких клінічних протоколів. І у такому випадку, медичний заклад, лікар у формі ФОП чи найманого працівника, зобов'язаний відповідно до законодавства інформувати пацієнта про застосування такого унікального методу із інформуванням, що він відсутній у міжнародних клінічних протоколах.

Секретність ноу-хау обмежується обов'язком лікаря ділитися знаннями та досвідом, особливо якщо вони є інноваційними чи унікальними.

ЧОМУ ВИ ПОВИННІ ЗАХИЩАТИ СВОЮ ІР

Чи бувало таке, що ви висловлювали гарну ідею, а хтось інший потім видавав її за свою? Це трапляється в університеті, на роботі і серед друзів. А тепер уявіть, що ця ідея коштує кілька мільйонів доларів. Хіба ви не боролися б за ІР право?

ОЛЕСЯ ХАРЧЕНКО

Доцент кафедри інтелектуальної власності та інформаційного права ННІ права КНУ ім. Т. Шевченка, к.ю.н.

ПОРІВНЯННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІЗНИХ МЕТОДІВ ЗАХИСТУ ІР В УКРАЇНІ

Форма захисту прав ІВ	Юрисдикційна	Неюрисдикційна
Опис	Офіційна форма захисту прав ІВ, що здійснюється через судові або адміністративні органи.	Форма захисту прав ІВ, яка не передбачає звернення до органів державної влади, але базується на інших механізмах.
Інституції/ Механізми	**Судові:** господарські суди, суди загальної юрисдикції, адміністративні суди, Вищий суд з питань ІВ. **Адміністративні**: органи Національної поліції, органи АМК України, Державна митна служба України, Апеляційна палата НОІВ.	Самозахист, медіація, претензійна робота, заходи оперативного впливу.
Приклади/ Додаткова інформація	**Судові**: розгляд справ про порушення прав ІВ, винесення рішень про стягнення збитків, заборона використання об'єктів права ІВ тощо. **Адміністративні**: фіксація порушень, накладення штрафів, конфіскація незаконно виготовленої продукції, захист від недобросовісної конкуренції.	**Самозахист**: використання знаків охорони, претензії до порушників, медіація для пошуку компромісу, заходи оперативного впливу при порушенні договірних зобов'язань, технічні способи захисту, процедура «takedown notice» (видалення незаконного контенту).

Метод захисту	Основні аспекти	Переваги	Недоліки
Судовий захист	Звернення до суду для вирішення спорів, пов'язаних з порушенням прав інтелектуальної власності.	Можливість офіційного визнання порушень і отримання компенсації; юридична сила рішення суду.	Висока вартість судового процесу; тривалість розгляду справи.
Адміністративний захист	Захист прав ІВ через органи виконавчої влади, такі як Антимонопольний комітет, митні органи тощо.	Можливість оперативного реагування; можливість блокування імпорту контрафактної продукції.	Обмежений вплив; необхідність додаткових процедур для остаточного вирішення спору.
Звернення до Антимонопольного комітету	Вирішення спорів, пов'язаних з недобросовісною конкуренцією та порушенням прав інтелектуальної власності на ринку.	Захист від недобросовісної конкуренції; можливість накладання штрафів на порушників.	Не завжди ефективний механізм для вирішення складних спорів.
Звернення до митних органів	Захист від імпорту або експорту контрафактних товарів через реєстрацію об'єктів права інтелектуальної власності в митному реєстрі.	Ефективний засіб запобігання ввезенню або вивезенню контрафактної продукції.	Обмежується лише контролем на кордоні; необхідність постійного моніторингу.
Самозахист	Вжиття правоволодільцем прав інтелектуальної власності заходів для захисту своїх прав, таких як використання технологій захисту від копіювання або фізичний контроль.	Низька вартість; можливість негайного реагування на порушення.	Обмежені можливості захисту; необхідність постійного моніторингу.
Медіація та переговори	Врегулювання спорів через переговори між сторонами за участю медіатора або без нього.	Швидке та відносно дешеве вирішення спорів; збереження ділових відносин.	Не завжди приводить до позитивного результату; потребує згоди обох сторін на переговори.
Арбітраж	Альтернативний спосіб вирішення спорів у сфері інтелектуальної власності, що передбачає передачу справи до арбітражного суду.	Більш гнучкий і швидкий процес порівняно з традиційним судовим розглядом; конфіденційність.	Вартість арбітражу може бути високою; рішення арбітражу не завжди легко виконуються.

СЕРГІЙ ПЕТРЕНКО

Судовий експерт у сфері інтелектуальної власності, патентний повірений України, доцент кафедри інтелектуальної власності та інформаційного права ННІ права КНУ ім. Т. Шевченка, к.ю.н., с.н.с.

«ОСНОВНІ КРОКИ ПРИ ПІДГОТОВЦІ ДО ЕКСПЕРТИЗИ ІР»

Перше з чого потрібно починати – це **яка саме експертиза вам потрібна**, адже результати творіння людини можуть бути різними за природою об'єктами дослідження. Наприклад, комп'ютерна програма може досліджуватись експертом як об'єкт інформаційних технологій, а може – як об'єкт авторського права. В залежності від режима правової охорони графічного зображення, його експертне дослідження може здійснюватись як об'єкта авторського права, як торговельної марки або як промислового зразка. Розібратися в цьому, та яке на вирішення експертизи ставити питання, допоможуть Науково-методичні рекомендації з питань підготовки та призначення судових експертиз та експертних досліджень, затверджені наказом Міністерства юстиції України від 08.10.1998 року N 53/5, а також практикуючі у сфері інтелектуальної власності адвокати, судові експерти та патентні повірені.

Друге – вибір експерта чи експертної установи. Кожен експерт, незалежно від того чи є він співробітником державної судово-експертної установи, чи працює на підприємницьких засадах, має професійний досвід, кваліфікацію та репутацію.

Для з'ясування цих аспектів бажано зробити певний аналіз експертного середовища. Державний реєстр судових експертів дасть розуміння хто і як давно атестований за певною експертною спеціальністю, місце роботи експерта та контакти. За запитом, наприклад адвокатським, до Міністерства юстиції України можна отримати по кожному експерту інформацію про кількість проведених ним експертиз, про наявність дисциплінарних проваджень. Все це разом з думкою представників професійного середовища, дотичного до судової експертизи, допоможе вам оцінити конкретного експерта щодо його професійного досвіду, кваліфікації та репутації.

Третє, строки та вартість. Строки та вартість проведення експертизи залежать:

- *від складності експертної задачі та кількості об'єктів дослідження*. Може бути складна експертна задача і невелика кількість об'єктів дослідження, і навпаки. Яка б у вас про це не була думка, оцінку складності експертної задачі робить конкретний експерт в залежності від рівня свого професіоналізму та досвіду;
- *від кваліфікації експерта*. Чим вища кваліфікація експерта, тим більш швидко він здатен проводити експертизи, у тому числі складні. Зворотній бік високої кваліфікації – це завантаженість експерта. В загальному розумінні, експертиза не може бути проведена швидко і за дешево.

АУРІКА ГРИБОВСЬКА

Керівник Центру медіації та посередництва УКРНОІВІ

ЯК МИ СТВОРЮЄМО НОВУ КУЛЬТУРУ ВИРІШЕННЯ IP-СПОРІВ В УКРАЇНІ

Уявіть собі ситуацію: два бізнеси сперечаються за права на торговельну марку. Зазвичай це означає місяці (а то й роки) судових засідань, значні витрати та зіпсовані нерви. Але сьогодні в Україні з'явилася альтернатива – вирішення спорів у сфері інтелектуальної власності на базі Центру медіації та посередництва IP офісу. Центр створено, щоб запропонувати бізнесу швидший та ефективніший спосіб вирішення спорів.

Наша робота базується на чітких правилах та професійних стандартах, що визначені офіційними документами:

- Правилами проведення медіації у сфері інтелектуальної власності;
- Положенням про Реєстр медіаторів, які залучаються до вирішення спорів у сфері інтелектуальної власності;
- Кодексом професійної етики.

Що ми робимо? Перш за все, допомагаємо бізнесу зрозуміти переваги медіації. Замість того, щоб воювати в судах, сторони можуть сісти за стіл переговорів з професійним медіатором і знайти рішення, яке влаштує всіх. Процедура проста: подаєте заяву, обираєте медіатора з нашого реєстру, проводите зустріч і працюєте над вирішенням спору.

Реєстр медіаторів вже налічує 12 професійних професійних IP-медіаторів – експертів, які спеціалізуються саме на спорах у сфері інтелектуальної власності. Ми також створили Дискусійний клуб, де 40 провідних фахівців – медіатори, адвокати, юристи та патентні повірені – регулярно зустрічаються, щоб обговорювати актуальні питання та ділитися досвідом.

Розуміючи, що для багатьох бізнесів медіація – це щось нове, ми розробили спеціальний інтерактивний гайд. У ньому простою мовою пояснюємо всі етапи процесу та переваги медіації. І знаєте що? Бізнес-спільнота вже оцінила цю ініціативу – відгуки дуже позитивні.

А зараз ми робимо наступний крок – переводимо медіацію в цифровий формат. Працюємо над створенням зручної онлайн-платформи, де можна буде проводити медіацію дистанційно, підписувати документи електронно та навіть використовувати штучний інтелект для попереднього аналізу спорів. Це дозволить зробити процес ще доступнішим та ефективнішим.

Наша мета – змінити підхід до вирішення IP-спорів в Україні, зробити його більш цивілізованим та ефективним. І перші результати показують, що ми на правильному шляху. Приєднуйтесь до нас у створенні нової культури вирішення спорів у сфері інтелектуальної власності!

Гайд з IP медіації

ОЛЕКСАНДРА КОСЕНКО

Керівник Центру спостереження IPR УКРНОІВІ

ЦЕНТР СПОСТЕРЕЖЕННЯ IPR: БОРОТЬБА З IP ПОРУШЕННЯМИ ТРИВАЄ

Центр спостереження IPR є спеціалізованою платформою, що об'єднує усіх зацікавлених у розвитку захисту прав інтелектуальної власності. Наша мета – боротьба з порушеннями прав інтелектуальної власності та створення ефективних механізмів для посилення їх захисту.

Ми досліджуємо всі можливі порушення прав інтелектуальної власності: підробку товарів, використання торговельних марок без дозволу, порушення авторських прав в Інтернеті. Цей перелік є невичерпним.

На жаль, ми не маємо функцій правоохоронних органів і не можемо притягнути порушника до відповідальності чи накласти на нього штраф. Проте ми можемо вдосконалювати цю систему завдяки нашим задачам:

- ініціювати зміни у законодавство;
- організовувати конференції та семінари;
- досліджувати проблемні питання у захисті IP прав;
- аналізувати міжнародну практику;
- навчати, як боротись із правопорушеннями.

А найголовніше – будувати комунікацію між державним та приватним сектором. Для цього ми проводимо зустрічі з державними органами, спілкуємось з бізнесом та допомагаємо творцям. Далі – об'єднуємо усіх для спільного діалогу. Ми розуміємо, що боротись з порушеннями потрібно з різних сторін. Окрім цього, Центром спостереження IPR створюються експертні та робочі групи, що поділені за категоріями питань.

Чому це важливо?

Інтелектуальна власність – складна за своєю суттю, і досі не всі звикли платити за цифровий чи фізичний продукт. Порушники стають все винахідливішими, обходячи закон. Водночас порушення IP прав негативно впливають на бізнес, на економіку країни, спричиняючи несплату податків і втрату робочих місць. Центр спостереження IPR створений для того, щоб знизити рівень таких порушень. Ми комунікуємо, навчаємо та досліджуємо, щоб забезпечити ефективний захист прав інтелектуальної власності.

Дізнавайтесь більше про те, як ми можемо покращити систему захисту прав інтелектуальної власності в Україні за посиланнями:

ПОРАДИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ «ЧИСТОТИ» ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ТА ЗАХИСТУ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НА МИТНИЦІ

Успішна імпортна операція завжди починається з правильно підготовленої документації. Митні органи очікують отримати повний пакет документів, таких як інвойси, товарно-транспортні накладні, сертифікати походження та інші супровідні матеріали. Коректне і точне заповнення цих документів, а також відповідність їх фактичному товару, є ключовим для уникнення затримок або претензій.

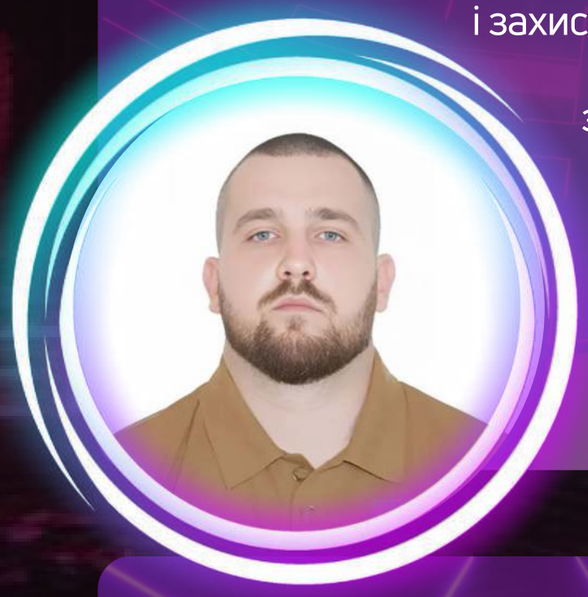
Помилки або неточності можуть спричинити додаткові перевірки або штрафи. Особливо важливим є правильне заповнення митних декларацій, яке дозволить мінімізувати можливі ризики на кордоні.

Не менш важливо правильно класифікувати товар за Українським класифікатором товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТЗЕД). Це впливає на розрахунок митних платежів і регулює дотримання відповідних ставок мита. Неправильне визначення коду товару може викликати підозри або призвести до неправомірного оподаткування. Регулярне оновлення знань щодо змін у класифікаторі УКТЗЕД та ретельна перевірка товарів допоможуть уникнути зайвих проблем і витрат.

Окрім загальних вимог до імпортних операцій, важливо забезпечити захист прав інтелектуальної власності (ІВ) на митниці. Це особливо актуально для товарів, які можуть бути об'єктами патентів, торговельних марок або авторських прав. Перед імпортом варто перевірити товар на предмет відповідності правам ІВ, щоб уникнути конфіскації або накладення штрафів за порушення. Митні органи можуть затримати підозрілі товари, тому важливо мати прозору документацію та підтвердження легітимності продукції.

Імпортери можуть підвищити рівень захисту своїх товарів, подавши заяву до митниці на внесення своїх торговельних знаків до реєстру об'єктів ІВ. Це дозволить митним органам більш ефективно виявляти та затримувати контрафактну продукцію, а також захистити ваші права. Дотримання законодавства щодо прав ІВ не лише підвищує безпеку ваших операцій, але й допомагає зберегти репутацію надійного імпортера та партнера у міжнародній торгівлі.

У підсумку, забезпечення «чистоти» імпортних операцій, включаючи правильну класифікацію товарів і захист прав інтелектуальної власності, є невід'ємною частиною успішної зовнішньоекономічної діяльності.

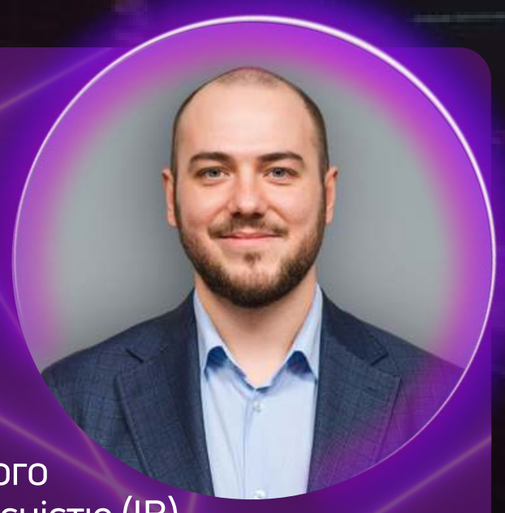


ОЛЕКСАНДР КУЧЕРЕНКО

Зовнішній консультант з митних питань

АНДРІЙ ЗОЗУЛЮК

Начальник Департаменту міжнародного співробітництва УКРНОІВІ



Щоб підтримати малий та середній бізнес в розробці та захисті інновацій та ефективного управління інтелектуальною власністю (ІВ), Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ) розробила ряд інструментів, які сприяють ідентифікації, оцінці та використанню інтелектуальних активів, допомагаючи бізнесу збільшувати комерційні можливості. Нижче наведено кілька важливих інструментів, які можуть бути корисними для вашого бізнесу:

1. WIPO IP Diagnostic Tool.

Цей інструмент допомагає бізнесу в ідентифікації та оцінці активів ІВ.

За допомогою опитувальника система автоматично створює персоналізований звіт, що включає рекомендації та інформацію про потенційні ІВ активи. Цей звіт може бути використаний як попередній аудит ІВ та основа для розробки стратегії управління ІВ, що дозволить збільшити комерційні можливості через нематеріальні активи. Типовий обсяг звіту становить близько 50 сторінок.

Детальніше: WIPO IP Diagnostic Tool

2. Enterprising Ideas: A Guide to Intellectual Property for Startups

Цей посібник пропонує зведену інформацію про роль ІВ у бізнесі стартапів, підкріплену реальними прикладами. Він також включає інфографіки та історії успіху, що полегшують сприйняття матеріалу.

Детальніше та інфографіки: Enterprising Ideas

3. ASPI (Access to Specialized Patent Information)

Ця програма надає доступ до провідних інструментів пошуку та аналізу патентної інформації для академічних, науково-дослідних установ, університетів та державних центрів. Вона допомагає ефективніше використовувати інформацію з патентних документів для розробки нових рішень технічних проблем.

Детальніше: ASPI

4. ARDI (Access to Research for Development and Innovation)

Ця ініціатива надає доступ до науково-технічних журналів для некомерційних установ. Це сприяє розвитку інновацій, забезпечуючи доступ до найважливіших досліджень у галузі технологій. До речі, завдяки підтримці ВОІВ України, доступ до інструментів ASPI та ARDI безкоштовний для частини установ Україні.

Детальніше: ARDI

ГАННА ОСТАПЕНКО

Кандидат юридичних наук, доцентка, стипендіатка Британської Академії наук Університету Queen Mary University (Лондон, Велика Британія), координаторка напрямку Візія ГО «Прогресильні» (Україна)

БЛІЦ КОМЕНТАР «ПОРІВНЯННЯ ДОСВІДУ ОХОРОНИ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ ТА ЄС»

Шановні молоді і креативні інноваційники! Реалізуючи свої ідеї та проєкти, ви зосереджуєтесь саме на втіленні їх в життя, мрієте про свій продукт і бачите як він поступово завойовує ринок, отримує популярність та приносить користь. Про охорону прав інтелектуальної власності ви, напевно, чули, проте не можете вирішити що саме і в який спосіб вам потрібно захищати. Ось декілька універсальних порад, а точніше питань, на які слід дати відповідь щоб розуміти як рухатись у цьому напрямку.

1. Чим саме цінний і унікальний мій продукт порівняно з іншими аналогічними?

Якщо ви з легкістю віднаходите аналоги, ваш продукт «один з ряду», то скоріш за все достатньо обмежитись реєстрацією ТМ чи дизайну пакування. Якщо бачите, що такого не було ні у кого раніше – ймовірніше за все варто звернутись до спеціаліста і зареєструвати права – авторські або промислові.

2. Що робити якщо я не готовий зараз вкладати гроші в реєстрацію прав на об'єкти інтелектуальної власності?

Пам'ятайте, що серед об'єктів інтелектуальної власності є ті, охорона яких не потребує від вас ніяких фінансових витрат або такі витрати є мінімальними. Мова йде про авторські свідоцтва, які можна отримати на будь-який текстовий, аудіовізуальний твір, дизайн, мапу, переклад та багато чого іншого. Внесок сплачуєте лише за видачу авторського свідоцтва, натомість одразу можете підтвердити свої права на такий об'єкт при виникненні спору.

Другим таким універсальним засобом виступає комерційна таємниця. Її ніде не потрібно реєструвати, достатньо лише внутрішніх документів підприємства і ваші співробітники, контрагенти чи підрядники не зможуть використати отриману інформацію, порушуючи ваші права.

3. Чи плануєте діяльність у декількох країнах?

Якщо плануєте вихід на ринок ЄС, варто одразу скласти приблизний перелік об'єктів інтелектуальної власності та прорахувати витрати на реєстрацію і підтримку чинності таких прав. Часто підприємці спочатку реєструють права у окремих країнах послідовно, в той час як ощадніше і простіше отримати європейський патент.

ЩО ТАКЕ ФІНАНСУВАННЯ НА ОСНОВІ IP І ЧОМУ ВОНО ТАКЕ ВАЖЛИВЕ?

Фінансування під заставу IP стає популярним інструментом залучення коштів, оскільки нематеріальні активи становлять до 90% вартості великих компаній, а інвестиції в цю сферу демонструють стрімке зростання.

Для отримання фінансування під заставу IP компаніям необхідно довести рентабельність через ефективний сторітелінг та надання як кількісних показників (доходи, патенти), так і якісних даних (стратегія, команда).

Для успішного фінансування важливо:

- *представити чіткий план доходів та прогнозовані патенти, свідоцтва;*
- *пов'язати фінансові показники з місією бренду та IP;*
- *описати клієнтів, ринкову впевненість та потенційні можливості.*

Також необхідно включити IP у баланс підприємства для захисту прав та підвищення привабливості для інвесторів.

Цей підхід дозволяє компаніям захистити свої інновації, отримати конкурентні переваги та забезпечити додаткове фінансування для зростання.

АНАТОЛІЙ КОДИНЕЦЬ

Доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри інтелектуальної власності та інформаційного права ННІ права КНУ ім. Т. Шевченка

КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ: ПРАВОВІ АСПЕКТИ

1. Процес комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ) є комплексом заходів, які охоплюють:

- ідентифікацію технічних рішень, відносно яких доцільно здійснити заходи з забезпечення їх правової охорони та комерціалізації;
- вибір форми охорони ОІВ;
- здійснення заходів із забезпечення правової охорони (укладання договорів з творцями ОІВ, подання заявок на отримання охоронних документів тощо);
- проведення маркетингових, патентно-кон'юнктурних досліджень, зокрема, дослідження інформації про ринок, компанії, що виробляють аналоги, техніко-економічні характеристики продукції, а також визначення патентної чистоти продукції, в якій використаний ОІВ;
- вибір форми комерціалізації;
- проведення попередніх переговорів та за потреби підписання угод про конфіденційність;
- підготовка та укладання договорів щодо комерціалізації ОІВ, зокрема, ліцензійних договорів та договорів про передання майнових прав інтелектуальної власності.

2. При визначенні ОІВ, що підлягають комерціалізації та обранні форми їх правової охорони слід враховувати ряд факторів:

- інноваційні рішення необхідно охороняти. Лише у цьому випадку вони визнаються ОІВ, щодо них виникають майнові права, які можуть бути ефективно комерціалізовані;
- якщо інноваційне рішення має технічний (технологічний) характер – його слід охороняти як винахід чи корисну модель;
- якщо інноваційне рішення стосується зовнішнього вигляду виробу (нової форми, розфарбування, моделі тощо) – його можна охороняти як промисловий зразок;
- строк патентування винаходів є досить тривалим, але це найбільш якісний патент; строк патентування корисних моделей є більш коротким, але якість такого патентну, зазвичай, є нижчою;
- лише володілець патенту чи свідоцтва має виключні права на використання цього об'єкта. По суті, це законна монополія, яка забезпечується державою. Однак, патенти та свідоцтва на промислові зразки мають територіальний характер охорони та обмежений строк чинності. По їх завершенню будь-хто може використовувати таку технологію.

3. Комерціалізувати ОІВ, якому забезпечена правова охорона, можна двома шляхами:

- у формі застосування у власній підприємницькій діяльності по використанню ОІВ при виробництві продукції чи наданні послуг;
- у формі надання чи передання майнових прав на ОІВ іншій особі на підставі ліцензійних договорів або договорів про передання прав.

4. Надання майнових прав на ОІВ здійснюється у формі ліцензій. Ліцензії на використання ОІВ надаються на підставі ліцензійного договору або умови надання ліцензій можуть визначатися в інших договорах, наприклад у договорах на виконання НДР.

Зазначені договори мають включати фіксацію виду ліцензії (виключна, одинична, невиключна), сфери використання ОІВ (конкретні права, що надаються за договором, способи використання ОІВ, територія та строк, на які надаються права тощо), розмір, порядок і строки виплати винагороди за використання ОІВ, а також інші умови, які сторони вважають за доцільне включити в договір. Права на використання ОІВ та способи використання, які не визначені у договорі, вважаються такими, що не надані контрагенту.

5. Передання майнових прав інтелектуальної власності на ОІВ, засвідчені охоронними документами здійснюється на підставі договору про передання виключних майнових прав інтелектуальної власності або іншого договору, що передбачає повний чи частковий перехід таких прав до іншої особи.

Факт передання виключних майнових прав інтелектуальної власності, які відповідно до закону є чинними після їх державної реєстрації, підлягає державній реєстрації. Тому договір про передання майнових прав на патенти на винаходи чи корисні моделі або свідоцтва на промислові зразки крім письмової форми також підлягає реєстрації УКРНОІВІ.

Незалежно від того, яку форму комерціалізації ви обираєте, основним є те, що права інтелектуальної власності мають приносити прибуток їх володільцю.

ПОСТАНОВКА IP ОБ'ЄКТІВ НА БАЛАНС ПІДПРИЄМСТВА

ВАЖЛИВІСТЬ ПОСТАНОВКИ НА БАЛАНС

- це необхідний крок для використання IP об'єктів як фінансового інструменту;
- дозволяє офіційно визнати IP як актив компанії;
- підвищує загальну вартість компанії.

ПРОЦЕС ПОСТАНОВКИ НА БАЛАНС

- **ідентифікація IP об'єктів**: визначення всіх наявних IP об'єктів (об'єкти патентного права, торговельні марки, об'єкти авторського права тощо);
- **оцінка вартості**: залучення професійних оцінювачів для визначення ринкової вартості IP; використання різних методів оцінки (витратний, дохідний, порівняльний);
- **документальне оформлення**: підготовка необхідних документів (акти, накладні, договори); отримання всіх необхідних підписів та погоджень;
- **бухгалтерський облік**: відображення IP об'єктів у бухгалтерському балансі як нематеріальних активів; визначення строку корисного використання та методу амортизації.

ПЕРЕВАГИ ПОСТАНОВКИ IP НА БАЛАНС

- можливість використання IP як застави при отриманні кредитів;
- збільшення вартості компанії, що важливо при залученні інвестицій;
- можливість отримання доходу від ліцензування IP;
- покращення фінансових показників компанії.

ВИКЛИКИ ТА ОСОБЛИВОСТІ

- складність оцінки реальної вартості IP, особливо для інноваційних технологій;
- необхідність регулярної переоцінки вартості IP об'єктів;
- податкові наслідки постановки IP на баланс.

ОСНОВНІ КРОКИ, ЩОБ УНИКНУТИ ПРОБЛЕМ З IP ПІД ЧАС СТВОРЕННЯ СТАРТАПУ

- *залучайте лише необхідних співробітників та тримайте свою ідею в секреті;*
- *перевірте унікальність ідеї та поданих патентних заявок;*
- *розрахуйте витрати на охорону IP прав;*
- *уважно визначте права на об'єкти IP в установчих документах вашого підприємства;*
- *укладайте договори з партнерами, співробітниками та інвесторами з урахуванням комерційної таємниці та залучайте фахівців для консультацій щодо юридичних питань у сфері IP.*

ЮРІЙ РОМАНЮК

Начальник Департаменту захисту прав інтелектуальної власності УКРНОІВІ

«ШКІДЛИВІ ПОРАДИ» ЩОДО ЗАХИСТУ ПРАВ IP (ЩО НЕ ВАРТО РОБИТИ ПРИ ЗАХИСТІ ПРАВ)

1. Все складно... Не беріть до уваги питання захисту створених об'єктів інтелектуальної власності (ІВ) – торговельних марок, промислових зразків, дизайнів, комп'ютерних програм, технічних рішень, тощо на початкових етапах запуску бізнес-проєкту.
Вкладаючи кошти та представляючи продукт на ринку – обов'язково думайте про довгі та складні процедури набуття прав ІВ на них, їх державну реєстрацію, патентування, забезпечення належного захисту створеного портфелю ІВ.

2. Бути як всі! Не прагнути до оригінальності або унікальності, адже створення революційно нового потребує багато зусиль, вкладень та очікувань, а результат є сумнівним. Для досягнення швидкого результату використовуйте вже популярні назви ТМ, відомі споживачам дизайни, технічні рішення тощо, які вже користуються попитом на ринку, але реалізовуйте їх за меншу вартість, адже споживачі при виборі продукції не зважають на «чистоту» прав ІВ.
Після їх представлення на ринку, подати до державного органу на реєстрацію, очікуючи, звичайно, позитивного результату, адже ви відтворили не повністю відомі об'єкти ІВ, а лише скопіювали їх деякі елементи.

3. Не поспішати з реєстрацією об'єкта права інтелектуальної власності. Якщо ви розробили новий об'єкт ІВ, то не потрібно його реєструвати в державному органі, адже, у разі, якщо хтось його скопіює, ви завжди можете легко і швидко довести в судах своє право першого власника (автора) на нього.

4. Даю чесне слово! Ведення бізнесу з друзями, родичами завжди безпечне, тому не має ніякої необхідності оформляти домовленості з ними непотрібними письмовими угодами щодо створених об'єктів ІВ. У цьому разі достатньо простих усних дружніх «джентельменських домовленостей «на словах».

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ОХОРОНИ IP ДЛЯ СТАРТАПУ:

- оцініть всі аспекти вашого стартапу: технологію, бренд, дизайн;
- визначте, які об'єкти IP присутні у вашому проєкті;
- розробіть стратегію охорони прав IP для кожного об'єкта;
- внесіть нематеріальні активи на баланс підприємства;
- консультуйтеся з фахівцями з IP для розробки оптимальної стратегії захисту;
- регулярно моніторте ринок на предмет порушень ваших прав IP.

МИКОЛА КОТЕНКО

Радник, керівник практики інтелектуальної власності MORIS, Ph.D

У сучасному світі, в умовах глобальних геополітичних змін і збройних конфліктів, зокрема війни, яку росія розпочала проти України, розвиток технологій в оборонній сфері набуває критичного значення. Інноваційні рішення можуть суттєво посилити обороноздатність країни, тому захист інтелектуальної власності (ІВ) стає не лише питанням бізнесу, а й національної безпеки.

Перш ніж почати будь-які розробки, важливо чітко розуміти до якого об'єкту права ІВ відноситься ваш продукт. Це може включати:

- **Патенти**: якщо ваш продукт містить нові технології, патентування є критично важливим. Це захистить ваші ідеї від використання конкурентами та забезпечить ексклюзивні права на комерційне використання.
- **Авторські права**: важливо захистити програмне забезпечення, документацію, графічні елементи та інші оригінальні твори, що можуть виникнути під час розробки.
- **Торговельні марки**: реєстрація бренду та логотипу допоможе вам уникнути плутанини з іншими гравцями на ринку та підвищить впізнаваність вашого продукту.
- **Комерційна таємниця**: для специфічних технологій або методів розробки важливо зберігати інформацію в секреті, що дозволить вам утримувати конкурентну перевагу.

Перед запуском вашого продукту важливо провести ретельний аналіз ринку. Це дозволить уникнути порушення прав на вже існуючі об'єкти ІВ. Розуміння конкурентного середовища також допоможе вам визначити унікальні переваги вашого продукту.

Окремо слід звернути увагу на належне оформлення документації. Використовуйте угоди про конфіденційність (NDA) для захисту чутливої інформації під час співпраці з партнерами. Договори про розподіл майнових права ІВ на створені об'єкти, та правильно оформлені трудові відносини з вашими працівниками чи підрядниками, убезпечать вас від потенційних суперечок у майбутньому. А систематичне ведення документації про всі етапи розробки продукту допоможе вам довести авторство і права на ІВ у разі спору. Фіксування ідей, процесів, змін і результатів є важливим аспектом захисту.

Потрібно також пам'ятати про можливість ліцензування технологій або співпраці з іншими компаніями, які вже працюють у цій сфері. Це може не лише розширити ваш ринок, а й зменшити ризики, пов'язані з фінансуванням і розвитком.

Розробіть чіткий план дій у разі порушення ваших прав на ІВ. Це включає юридичні консультації та стратегії врегулювання конфліктів. Вчасна реакція на порушення може суттєво зменшити збитки. Систематично слідкуйте за ринком на предмет можливих порушень ваших прав. Це дозволить вчасно вжити заходів і захистити вашу інтелектуальну власність.

Звичайно стратегічно вірним рішенням буде співпраця з фахівцями, які спеціалізуються на інтелектуальній власності. Правильна юридична підтримка дозволить зосередитися на розробці продукту, знаючи, що ваші права під охороною.

Технології розвиваються неймовірно швидко, ідеї та інновації сьогодні є найбільшою цінністю. Системний підхід до захисту інтелектуальної власності може не лише забезпечити безпеку вашого стартапу, а й стати ключем до його успіху на ринку.

DUE DILIGENCE ДЛЯ СТАРТАПІВ: КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

***Due Diligence** – це ретельний процес перевірки бізнесу, що вимагає прозорості від компанії, її менеджменту та акціонерів. Він включає збір і аналіз інформації про бізнес-об'єкт перед укладенням угод, таких як злиття та поглинання (M&A), IPO чи міжнародне фінансування. Цей процес дозволяє оцінити фінансовий стан, правові ризики та інші важливі аспекти бізнесу, забезпечуючи вигідність і перспективність співпраці.*

ОСНОВНІ ВИДИ DUE DILIGENCE

- **Комерційний аналіз** – визначає ринкову позицію, конкурентоспроможність та потенціал зростання.
- **Юридична перевірка** – оцінює відповідність правовим і регуляторним нормам.
- **Фінансовий аудит** – досліджує фінансову звітність, щоб виявити потенційні проблеми.
- **Податковий огляд** – оцінює податкові зобов'язання та можливості оптимізації.

ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ

Жорсткий підхід – фокус на фінансових показниках та математичному аналізі.

М'який підхід – врахування якісних факторів, як-от корпоративна культура та лояльність клієнтів.

Комбінування жорсткого та м'якого підходів забезпечує всебічну оцінку, особливо для злиттів та поглинань.

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ДЛЯ ІНВЕСТОРІВ

Інвестори звертають увагу на:

- команду (лідерські та професійні навички);
- потенціал масштабування (вихід на ринок, можливість продажу бізнесу);
- потреби клієнтів (наявність клієнтів, план продажів);
- IP (унікальність продукту та захист прав);
- фінансові розрахунки (необхідний обсяг фінансування);
- юридичну складову (форма власності, зобов'язання компанії).

ФАКТОРИ, ЯКІ МОЖУТЬ ВІДЛЯКАТИ ІНВЕСТОРА

Серед основних ризиків:

- неправдива інформація або відсутність прозорості;
- проблеми з клієнтами, податками та реєстрацією;
- неправильно оформлені відносини з командою;
- відсутність захисту персональних даних.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ СТАРТАПІВ

- завчасно готувати документацію та забезпечити прозорість процесів;
- встановити охорону IP та правильні трудові відносини;
- розробити політику захисту персональних даних відповідно до міжнародних стандартів.

ЕТАПИ ПРОВЕДЕННЯ DUE DILIGENCE

1. **Визначення цілей** – які аспекти перевірити та які показники важливі.
2. **Формування команди** – розподіл ролей та завдань.
3. **Аудит документації** – фінансові показники, IT-системи, відповідність законодавству.
4. **Оцінка ризик-менеджменту** – перевірка політик безпеки та готовності до ризиків.
5. **Підготовка звіту** – виявлені проблеми, критичні ризики та рекомендації.
6. **Впровадження змін** – усунення недоліків і моніторинг результатів.

АУДИТ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ Є ОДНИМ ІЗ ІНСТРУМЕНТІВ ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ АКТИВІВ ІТ КОМПАНІЇ

Мета проведення аудиту

- виявлення, упорядкування та постановка на бухгалтерський облік об'єктів інтелектуальної власності;
- здійснення заходів щодо організації управлінського та бухгалтерського обліку інтелектуальної власності;
- запровадження на підприємстві системи управління портфелем об'єктів права інтелектуальної власності;
- оцінка бізнесу;
- в рамках проведення due diligence, який передує угодам злиття та поглинання (M&A), створенню спільного підприємства та іншим угодам про співробітництво;
- в рамках впровадження системи управління ризиками на підприємстві;
- для оцінки бізнесу;
- тощо.

Що може включати в себе аудит

- виявлення об'єктів інтелектуальної власності;
- перевірку актуальності, достатності та відповідності наявних охоронних документів на об'єкти інтелектуальної власності;
- визначення незареєстрованих об'єктів інтелектуальної власності;
- перевірку системи документування інноваційної діяльності та створення об'єктів права інтелектуальної власності у компанії;
- моніторинг порушень прав інтелектуальної власності, наявність судових спорів та претензій з боку третіх осіб та оцінка ризиків;
- аналіз ефективності податкового структурування операцій з об'єктами інтелектуальної власності;
- тощо.

Орієнтовний чекліст для проведення аудиту

Нижче наведений зразок орієнтовного чекліста для проведення аудиту об'єктів інтелектуальної власності, який допоможе оцінити стан портфелю об'єктів інтелектуальної власності, актуальність та достатність застосовних політик та практичної реалізації бізнес-процесів, пов'язаних із виявленням та документуванням створення та отримання правової охорони на об'єкти права інтелектуальної власності на підприємстві, оцінити ризики, пов'язані із використанням ОІВ, а також визначити способи їх мітигації.

Даний чекліст може бути адаптований під конкретні потреби компанії і є лише ілюстративним прикладом для цілей розуміння підходів щодо визначення завдань та обсягів аудиту об'єктів інтелектуальної власності.

Структура аудиту побудована за принципом виявлення різних об'єктів права інтелектуальної власності, кожен з яких має свої умови охороноздатності та підстав для набуття правової охорони, а також визначення, на яких підставах компанія використовує такі об'єкти у своїй діяльності.

ПАТЕНТИ

Отримайте списки наступних об'єктів, що належать компанії або які використовуються компанією на підставі ліцензійних договорів або інших договорів, що визначають умови розпорядження правами інтелектуальної власності, а також відповідну документацію (наприклад, копії договорів):

- видані патенти (Україна та інші країни);
- заявки на патенти (Україна та інші країни);
- форми розкриття винаходів, які не покриті патентами або заявками;
- винаходи, для яких не буде подано патентні заявки;
- чи проводила компанія патентні пошуки на патенту чистоту та/або Freedom to Operate. Якщо так, необхідно отримати копії відповідних звітів;
- чи проводила компанія патентні пошуки, за результатами проведення яких було виявлено патентні права третіх осіб, на які можуть посягати продукти та/або послуги компанії, або які вплинули на патентний портфель компанії. Якщо так, отримайте копії звітів про такі патентні пошуки та цитованої в них патентної документації. Чи коригувалася патентна стратегія чи бізнес-стратегія компанії з урахуванням результатів таких патентних пошуків;
- чи має компанія стратегію національного та/або міжнародного патентування;
- опис патентного портфеля компанії, пов'язаний з її продуктами та/або послугами;

- копії угод про передання прав або ліцензійних угод щодо патентних прав, копії внутрішніх розпорядчих документів (політик, наказів), трудових договорів чи окремих угод із працівниками, що встановлюють умови розподілу прав на об'єкти інтелектуальної власності між працівниками та роботодавцем.

ТОРГОВЕЛЬНІ МАРКИ

Отримайте списки наступних об'єктів, що належать компанії або які використовуються компанією на підставі ліцензійних договорів або інших договорів, що визначають умови розпорядження правами інтелектуальної власності, а також відповідну документацію (наприклад, копії договорів):

- зареєстровані торговельні марки (Україна та інші країни);
- заявки на торговельні марки (Україна та інші країни);
- торговельні марки, які використовуються без реєстрації;
- торговельні марки, які раніше використовувалися, але вже не використовуються у діяльності компанії;
- чи проводила компанія пошуки на визначення наявності пріоритетних прав на ідентичні або схожі до ступеню сплутування торговельні марки, зареєстровані або подання на реєстрацію на ім'я третіх осіб. Якщо так, необхідно надати копії таких звітів;
- копії угод про передання прав або ліцензійних угод, укладених щодо торговельних марок, або інших договорів щодо розпорядження правами інтелектуальної власності.

АВТОРСЬКІ ПРАВА ТА ДОМЕННІ ІМЕНА

- отримайте список усіх доменних імен, делегованих на ім'я компанії або пов'язаних із нею осіб;
- чи має компанія внутрішні політики та затверджену стратегію створення портфоліо авторських прав;
- отримайте список усіх об'єктів авторського права компанії, з коротким описом кожного;
- отримайте інформацію, чи вчиняла компанія дії із реєстрації об'єктів авторського права та/або внесення відомостей про такі об'єкти у відповідні депозитарії. Якщо так, отримайте копії відповідних свідоцтв про реєстрацію чи інших підтвердних документів;
- копії угод про передання прав або ліцензійних угод щодо авторських прав, копії внутрішніх розпорядчих документів (політик, наказів), трудових договорів чи окремих угод із працівниками, що встановлюють умови розподілу авторських прав між працівниками та роботодавцем.

КОМЕРЦІЙНА ТАЄМНИЦЯ

- отримайте список того, що вважається комерційною таємницею компанії, з загальним описом;
- отримайте копії політик компанії щодо захисту комерційної таємниці та внутрішніх розпорядчих документів, що становлять систему захисту комерційної таємниці в компанії;
- отримайте копії угод про конфіденційність або інших договорів, укладених компанією, за якими компанія зобов'язує третю особу не розголошувати конфіденційну інформацію, або бере на себе зобов'язання щодо нерозголошення.

ІНШІ УГОДИ, ПОВ'ЯЗАНІ З ОБ'ЄКТАМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

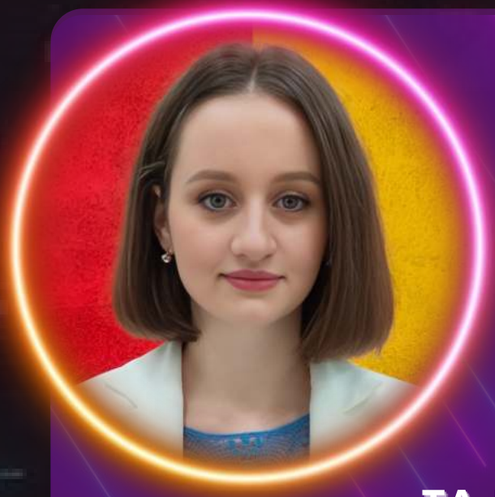
- отримайте копії договорів із підрядниками, які містять положення про права інтелектуальної власності та за якими передбачається створення ОІВ;
- чи укладались мирові угоди, угоди про співіснування чи інші угоди із третіми особами, що врегульовували спірні питання використання ОІВ.

РІЗНЕ

- отримайте інформацію щодо поточних та/або потенційних спорів, пов'язаних із ОІВ, копії отриманих претензій, судових позовів, скарг, тощо;
- визначте наявність будь-яких обтяжень, застав або інших прав на активи компанії, які не були розкриті в інших розділах;
- отримайте копії угод кінцевого користувача, або подібних угод, на підставі яких компанія має право використовувати пропрієтарне програмне забезпечення;
- визначте, чи використовувались інструменти/програми із використання штучного інтелекту при створенні об'єктів інтелектуальної власності. Якщо так, навести перелік таких програм/інструментів із копіями відповідних користувацьких угод;
- визначте, чи використовувалось open source програмне забезпечення при створенні об'єктів авторського права (при розробці програмного забезпечення). Якщо так, отримайте перелік ліцензій, за якими розповсюджується відповідне open source програмне забезпечення.

КАТЕРИНА ОЛІЙНИК

Партнерка АО «Арцінгер», адвокатка, патентна повірена України



КАТЕРИНА ЛОГОЙДА

Досвід роботи в міжнародних компаніях та Big 4.

Освіта: КНУ ім. Т. Шевченка та Queen Mary University of London (Intellectual Property Law LLM)

АУДИТ IP: МЕТОДОЛОГІЯ ТА НАЙКРАЩІ ПРАКТИКИ

Нематеріальні активи, такі як інтелектуальна власність, можуть мати не менше, а іноді навіть більше значення, ніж матеріальні активи підприємства на зразок товарів та готової продукції. В окремих випадках – це основний ресурс, що здатен забезпечити фінансування для подальшого розвитку компанії, виступаючи ключовим інструментом для залучення інвестицій.

Відтак, важливо регулярно аналізувати власні IP-активи, для чого загалом і призначений аудит об'єктів права інтелектуальної власності. Його, окрім того, проводять з метою подальшого внесення об'єктів права інтелектуальної власності до статутного капіталу підприємства, їх постановки на бухгалтерський облік, супроводження M&A угод, проведення процедур банкрутства тощо.

Очевидно, однак, що не всі IP-активи мають фінансову цінність, особливо, якщо вони не генерують прибуток для суб'єкта господарювання. Тож при здійсненні аудиту вкрай важливе значення має чітко окреслена мета, залежно від якої – як-от моніторинг активів, оцінка

вартості, виявлення ризиків і порушень – підхід до проведення аудиту може суттєво різнитися, а також правильно обрана методологія його проведення, яка зазвичай включає такі етапи:

I. Визначення товарів та послуг, які мають ключове значення для ведення бізнесу: кожна окрема бізнес-модель – справа майже настільки ж індивідуальна, як і особисті смаки у виборі музики чи одягу. Продавати потрібно те, що найкраще виходить, а також розвивати бренди, технології та ділову репутацію у відповідному напрямку.

II. Визначення об'єктів права інтелектуальної власності та майнових прав на них: найбільш громіздкий етап, який передбачає збір та перевірку первинних документів, строків дії майнових прав, ідентифікацію незареєстрованих IP-об'єктів, організацію та ведення відповідних реєстрів.

III. Визначення ринкової переваги, яку надають наявні права інтелектуальної власності: попри професійний підхід до адміністрування об'єктів права інтелектуальної власності, завжди існує ряд зовнішніх факторів, які повинні бути враховані, зокрема, тенденції ринку, умови для ведення бізнесу тощо.

IV. Оцінка ризиків: полягає у перевірці всіх факторів, які можуть впливати на чинність та обсяг майнових прав, наявність підстав для дострокового припинення або визнання недійсними об'єктів права інтелектуальної власності у зв'язку з невикористанням, а також потенційних ризиків, пов'язаних з порушенням IP-прав.

Після виконання зазначених кроків часто виникає необхідність провести оцінку майнових прав на об'єкти права інтелектуальної власності, що може виявитися непростим завданням, оскільки їхня вартість має здатність швидко змінюватись. До прикладу, вдала маркетингова стратегія може гарантувати торговельній марці більшу впізнаваність та цінність, або ж знаходження інноваційного рішення для певної проблеми може суттєво знизити вартість цілого ряду патентів одночасно. *Тож існує декілька підходів до оцінки майнових прав інтелектуальної власності, зокрема:*

- ***Витратний підхід***: оцінка ґрунтується на витратах, понесених на створення IP-об'єкту, або ж на його потенційне відтворення без урахування ринкової вартості. Метод підходить для загальної оцінки, проте не враховує майбутню вигоду для бізнесу.
- ***Порівняльний підхід***: оцінка залежить від останніх показників на ринку, проте його складно використовувати для патентів, оскільки їхня цінність напряму залежить від новизни.
- ***Дохідний підхід***: зосереджений на доходах, які майнові права інтелектуальної власності можуть принести підприємству в майбутньому та розраховуються у порівнянні з витратами та ризиками, що разом формує так звану «Net Present Value» або чисту поточну вартість.

Окремо слід звернути увагу на використання діджитал-інструментів і технологій, які можуть спростити проведення аудиту. Застосування штучного інтелекту, спеціалізованих платформ та систем електронного документообігу значно спрощують організацію, зберігання та обробку документів в процесі підготовки та проведення аудиту, чим нерідко користуються міжнародні компанії задля глобального менеджменту власних чи клієнтських портфоліо. Таким чином, аудит IP доцільно проводити якомога частіше для отримання конкурентних переваг на ринку та збільшення прибутку у порівнянні з компаніями, які нехтують належною охороною та захистом інтелектуальної власності.

ТЕСТУВАННЯ ПРОДУКТУ

***Тестування продуктів** – це ключовий етап перед виходом новинки на ринок, подібний до генеральної репетиції перед запуском.*

Воно передбачає оцінку продукції цільовою аудиторією, дозволяючи визначити рівень зацікавленості, цінність для споживачів та відповідність продукту ринковим вимогам.

ТЕСТУВАННЯ ПРОДУКТІВ ЗАБЕЗПЕЧУЄ КІЛЬКА КЛЮЧОВИХ ПЕРЕВАГ

- під час створення нових продуктів важливо знати, чи буде продукт актуальним для споживачів;
- тестування допомагає перевірити, чи відповідає продукт нормативним вимогам, що забезпечує безпеку та захищає компанію від можливих юридичних проблем;
- хоча тестування може здаватися додатковими витратами, воно допомагає уникнути більших збитків у майбутньому;
- тестування також допомагає виявити, як споживачі використовують продукт у реальному житті, що дозволяє виявити нові можливості його застосування;
- регулярне тестування надає важливу інформацію для вдосконалення наявної продукції та виявлення нових потреб споживачів.

КОЛИ ВАРТО ПРОВОДИТИ ТЕСТУВАННЯ У ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ ПРОДУКТУ

Ефективні менеджери створюють культуру постійного тестування продуктів, яка тримає всю команду в курсі функціональності продукту та потреб користувачів на кожному етапі розробки. Існує кілька підходів до того, коли і як проводити тестування:

***1. Waterfall Model** – це підхід до розробки продукту, при якому команди спочатку проводять тестування ринку та концепції, а далі не здійснюють додаткових перевірок до завершення розробки. Тестування проводиться лише на фінальних етапах, що обмежує можливості для виправлення помилок на ранніх стадіях.*

***2. Agile** – це гнучка методологія розробки, де команди тестують продукт на всіх етапах, починаючи від ідей і прототипів до MVP і після релізу. Agile-команди перевіряють кожен функціональний елемент під час розробки, що дозволяє швидко виявляти та виправляти помилки, постійно вдосконалюючи продукт.*

***3. Lean-стартап** ґрунтується на принципах «створення, вимірювання та навчання», де команди проводять цикли тестування для збору зворотного зв'язку на кожному етапі розробки. Цей підхід дозволяє швидко адаптувати продукт до потреб ринку, мінімізувати ризики та ефективно використовувати ресурси, створюючи рішення, що відповідають вимогам цільової аудиторії.*

Незалежно від обраної методології, тестування повинно бути частиною всього життєвого циклу продукту. Якщо проводити його лише перед запуском, часто не вистачає часу на виправлення серйозних помилок. Це змушує компанію вибирати між відкладенням запуску для виправлень або ризиком випустити продукт, який не задовольнить очікування користувачів.

МЕТОДИ ТЕСТУВАННЯ ПРОДУКТІВ

Існує кілька методів, які компанії використовують для тестування продуктів:

1. **Централізоване тестування (CLT)**
Проводиться у контрольованому середовищі, де учасники оцінюють продукт в умовах, наближених до реальних.
Цей метод підходить для сенсорного тестування, наприклад, під час дегустації продуктів.

2. **Тестування вдома (IHUT)**
Продукти надсилаються споживачам для використання у природному для них середовищі – вдома.
Це дозволяє отримати більш реалістичні відгуки про товар, особливо якщо його використання вимагає тривалого часу.

ПРОЦЕС ТЕСТУВАННЯ ПРОДУКТІВ

Щоб ефективно протестувати новий продукт, варто дотримуватися чіткого плану:

- визначте вашу цільову аудиторію та проведіть дослідження ринку, щоб зрозуміти її потреби та очікування;
- до створення прототипу важливо перевірити, чи зацікавить споживачів сам концепт продукту. Опитування або анкетування можуть допомогти отримати перші відгуки;
- прототип дозволяє оцінити, наскільки продукт відповідає очікуванням цільової аудиторії та виявити можливі недоліки перед масовим виробництвом;
- м'який запуск – пробний випуск продукту з мінімальним маркетинговим супроводом. Такий підхід дозволяє отримати відгуки від ранніх користувачів і вирішити можливі проблеми перед запуском;
- навіть після запуску важливо продовжувати збирати зворотний зв'язок, щоб вдосконалювати продукт.

ПОМИЛКИ, ЯКИХ СЛІД УНИКАТИ

- недостатнє планування;
- запізніле тестування;
- ігнорування відгуків користувачів;
- недостатня різноманітність тестувальників.

ЯК ПЕРЕВІРИТИ ІДЕЮ СТАРТАПУ ЗА ДОПОМОГОЮ LANDING PAGE

***Landing Page** – це інструмент для тестування ідеї стартапу, що дозволяє оцінити попит на продукт через залучення потенційних клієнтів та отримання зворотного зв'язку.*

Landing Page – ефективний та недорогий спосіб перевірити бізнес-ідею:

- визначте конкретні цілі (наприклад, збір email-адрес чи попередні замовлення);
- чітко визначте цільову аудиторію;
- створіть простий, але чіткий заголовок, що вирішує «біль» аудиторії;
- напишіть короткий опис проєкту (1-2 речення);
- використовуйте якісні візуальні елементи (зображення, відео, анімація);
- додайте яскраву і помітну кнопку Call to Action (CTA).

ПРОСУВАННЯ ЛЕНДІНГУ

- оптимізуйте SEO: підберіть ключові слова, оптимізуйте тексти та структуру;
- налаштуйте рекламний трафік через Google AdWords;
- використовуйте таргетовану рекламу в соціальних мережах;
- експериментуйте з контентом: заголовками, розташуванням блоків, зображеннями.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ

- аналізуйте конверсію та кількість заявок/замовлень;
- використовуйте Google Analytics для відстеження поведінки користувачів;
- оцініть, чи досягнуто поставлених цілей.

НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРІШІТЬ

- чи варто доопрацювати ідею;
- чи потрібно створювати MVP;
- чи варто шукати нову ідею.

Рекомендується поєднувати метод Landing Page з іншими способами оцінки ідей, такими як дослідження цільової аудиторії та аналіз конкурентів, для отримання більш повної картини.

IT ПРИЙМАЛЬНЕ ТЕСТУВАННЯ

***Приймальне тестування** – фінальна перевірка продукту перед релізом. Воно імітує реальні сценарії використання, щоб підтвердити відповідність вимогам проєкту та очікуванням клієнта.*

Приймальне тестування важливе для забезпечення якості продукту та репутації розробників.

Визначення критеріїв приймання

Acceptance Criteria – критерії приймання, що визначають умови, за яких продукт вважається готовим до використання. Вони встановлюють необхідний рівень функціональності, якості, надійності та продуктивності. Чіткі, однозначні критерії з відповіддю «так/ні» слугують основою для приймального тестування.

Розробка набору тестових сценаріїв

Тестові сценарії – послідовності дій, що моделюють реальну взаємодію користувача з продуктом, охоплюючи можливі позитивні та негативні варіанти використання функціоналу. Кожен сценарій містить мету, передумови, очікувані результати та покроковий опис дій. Успішне виконання всіх сценаріїв підтверджує готовність продукту до роботи.

Визначення необхідних ресурсів

Тестовий план базується на критеріях приймання і тестових сценаріях. Він описує стратегію, цілі, графік та очікувані результати. План враховує обсяги завдань, ресурси (обладнання, персонал, середовище), а також:

- масштаби та складність продукту;
- вимоги проєкту, очікування бізнесу та користувачів;
- строки та бюджет;
- стандарти та методології тестування;
- ризики та обмеження.

Здійснення приймального тестування

Виконання тестування передбачає проведення тестів, поєднання ручного та автоматизованого тестування, залучення користувачів і команди. Усі результати документуються з фіксацією дефектів. Для цього WEZOM використовує сервіс документації AIO, інтегрований із платформою управління задачами Jira.

Аналіз результатів

Після тестування розробники та клієнт аналізують результати для визначення готовності продукту до релізу. Основні етапи аналізу включають:

- порівняння фактичних результатів з очікуваними;
- оцінка покриття тестами всіх характеристик продукту (функціонал, продуктивність, юзабіліті тощо);
- аналіз причин і серйозності дефектів.

Готується звіт, що містить статистику, висновки, рекомендації та пропозиції. Виявлені дефекти документуються, і команда разом із замовником вирішує подальші дії.

Усунення дефектів

За результатами тестування розробники виправляють дефекти, починаючи з найкритичніших. При потребі процес повторюють або проводять додаткові перевірки, наприклад, додають автотести для критичного функціоналу чи нові тестові сценарії.

ПОШУК ВІДПОВІДНОСТІ ПРОДУКТУ РИНКУ

Щоб успішно розвивати продукт, потрібно досягти відповідності ринку. Ключові показники цього – **рівень утримання клієнтів і рентабельність інвестицій** (ROI). Зосередьтеся на залученні та утриманні клієнтів, забезпечуючи цінність продукту і позитивний ROI.

Наявність понад 40% лояльних клієнтів, що вважають продукт незамінним, вказує на міцний фундамент для зростання. Така відданість користувачів сприяє природному поширенню бізнесу через рекомендації.

Позитивний ROI вказує на відповідність продукту потребам ринку. Низький або негативний ROI сигналізує про необхідність перегляду стратегій та оптимізації бізнес-процесів для ефективнішого перетворення інвестицій на прибуток.

Збирайте відгуки клієнтів через опитування, аналізуйте вартість залучення, життєву цінність клієнтів і коефіцієнт відтоку. Це допоможе краще зрозуміти сприйняття продукту ринком і можливості для покращення.

Оптимізуйте воронку продажів, тестуючи різні підходи для залучення клієнтів. Визначте, які групи клієнтів найбільше цікавляться продуктом і якими рисами володіють найвірніші користувачі.

На початку бізнесу слід сфокусуватися на одній ніші, щоб набратися досвіду та створити міцну основу для подальшого зростання.

JOBS TO BE DONE

Теорія Jobs to be Done (JTBD), розроблена Бобом Моестом, Пемом Муртотаусом і Джулією Вессон у 1980-х, розширює концепцію «Voice of Customer», акцентуючи увагу на потребах клієнта. Вона передбачає, що клієнт «наймає» продукт для виконання певної роботи. Як зауважив професор Теодор Левітт: «Людям не потрібне свердло на дюйм, їм потрібен дюймовий отвір».

ІНСТРУМЕНТИ JOBS TO BE DONE

- правильно визначити конкурентів;
- зрозуміти мотивації користувачів;
- вирішити, в якому напрямку рухатися далі.

***Приклад**: Молочний коктейль.*
Мережа швидкого харчування намагалася збільшити продажі молочних коктейлів, але традиційні дослідження споживачів не дали результатів. Визначивши, що клієнти купують коктейлі як перекус у заторі на дорозі, компанія оптимізувала продукт: зробила його густішим і дозволила купувати через вікно авто. Це призвело до зростання продажів.

ПІДХОДИ ДО JOBS TO BE DONE

- ***Jobs As Activities***: клієнт хоче задоволення від виконання роботи та економії часу; продукти мають допомагати виконувати роботу краще, швидше, продуктивніше, дешевше;
- ***Jobs As Progress***: продукт спрощує життя клієнта, делегуючи роботу; споживачі не хочуть працювати з продуктом, а відчути позитивні зміни.

***Приклад:** Догляд за газоном.*
У моделі Activities пропонується зручна газонокосарка для самостійного косіння, фокусуючись на покращенні виконання роботи. У моделі Progress пропонується сервіс догляду за газоном або штучна трава, що дозволяє уникнути косіння, делегуючи роботу.

КРОКИ МЕТОДИКИ JOBS TO BE DONE

- визначити ринок та бізнес-моделі компанії (удосконалення наявного, додаткові рішення, нове застосування, інновації);
- виявити реальні завдання, які вирішують клієнти, аналізуючи їхню поведінку та потреби через спостереження, інтерв'ю, опитування;
- згрупувати завдання клієнтів (основні, емоційні, соціальні тощо);
- сформулювати меседж у форматі: дія, об'єкт, контекст виконання;
- визначити пріоритетність завдань за допомогою опитувань за шкалою Лайкерта;
- розробляти продукти/послуги, фокусуючись на пріоритетних незадоволених потребах.

Ключова ідея – зрозуміти справжню мотивацію клієнтів та контексти, в яких вони «наймають» рішення для своїх завдань.

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ

Цінність бренду виражається у фінансовій вартості компанії та її доходах, формується через впізнаваність і лояльність споживачів, створюючи конкурентні переваги та інвестиційну привабливість, попри нематеріальну природу активу.

ЦІННІСТЬ БРЕНДУ VS БРЕНД-КАПІТАЛ

- **Цінність бренду** – ринкова вартість компанії, що показує, скільки за неї готові заплатити. Вона допомагає оцінити динаміку бізнесу та коригувати стратегію.
- **Бренд-капітал** – цінність, створена завдяки впізнаваності й довірі до бренду. Для підвищення бренд-капіталу компанії повинні надавати якісні продукти й інвестувати в маркетинг.

Існує кілька методів оцінки цінності бренду, і компанії обирають той, що найкраще відповідає їхнім цілям та ідентичності.

Оцінка на основі ринку: визначається вартість бренду залежно від ринкових умов, порівнюючи з аналогічними компаніями.

Оцінка на основі витрат: враховуються всі витрати, вкладені в створення та розвиток бренду, включаючи маркетинг та інші інвестиції.

Оцінка на основі доходу: аналізуються фінансові потоки компанії, такі як дохід, грошові потоки та економія витрат.

Оцінка на основі Net Promoter Score (NPS): показник, що визначає, наскільки клієнти готові рекомендувати бренд.

Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, і результати можуть відрізнятися, оскільки цінність бренду є нематеріальним активом. Але отримана інформація допомагає компаніям коригувати стратегію та розвивати бренд.

OLENA ROZENVASSER

Data Protection Officer at SmartyAds, volunteer Data Protection Officer at Charity Foundation «Unbreakable Ukraine»

ЩО ТРЕБА ЗНАТИ КОМАНДІ МАРКЕТИНГУ ПРО PRIVACY?

Хоча сфера приватності охоплює широкий спектр принципів, залежно від юрисдикції, маркетологам варто в першу чергу зосередитися на принципі прозорості (одному з трьох елементів принципу законності, справедливості та прозорості, викладеного, зокрема, в статті 5 General Data Protection Regulation).

Загальне правило полягає в тому, що користувачі вашого сайту або продукту повинні мати доступ до інформації про свої персональні дані. Як? Через Політику конфіденційності/Повідомлення про захист даних (більш відомих як Privacy Policy/Privacy Notice). Коли? Під час збору персональних даних, і навіть краще, щоб політика залишалася доступною протягом усього часу взаємодії користувача з сайтом/продуктом.

Що про це говорить закон?

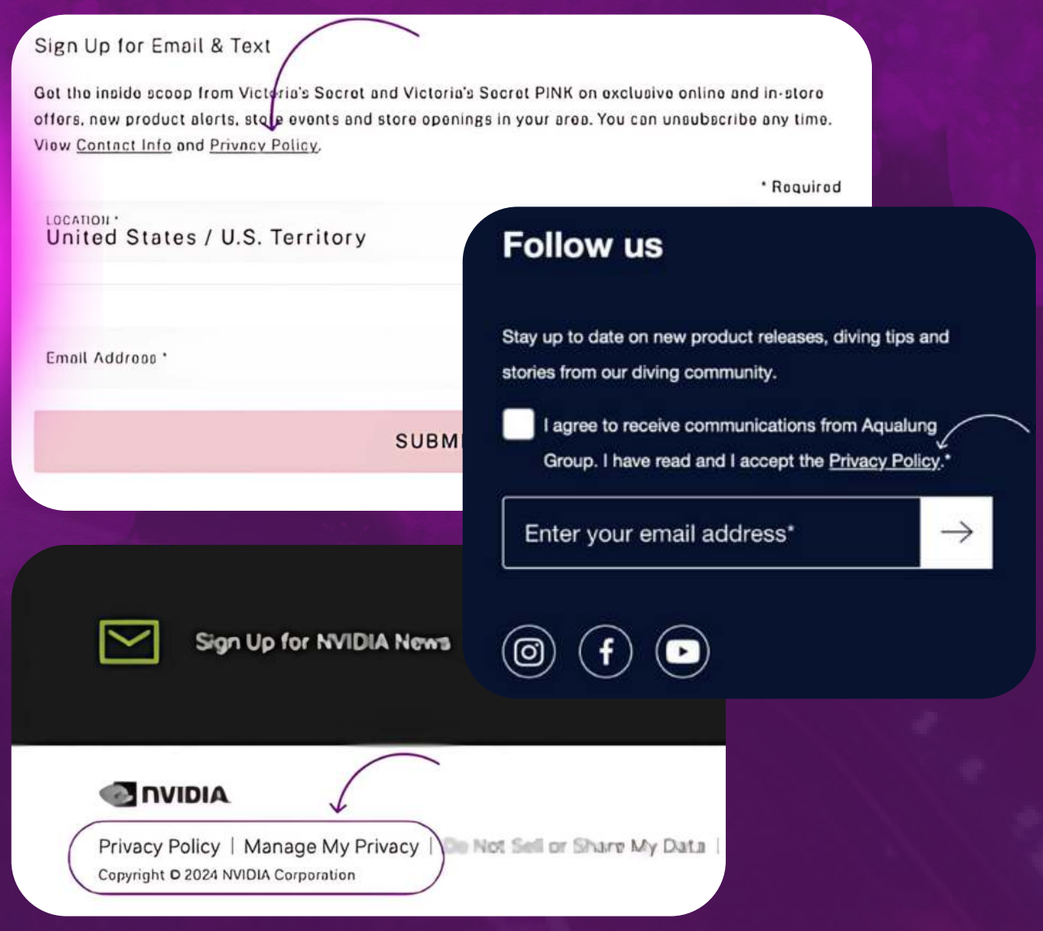
California Online Privacy Protection Act: «Use a conspicuous link on your homepage containing the word «privacy». Make the ink conspicuous by using larger type than the surrounding text, contrasting color or symbols that call attention to it. Put a conspicuous «privacy» link on every web page where personal information is collected.

General Data Protection Regulation «The principle of transparency requires that any information addressed to the public or to the data subject be concise, easily accessible and easy to understand, and that clear and plain language and, additionally, where appropriate, visualization be used».

Звернімось також до рекомендацій Єврокомісії (Article 29 WP):

- пряме посилання на політику конфіденційності/повідомлення про захист даних має бути чітко видимим на кожній сторінці вебсайту під загальновживаним терміном (наприклад, «Конфіденційність», «Політика конфіденційності» або «Повідомлення про захист даних»);
- розташування або схеми виділення кольором, які роблять текст чи посилання менш помітним або важкодоступним на вебсторінці, не вважаються тими що задовольняють принцип прозорості.

Отже, маркетологам варто зосередитися на принципі прозорості, якому приділяється особлива увага в General Data Protection Regulation (GDPR) і інших законах, таких як California Online Privacy Protection Act. Принцип прозорості передбачає надання користувачам доступу до інформації про їхні персональні дані через політику конфіденційності, яка має бути легко доступною та зрозумілою на кожному етапі взаємодії. Це можна забезпечити через чітко видиме посилання на політику конфіденційності на кожній сторінці вебсайту, згідно з рекомендаціями Єврокомісії.



Маркетинг *– основним завданням маркетингу стартапу є презентація його сутності до якомога більшої чисельності людей та формування у них позитивних вражень про нього.*

Дослідження ринку є ключовим елементом бізнес-планування і включає чотири основні аспекти:

- ***розмір ринку***: визначає потенційну кількість споживачів вашого продукту;
- ***рівень конкуренції***: аналізує конкурентів та їхні позиції на ринку;
- ***історія ринку***: вивчає етапи розвитку ринку та поведінку цільової аудиторії в різні періоди;
- ***тенденції зростання ринку***: оцінює фактори зростання, такі як фінансування, запуск нових рішень у великих компаніях, популярність у пошукових системах, на торгових майданчиках і в соціальних мережах *(Google, Amazon, Facebook)*.

ЩОБ ОЦІНИТИ РОЗМІРИ РИНКУ, ВИКОРИСТОВУЮТЬ ТАКІ ПОКАЗНИКИ:

Total Addressable Market (TAM)

загальний обсяг ринку, включаючи всіх потенційних споживачів

Serviceable Addressable Market (SAM)

частина TAM, яка включає споживачів, які можуть і хочуть купити ваш продукт

Serviceable & Obtainable Market (SOM)

реальна частина SAM, до якої ви можете дістатися

Для аналізу ринку використовуйте різноманітні джерела: державні закупівлі (Prozorro), сервіси порівняння цін (Hotline), маркетплейси (Rozetka, Prom, Izi) та соціальні мережі (Instagram, Facebook).
Важливим є й аналіз конкурентного середовища.

Маркетингова стратегія *– систематичний план дій компанії або підприємця, спрямований на просування бренду, збільшення обсягів продажу та досягнення інших бізнес-цілей.*

ТИПИ ТА ВИДИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

Маркетингові стратегії класифікуються за різними підходами, проте можна виділити чотири основні категорії, які добре відомі серед маркетологів:

Глобальна маркетингова стратегія – це план розвитку бізнесу за межами однієї країни, який передбачає максимальне масштабування та розширення ринків збуту на світовий рівень. *Основні напрямки глобальної стратегії:*

- ***інтернаціоналізація***: вихід на міжнародний ринок, зайняття та закріплення позицій;
- ***сегментація***: поділ клієнтів на окремі групи для надання різних послуг кожному сегменту;
- ***глобалізація***: дотримання загальноприйнятих стандартів ринку;
- ***диверсифікація***: розширення асортименту та опанування нових ніш;
- ***кооперація***: співпраця з іншими компаніями для отримання спільної вигоди.

Базова маркетингова стратегія – орієнтована на розвиток бізнесу в невеликому масштабі для максимізації прибутку та задоволення потреб клієнтів. Стратегія передбачає:

- ***цінове лідерство***: зниження витрат і продаж товарів/послуг за найнижчими цінами на ринку;
- ***диференціація***: охоплення кількох сегментів ринку з розробкою окремих маркетингових підходів для кожного;
- ***концентрація***: зосередження на одному сегменті ринку та аналіз потреб конкретної цільової аудиторії.

Маркетингова стратегія зростання – мета стратегії збільшення продажів та прибутків компанії. Це досягається за допомогою:

- ***інтенсивного зростання***: максимальне використання ресурсів;
- ***інтегрованого зростання***: спільні дії з партнерами і конкурентами;
- ***диверсифікованого зростання***: розробка нових товарів і послуг.

Конкурентна маркетингова стратегія – направлена на покращення конкурентоспроможності компанії. Включає:

- ***закріплення позицій***: просування продукції та зміцнення ринкових позицій;
- ***наслідування лідера***: орієнтація на ринкових лідерів;
- ***агресивний маркетинг***: активне захоплення ринку шляхом інтенсивних маркетингових дій.

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ: ПОКРОКОВА ІНСТРУКЦІЯ

Створення ефективної маркетингової стратегії бажано доручити досвідченому маркетологу або команді фахівців. Проте, якщо ви вирішили самостійно розробити стратегію або хочете перевірити роботу підрядників, пропонуємо ознайомитися з основними етапами процесу:

1. **Аналіз ринку та його сегментація**
Вивчіть тенденції, популярні продукти та послуги, фактори, що впливають на різні сегменти ринку, а також потенційні ризики.

2. **Аналіз конкурентів**
Вибравши нішу та продукт, дослідіть діяльність конкурентів, використовуючи такі методи, як модель «5 сил конкуренції Портера» або мапу позиціювання. Визначте їхні сильні та слабкі сторони, щоб ефективно продемонструвати власні переваги.

3. **Аналіз цільової аудиторії (ЦА)**
Дослідіть свою аудиторію: створіть портрети споживачів (вік, стать, геолокація, потреби), проведіть опитування, розробіть скрипти для роботи із запереченнями.

4. **SWOT-аналіз**
Оцініть сильні та слабкі сторони компанії, можливості й загрози на ринку з точки зору споживача. Залучіть до аналізу працівників різних відділів для ширшої перспективи.

5. **Оцінка продуктового асортименту**
Визначте, які товари варто вилучити або додати, орієнтуючись на потреби цільової аудиторії.

6. **Встановлення цілей та задач**
Поставте конкретні, вимірювальні та досяжні цілі (наприклад, збільшення прибутку на X грн, продаж X одиниць товару). Розробіть дерево цілей і відмічайте пройдені етапи.

7. **Розробка позиціювання**
Створіть унікальний Tone of Voice, визначте кольорову гаму, дизайн і ключові меседжі. Бренд має викликати емоцію та бути впізнаваним.

Ці етапи є узагальненими і можуть бути адаптовані або доповнені відповідно до специфіки вашого бізнесу.

ОСНОВНІ ПОМИЛКИ

- **Не варто**: розраховувати на всіх споживачів.
- **Натомість**: зосередитися на цільовій аудиторії.
- **Не варто**: ігнорувати емоційний аспект.
- **Натомість**: використовувати асоціації споживачів, задовольняти емоційні потреби.
- **Не варто**: використовувати тільки один вид маркетингу.
- **Натомість**: диверсифікувати маркетинговий підхід залежно від цільової аудиторії.
- **Не варто**: копіювати стратегії конкурентів.
- **Натомість**: створювати унікальні стратегії.
- **Не варто**: ігнорувати конкурентів.
- **Натомість**: слідкувати за конкурентами.
- **Не варто**: обмежувати бюджет рекламної кампанії.
- **Натомість**: розглядати бюджет як інвестицію.

ЯК ОЦІНИТИ ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГУ: КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ KPI

У сучасному бізнес-середовищі, де дані є ключовими, маркетингові KPI (ключові показники ефективності) стали необхідним інструментом для оцінки результатів. Вони допомагають бізнесам виявити ефективні стратегії, визначити області для покращення та оптимально розподілити ресурси.

ВІДСТЕЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ KPI ДОЗВОЛЯЄ:

- **оцінити рентабельність інвестицій (ROI)**: це дає змогу зрозуміти, які канали маркетингу приносять найбільшу віддачу та на що варто виділяти бюджет;
- ***виявити сильні та слабкі сторони***: аналіз ефективності кампаній допомагає зосередитись на тих, що приносять більше лідів і продажів, та оптимізувати менш ефективні;
- **приймати обґрунтовані рішення**: відстеження KPI надає дані, які можна використовувати для вдосконалення продукту, коригування цінової політики або вибору маркетингових стратегій.

Обираючи KPI, варто враховувати специфіку та цілі компанії. Проте, є універсальні метрики, які актуальні для більшості бізнесів:

Коефіцієнт конверсії (CR)

Показує, який відсоток відвідувачів виконав цільову дію (наприклад, покупку або заповнення форми)

Вартість залучення клієнта (CAC)

Відображає середні витрати на залучення одного клієнта

Окупність інвестицій у маркетинг (ROMI)

Показує співвідношення прибутку до витрат на маркетинг

Показник клікабельності (CTR)

Відсоток людей, які клікнули на ваше оголошення або посилання

Частка ринку (SOM)

Відсоток ринку, який охоплюють ваші товари чи послуги

ПОШИРЕНІ ПОМИЛКИ ПРИ ВІДСТЕЖЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГУ

- ***відсутність чітких цілей***: перед запуском кампанії важливо визначити цілі, що відповідають принципам SMART (специфічні, вимірювані, досяжні, релевантні та часові);
- ***невикористання відповідних інструментів***: існує безліч інструментів для відстеження KPI (Google Analytics, Facebook Pixel, Semrush);
- ***ігнорування аналізу даних***: збір даних – це лише частина процесу. Важливим є їх детальний аналіз. Використання методів, як-от візуалізація даних чи A/B тестування, допомагає зрозуміти, що працює, а що потребує змін.

ВАДИМ ГОРЕНКО

Завідувач відділу підтримки академічних стартапів Київського академічного університету

МАРКЕТИНГ НА ОСНОВІ ДАНИХ: ЯК KPI ДОПОМАГАЮТЬ БІЗНЕСУ ЗРОСТАТИ

Найпопулярнішими нині є такі три механізми зростання і KPI, якими це зростання можна виміряти:

- **Sticky (клієнтська база)**

Важливі повернення клієнтів, тобто постійна клієнтська база (Customer Retention Rate) і частота користування вашим продуктом (Frequency of Use).
Дуже важливо контролювати відтік клієнтів із бази (Churn Rate) (має виконуватися умова: приплив > відтоку), наприклад, за рахунок карток лояльності, постпродажного сервісу і супроводу тощо.

- **Viral (вірус)**

Важливо щоб виконувалася умова K > 1.
Наприклад, 10 діючих або минулих клієнтів (а може, і просто друзів), приводять 11. А ті 11 приводять 12. Кожна група більша за попередню. Якщо K=1 або K<1, зростання не відбувається.

- **Paid (платний трафік)**

Важливо, щоб виконувалася умова LTV > CAC.
LTV (Lifetime Value) – це середній прибуток від одного покупця від першої до останньої (відомої нам) покупки (життєвий цикл клієнта в нашій компанії).
CAC (Customer Acquisition Cost) – вартість залучення клієнта (CAC = Витрати на маркетинг і продажі/Кількість нових користувачів).

AGILE MARKETING: ЯК ВПРОВАДИТИ ГНУЧКИЙ ПІДХІД ДЛЯ БІЗНЕСУ

Agile Marketing *– підхід, у якому крос-функціональні команди швидко виконують завдання з миттєвим зворотним зв'язком, зосереджуючись на цінності для клієнтів, брендових результатах і навчанні через експерименти. Ця методологія дозволяє бізнесу швидко адаптуватися до змін і досягати високих результатів з мінімальними витратами.*

Agile Marketing сприяє ефективній комунікації між відділами та забезпечує прозорість на всіх етапах роботи, що дозволяє своєчасно вносити покращення.

ПЕРЕВАГИ AGILE MARKETING

- **Підвищення продуктивності.** Самоорганізація і крос-функціональність команд дозволяють швидко адаптуватися і покращувати процеси на кожному етапі.
- **Адаптація до змін.** Agile підхід гнучкий і легко підлаштовується під зовнішні впливи, дозволяючи оперативно реагувати на нові дані та змінювати стратегії.
- **Співпраця між відділами.** Завдяки гнучкості співробітники з різних команд можуть працювати над кількома проєктами, забезпечуючи взаємодію та обмін інформацією.
- **Прозорість процесів.** Стейкхолдери можуть спостерігати за кожним етапом проєкту, що дозволяє командам приймати обґрунтовані рішення.
- **Оцінка результатів.** Agile підхід відкритий до експериментів, що дозволяє регулярно оцінювати результати і вчасно вносити корективи.

ЯК ВПРОВАДИТИ AGILE MARKETING

- ***Забезпечте співпрацю***

Регулярно інформуйте ключові команди та стейкхолдерів про плани та перебіг проєкту.

- ***Почніть з малого проєкту***

Тестуйте методологію на невеликому проєкті, щоб оцінити ефективність команди та проаналізувати результати.

- ***Стимулюйте команду***

Забезпечте ефективну комунікацію між учасниками проєкту, мотивуючи їх на досягнення високих результатів.

- ***Оберіть фреймворк***

Визначте, яка структура буде найбільш ефективною для вашої команди, і дотримуйтесь її.

- ***Дотримуйтесь обраної структури та оцінюйте результати***

На початковому етапі важливо не змішувати різні підходи, а чітко дотримуватися обраного плану.

GROWTH HACKING У МАРКЕТИНГУ: СУЧАСНІ МЕТОДИ СТРІМКОГО ЗРОСТАННЯ БІЗНЕСУ

***Growth Hacking** – маркетинговий підхід, що забезпечує швидке зростання бізнесу за допомогою мінімальних ресурсів за рахунок недорогих тактик, експериментів та аналізу для залучення й утримання користувачів, підвищення продажів і впізнаваності бренду.*

На відміну від традиційного маркетингу з великими бюджетами на рекламу, Growth Hacking націлений на комплексне зростання бізнесу через поєднання маркетингу, технологій та аналітики, використовуючи автоматизацію, оптимізацію та креативні рішення для розвитку продукту з мінімальними витратами.

ЯК ПРАЦЮЄ GROWTH HACKING?

Growth Hacking поєднує автоматизацію, аналіз даних та креативність для досягнення швидкого зростання без значних витрат. Основні етапи роботи включають:

- ***привернення клієнтів***: використання нестандартних технік для залучення трафіку, таких як вірусний контент, реферальні програми або партнерства з іншими бізнесами;
- ***тестування гіпотез***: створення та тестування різних гіпотез щодо того, що працює, а що ні. Це може включати A/B тестування, аналіз поведінки користувачів тощо;
- ***аналіз та оптимізація***: використання даних для розуміння, чому певні методи працюють, та оптимізація процесів для покращення результатів;
- ***автоматизація процесів***: впровадження автоматизованих рішень для масштабування успішних тактик, що дозволяє повторювати ефективні методи швидше та з меншими витратами.

ПЕРЕВАГИ GROWTH HACKING

- *вимірювані результати*: завдяки даним та експериментам компанії отримують чітку картину ефективності своїх стратегій;
- *покращення продукту*: постійне тестування дозволяє зрозуміти потреби аудиторії та адаптувати продукт;
- *гнучкі стратегії*: Growth Hacking допомагає швидко реагувати на зміни ринку, дозволяючи вчасно відмовитися від малоефективних методів.

СТРАТЕГІЇ GROWTH HACKING

- **Створення особистого бренду**. Лідери думок і засновники можуть значно вплинути на популярність компанії.
- **Співпраця для зростання аудиторії**. Партнерства з комплементарними брендами можуть призвести до швидкого зростання клієнтської бази.
- **Використання нових каналів комунікації**. Менш конкурентоспроможні платформи можуть стати ефективними для досягнення цільової аудиторії.
- **Інтерактивний контент**. Залучення користувачів через опитування, вікторини та інші інтерактивні елементи.
- **Створення безкоштовних інструментів**. Наприклад, розробка безкоштовних онлайн-інструментів, які приваблюють потенційних клієнтів.

ЯК ЗНАЙТИ ПОТРІБНІ РІШЕННЯ?

1. **Простота використання:** Обирайте інтуїтивно зрозумілі інструменти, щоб не витрачати час на складні інтерфейси.
2. **Гнучкість:** Інструмент має адаптуватися до ваших потреб, забезпечуючи можливість налаштування під різні завдання та робочі процеси.
3. **Дані в реальному часі:** Швидкі й точні дані є основою прийняття обґрунтованих рішень.
4. **Масштабованість:** Рішення має зростати разом із вашими амбіціями, підтримуючи розширення бізнесу без втрати ефективності.
5. **Інтеграція:** Обирайте рішення, яке легко взаємодіє з іншими платформами та інструментами, що ви вже використовуєте.

ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕХНІКИ GROWTH HACKING

No-code платформи

Інструменти, такі як Webflow, дозволяють швидко створювати прототипи та тестувати ідеї без необхідності програмування

Чат-боти та конверсійний маркетинг

Впровадження AI-підсилених чат-ботів забезпечує цілодобову взаємодію з клієнтами та підвищує конверсії

Соціальна комерція

Використання функцій покупок у додатках на платформах, таких як Instagram та TikTok, дозволяє безпосередньо продавати продукти користувачам

Мікро-інфлюенсерські колаборації

Співпраця з нішевими інфлюенсерами забезпечує автентичне просування бренду та залучення цільової аудиторії

Progressive Web Apps (PWAs)

Створення додатків-подібних досвідів покращує залучення та утримання користувачів

Інструменти візуалізації даних

Платформи, такі як Tableau, допомагають отримувати дієві інсайти для прийняття обґрунтованих рішень

Цикли зворотного зв'язку з клієнтами

Інструменти, такі як Hotjar, дозволяють постійно вдосконалювати продукт на основі відгуків користувачів

PRODUCT-MARKET FIT & PRODUCT-CHANNEL FIT

***Product-Market Fit, PMF** – продукт або послуга задовольняє реальні потреби цільової аудиторії. Ідеальний продукт не лише вирішує проблему, але й робить це найзручнішим способом, відповідаючи значному ринковому попиту.*

Основні пункти для досягнення відповідності продукту ринку:

- визначити проблему, яку потребують вирішення люди;
- знайти найкращий і найпростіший спосіб її вирішення;
- запропонувати рішення за ціною, яку готові заплатити клієнти.

ЧОМУ ЦЕ ВАЖЛИВО?

- ***зменшення витрат на залучення клієнтів***: хороша відповідність продукту ринку призводить до органічного маркетингу та реклами з уст в уста;
- ***більше утримання клієнтів***: продукт, який добре відповідає потребам клієнтів, забезпечує високі показники утримання та менший відтік;
- ***простіша масштабованість***: легше масштабувати бізнес, коли у вас є ефективне зростання завдяки відповідності продукту ринку;
- ***впізнаваність на ринку***: продукт, який добре відповідає ринку, природно поширюється та підвищує ваше визнання на ринку.

ЯК ДОСЯГТИ ВІДПОВІДНОСТІ ПРОДУКТУ РИНКУ?

ЗРОЗУМІЙТЕ ПРОБЛЕМИ ТА ПОТРЕБИ

Зрозумійте проблеми та потреби своїх потенційних клієнтів. Проведіть детальне дослідження, щоб виявити їхні головні труднощі та потреби. Спілкуйтеся з ними безпосередньо, щоб дізнатися про найболючіші питання, які потребують вирішення.

ВИЗНАЧТЕ СВІЙ UVP (УНІКАЛЬНУ ЦІННІСНУ ПРОПОЗИЦІЮ)

Розробіть чітку та унікальну ціннісну пропозицію (UVP), яка вирішує потреби і проблеми вашого ідеального клієнта. Вона має виділяти ваш продукт серед конкурентів і бути зрозумілою для цільової аудиторії.

ОТРИМАЙТЕ ВІДГУК КЛІЄНТІВ ПРО РАННЄ РІШЕННЯ АБО MVP

Створіть MVP і запустіть його на ринок, збираючи відгуки користувачів для оцінки відповідності їхнім очікуванням і потребам. Удосконалюйте продукт на основі зібраних відгуків, будьте готові адаптувати стратегію і поступово поліпшувати продукт для досягнення кращої відповідності ринку. Визначити досягнення відповідності продукту ринку (PMF) допоможуть ключові показники та стратегії, що дозволять оцінити, наскільки добре ваш продукт відповідає потребам ринку.

ЗАПИТАЙТЕ СВОЇХ КОРИСТУВАЧІВ

Чистий показник промоутера (NPS) вимірює ймовірність того, що користувачі рекомендуватимуть ваш продукт іншим, і є популярним інструментом для оцінки задоволеності. Щоб глибше зрозуміти значимість продукту для користувачів, корисно також запитати: «Що б ви відчули, якби більше не могли використовувати наш продукт?» .

СПРАВЖНЄ ЗРОСТАННЯ ЗА РАХУНОК ПРОДУКТУ

Спостерігайте, як ваш продукт розповсюджується через рекомендації користувачів. Справжнє зростання часто включає органічні рекомендації, де користувачі самостійно радять ваш продукт своїм друзям і колегам.

ОЦІНІТЬ ПОКАЗНИКИ

Показники для аналізу:

- *Який відсоток користувачів залишається активним після певного періоду?*
- *Як швидко зростає база користувачів? Чи зростає вона органічно?*
- *Яка частка користувачів залишається з вами довгостроково?*
- Яка ваша частка на ринку в порівнянні з конкурентами?
- *Яка частка відвідувачів вашого сайту чи продукту конвертується в платних користувачів?*

Оцінки та відгуки:

Які відгуки і рейтинги отримує ваш продукт від користувачів?

Відповідність продукту ринку проявляється у кількох ключових показниках:

- *Задоволеність користувачів: високий рівень рекомендацій і позитивних відгуків.*
- *Органічне зростання: розповсюдження продукту через рекомендації.*
- *Аналіз показників: низький відтік, високий рівень утримання клієнтів, швидке зростання та позитивні оцінки.*

Вимірювання і аналіз цих показників допоможе вам оцінити, наскільки добре ваш продукт відповідає ринку, і вказати на області для подальшого вдосконалення.

***Product-Channel Fit, PCF** – це ключовий етап після досягнення відповідності продукту ринку. Продукт або послуга повинні гармоніювати з обраним каналом розподілу, оскільки невідповідність може негативно вплинути на продажі. Вибір правильного каналу є критично важливим для успішного просування та зростання бізнесу.*

PMF відповідає на питання «Чи потрібен продукт?», тоді як PCF – «Як найкраще донести його до аудиторії?»

Зворотний інжиніринг

Аналізуйте поведінку споживачів, щоб зрозуміти, як і де вони споживають медіа. Використовуйте дослідження та опитування для збору даних про їхні медіа-звички.

A/B тестування

Тестуйте різні маркетингові стратегії та канали, щоб визначити, які з них приносять найкращі результати.

Моніторинг результативності

Відстежуйте ефективність маркетингових кампаній. Це включає аналіз показників таких як ROI, утримання клієнтів і конверсії. Збирайте дані про ефективність кожного каналу, щоб визначити, який з них варто пріоритезувати.

Розгляньте нові канали

Будьте відкриті до нових і перспективних каналів. Експериментуйте з новими стратегічними підходами та не бійтеся використовувати їх для досягнення більшого охоплення.

ВАДИМ ГОРЕНКО

Завідувач відділу підтримки академічних стартапів Київського академічного університету

ВІД PRODUCT-MARKET FIT ДО PRODUCT-CHANNEL FIT: ЯК СТВОРИТИ ПРОДУКТ, ЩО ВІДПОВІДАЄ ПОТРЕБАМ РИНКУ, І ЗНАЙТИ ЕФЕКТИВНІ КАНАЛИ ДЛЯ ЙОГО ПРОСУВАННЯ

Щоб пройти шлях від Product-Market Fit до Product-Channel Fit треба фокусуватися на діях, які ведуть до ваших бізнес-цілей:

- знайти свою цільову аудиторію/клієнтський сегмент (тобто групу користувачів з повторюваними ознаками, готову платити за ваш продукт/послугу, що вирішує їхню потребу/проблему);
- знайти канали залучення клієнтів із цього сегмента, в які ми можемо інвестувати гроші для отримання з них більшого доходу.

В основі цих дій лежить система в два етапи: *розвиток клієнтів і тестування каналів продажів.*

На етапі розвитку клієнтів ми спілкуємося з потенційними клієнтами і підтверджуємо, що вони справді готові платити за те, що ми можемо для них зробити, за допомогою безпосередніх продажів нашого продукту/послуги. Ціна нашого продукту/послуги, за якою її купує клієнт, має забезпечувати нашій компанії певний рівень рентабельності. У цей час, ми повинні точно влучити в потреби клієнтів і зробити все, щоб не тільки задовольнити їхні потреби, а й перевершити їхні очікування від нашого продукту або послуги.

На етапі тестування каналів продажів ми шукаємо масштабовані канали, через які можемо залучати потенційних клієнтів, і вчимося перетворювати їх на клієнтів, які платять, так, щоб заробляти на цьому більше, ніж витрачаємо.

Автори книги «Traction» Gabriel Weinberg і Justin Mares запропонували вдалу класифікацію всіляких способів залучення клієнтів, типів каналів продажів:

- Рекомендації, сарафанне радіо і вірусний маркетинг;
- Засоби масової інформації та PR;
- Події, що привертають увагу;
- Контекстна реклама (SEM);
- Соціальні мережі та медійна реклама (SMM);
- Зовнішня реклама;
- Пошукова оптимізація (SEO);
- Контентний маркетинг;
- Email-маркетинг;
- Розробки як маркетинг;
- Просування через блоги;
- Розвиток бізнесу через партнерство;
- Прямі продажі;
- Партнерські програми та CPA-мережі;
- Існуючі платформи;
- Конференції та виставки;
- Різні заходи, нетворкінг;
- Лекції, публічні виступи;
- Створення спільноти.

У кожного каналу – своя економіка: скільки ви витрачаєте на залучення і скільки заробляєте на клієнтах, які платять. Для кожного клієнтського сегмента у вас може бути один або кілька каналів продажів. Краще кілька – один може і не спрацювати.

COMPETITIVE INTELLIGENCE

***Competitive Intelligence** – це процес збору та аналізу даних про конкурентів і клієнтів для підвищення конкурентних переваг.*

Він допомагає зрозуміти ринок, вдосконалити продукт, ціноутворення та позиціонування бренду. Завдяки цьому бізнес може прогнозувати дії конкурентів, оптимально розподіляти ресурси, підвищувати рентабельність і прискорювати запуск нових продуктів.

ВИДИ COMPETITIVE INTELLIGENCE

- **тактична** (короткостроковий процес, який прагне сприяти вирішенню таких питань, як захоплення частки ринку або збільшення прибутку);
- **стратегічна** (допомагає у вирішенні довгострокових питань, включаючи ключові ризики та можливості, з якими може зіткнутися компанія).

ДЖЕРЕЛА COMPETITIVE INTELLIGENCE

- ***платформи соціальних мереж***: аналіз коментарів клієнтів дозволяє порівняти ваші продукти з альтернативами конкурентів;
- ***сайти конкурентів***: дають змогу аналізувати їхні продукти та послуги, дають уявлення про їхній бізнес та оновлення;
- ***дослідницькі звіти***: містять дані про прогнози зростання, профілі компаній, ринкові показники та тенденції;
- ***маркетингові тести***: ви можете зрозуміти, що працює найкраще, а що не потрібно впроваджувати;

- ***огляди продуктів***: допоможуть вам визначити, що подобається і що не подобається клієнтам конкурентів у їхніх продуктах чи послугах;
- ***оновлення цін та упаковки***: зміни, внесені в упаковку та ціноутворення, також впливають на маркетингові кампанії;
- ***зміни в позиціонуванні та повідомленнях***: якщо ваш конкурент змінює меседжі або позиціонування, то потрібно відстежувати зміни.

ДОСЛІДЖЕННЯ COMPETITIVE INTELLIGENCE

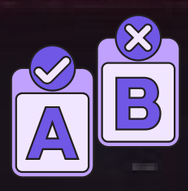
- визначте прямих і непрямих конкурентів;
- оберіть основні напрямки дослідження;
- зберіть необхідну інформацію;
- проведіть конкурентний аналіз;
- поділіться своїми висновками;
- використовуйте інформацію на користь вашої компанії;
- аналізуйте свої перемоги та поразки.

Приклад: ***Авіаційні квитки***

Авіакомпанії активно використовують Competitive Intelligence, щодня змінюючи ціни на основі отриманих даних. Якщо конкуренти підвищують вартість на певному маршруті, вони роблять те ж саме для збільшення доходу. Також компанії відстежують поведінку користувачів: якщо хтось кілька разів шукає той самий рейс, ціна на квиток може зрости.

Щоб покращити свої конкурентні переваги, бренди потребують конкурентної розвідки, оскільки це збільшує їхні шанси на успіх. Вони шукають дані на вебсайтах, у звітах та відгуках клієнтів, щоб зрозуміти прогалини та здійснити низку вдосконалень.

A/B ТЕСТУВАННЯ: ЯК ЙОГО ВИКОРИСТОВУВАТИ ДЛЯ БІЗНЕСУ



A/B тестування *– це маркетинговий метод, що дозволяє перевіряти ефективність двох варіантів елементів на основі їх порівняння. Його мета – вибрати той варіант, що приносить кращі результати.*

Ось що варто знати:

Що тестувати:

- *поліпшення конверсії на сайті;*
- *юзабіліті різних елементів;*
- *версії Landing Page для різних платних трафіків;*
- *різні заклики до дії;*
- *заголовки, ціни та інші бізнес-пропозиції;*
- *розташування елементів на сторінці.*

Переваги

- *підвищення продажів;*
- *збільшення лояльності;*
- *поліпшення юзабіліті сайту;*
- *економія бюджету.*

ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ A/B ТЕСТУВАННЯ:

- ***Optimizely*** – багатофункціональний інструмент, підходить для великих компаній.
- ***VWO*** – дозволяє тестувати різні елементи, включаючи push-повідомлення.
- ***Google Optimize*** – інтегрується з Google Marketing Platform, підтримує до 5 варіантів сторінки.
- ***Hellobar*** – додає смужку-банер для спліт-тестування на сайті.

Поради

- встановіть чітку мету тестування;
- розставте пріоритети для тестування;
- не робіть поспішних висновків;
- дайте достатню кількість показів;
- тестуйте лише одну змінну за раз;
- визначте метрики ефективності;
- спробуйте різні інструменти для різних цілей.

A/B тестування допомагає вдосконалювати стратегії та підвищувати ефективність інтернет-маркетингу.

ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

Розвиток стартапів залежить не лише від фінансування, а й від експертизи інвесторів, яка сприяє успішній реалізації інноваційних проєктів. Умови інвестицій можуть змінюватися залежно від типу відносин із кредиторами, спонсорами та іншими інвесторами.

СТАДІЇ ІНВЕСТУВАННЯ У СТАРТАП

- **Pre-Seed Funding**: Найперша стадія, де засновники вкладають власні кошти у створення продукту та планування. Тут часто інвестують друзі та родичі (FFF – Family, Friends, and Fools), які не очікують прибутку.
- **Seed Funding**: Офіційна стадія, коли стартап має бізнес-план і певний продукт. Angel Investors починають вкладати гроші, оцінюючи потенціал проєкту.
- **Series A Funding**: Розпочинається після формування капіталізації та запуску продукту. Venture Capitalists інвестують у компанії з потенціалом для значного прибутку, зазвичай при наявності налагоджених бізнес-процесів і плану розвитку.
- **Series B Funding**: Стадія для компаній з усталеним продуктом та клієнтською базою, які хочуть масштабуватися. Інвестують великі фонди та банки.
- **Series C Funding**: Остання стадія або постійний процес залучення коштів для подальшого масштабування. Включає аналогічних інвесторів, що і на Series B, але з більшими сумами інвестицій.
- **IPO (Initial Public Offering):** Може бути наступним кроком після Series B або C, коли компанія стає публічною для залучення додаткових інвестицій.

ГАЛИНА ШТОГРИН

Начальник відділу координації грантової діяльності УКРНОІВІ, лауреат премії мера Києва за особливі досягнення молоді у розвитку столиці України – міста героя Києва, призер гранту від Фонду Костюшка «Свобода починається з тебе» (США – Польща), експерт з написання грантових проєктів

ЧЕКЛІСТ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ

Інноваційний проєкт – це комплекс заходів, спрямованих на створення, розробку та впровадження нових або значно удосконалених продуктів, послуг, процесів, технологій або організаційних рішень. Це, зокрема, розробки нових технологій в IT-сфері, створення нових медичних препаратів, впровадження «зелених» технологій у виробництво для зменшення шкідливого впливу на довкілля та ін.

Для успішного інноваційного проєкту важливо чітко виокремити такі етапи:

- **Визначення ідеї та концепції**: чітко визначте інновацію; проаналізуйте ринок та конкурентів; визначте унікальність та цінність для клієнтів;
- **Створіть бізнес-план**: обдумайте бізнес-модель; оцініть фінансові потреби та ресурси: розробіть план впровадження та розвитку продукту;
- **Зберіть команду**: опишіть компетенції ключових учасників;
- **Етап залучення інвестицій**: підготуйте презентацію проєкту; визначте стратегію пошуку інвесторів; оцініть можливі ризики та план реагування;
- **Впровадження**: контролюйте етапи реалізації; адаптуйте стратегію на основі результатів за потребою.

ОСНОВНІ СПОСОБИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

Самофінансування (Bootstrapping)

Самофінансування (Bootstrapping) *– це фінансування стартапу за рахунок власних заощаджень, кредитів або доходів без залучення інвесторів. Воно популярне серед засновників, які прагнуть зберегти незалежність і контроль над бізнесом.*

Олександре, з чого почалася історія DOMOVA?

Олександр Саржан: Початок DOMOVA був продиктований необхідністю знайти рішення для тисяч власників квартир в Україні, які проживають у старих або пошкоджених будинках. Багато таких будівель уже не придатні для безпечного проживання, а механізму для колективного продажу просто не існувало. Ми створили DOMOVA, щоб об'єднати власників квартир та допомогти їм спільно продати всю будівлю, що забезпечує кращу ціну для кожного. Це дозволяє одночасно оновлювати міське середовище і залучати інвестиції в реновацію житлового фонду. DOMOVA не лише створює фінансові переваги для власників, але й відкриває інвесторам доступ до унікальних об'єктів для реконструкції або нових забудов.

Як працює бізнес-модель DOMOVA?

Олександр Саржан: Наша бізнес-модель заснована на комісіях від інвесторів та будівельних компаній за успішні транзакції, що здійснюються через платформу. Для власників квартир у застарілих будинках в Україні платформа є безкоштовною, щоб усунути фінансові бар'єри і дати можливість домовлятися про колективний продаж будівлі. Інвестори, зі свого боку, мають доступ до ексклюзивних пропозицій та пріоритетної інформації через платні сервіси й підписки.

Що забезпечує масштабованість платформи і як ви плануєте її розвиток?

Олександр Саржан: Масштабованість DOMOVA забезпечує наша технологічна платформа, яка підтримує процес колективного продажу будівель і може адаптуватися до різних юридичних і ринкових середовищ. Ми вже розширюємося в Молдову, Румунію та Польщу, що демонструє нашу здатність виходити на нові ринки. Довгострокові стратегії включають подальше розширення партнерських відносин з агентствами нерухомості, інвесторами та забудовниками.

З якими викликами ви стикаєтесь у фінансуванні та масштабуванні?

Олександр Саржан: Наразі компанія фінансується одним інвестором, акціонером, тобто. Ми прагнемо залучити нових інвесторів, які могли б не стільки підтримати нас фінансово, але стати нашими клієнтами, які користуватимуться платформою для інвестування. Юридична та експертна підтримка для виходу на інші ринки, співпраця з муніципалітетами та профільними департаментами, – є також критично важливими для побудови нашої мережі.

Яка ваша ключова порада для стартапів, що прагнуть змінювати ринок?

Олександр Саржан: Гнучкість і глибоке розуміння своєї аудиторії – ось що визначає успіх. На початку ми припускали, що власники нерухомості швидко приймуть нашу платформу, але реальність показала, що вони потребують часу та підтримки для довіри.
DOMOVA навчила нас цінувати емпатію та відкритість. Важливо не лише створювати продукт, а й будувати взаємодію, яка розв'язує бар'єри та перетворює технологічне рішення на комфортне і безпечне для користувачів.

ОЛЕКСАНДР САРЖАН

*Засновник **DOMOVA**, першої у світі платформи, що допомагає власникам аварійних та ветхих будинків вигідно домовитись про спільний продаж будівлі інвесторам*

DOMOVA

Гранти

Гранти для стартапів *– це безповоротні кошти, що надаються підприємцям і молодим компаніям для розвитку. На відміну від кредитів, їх не потрібно повертати. Гранти від держави, фондів чи приватних осіб підвищують репутацію стартапу, але через високу конкуренцію та обмеженість потребують виділення серед інших заявників, а також дотримання умов звітності щодо використання коштів.*

КОМАНДА CIVITTA

КЕЙС-СТАДІ ЩОДО ЗАЛУЧЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ ДЛЯ СТАРТАПІВ: ВИКЛИКИ, ПОРАДИ, КРОКИ

Згідно з дослідженнями, 30-40% стартапів зазнають невдачі через неможливість залучити фінансування або забезпечити прибутковість операційної діяльності. Брак фінансових ресурсів є однією з найбільш вагомих перешкод, яка щороку змушує десятки, а то й сотні тисяч натхненних засновників відмовлятися від реалізації своїх ідей.
Станом на 2024 рік в Україні нараховується 2600 активних стартапів, а за якістю стартап-екосистема посідає 30-те місце у рейтингу Startup Ecosystem Index 2023. Українська стартап-екосистема входить до трійки найбільш динамічних у Центральній та Східній Європі, займаючи водночас 4-те місце за розміром.

Інвестиції в українські стартапи забезпечують дохідність, що перевищує американські у понад шість разів, хоча оцінна вартість вітчизняних проєктів залишається відносно низькою. Проте, варто визнати, що стартап-екосистема України переживає не найкращі часи та потребує більшої підтримки.

Наразі найбільш серйозними перешкодами, з якими стикаються стартапи, є:

- ризики, пов'язані з війною, які відлякують інвесторів та значно ускладнюють залучення капіталу;
- «відтік мізків», що виражається у релокації науковців, дослідників і молоді;
- суттєве зниження внутрішнього попиту та купівельної спроможності на технологічні товари;
- втрата довіри та впевненості в українських спеціалістах і компаніях.

Згідно з опитуваннями, 80% українських стартапів не зможуть протриматися більше півроку без додаткового фінансування або незапланованого зростання прибутків, а 73% вказують відсутність доступу до фінансування як ключову перешкоду для подальшого розвитку. І це на тлі того, що у 2022 році Україна витрачала лише 0,33% ВВП на дослідження та розробки, що в 5-6 разів менше, ніж середній показник у ЄС. Така ситуація змушує наукоємні компанії значною мірою покладатися на грантові програми та інвестиційні механізми для фінансування.

Історично, на початкових етапах українські та іноземні інвестори майже порівну долучаються до фінансування стартапів. Українські інвестори тут можуть запропонувати суми в декілька десятків або, для винятково перспективних стартапів, сотень тисяч доларів на стадії Seed-фінансування, тоді як іноземні інвестори відіграють провідну роль у раундах Series A та наступних етапах, забезпечуючи значно більші обсяги інвестицій.

У цьому контексті варто відзначити значну роль Ukraine startup fund, який надає грантове фінансування у розмірі до 50,000$ для стартапів на ранніх стадіях розвитку, забезпечує менторську підтримку, допомагає у налагодженні нетворкінгу, залученні інвесторів та виході на глобальні ринки. На пізніх стадіях розвитку українські стартапи зазвичай віддають перевагу іноземному фінансуванню через обмежену кількість місцевих фондів із достатнім капіталом, а також тому, що іноземні інвестори забезпечують не лише фінансові ресурси, але й пропонують цінний досвід, міжнародні зв'язки та доступ до глобальних ринків.

У 2023 році кількість ангельських інвесторів в Україні скоротилася на 54% порівняно з 2021 роком через релокацію та зниження добробуту. Через практично повну відсутність ангельських інвестицій, які є критично важливими на початкових етапах у провідних екосистемах, українські стартапи змушені покладатися на гранти як основне джерело фінансування на ранніх стадіях.

До найбільш актуальних станом на зараз грантових програм ми б віднесли:

- **EIC Accelerator**: для стартапів і компаній, які мають рішення або працюють над розробками у сферах генеративного штучного інтелекту (ШІ), космосу, критично важливої сировини, напівпровідників та квантових технологій.
- **EIT Digital**: Open Innovation Factory 2024: стартапи на ранніх стадіях розвитку у сфері deep tech.
- **Google for Startups**: для стартапів, які прагнуть отримати доступ до ресурсів Google, менторської підтримки, програм розвитку та глобальної мережі для масштабування бізнесу.

- **Гранти для інноваційних технологічних UA компаній**: Seeds of Bravery (UASEEDs): на розвиток стартапів, інноваційних технологічних компаній, підприємств, які працюють у сфері відбудови України, та deep tech компаній.
- **Гранти для мілітарі-стартапів та інноваційних команд Brave1:** урядова ініціатива, запущена у 2024 році з бюджетом у $39 млн, яка вже отримала понад 1000 заявок від мілітарі-стартапів.

За останні 10 років консалтингова компанія Сівітта допомогла залучити фінансування за найбільш конкурентною програмою EIC Accelerator (лише 4% учасників програми отримують кошти) для десятків компаній, серед яких 14 – українські (одна із них – ReLeaf Paper, стартап, згаданий Президенткою Єврокомісії під час виступу у Верховній Раді). Покладаючись на цей досвід, ми презентуємо декілька із найбільш корисних порад, які є вирішальними для успіху кожного стартапу:

- ***Зосередьтеся на виході на зовнішні ринки на ранніх етапах*** – це сприятиме кращим продажам та збільшить шанси залучення інвестицій, оскільки орієнтація лише на локальний ринок, як у кожного четвертого українського стартапу, обмежує потенційний дохід та інвестиційну привабливість, тоді як присутність на глобальному ринку надає знання та досвід, необхідні для ефективної конкуренції за покупця та інвестора.
- ***Підтримуйте широке коло контактів як всередині країни, так і за її межами***, – відвідуйте різного роду тематичні заходи та налагоджуйте контакти із акторами вашої галузі, адже це значно підвищує шанси стартапу масштабуватися та вибудувати правильну бізнес-модель як завдяки знанням та можливостям, набутими через активний нетворкінг засновників стартапу.
- ***Окрім перспектив комерціалізації продукту та фінансової стабільності компанії, інвестори та експерти грантових програм хочуть бачити «Human diligence»*** – справжню команду ентузіастів, які живуть тим та люблять те, чим вони займаються. Окрім фінансових та технологічних перспектив, важливо продемонструвати захоплення та відданість проєкту, що вселить в інвесторів впевненість у тому, що задумане буде доведено до кінця.
- ***Для грантових проєктів, важливо дотримуватися планування, яке б саме експерти грантової програми вважали раціональним***. Усі ми знаємо, що в пориві натхнення можна зробити за один день те, що планував на тиждень, а більшість засновників стартапів постійно живуть в такому ритмі. Проте ті, хто буде оцінювати проєкт та приймати рішення щодо фінансування, працюють по 8 годин на день 5 днів на тиждень, тому їм часто важко повірити в те, що певний обсяг робіт можна так швидко виконати, навіть за наявності доказів на цю користь. Даного підходу варто дотримуватися в усіх аспектах співпраці в рамках грантових ініціатив.

Венчурні фонди

Венчурний капітал *– це фінансування від інвесторів для перспективних стартапів, яке потребує стратегічного підходу: нетворкінгу з VC, переконливого пітч-деку, демонстрації трекшену та масштабованості, менторської підтримки та пошуку сумісних партнерів для успішного розвитку бізнесу.*

Бізнес-ангели

Ангельські інвестори *– це досвідчені підприємці, які вкладають власні кошти в стартапи на ранніх етапах в обмін на частку компанії, надаючи не лише фінансування, але й менторство та корисні зв'язки, за умови наявності підтвердженого ринкового попиту.*

Банківський кредит

Хоча кредит може асоціюватися з ризиками, він може стати реальним рішенням для фінансування стартапу, якщо ваш продукт має суспільну цінність. В Україні існують спеціалізовані центри, що підтримують стартапи, надаючи кредити. Для отримання фінансування необхідно підготувати бізнес-план і довести рентабельність проєкту.

Краудфандинг

Краудфандинг *– це сучасний спосіб залучення капіталу від великої кількості людей через онлайн-платформи для фінансування проєктів чи бізнесів. Ця альтернатива традиційному фінансуванню відкриває доступ до широкої мережі інвесторів та забезпечує зворотний зв'язок щодо попиту на ідею. В Україні також доступні платформи для підтримки стартапів і пошуку фінансування.*

- ***Ukrainian Startup Fund*** – державна платформа, яка підтримує інноваційні проєкти та технологічні рішення, надаючи фінансування на ранніх етапах для запуску і масштабування.
- ***UNIT.City*** – технологічний простір, де підприємці можуть працювати над своїми проєктами, організовувати зустрічі, презентації та навіть створювати власні робочі простори для великої команди.
- ***Greencubator*** – платформа, що підтримує проєкти, спрямовані на покращення екологічного стану. Особливий акцент на зеленій енергії, але також підтримуються інші екологічні стартапи.
- ***AVentures Capital*** – фонд, що надає фінансову та консалтингову підтримку українським стартапам та проєктам з Центральної та Східної Європи.
- ***TechUkraine*** – платформа для обміну ідеями та технологічними рішеннями, запуску програм підтримки та налагодження зв'язків із закордонними колегами.
- ***UVCA (Ukrainian Venture Capital and Private Equity Association)*** – українська асоціація венчурного та приватного капіталу, яка сприяє розвитку венчурного капіталу в Україні, організовує проєкти та заходи, спрямовані на встановлення контактів між стартапами та інвесторами.
- ***Startup.Network*** – платформа, яка об'єднує стартапи, приватних інвесторів та консультантів. Один з видів діяльності – організація заходів, як-от Startup Battle, на яких стартапи можуть презентувати свої проєкти перед інвесторами.
- ***Ukraine-Moldova American Enterprise Fund*** – українсько-молдовський фонд прямих інвестицій, заснований за фінансування США. Фонд має 4 основні програми в Україні: сприяння експорту, зміцнення місцевих громад, розв'язання соціальних проблем та формування нової спільноти лідерів, а також займається розвитком МСП, соціальним інвестуванням, місцевим економічним розвитком, інноваціями та освітою, підтримкою ветеранів тощо.

- ***Lviv Tech Angels*** – ангельський інвестиційний клуб у Львові, який зосереджений на підтримці місцевих технологічних стартапів.
- ***InVenture Investment Group*** – займається залученням фінансування в інвестиційні проєкти, продажем компаній з різних галузей економіки, пошуком і підбором активів для інвестування, а також побудовою і реалізацією стратегії інвестування та управління приватним капіталом.

Конвертована позика

Convertible Note, або конвертована позика, є популярним методом інвестування в IT-стартапи, хоча цей інструмент не регулюється національним законодавством України і походить із англо-саксонської правової системи. Суть в тому, що стартап отримує кошти від інвестора з можливістю їх повернення з відсотками, якщо проєкт не буде успішним, або ж конвертації позики в акції стартапу на вигідних умовах, якщо стартап залучить нові інвестиції.

Купівля часток у статутному капіталі

Цей метод передбачає, що інвестор купує частки або акції в статутному капіталі компанії, стаючи її співвласником. Після інвестування інвестор отримує право на управління компанією і може розраховувати на прибуток від дивідендів або продажу своїх часток у майбутньому.

Корпоративний договір

Корпоративний договір (Shareholders Agreement) – це угода між засновниками компанії, яка регулює питання управління бізнесом та залучення інвестицій. У ньому можуть бути визначені умови продажу часток, механізми вирішення конфліктів, заборони на виплату дивідендів тощо. Такий договір допомагає забезпечити гармонійну співпрацю між інвесторами і засновниками.

Договір про спільну діяльність

На ранніх етапах розвитку стартапу може бути достатньо укласти договір про спільну діяльність, який передбачає, що кожен учасник стартапу вносить свій вклад у розвиток проєкту. Наприклад, інвестор надає фінанси, розробник створює продукт, а автор ідеї керує процесом. Такий підхід дозволяє розпочати роботу без реєстрації компанії, але всі учасники ризикують не отримати винагороду, якщо стартап не досягне успіху.

Раунди інвестицій

Раунди інвестицій – це етапи залучення капіталу від серії A (перше венчурне фінансування) до серій B (розширення бізнесу), C (масштабування) та D/E (підготовка до IPO), кожен з яких має свої особливості та цілі розвитку стартапу.

Серія A – перший значний раунд зовнішнього фінансування від венчурних капіталістів та бізнес-ангелів ($2-15 млн), що надається стартапам з доведеною концепцією та ринковою тягою для масштабування бізнесу згідно з чіткою стратегією розвитку.

Серія B – це інвестиційний раунд ($10-60 млн) для стартапів з доведеною бізнес-моделлю та значним зростанням, спрямований на масштабування бізнесу та розширення ринкової присутності через залучення коштів від венчурних фондів та стратегічних інвесторів.

Серія C – інвестиційний раунд ($20-100 млн) для успішних стартапів зі стабільним зростанням, спрямований на глобальну експансію, розширення продуктової лінійки та підготовку до IPO через залучення інституційних та корпоративних інвесторів.

Серія D – пізній інвестиційний раунд ($50+ млн) для зрілих стартапів-лідерів ринку, що залучають капітал від венчурних фондів та стратегічних інвесторів для подальшого масштабування, експансії чи стратегічних придбань.

Серія E – фінансування для зрілих стартапів-лідерів ринку на суму від десятків до сотень мільйонів доларів, спрямоване на подальше масштабування, розробку продуктів та підготовку до IPO, як це зробив Airbnb для глобальної експансії.

Стартапи проходять шлях фінансування від підтримки інкубаторів та акселераторів на ранніх етапах до залучення зовнішніх інвестицій після появи прибутку і, нарешті, банківського та інвестиційного фінансування для виходу на публічний ринок.

ЕТАПИ СТАРТАПУ ТА ВІДПОВІДНІ РАУНДИ ІНВЕСТУВАННЯ: ЯК ВИБРАТИ ПРАВИЛЬНИЙ МОМЕНТ?

Коли мова йде про вибір правильного моменту для залучення інвестицій на кожному етапі стартапу, важливо розуміти кілька ключових речей. Основний виклик полягає в тому, щоб не просто знайти інвестора, але залучити саме тих людей та ресурси, які допоможуть прискорити зростання та підвищити вартість вашого бізнесу на наступному етапі.

Етап Pre-Seed: Ідея та перевірка концепції

- *це стадія, коли команда працює над ідеєю, перевіряє її життєздатність, створює мінімальний життєздатний продукт (MVP). Тут важливо зосередитись на перевірці попиту на продукт або послугу на ринку.*
- **інвестори**: зазвичай це власні кошти, кошти друзів або родини. Ризик надзвичайно високий, тому залучити професійних інвесторів на цьому етапі важко.
- **коли залучати інвестиції**: підтвердження проблеми ринку та базова перевірка MVP – це сигнал, що ви можете спробувати залучити інвестора.

Seed: Продукт і ринок

- *на цьому етапі ідея починає набувати реальних форм: продукт уже створений, і основна мета – пошук ринкової відповідності продукту. Ключове завдання – залучити перших користувачів та вдосконалити продукт за їхніми відгуками.*
- **інвестори**: ангельські інвестори, венчурні фонди на ранніх стадіях. Важливо вибрати інвесторів, які мають досвід у вашій сфері і можуть стати стратегічними партнерами.
- **коли залучати інвестиції**: коли є підтвердження попиту на ринку, а також перші користувачі та зворотний зв'язок, які доводять життєздатність продукту.

Раунд Series A: Масштабування

- *цей етап починається, коли стартап вже має успішний продукт на ринку і шукає ресурси для швидкого зростання. Основна мета – масштабувати бізнес, підвищити впізнаваність бренду, розширити маркетинг та продажі.*

- **інвестори**: венчурні фонди. Важливо знайти інвесторів, які не лише нададуть капітал, а й допоможуть масштабувати бізнес, маючи досвід у швидкому зростанні компаній.
- **коли залучати інвестиції**: коли у вас є стабільна бізнес-модель, яка приносить дохід, і ви готові до агресивного зростання на нові ринки.

Раунд Series B та вище: Масштаб на глобальному рівні

- *на цьому етапі компанія вже добре закріпилася на ринку, і метою стає глобальне масштабування або вихід на інші ринки чи вертикалі. Це може включати вихід на IPO або залучення стратегічних інвесторів.*
- **інвестори**: великі венчурні фонди, стратегічні інвестори, корпорації.
- **коли залучати інвестиції**: коли ви бачите, що ваш бізнес готовий до глобального масштабу і у вас є чітка стратегія експансії.

Як вибрати правильний момент?

Основне завдання засновників стартапу – забезпечити правильне співвідношення між потребою в ресурсах і готовністю продукту чи послуги до наступного етапу розвитку. Час залучення інвестицій має ґрунтуватися на ясному баченні того, як ці кошти допоможуть досягти наступних ключових цілей, а не на внутрішній потребі закрити фінансові дірки.

Ключова порада: шукайте інвесторів, які не просто дають гроші, а й допомагають вам зростати. Капітал – це лише інструмент, а успіх залежить від того, як ви використовуєте цей інструмент для розвитку бізнесу.

Саме такі стратегічні моменти вирішують долю стартапів і дозволяють вийти на новий рівень.

ДМИТРО ХАРЛАМОВ

Керуючий партнер інвестиційної компанії 2112 Holding та засновник проєкту Deputy, який сприяє розширенню можливостей демократії в Україні.

Дмитро також виступає як військово-технічний експерт у рамках платформи Brave1 і є експертом Українського фонду стартапів

НА ЯКИХ СТАДІЯХ ЯКІ ІНВЕСТИЦІЇ ЗАЛУЧАТИ?

В Україні інвестори часто надають перевагу отриманню частки компанії одразу, тоді як за кордоном, особливо в США, на ранніх стадіях фінансування популярними є конвертовані позики та сейфи (SAFE – Simple Agreement for Future Equity). Важливо визначити, який інструмент більше підходить для вашого стартапу.

ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ ПРОЄКТУ, ЯКІ МОЖУТЬ ЦІКАВИТИ ІНВЕСТОРІВ:

- **Термін окупності інвестицій (Payback: EV / EBITDA)**

Оцінюється, за скільки років інвестиції повернуться. Розраховується як Enterprise Value / Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization.

- **Вартість компанії (Enterprise Value, EV)**

Оцінка вартості проєкту, включаючи всі джерела фінансування.

- **Чистий борг (Net Debt)**

Різниця між короткостроковими, довгостроковими боргами та грошовими коштами.

- **Внутрішня норма прибутковості інвестора (Internal Rate of Return – IRR)**

Використовується для оцінки прибутковості потенційних інвестицій.

- **Чиста теперішня вартість (NPV)**

Різниця між теперішньою вартістю надходжень та витрат грошових коштів.

- **Пре-гроші та Пост-гроші**

Визначають вартість стартапу перед і після отримання інвестицій.

- **Implied Share**

Відношення об'єму інвестицій до вартості стартапу перед їхнім надходженням.

Механізми залучення інвестицій

Продаж часток або акцій:

- *Продаж наявних часток:* цей механізм частіше використовується у випадку, коли компанія зареєстрована як Limited Company. Інвестор купує частку, яка вже існує в компанії, отримуючи частину власності.
- *Випуск нових акцій:* під час наступних раундів фінансування можна випустити додаткові акції для залучення інвестицій. Це часто використовується на етапах Growth або Expansion, коли компанія розширюється.

Конвертовані позики та сейфи (SAFE):

- *Конвертовані позики:* це інструмент, що дозволяє стартапу отримати кошти від інвестора, при цьому позика може бути конвертована в акції компанії на визначену дату або під час певної події, як-от наступний раунд фінансування. Вони часто мають певну відсоткову ставку та дисконтування, що робить їх привабливими для інвесторів.
- *SAFE:* цей інструмент не має чіткої дати повернення або конвертації інвестицій, що робить його вигіднішим для засновників. Конвертація відбувається під час настання певної події, наприклад, під час наступного раунду фінансування або продажу компанії.

РІЗНИЦЯ МІЖ КОНВЕРТОВАНИМИ ПОЗИКАМИ ТА СЕЙФАМИ

- *Конвертовані позики передбачають визначену дату для конвертації або повернення, що додає певний тиск на стартап, але дає більше захисту інвесторам.*
- *SAFE є більш гнучким для засновників, оскільки не має чітких термінів, але може бути складнішим для реалізації в деяких юрисдикціях.*

Використання інструментів на різних етапах:

На ранніх стадіях (Pre-Seed та Seed) стартапам важливо швидко залучити кошти без складних юридичних процесів. Тут конвертовані позики та сейфи стають ключовими інструментами, що дозволяють домовитися про основні умови фінансування без негайної зміни структури власності.

Due Diligence:

Процедури перевірки (Due Diligence) залежать від інвесторів і юрисдикцій. У деяких випадках, особливо у Кремнієвій долині, інвестори можуть погодитися на фінансування лише на основі презентації. Однак в Європі частіше проводяться ретельні перевірки, щоб переконатися, що стартап відповідає їхнім вимогам.

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ДЛЯ УСПІШНОГО ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

- *переконайтеся, що юридична структура компанії чітко оформлена;*
- *засновники мають володіти компанією офіційно;*
- *всі угоди зі співробітниками повинні бути укладені відповідно до законодавства;*
- *IP має належати компанії.*

Підготовка до цих аспектів може значно полегшити процес залучення інвестицій і покращити шанси на успіх.

ОФОРМЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

Pre-Seed Funding: *Використовують Loan Agreement або Convertible Loan Agreement, щоб гарантувати, що гроші надходять на рахунок нової компанії.*

Seed Funding: *Рекомендується Simple Agreement for Future Equity (SAFE) або Keep It Simple Securities (KISS), що дозволяє стартапу отримати гроші зараз, а інвестору – отримати частку в компанії при досягненні певних умов.*

Series A Funding: *Convertible Loan підходить, оскільки інвестори шукають короткостроковий прибуток. Договір дозволяє виплатити відсотки або частку в компанії при неповерненні грошей.*

Series B і C Funding: *Використовуються Convertible Loans або пряме придбання частки в компанії, щоб забезпечити інвестиції на довгий період.*

ДМИТРО ЗОЗУЛЯ

Заступник голови правління МХП з M&A

ЩО ХОЧЕ ВЕЛИКИЙ БІЗНЕС ВІД СТАРТАПІВ

Інтерв'ю з Дмитром Зозулею

Як МХП оцінює потенціал зростання бізнесу? Які фінансові та нефінансові критерії ви використовуєте?

Дмитро Зозуля: Ми розглядаємо два сценарії: МХП як замовник послуг та як інвестор. Як замовник, ми проводимо внутрішнє тестування, визначаємо цілі, оцифровуємо їх і порівнюємо результати з планом. Як інвестор, фокусуємося на зростанні ключових метрик: виручки, кількості клієнтів, їх утримання тощо. Ідеальний варіант – можливість протестувати на нашій площадці та відповідно до результату приймати рішення про інвестування.

Щодо нефінансових критеріїв, ми оцінюємо зрілість засновника через його здатність до системного мислення, наявність чіткого плану розвитку, розуміння факторів впливу на бізнес та альтернативних стратегій. Також важливі цінності засновника, його здатність домовлятися та дотримуватися слова.

Що потрібно розуміти стартапам, коли вони починають діалог з великими інвесторами?

Дмитро Зозуля: Ключові моменти:

- Великі інвестори мислять системно. Необхідна якісна презентація (пітчинг) з оцифрованими показниками та чітким баченням зростання.
- Інвестори шукають талановитих засновників, готових до інтенсивної роботи. Залучення інвестора – це не «квиток на пенсію», а можливість для більш інтенсивного розвитку.
- Ми зацікавлені в збереженні мотивації засновника та його участі в управлінні бізнесом.

Ми застосовуємо індивідуальний підхід до кожної компанії:

- Аналізуємо потреби та можливості стартапу.
- Визначаємо, яку цінність МХП може надати конкретному проєкту.
- Формуємо індивідуальну програму підтримки та розвитку.

Якщо ми не бачимо потенціалу для взаємовигідної співпраці або значного зростання, ми відкрито про це повідомляємо і можемо відмовитися від партнерства.

Як МХП балансує між наданням підтримки стартапам та збереженням їх автономності?

Дмитро Зозуля: Ми встановлюємо чіткі межі взаємодії:

- Проводимо ретельний аналіз бізнесу перед інвестуванням.
- Укладаємо акціонерну угоду з чіткою матрицею повноважень.
- Надаємо консультативну підтримку за запитом або при виявленні проблем.
- Поважаємо операційну автономію CEO, пропонуючи рішення, але залишаючи за ним остаточне рішення.

Які виклики МХП бачить у процесі інтеграції інноваційних рішень стартапів у свої існуючі бізнес-процеси?

Дмитро Зозуля: Основними викликами є:

- Різниця в корпоративних культурах: потрібно забезпечити ефективну взаємодію між великою структурою та більш гнучким стартапом.
- Мінімізація негативного впливу на обидві сторони: наше завдання – створити «буфер» між МХП та стартапом для оптимальної співпраці.
- Складність управління проєктом інтеграції: необхідність залучення всіх внутрішніх стейкхолдерів та формування крос-функціональної команди, яка вірить в ідею.

НЕТВОРКІНГ

Для стартапів, які прагнуть закріпитися на ринку, нетворкінг є незамінним інструментом. Він відкриває двері до численних можливостей, які можуть визначити успіх нового бізнесу.

Нетворкінг *– це обмін інформацією між людьми зі спільними інтересами, що зазвичай проходить у неформальній обстановці.*

Для стартапів він є важливим інструментом для заявлення про себе, отримання зворотного зв'язку, залучення клієнтів, партнерів та інвесторів. Водночас нетворкінг має виклики: важливо знаходити потрібних людей, налагоджувати контакти і дотримуватися етикету.

ОЛЕСЬ ВАРЕНИК

Професор, доктор юридичних наук, адвокат, Президент Клубу Investhub

НАВІЩО СТАРТАПАМ ЗАЛУЧАТИСЬ ДО НЕТВОРКІНГУ?

Стартап – це ідея яка переходить у процес реалізації завдяки залученню різнобічних ресурсів. Джерелом цього є цільова комунікація засновників, що й по суті є їх основної задачею.

На мою думку, всі стартапи, які ще не реалізувались як бізнес, мали 2 причини: або зовсім нежиттєздатний продукт або недопрацювання комунікацій по залученню ресурсів. Бізнес-клуби, хакатони, цільові івенти, хоум візити до компаній з галузі, заходи від освітніх установ чи міжнародних організацій – частина успіху для фаундерів проєкту.

Не менш важливим є отримання інформації про успішні кейси, про що часто доповідають імениті спікери, психологічно це допомагає долати складнощі на шляху.

Для успішності комунікацій важливо наступне:

- чітко знати свої поточні запити щодо проєкту наразі;
- коротко та влучно формулювати опис проєкту та продукту;
- мати набір тез та пропозицій, що можуть надати користь від вас до співрозмовника.

Також у процесі важливо фіксувати флоу-ап кожної комунікації (немає гіршого, як упустити цінність, яка перед вами), продовжувати комунікації, якщо вони всім корисні та комфортні у месенджерах (не зайвим буде їх організувати оптимально по часу та по насиченню ведення) для цього.

Всі наявні стартапи на ринку були та будуть з'являтись, як наслідок зустрічі інтересів учасників, знайомство яких відбувається ситуативно, але вірогідність якого можна збільшити, відвідуючи планово (це також частина роботи) цільові заходи. Корисною для вас буде книга «Ніколи не їжте наодинці та інші секрети успіху завдяки широкому колу знайомств» Кейт Ферраці.

Ось кілька ефективних стратегій нетворкінгу для стартапів:

- ***Почніть з онлайн-нетворкінгу***. Онлайн-нетворкінг через LinkedIn, Twitter, Facebook та локальні групи стартапів – економний спосіб охопити широку аудиторію та налагодити зв'язки з підприємцями, клієнтами й експертами.
- ***Відвідуйте локальні заходи***. Локальні заходи, конференції, хакатони та пітч-найти допомагають налагоджувати зв'язки в спільноті стартапів і презентувати себе партнерам, інвесторам та клієнтам.
- ***Будьте видимими***. Важливо забезпечити свою присутність у спільноті стартапів. Це може означати відвідування заходів, виступи на конференціях або семінарах, або написання блог-постів на галузеві теми.
- ***Будьте щедрими***. Щедрість – один з найкращих способів побудувати відносини у світі стартапів. Пропонуйте поради та допомогу іншим підприємцям, які можуть потребувати допомоги з їхньою бізнес-ідеєю чи реалізацією.
- ***Будьте терплячими***. Нетворкінг вимагає часу, тому не очікуйте миттєвих результатів від будь-якої окремої події чи зв'язку. Продовжуйте відвідувати заходи та спілкуватися з людьми, щоб будувати відносини з часом.
- ***Продовжуйте спілкування***. Продовжуйте спілкування після знайомства на заході чи в соцмережах. Без підтримки контакту зв'язки часто втрачаються.

ПОРАДИ ПЕРЕД НЕТВОРКІНГОМ

- Визначте цілі: чому ви відвідуєте захід і що хочете отримати. Шукайте людей, які працюють у сферах, що стосуються вашого стартапу.
- Візьміть партнера з команди стартапу, якщо відчуваєте невпевненість.
- Створіть особисту історію, яка допоможе визначити релевантність бренду стартапу.
- Слідкуйте за іміджем, доводьте, що заслуговуєте довіри. Особливо важливо забезпечувати безпеку даних користувачів.
- Проведіть check-up публічних акаунтів у соцмережах. При знайомстві ви будете обмінюватись контактами, тож підкресліть важливе.

ПОРАДИ ПІД ЧАС НЕТВОРКІНГУ

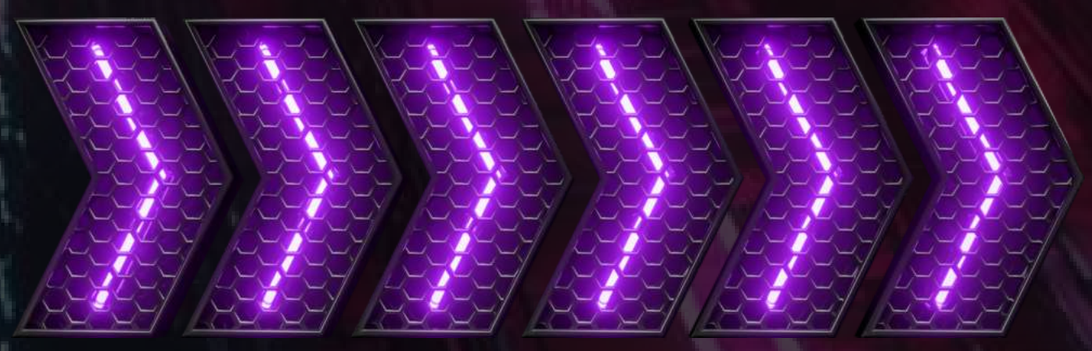
- Будьте giver, а не taker. Сфокусуйтесь на інтересах і цілях співбесідника, а не на своїх. Подумайте, чим можете поділитися: контактом, професійною думкою, фідбеком, компліментом чи порадою.
- Щоб підійти до незнайомця, озирніться локацією (хол, зона кава-брейку тощо). Зверніть увагу на те, як стоять люди: найвідкритіші до спілкування зазвичай поодинці або у відкритих групах по 2-3 особи.

Айсбрейкери для початку розмови

- **Спільний контекст**: поговоріть про подію, враження з доповіді, згадайте спільного знайомого, проєкт або прокоментуйте якість кави.
- **Чесний комплімент**: почніть знайомство, щиро похваливши доповідь чи відео співрозмовника.
- **Запрошення**: запропонуйте написати гостьовий пост у каналі, взяти участь у подкасті або дати інтерв'ю для дослідження.
- **Будьте магнітом**: станьте спікером, партнером чи співорганізатором заходу, будуйте персональний бренд і будьте активними в соцмережах. За кілька тижнів до події публікуйте пости, залучаючи цільову аудиторію в обговорення.

ЩО РОБИТИ ПІСЛЯ ЗНАЙОМСТВА?

Основне – не намагатися продавати щось одразу. Краще запропонувати продовжити спілкування: «Обговоримо це після заходу? Як щодо кави післязавтра о 13:00». Якщо наразі немає спільних інтересів, подякуйте за знайомство й запропонуйте залишатися на зв'язку. Після заходу можна підписатися в соцмережах, надіслати корисне посилання, назву книги чи контакт, про які згадували в розмові.



ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ

Airbnb – приклад стартапу, що досяг успіху завдяки нетворкінгу. Засновники почали з оренди надувних матраців у своїх квартирах для учасників конференції в Сан-Франциско. Побачивши потенціал, вони просували бізнес через друзів, родину, соцмережі та email-розсилки, що допомогло залучити перших користувачів і створити імпульс.

Slack також використав силу нетворкінгу для розвитку. Засновники пропонували ранній доступ до платформи технологічним лідерам і блогерам зі свого оточення. Перші користувачі допомогли поширити інформацію про Slack, а мережа інвесторів і радників підтримала компанію в залученні капіталу й масштабуванні.

ЯК ЗАСНОВНИКУ СТАРТАПУ СТВОРИТИ ПОТУЖНУ МЕРЕЖУ?

Побудова сильної мережі – ключове завдання засновника стартапу. Це створення справжніх, взаємовигідних відносин, які відкривають можливості та підтримують у скрутні часи.

Галузеві асоціації, професійні заходи, виставки, конференції та семінари – чудові платформи для розширення мережі, обміну досвідом, пошуку партнерів і клієнтів, а також особистого спілкування з ключовими гравцями галузі.

Використання соціальних мереж для нетворкінгу

Соцмережі відкривають можливості для взаємодії з широкою аудиторією, побудови бренду та зв'язків із клієнтами, партнерами та інвесторами. Ключ до успіху – створення цікавого, релевантного контенту, який відображає цінності вашої компанії та надає користь аудиторії. Соцмережі також дозволяють відстежувати згадки бренду й аналізувати відгуки, що допомагає швидко реагувати на запити користувачів.

Співпраця з інфлюенсерами може значно збільшити охоплення, але важливо обирати партнерів зі схожими цінностями для побудови довгострокових відносин. Соцмережі ефективні для просування акцій і знижок, підтримуючи активність аудиторії. Варто також пам'ятати про постійні зміни в соцмедіа та бути готовими експериментувати з новими форматами та каналами.

ПІТЧИНГ

***Пітчинг** – це представлення бізнес-плану проєкту інвесторам, де фаундер через пітч-дек показує бізнес-можливості стартапу.*

- ***Розуміння аудиторії**: заздалегідь зрозумійте свою аудиторію: інвестор може не знати вашу галузь досконало, тому важливо донести головну ідею за кілька хвилин. Пояснюйте ідеї так, ніби спілкуєтесь із розумним другом з іншої сфери.*
- ***Представлення себе та команди**: інвестор оцінює вашу здатність масштабувати бізнес – розкажіть про ключові досягнення, навіть особисті, і наявний досвід у проєктах. Якщо представляєте команду, поясніть, як ваші навички доповнюють одне одного.*
- ***Передача деталей**: чітко поясніть, що саме ви створюєте та для кого. Уникайте загальних фраз – краще порівняйте продукт із відомими аналогами.*
- ***Фокус на ринку та унікальності**: поясніть, як ваш продукт може відкрити шлях до великих ринків і зробити вас лідером. Особливо привабливі ринки, що потребують централізації.*
- ***Неочевидні інсайти та відмінності**: вкажіть конкурентів, але поясніть свою унікальність і перевагу над ними, підтверджуючи це цифрами.*
- ***Докази успіху та прототип**: продемонструйте прототип, показуючи вражаючі результати або взаємодії, та підкріпіть свої знання ключовими метриками, щоб інвестор побачив ваш «Product Sense».*

СТРУКТУРА ПІТЧ-ПРЕЗЕНТАЦІЇ

ВСТУП.

Для підготовки аудиторії потрібно:

- представити себе та свій проєкт (назву проєкту);
- видати короткий тизер (коротко, про що бізнес-проєкт, чим займаєтесь, але загалом);
- показати проблематику (чому ви робите те, що робите; проблема та її наслідки; реальні життєві приклади; спосіб розв'язання проблеми – ваш продукт/послуга).

ОСНОВНА ЧАСТИНА.

Основні підтеми, про які варто зазначити по суті продукту/проєкту:

- як влаштований ваш продукт (основні функції або характеристики продукту/послуги; 3 кіллер-фічі; показати продукт наочно на слайдах);
- який у продукту ринок (обсяг ринку, на якому планується вести бізнес, дані про його зростання; обсяг ринку аналогічних продуктів у світі та країні; навести дані та вказати джерела відомостей);
- бізнес-модель (як отримуватимете прибуток; способи монетизації; фінансовий контроль);
- стратегія та маркетинг (дії для виходу продукту на ринок; стратегічне бачення; методи просування);
- метрики (яких успіхів вже досягнуто, скільки клієнтів/продажів, що було і стало). Після цього логічно перейти до планів: що зроблено – що робитимемо.

ВИСНОВКИ.

Підбиваємо підсумки та підводимо аудиторію до наступного кроку:

- інформація про команду (представники команди, їх вклад в проєкт);
- інвест-потреба (що ви шукаєте на даний момент, в якому розмірі та на які цілі).

ЩО ШУКАЮТЬ ІНВЕСТОРИ В ПІТЧІ

Інвестори приймають рішення на основі потенційної віддачі та ризику. Більшість венчурних капіталістів прагнуть отримати 10-20-кратну віддачу. Як засновник, ваше завдання – переконати інвесторів, що ваш стартап пропонує найбільший потенційний прибуток з найменшим ризиком.

Інвестори оцінюють ризик у трьох основних областях:

- Ринковий ризик: Чи адресуєте ви великий, зростаючий ринок?
- Продуктовий ризик: Чи маєте ви стійкі конкурентні переваги?
- Ризик виконання: Чи може ваша команда «впоратися з цим»?

Типові помилки та «дратівливі фактори» для інвесторів

- відкладання відповідей на запитання на пізніше;
- нечітке визначення цільового клієнта;
- надмірна кількість тексту на слайдах;
- використання занадто маленького шрифту;
- невміння чітко пояснити, чим ваш продукт відрізняється від конкурентів.

ПУТІВНИК ПО СТВОРЕННЮ ЕФЕКТИВНОГО ПІТЧ-ДЕКУ ДЛЯ СТАРТАПІВ

Пітч-дек (Pitch Deck) *– це презентація, яку бізнес використовує для генерації лідів, закриття угод з клієнтами та залучення фінансування від інвесторів. Ефективний пітч-дек може відкрити двері до нових можливостей, тоді як слабкий може мати протилежний ефект.*

Використання готових та налаштовуваних шаблонів пітч-деків значно спрощує та прискорює процес створення презентації. Шаблони можна створювати за допомогою різних інструментів для презентацій, таких як Canva, Microsoft PowerPoint та Google Slides.

НЕЗАЛЕЖНО ВІД ДОВЖИНИ/ФОРМАТУ, ХОРОШИЙ ШАБЛОН ПІТЧ-ДЕКУ ПОВИНЕН ВКЛЮЧАТИ ЕЛЕМЕНТИ:

- ***огляд продукту****: що таке ваш основний продукт чи бізнес-ідея, і хто є вашою цільовою аудиторією;*
- ***переваги продукту****: ключові особливості, переваги та унікальна ціннісна пропозиція вашого продукту;*
- ***проблеми клієнтів****: чіткий перелік проблем клієнтів, які допомагає вирішити ваш продукт;*
- ***огляд компанії****: короткий огляд компанії та її пропозицій;*
- ***бізнес-модель****: пояснення бізнес-моделі компанії;*
- ***частка ринку компанії****: дані про поточну та цільову частку ринку компанії;*
- ***порівняння з конкурентами****: слайди, що порівнюють компанію з її конкурентами;*
- ***стратегія зростання та фінансовий план****: план стратегічного та фінансового зростання компанії та фінансові прогнози.*

Створення ефективного пітч-деку вимагає адаптації до аудиторії, будь то інвестори чи клієнти. Важливо зосередитися на чіткості й стислій подачі: кожен слайд має передавати одну ключову ідею. Використовуйте графіки та інфографіку для легкого сприйняття складних даних. Структуруйте презентацію як логічну історію: початок, середина, висновок.

Основний акцент – на чіткому описі проблеми, яку вирішує продукт, і способі її вирішення, демонструючи розуміння ринку. Підкресліть унікальність продукту, яка виділяє його серед конкурентів, – це може бути інноваційна технологія, підхід або сильна команда.

Завершіть презентацію закликом до дії, вказавши, що очікуєте від аудиторії (інвестиції, покупка чи партнерство), щоб зробити пітч інструментом для досягнення бізнес-цілей.

ІНСТРУМЕНТИ ТА РЕСУРСИ

- *Інструменти для презентацій*: Microsoft PowerPoint, Google Slides
- *Інструменти для співпраці*: ClickUp, Trello, Asana
- *Інструменти для візуалізації*: Canva, Visme, Piktochart
- *Шаблони*: Доступні безкоштовні шаблони від Microsoft, Google та спеціалізованих сайтів

Пам'ятайте, що хороший пітч-дек – це лише початок. Ваша здатність ефективно представити свій пітч та відповісти на запитання також відіграє ключову роль у досягненні успіху.

БУСТЕРИ ДЛЯ ПІТЧИНГУ НА ЕТАПІ ПІДГОТОВКИ ПРЕЗЕНТАЦІЇ

Потрібно використовувати тези та не перевантажувати презентацію текстом:

- Дизайн слайдів: дизайн має бути простим і чистим, з короткими маркерами замість абзаців, великими шрифтами, якісними зображеннями та контрастними кольорами, що доповнюють презентацію, а не конкурують з нею.
- Модель побудови презентації Д. Макклюра: початковий слайд; проблема; ваше рішення; розмір ринку; бізнес-модель; конкурентна перевага; конкуренція; маркетинговий план; команда; гроші.

Потрібно показати свої контактні дані – такий слайд також покаже, що за бізнесом є реальні особи і інвесторам буде легше зв'язатися з вами.

НЕ МОЖНА додавати занадто багато членів команди – оберіть саме тих, з ким інвестори зможуть продовжити спілкуватися.

При пітчингу зберігайте автентичність, адаптуючи тон до ситуації, використовуйте якісні рекомендації та не здавайтеся після невдач – продовжуйте вдосконалювати презентацію та розвивати бізнес, пам'ятаючи, що залучення інвестицій – це тільки початок шляху.

МИСТЕЦТВО 10-ХВИЛИННОГО ПІТЧУ

У стартапах час – найцінніший ресурс, і часто у вас є лише 10 хвилин, щоб зацікавити інвесторів. Щоб використати цей час ефективно:

- **Вступ (30-45 секунд).** Розпочніть з упевненого представлення себе та вашого стартапу. Зробіть сильне перше враження, пояснивши, чому саме ви найкраще підходите для обговорення проблеми, яку вирішує ваш продукт.
- **Опис компанії та продукту (1-1,5 хвилини).** Коротко представте стартап, озвучте слоган та чітко сформулюйте проблему, яку вирішує ваш продукт. Це знайомство інвестора з вашим проєктом, тому кожне слово має значення.
- **Проблема та ринок (1 хвилина).** Окресліть проблему, цільовий ринок та його розмір (з джерелами даних). Поясніть, чим ваш підхід відрізняється від існуючих рішень, показавши знання ринку та потреб клієнтів.
- **Рішення (1 хвилина).** Демонструйте, як ваш продукт вирішує проблему, підкресливши ключові можливості та інновації, що створюють цінність для користувачів.
- **Досягнення та плани (1-2 хвилини).** Опишіть основні досягнення та плани зростання. Згадка про уроки, які ви отримали, покаже вашу адаптивність.
- **Бізнес-модель та ринок (1 хвилина).** Коротко поясніть, як заробляєте гроші, маржу, методи залучення та утримання клієнтів – це допоможе інвесторам оцінити життєздатність бізнесу.
- **Команда (20-30 секунд).** Представте ключових членів команди, їхні ролі та експертизу, адже сильна команда – важливий фактор для інвесторів.
- **Завершення (10-15 секунд).** Підсумуйте суть вашого стартапу і зробіть чіткий заклик до дії, залишивши контактну інформацію.

МИСТЕЦТВО ПІТЧУ В ЛІФТІ (ELEVATOR PITCH) АБО ВСТИГНУТИ ЗА 60 СЕКУНД

У світі стартапів перше враження має велике значення. Засновник часто зустрічає нових людей на конференціях, нетворкінгах чи навіть випадково. Тут стає безцінним пітч у ліфті – коротка, чітка презентація бізнес-ідеї, яку можна озвучити за час поїздки в ліфті. Це одне-два речення, що пояснюють, що робить ваша компанія, для кого і чому це важливо. Мета – швидко зацікавити слухача й спонукати його дізнатися більше.

ШАБЛОН «STARTUP MADLIBS»

Адео Рессі, генеральний директор та співзасновник Founder Institute, розробив ефективний шаблон для створення пітчу в ліфті, відомий як «Startup Madlibs». Цей шаблон складається з чотирьох ключових компонентів:

- ***Визначена пропозиція***: коротке, просте пояснення того, що ви пропонуєте. Наприклад, «веб-сайт», «мобільний додаток», «апаратне забезпечення».
- ***Визначена аудиторія***: конкретна група людей, для яких призначений ваш продукт. Наприклад, «системні адміністратори в середніх технологічних компаніях».
- ***Проблема, яку ви вирішуєте***: чітко сформульована проблема, яку розуміє кожен. Наприклад, «зменшити час на збір платежів» або «забезпечити захоплюючий розважальний досвід».
- ***Секретний соус***: ваш унікальний підхід до вирішення проблеми. Наприклад, «шляхом надсилання автоматизованих електронних сповіщень на основі аналізу найвищих часів відгуку».

ЯК СТВОРИТИ ЕФЕКТИВНИЙ ПІТЧ В ЛІФТІ

- ***Будьте конкретними***: уникайте розпливчастих формулювань. Замість «революційний соціальний інструмент» скажіть «веб-сайт електронної комерції».
- ***Уникайте порожніх прикметників***: не називайте свій бізнес «революційним» або «інноваційним». Дозвольте фактам говорити самі за себе.
- ***Чітко визначте свою аудиторію***: визначте ролі своїх клієнтів.
- ***Поясніть проблему***: чітко сформулюйте, яку проблему ви вирішуєте і чому ваше рішення краще за існуючі альтернативи.
- ***Підкресліть свій «секретний соус»***: що робить ваш підхід унікальним? Це може бути технологія, бізнес-модель або щось інше.

Важливо мати підготовлений «Elevator Pitch» – коротку, але ємну презентацію бізнесу, яку можна донести за час поїздки в ліфті. Він називається «ліфтовий», тому що займає приблизно стільки часу, скільки ви витрачаєте на поїздку з кимось у ліфті.

DEATH OF VALLEY

Долина смерті *– критичний період у житті стартапу, коли компанія витрачає початковий капітал, не маючи достатнього доходу для покриття витрат.*

Близько 90% стартапів не переживають цей етап через високі витрати на розробку, повільне зростання доходів, обмежені фінансові ресурси та недостатній досвід засновників. Для подолання долини смерті потрібна сильна команда, чітка стратегія розвитку та ефективне управління ресурсами, щоб досягти точки беззбитковості.

Для подолання Death of Valley стартапу необхідно:

- створити детальний фінансовий план з постійним контролем усіх статей витрат;
- накопичити достатньо фінансових, технічних і людських ресурсів перед запуском;
- диверсифікувати джерела фінансування через залучення коштів від FFF (сім'я, друзі), бізнес-ангелів, венчурних фондів та грантів;
- брати участь в інкубаторах для отримання менторства та корисних контактів;
- відстежувати ключові метрики успішності бізнесу;
- бути гнучкими та адаптувати бізнес-модель відповідно до зворотного зв'язку ринку;
- сформувати сильну команду професіоналів, що вірять у проєкт і готові працювати в умовах невизначеності.

Визначити, що стартап успішно подолав Death of Valley, можна за кількома ключовими ознаками:

- стабільне зростання доходів;
- позитивний грошовий потік;
- зростаюча база клієнтів;
- здатність залучати нові інвестиції на кращих умовах;
- досягнення точки беззбитковості або прибутковості.

Death of Valley – це критичний етап для стартапу, який можна перетворити на трамплін для успіху завдяки відданості візії, гнучкості у підходах та постійній адаптації до змін. Навіть у кризові моменти можливо знайти інвесторів, особливо серед тих, хто вже знає вас і вірить у проєкт.

МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ

SCALE-UP

***Scale-up** – етап, коли компанія активно зростає, збільшує прибуток, захоплює ринок, набирає співробітників і шукає нових постачальників.*

Це вже не стартап, але ще не корпорація. Стартап, що довів свою стійкість і адаптував продукт до ринку, входить до 10% тих, що здатні масштабуватися. Для подальшого розширення на нові ринки може знадобитися додаткове фінансування.

Особливості скейлапів

Масштабування відбувається, коли компанія зростає на понад 20% на рік, має щонайменше 10 постійних працівників (не на аутсорсі), приносить від 1 до 3 мільйонів доларів обороту та залучила понад 1 мільйон доларів інвестицій. Досягнувши цих показників, компанія переходить від стадії стартапу до етапу скейлапу, залишаючи позаду стан невизначеності, описаний Еріком Райзом.

Проблеми масштабування

- гроші є, але як їх витрачати;
- завдання множаться, а команда не росте;
- керований хаос не працює, потрібна чітка організація;
- змінюється набір компетенцій;
- нова стратегія і фреймворки;
- можливі перепрацювання.

ПАМ'ЯТКА ПІД ЧАС МАСШТАБУВАННЯ

- **Пріоритетність**: не намагайтеся масштабувати все одночасно. Навіть якщо бракує людей на всіх рівнях, виберіть найважливіший напрям для зростання.
- **Перехід в інхаус**: поступово переводьте процеси всередину компанії. Якщо аутсорс-команда вже працює майже фултайм на вас і з нею є частий контакт, це сигнал для створення аналогічної внутрішньої команди.
- **Гібридні ролі керівників**: обирайте керівників нових напрямів, які можуть поєднувати функції head і middle. Розуміння того, що напрям створюється з нуля, допоможе адаптуватися до ручного налаштування процесів.
- **Оцінка навантаження**: плануйте технічний і продуктовий Roadmap на півроку, передбачивши приблизні терміни та потребу в нових спеціалістах. Завжди залишайте резерв часу для термінових завдань.
- **Перебудова існуючих процесів**: масштабування включає не тільки створення нового, а й перегляд старих процесів. Під час зростання компанії реорганізуйте ролі, обов'язки та структуру для більш ефективного делегування.

MATURITY

Зрілі компанії мають стабільний річний прибуток. На цьому етапі можна зосередитися на подальшому розширенні, частковому продажу бізнесу, зміні керівника або розробці стратегії виходу.

Хоча це вважається завершальним етапом, для збереження конкурентоспроможності важливо впроваджувати інновації, ефективно керувати ресурсами та слідкувати за трендами.

Коли бізнес переходить до стадії масштабування, важливо ефективно керувати ресурсами та стратегіями для стабільного росту. **Ось ключові моменти**:

- зосередьтеся на каналах, які вже принесли успіх, подвоюючи зусилля та залучаючи фахівців у цих сферах. Це дозволить розвиватися без зайвих експериментів;
- не вкладайте все в один канал. Використовуйте кілька перевірених каналів для максимізації охоплення та залучення клієнтів;
- коли ефективність каналу падає через насичення, шукайте нові можливості або адаптуйте стратегії для підтримання зростання;
- продовжуйте відстежувати KPI і коригуйте стратегії відповідно до ринкових змін.

ЕТАП ЗРІЛОСТІ БІЗНЕСУ

Визначити, коли ваш бізнес досяг зрілості, може бути складно, але важливим показником є те, коли ви починаєте повністю задовольнятися його зростанням. Втім, навіть у цей період важливо продовжувати шукати нові можливості для розвитку, щоб уникнути стагнації.

Ключові кроки на етапі зрілості бізнесу:

- Вивчення нових можливостей. Розгляньте відкриття нових офісів у різних локаціях, адаптуючи пропоновані послуги під місцеві культурні особливості. Пошукайте нові ринки або ніші, де ви можете розширити свою діяльність, пропонуючи аналогічні послуги.
- Експерименти з новими каналами. Знову перевірте розширені маркетингові канали, щоб зрозуміти, чи можуть нові стратегії суттєво змінити вашу клієнтську базу.
- Унікальні підходи. Розвивайте унікальні ідеї, які можуть виділити ваш бізнес серед конкурентів і привернути увагу нових клієнтів.
- Оцінка та корекція. Постійно оцінюйте результати і коригуйте стратегії відповідно до змін на ринку та відгуків клієнтів.

Розвивайте і зміцнюйте свій бізнес, слідуючи кожному етапу і контрольній точці. Це допоможе вам ефективно рухатися від ідеї до успішного підприємства, вирішуючи всі проблеми на шляху до успіху.

ЗАХИСТ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ І ЯК УНИКНУТИ ПРОБЛЕМ З ІВ ПІСЛЯ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ

1. Провести аудит створених об'єктів ІВ (розроблених дизайнів, ТМ, комп'ютерних програм, технічних рішень тощо).

2. Скористатися наданими ІР офісом можливостями відкритого пошуку вже зареєстрованих об'єктів ІВ в **СІС України** та **WIPO Madrid Monitor**, перевірити об'єкти ІВ, які вже зареєстровані, при цьому особливу увагу звернути на строк дії та територію їх охорони.
3. Більшість об'єктів ІВ мають територіальний принцип охорони, тому у випадку масштабування вашого бізнесу за межі території України, необхідно оцінити у які країни є необхідність подати міжнародні заявки на об'єкти ІВ, адже при виході на зарубіжні ринки ви ризикуєте не лише не забезпечити захист своїх прав, але й порушити чиїсь права, що може призвести до виникнення конфліктів та судових спорів.
4. У разі порушення прав інтелектуальної власності користуйтеся наступними інструментами їх захисту:

- адміністративний спосіб захисту прав ІВ – розгляд в Апеляційній палаті – колегіальному органі Національного Органу Інтелектуальної Власності (НОІВ) для розгляду заперечень проти рішень НОІВ щодо набуття прав на об'єкти ІВ, заяв про визнання прав на об'єкти ІВ недійсними повністю або частково, заяв про визнання торговельної марки добре відомою в Україні;
- позасудовий спосіб захисту прав ІВ – медіація – добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів;
- судовий спосіб захисту прав ІВ – вирішення спорів, шляхом звернення до суду за захистом порушених прав ІВ.

ЮРІЙ РОМАНЮК

Начальник Департаменту захисту прав інтелектуальної власності УКРНОІВІ

STARTUP MATURITY MODEL

- *Рівень 1.* ***Лідерство команди*** *– спільна візія засновників, чітке розуміння мотивацій, ролей, капіталу та прав на ухвалення рішень для ефективного подолання викликів і використання можливостей.*
- *Рівень 2.* ***Аналіз можливостей*** *– систематична оцінка ідей інноваційних продуктів або послуг щодо їхнього бізнес-потенціалу та конкурентної позиції з урахуванням перспективи клієнтів.*
- *Рівень 3.* ***Аналіз життєздатності*** *– забезпечує впевненість, що продукт чи послуга мають цінність і будуть затребувані клієнтами. Це допомагає засновникам визначити ключові переваги, канали розповсюдження, витрати та ціноутворення.*
- *Рівень 4.* ***Розробка рішень*** *– використання даних про клієнтів і ринок для створення продуктів з потрібною функціональністю та ціноутворенням, що знижує ризик невідповідності їхнім потребам.*
- *Рівень 5.* ***Управління запуском*** *– забезпечення ретельної підготовки перед стартом бізнесу, особливо в маркетингу, продажах і підтримці. Після запуску слід моніторити досвід клієнтів та партнерів для оцінки впливу продукту.*

Roadmap Startup Maturity Model допомагає стартапам уникати:

- плутанини з неперевіреними припущеннями щодо продукту, клієнтів або партнерів;
- фрикцій між співзасновниками;
- тривоги, пов'язаної з просуванням ідей з низьким потенціалом доходу та зростання;
- запуску занадто довго або надто поспішно без належної підготовки;
- надмірного зосередження на розробці продукту або послуги за рахунок розвитку ринку.

Чітке розуміння зрілості стартапу за допомогою Startup Maturity Model є критичним для успішного дотримання дій, забезпечуючи довгостроковий успіх підприємства.

ІВАН ЛОГОЙДА

Співзасновник стартап-студії ALOF, юридичного сервісу NOWL

ТЕТЯНА БУНДЗ

Співзасновник стартап-студії ALOF, юридичного сервісу NOWL

КОРПОРАТИВНІ ІННОВАЦІЇ: ПЕРЕДУМОВИ ТА ПІДГОТОВКА ДО УСПІШНОГО СТВОРЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ

Які передумови успішного створення та впровадження корпоративних інновацій?

По-перше, слід зрозуміти природу інновацій в бізнесі.

Часто під інноваціями розуміють високотехнологічні рішення. Проте, такий підхід звужує розуміння природи інновацій і не дозволяє повноцінно використовувати їх потенціал. В нашій практиці, найбільш ефективним виявився підхід McKinsey & Company: суть інновацій – це питання розподілу ресурсів. В такому випадку, кожен працівник може стати інноватором. Наприклад, інновацією можуть бути нові правила зберігання електронних документів, що призведе до пришвидшення їх пошуку працівниками компанії в 2 рази. Відповідно мова йде про кращий розподіл такого ресурсу, як час.

Створення та впровадження інновацій – це не одноразовий захід, а постійний процес. Будь-яка компанія, як живий організм, проходить різні стадії розвитку. На кожній стадії – свої специфічні виклики, відповідно інновації потрібні завжди.

По-друге, культура компанії повинна сприяти створенню та впровадженню інновацій.

Пітер Друкер говорив: «Культура з'їдає стратегію на сніданок». Важливо щоб власники та керівники компаній створили сприятливі умови для інновацій.

Зазвичай інновації асоціюються з креативністю, проте умови їх створення та впровадження всередині компанії повинні бути врегульовані, як мінімум підготовлено відповідне положення. Гарною практикою є наявність в положенні вимоги про письмову форму представлення інновації. Коли працівник письмово структурує свою пропозицію він може побачити, що потрібно вже змінити, або взагалі від чого відмовитися. Дотримання письмової форми є показником серйозності наміру працівника.

Якщо ініціатор не готовий якісно підготувати письмову пропозицію, то чи буде готовий витрачати в майбутньому ще більше часу на створення та впровадження інновації?

Істотною умовою для успішного створення та впровадження інновацій в компанії, є використання принципів та інструментів проєктного менеджменту, а також управлінь змінами.

Як виглядає процес підготовки до створення корпоративної інновації?

Наявність інновації повинна бути обгрунтована цифрами. Наприклад, після впровадження інновації витрати на виробництво одного виробу, зменшаться на X%. Відповідно ключове питання, яке ініціатор повинен дослідити – результат від інновації виражений у цифрах. Зазвичай, їх можна отримати через теоретичні розрахунки, або тестування прототипу. Якщо результат від інновацій прийнятний для ініціатора, можна переходити до наступного запитання – інновація буде створена працівниками компанії, чи придбана на ринку? Зазвичай бізнес спочатку використовує власні ресурси, а потім залучені.

В залежності від відповіді, потрібно розрахувати необхідні ресурси та підготувати план для створення та впровадження інновації, скласти список осіб, погодження яких потрібне для реалізації вищевказаного.

Як показує досвід, наявність відповідей на зазначені запитання є основою для підготовки презентації.

Під час роботи над презентацією важливо врахувати наступне:

- презентація повинна бути написана простою, зрозумілою мовою. Створення та впровадження інновацій, вимагає залучення працівників з різною експертизою, тому всі учасники повинні однаково розуміти над чим працюють. Хорошою є презентація, яка зрозуміла без особистих пояснень автора;
- незалежно від наданого часу для презентації, потрібно завжди мати скорочений варіант на 1-3 хвилини. Бізнес динамічний і часом форс-мажори можуть істотно впливати на присутність керівництва під час презентації;
- почуття гумору є дуже суб'єктивним. Тому, якщо малознайомі з працівниками, керівництвом, краще утриматися від гумору в презентації.

Згода власників або керівництва компанії щодо створення та впровадження інновації, повинна бути оформлена у вигляді розпорядчого документу компанії.

Успішне створення та впровадження інновацій базується на правильному розумінні їх природи. Інновації – це не лише високотехнологічні рішення, а й ефективний розподіл ресурсів, який може бути застосований на всіх рівнях бізнесу. Важливо створити сприятливі умови для креативності, водночас впровадивши чіткі правила та управлінські інструменти, які допоможуть структурувати процес і забезпечити результативність.

ЩО РОБИТИ ПІСЛЯ?

Стартап чи малий бізнес: що обрати для підприємницького шляху?
У світі бізнесу часто виникає плутанина між поняттями «стартап» та «малий бізнес». Хоча ці терміни іноді використовують як взаємозамінні, вони мають суттєві відмінності у цілях, стратегіях та підходах.

Це вже не стартап, але ще не корпорація. Стартап, що довів свою стійкість і адаптував продукт до ринку, входить до 10% тих, що здатні масштабуватися. Для подальшого розширення на нові ринки може знадобитися додаткове фінансування.

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ, ЯКІ ВІДРІЗНЯЮТЬ СТАРТАП ВІД МАЛОГО БІЗНЕСУ

- **Стартап:** це компанія на ранній стадії, яка створює унікальний продукт чи послугу для вирішення ринкової проблеми. Характеризується швидким зростанням, інноваційною бізнес-моделлю, високим ризиком та метою значного впливу на ринок.
- **Малий бізнес:** усталене підприємство з стабільною клієнтською базою та доходом. Основна увага зосереджена на стабільних операціях і локальному ринку, з меншими ризиками та традиційними бізнес-моделями.

ШЛЯХ ВІД СТАРТАПУ ДО УСТАЛЕНОГО БІЗНЕСУ

Успішні стартапи, такі як Amazon, Netflix, Uber і Airbnb, пройшли шлях від інноваційних ідей до глобальних корпорацій. Однак це винятки, а не правило. Для тих, хто досягає успіху, перехід від стартапу до усталеного бізнесу вимагає зміни фокусу:

- Від пошуку продукту/ринку до оптимізації операцій
- Від швидкого зростання до стабільної прибутковості
- Від експериментів до усталених процесів
- Від зовнішнього фінансування до самоокупності

Успішний розвиток бізнесу, будь то стартап чи мале підприємство, залежить від чіткого бачення, готовності до ризику та наявності підтримки. Важливо використовувати можливості організацій, що пропонують ресурси, менторство та фінансування, обираючи шлях, який найкраще відповідає вашим цілям та постійно працюючи над їх досягненням.

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТАРТАПУ МОЖУТЬ ЗАЛЕЖАТИ ВІД КІЛЬКОХ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ:

Розширення ринку

Стартапи можуть збільшувати свій ринок шляхом залучення нових клієнтів або виходу на нові ринки. Це може включати розробку нових продуктів, покращення якості послуг або інші стратегії для залучення клієнтів.

Інновації

Стартапи, які пропонують інноваційні рішення, можуть мати конкурентні переваги. Інвестори часто шукають інноваційні проєкти і готові вкладати в них.

Збільшення доходів

Стартапи, які вже мають дохід, повинні зосередитися на його зростанні. Це можна досягти через ефективний маркетинг, вдосконалення продуктів або розширення клієнтської бази.

Поглинання

Стартапи можуть стати об'єктом поглинання великими компаніями, що може принести значний прибуток для інвесторів і співробітників.

IPO (Initial Public Offering)

Досягнувши достатнього рівня розвитку, стартапи можуть провести публічне розміщення акцій, що може значно підвищити фінансове становище компанії та принести вигоду інвесторам.

Нові напрямки

Стартапи можуть переорієнтуватися на нові продукти або послуги, використовуючи свій технологічний потенціал і досвід.

КЛЮЧОВІ МОМЕНТИ ДЛЯ УСПІХУ СТАРТАПУ

- Успіх залежить не лише від потенціалу стартапу, але й від управлінських навичок, економічної ефективності, конкурентного середовища та інших факторів.
- Стартапи повинні бути готові адаптуватися до змін у стратегії та бізнес-моделі, а також постійно вдосконалювати свої продукти і послуги.

Вибір між стартапом і малим бізнесом визначається вашою бізнес-ідеєю та ставленням до ризику: стартапи фокусуються на тестуванні нових масштабованих ідей та швидкому зростанні, тоді як малий бізнес орієнтований на стабільну прибутковість та поступовий розвиток.

2 ШЛЯХИ ПІДПРИЄМНИЦТВА: СТАРТАП VS МАЛИЙ БІЗНЕС

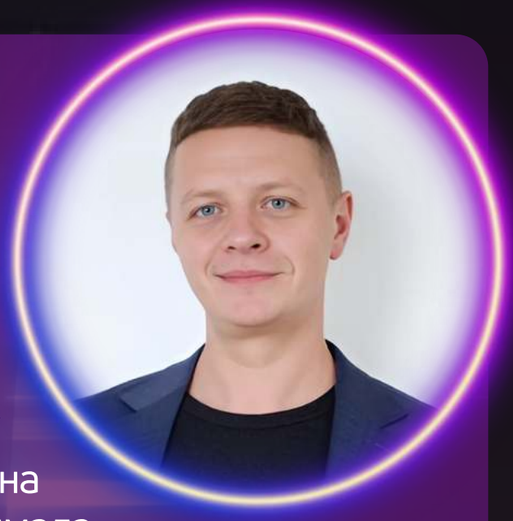
1 ***Стартапи*** *– амбітні проєкти, спрямовані на швидке зростання та радикальні зміни в галузі, орієнтовані на інновації та розвиток. Вони прагнуть створити новий ринок або трансформувати існуючий, часто залучаючи венчурний капітал, що підвищує ризик, але й потенціал винагороди. Життєвий цикл стартапів зазвичай становить 3-5 років, протягом яких вони повинні довести свою життєздатність.*

2 ***Малий бізнес*** *зосереджується на стабільному задоволенні потреб ринку та поступовому зростанні, орієнтуючись на локальні ринки. Його фінансування здебільшого базується на власних ресурсах та банківських кредитах, що зберігає контроль за власниками. Малий бізнес спрямований на довготривалу стабільність з помірним ризиком і сталим прибутком.*

Таким чином, стартапи вибирають ті, хто готовий ризикувати заради великих змін, тоді як малий бізнес приваблює тих, хто цінує стабільність і поступове зростання.

ПИЛИП ГРИШИН

Співзасновник та директор компанії Прайм Снек



snEco – перший еко-снек України. Перша і єдина компанія із Закарпаття яка отримала дозвіл на експорт молочної продукції до ЄС. Перша і єдина компанія із України яка отримала головний приз «Інноваційний Продукт року» від журі міжнародної виставки SIAL2024 в Парижі. Декілька патентів на продукт та технологію виробництва... І ще багато в чому перші, єдині та інноваційні – це все про snEco, сушений сир від компанії Прайм Снек.

Я, Гришин Пилип, співзасновник та директор компанії Прайм Снек – інноваційного виробника здорових снеків нового покоління, хочу розказати свою історію. 2016 рік, Харків, у мене з партнером успішний бізнес в сегменті товарів для рукоділля та хобі, компанія Абріс Арт, а також велике бажання реалізувати себе в іншій сфері, зробити щось незвичайне і цікаве. Декілька місяців пошуків – і ось в США побачили незвичайний продукт, сушений сир, який не потребує особливих умов зберігання, поживний та смачний. Потім пошук технології та обладнання, перші сотні кілограм зіпсованого сиру... Але врешті решт готовий продукт під власною назвою та власною технологією – сушений сир snEco.

Перші продажі, відгуки, допилювання технології та пакування, збільшення строку придатності з 6 до 36 місяців, вихід на національний рітейл, зростання рік від року в 3 рази...

24 лютого 2022 року, перші ракети на Харків, евакуація родин, неможливість потрапити на виробництво до травня 2022 року. Далі дві доби встигнути забрати що зможемо, знов заборона на доступ до виробничих приміщень і врешті решт прильоти по території, повністю знищене виробництво, яке будували з 2016 року. І влітку 2022 року рішення відновлювати виробництво на Закарпатті, у Мукачево, попри пропозиції відкриватись за кордоном. Шлях від 80 м.кв оренди маленького цеху в серпні 2022 року до 1000+ м.кв. у 2024 році. Проходження всіх комісій та сертифікацій і довгоочикуване отримання дозволу на експорт молочної продукції до ЄС, перші та єдині з регіону.

Після цього велика кількість міжнародних виставок, визнання продукту на світових дегустаціях, перші контракти та експортні відвантаження і, як вишенька на торті, Гран Прі міжнародної виставки в Парижі SIAL в жовтні 2024 року. snEco – «Інноваційний продукт року» за версією міжнародного журі серед декількох сотень інших продуктів на конкурсі!

Вже довгий шлях, але це тільки початок.

SCALE DOWN: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДЛЯ СТАРТАПІВ У СКЛАДНІ ЧАСИ

***Scale Down** – зменшення обсягу діяльності, щоб зосередити ресурси на ключових аспектах бізнесу.*

Це може включати скорочення персоналу, бюджету або зміну напрямку, що підвищує ефективність роботи. Якщо поточна модель не працює, варто розглянути нові ринки чи аудиторії, оцінюючи плюси й мінуси кожного варіанту.

Існує кілька ключових ознак того, що вашому стартапу може бути час розглянути Scale Down:

- ***фінансові труднощі***, коли ви швидко витрачаєте фінансування і не бачите шляхів залучення нових інвестицій, часто є першим сигналом;
- ***відсутність тяги на ринку***, коли ваш продукт не набирає очікуваної популярності серед користувачів, також може бути важливим індикатором;
- ***зміни на ринку***, проблеми з командою або навіть втрата особистої пристрасті до проєкту – всі ці фактори можуть вказувати на необхідність Scale Down.

Реалізація Scale Down може включати скорочення персоналу для зменшення витрат, зниження маркетингового бюджету з фокусом на ефективні канали, перегляд бізнес-моделі та монетизації, а також концентрацію на основному продукті, відмовляючись від другорядних проєктів. Важливо визначити цілі та оцінити ресурси, розуміючи, які з них є необхідними.

Комунікація з командою під час Scale Down допоможе підтримати моральний дух. Відвертість і залученість команди сприяють збереженню лояльності. Залучення менторів може надати цінну зовнішню перспективу. Scale Down – це не відмова від мрій, а їх перефокусування для довгострокового успіху стартапу.

ПІВОТ: АДАПТАЦІЯ ТА ЗРОСТАННЯ

***Півот** (від англ. «to pivot» – обертатися), за визначенням Еріка Райза, – це зміна бізнес-моделі, продукту або сфери діяльності стартапу. Коли компанії не вдається залучити аудиторію чи вона зазнає збитків, команда може змінити курс, щоб краще відповідати ринковим потребам.*

Півот – потужний інструмент для адаптації та зростання, дозволяючи компаніям залишатися конкурентоспроможними в умовах змін. За даними Willbur Labs, 55% засновників здійснили півот для уникнення провалу, причому 75% з них відзначили успіх.

МЕТРИКИ ЯК ПОКАЗНИКИ ДЛЯ РОЗГЛЯДУ:

- ***MAU*** (Monthly Active Users) – кількість унікальних активних користувачів сервісу на місяць. А на ранніх етапах ще й WAU та DAU – кількість унікальних активних користувачів на тиждень/день.
- ***Retention rate*** – кількість користувачів, які після реєстрації знову й знову повертаються та користуються сервісом.
- ***Revenue*** – дохід. Якщо користувачі не готові платити гроші за сервіс, швидше за все, він не вирішує їхню проблему.

Якщо дані показники (метрики) значно падають, це сигнал, що треба поспілкуватися з користувачами та, можливо, застосувати півот.

ЦИКЛ BUILD-MEASURE-LEARN МЕТОДОЛОГІЇ LEAN STARTUP

Методологія Lean Startup включає півот як невід'ємну частину процесу розвитку бізнесу через цикл Build-Measure-Learn:

- **Build (Побудувати):** створення MVP.
- **Measure (Виміряти):** збір даних про результати.
- **Learn (Навчитися):** аналіз даних та прийняття рішення про півот або продовження.

ОСНОВНІ МОДЕЛІ ПІВОТУ

- **ZoomIn Pivot** (Півот збільшення масштабу) – частина продукту (модифікація, пакет, опція, послуга), яка показує найкращі фінансові результати, стає основним продуктом. Усі зусилля команда спрямовує на те, що генерує дохід.
- **ZoomOut Pivot** (Півот зменшення масштабу) – навпаки, створити багатофункціональний продукт, де початковий задум стає однією з опцій.
- **Customer Segment Pivot** (Півот споживчого сегменту) – переосмислити цільову аудиторію. У такому випадку продукт, наприклад, можна перепрофілювати з B2C на B2B або навпаки.
- **Customer Need Pivot** (Півот споживчої потреби) – потрібно переорієнтуватися на більш важливу потребу клієнтів. Варіантом півоту є репозиціонування (репозиціонування – процес зміни статусу бренду в оточенні конкуруючих товарів) або абсолютно новий продукт.
- **Platform Pivot** (Півот платформи) – потрібна зміна застосування платформи. Більшість споживачів платять за рішення проблеми, а не за платформу.
- **Value Capture Pivot** (Півот монетизації цінності) – зміна стосується моделі монетизації або доходу. Наприклад: якщо продукт безкоштовний, він швидше набирає користувачів, але повинен заробляти опосередковано, а це складно.
- **Technology Pivot** (Технологічний півот) – іноді стартап виявляє спосіб досягти такого ж рішення, використовуючи зовсім іншу технологію. Це є найбільш актуальним, якщо нова технологія може забезпечити високу ціну та/або продуктивність для поліпшення конкурентної позиції.

5 ПОРАД СТАРТАПАМ, ЩО ВИРІШИЛИ ЗРОБИТИ ПІВОТ

1. Аналізуйте показники – якщо цифри кажуть, що немає зростання чи попиту на продукт, спробуйте змінити його якомога раніше.

2. Збирайте фідбек – зворотний зв'язок від клієнтів і команди допоможе вам зрозуміти слабкі місця та прийняти правильні рішення.

3. Зробіть MVP для перевірки півоту – швидко перевіряйте гіпотези щодо болю користувачів. Навіть просте рішення допоможе перевірити, чи ваш продукт потрібен аудиторії.

4. Не бійтеся помилок – не сприймайте невдачу на свій рахунок, відділіть себе від продукту. Чим раніше ви зрозумієте, що щось йде не так, тим швидше й безболісніше розвернете стартап.

5. Зміни – це зростання. Pivot має стати виграшною стратегію для вас, принести прибутки та прихильність клієнтів.

DISRUPTION: ВИКЛИК ТА МОЖЛИВІСТЬ ДЛЯ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Disruption (дисрапція) *– це процес, який радикально змінює ринок, змінюючи баланс сил на користь нових гравців. Як зазначав Клейтон Крістенсен, дисрапція часто стає причиною, чому успішні компанії втрачають позиції, поступаючись місцем стартапам.*

ВИДИ ДИСРАПЦІЇ

- ***Дисрапція нижніх сегментів ринку****: стартап починає з простого, дешевого продукту для менш вимогливих клієнтів, поступово розвивається і захоплює весь ринок.*
- *Приклад: Airbnb, яка почала з бюджетного житла і тепер конкурує з готелями.*
- ***Дисрапція нових ринків****: створюється новий ринок, де продукт стає доступним для нової аудиторії.*
- *Приклад: персональні комп'ютери, які стали доступними для широкої аудиторії.*

ВПЛИВ ДИСРАПЦІЇ НА ОРГАНІЗАЦІЇ

Для великих організацій дисрапція часто стає серйозним викликом – багато організацій стикаються з проблемами при адаптації до дисраптивних змін:

- ***відірваність інноваторів***: керівництво часто не має прямого контакту з інноваційними групами в організації;
- ***тягар спадщини***: десятиліття інвестицій в існуючі системи ускладнюють перехід до нових;
- ***«заморожений середній рівень»:*** середня ланка менеджменту часто чинить опір змінам;
- ***самовпевненість***: деякі лідери активно заперечують необхідність змін;
- ***страх невдачі***: організаційна культура, яка не толерує ризики, гальмує інновації.

Дисрапція діє як «growth hacking на стероїдах». Вона дозволяє досягти кратного зростання, якого неможливо досягти звичайним тестуванням гіпотез. Ключовими факторами успіху дисрапторів часто є: використання нових технологій; інноваційні бізнес-моделі; фокус на незадоволених потребах користувачів (Jobs To Be Done).

СТРАТЕГІЇ РЕАГУВАННЯ НА ДИСРАПЦІЮ

Для успішного реагування на дисрапцію організаціям необхідно:

- *підвищити видимість дисраптивних технологій*: створити прямий канал комунікації між інноваторами та вищим керівництвом;
- *активно збирати докази*: проводити експерименти та аналізувати вплив дисрапції в суміжних галузях;
- *створити «червону команду»:* залучити зовнішніх експертів для неупередженої оцінки;
- *розвивати амбідекстерну організацію*: балансувати між операційною ефективністю та інноваційними експериментами;
- *заохочувати уяву:* шукати нові способи використання зовнішніх ресурсів для технологій та капіталу.

ПОРАДИ ДЛЯ РІЗНИХ ТИПІВ ОРГАНІЗАЦІЙ

Для стартапів

- *використовуйте теорію дисрапції для вибору правильної аудиторії та сегмента ринку для входу;*
- *фокусуйтесь на незадоволених потребах користувачів (Jobs To Be Done).*

Для великих компаній

- *постійно відстежуйте потенційних дисрапторів у вашій галузі;*
- *використовуйте інновації для покращення продукту та завоювання нових ніш.*

EXITING

ЯК ГІДНО ЗАВЕРШИТИ АБО ТРАНСФОРМУВАТИ СВІЙ СТАРТАП

Exit у світі стартапів означає процес, коли засновники та інвестори продають свою частку в компанії або припиняють її діяльність. Це може відбуватися з різних причин: від запланованої стратегії до вимушеного кроку через фінансові труднощі.

ОЗНАКИ ТОГО, ЩО ВАШОМУ СТАРТАПУ МОЖЕ БУТИ ЧАС РОЗГЛЯНУТИ EXIT:

1. Високий «Burn Rate» (рівень витрат) при низькому зростанні доходів.
2. Відсутність Product-Market Fit (відповідності продукту ринку).
3. Зміни на ринку, які роблять вашу бізнес-модель неактуальною.
4. Внутрішні конфлікти або втрата пристрасті засновників до проєкту.
5. Привабливі пропозиції від потенційних покупців.

Існує кілька основних стратегій виходу:

Acquisition (Придбання)
Для багатьох стартапів оптимальним є придбання більшою компанією з оплатою грошима, акціями або їх комбінацією.

Угода з Facebook у 2014 році принесла засновникам WhatsApp $19 мільярдів, включаючи $4 мільярди готівкою, $12 мільярдів у вигляді акцій Facebook та $3 мільярди для співробітників. На той час WhatsApp мав понад 450 мільйонів активних користувачів. Хоча таке придбання забезпечує ресурси для зростання, можливі виклики інтеграції та ризик втрати автономії стартапу.

IPO (Initial Public Offering)
Вихід на фондовий ринок – бажана ціль для багатьох засновників, адже це приносить не лише фінансовий успіх, а й престиж, підвищуючи видимість і довіру до компанії. Однак IPO додає викликів: зростає увага громадськості, регуляторний тиск та необхідність фокусуватися на короткострокових фінансових показниках, що може змістити пріоритети з інновацій на прибутковість.

Merger (Злиття)
Злиття з іншою компанією може бути ефективним способом об'єднати ресурси, розширити ринок та посилити конкурентні переваги. Це особливо актуально, коли дві компанії доповнюють одна одну технологічно або з точки зору ринкового охоплення.

Liquidation (Ліквідація)
Іноді найкращим рішенням є закриття компанії та продаж активів, таких як обладнання, запаси або IP. Це може бути оптимальним кроком для відшкодування частини витрат, погашення боргів або звільнення ресурсів для нових проєктів.

ЯК ПІДГОТУВАТИСЯ ДО EXIT?

- ***Оцініть свою ситуацію об'єктивно***. Проаналізуйте фінансові показники, ринкові тенденції та внутрішню динаміку компанії. Будьте чесними з собою щодо перспектив вашого стартапу.
- ***Покращте свої метрики***. Навіть якщо ви плануєте Exit, продовжуйте працювати над поліпшенням ключових показників. Це може значно підвищити вартість компанії при продажу.
- ***Впорядкуйте документацію***. Переконайтесь, що всі юридичні та фінансові документи в порядку. Це спростить процес Due Diligence для потенційних покупців.
- ***Розвивайте свою мережу***. Встановлюйте зв'язки з потенційними покупцями або інвесторами заздалегідь. Часто найкращі угоди відбуваються через особисті контакти.
- ***Підготуйте свою команду***. Відкрита комунікація з командою критично важлива. Поясніть причини Exit, обговоріть можливі сценарії та залучіть ключових співробітників до процесу.

Exit – це не кінець, а новий початок, можливість переосмислити досвід і винести уроки. Незалежно від форми Exit, підходьте до нього з гідністю й вдячністю, адже у стартапах репутація цінніша за одноразовий прибуток.

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Розвиток інноваційної екосистеми *– це не просто виклик, а велика можливість для України створити середовище, де кожна ідея може перетворитися на проривний продукт.*

Від інноваційних парків, бізнес-інкубаторів і акселераторів до центрів трансферу технологій і TISCs – усе це вже формується в країні. Такі платформи стають рушіями для розвитку стартапів у галузях «розумних міст», природоорієнтованих технологій, агробізнесу та цифрової трансформації.

Україна демонструє значний інноваційний потенціал:

6 місце за інноваційними результатами у Global Innovation Index 2024

– це показник, яким варто пишатися.

Водночас цей успіх неможливий без візії лідерів, які працюють над гармонізацією законодавства з нормами ЄС, підтримкою малого і середнього бізнесу, впровадженням природоорієнтованих рішень і створенням нових моделей інноваційної інфраструктури.

Однак, на тлі глобальних викликів і наслідків війни, розвиток інноваційної діяльності стає ще більш важливим. Лише інтеграція сучасних технологій, захист інтелектуальної власності та інвестиції в людський капітал здатні зробити Україну лідером у таких галузях, як штучний інтелект, кібербезпека, енергозбереження та екологічні ініціативи.

МАРГАРИТА ПОБІЛЕЦЬ

Консультант з питань Business Development, Fundraising та M&A

ЯКІ ФАКТОРИ ВАЖЛИВІ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ?

Я хочу виокремити декілька драйверів сталого розвитку будь-якої держави в епоху ШІ. Наразі йдуть жваві дискусії щодо того, наскільки штучний інтелект буде потужнішим за людський. Чи це буде в 100 разів, чи в 1000, а може в один мільярд разів? Чи зможе ШІ дійсно відчувати чи тільки емітувати емоції? Простий приклад ікс-кратного домінування ШІ над людиною, може бути здатність бачити та аналізувати гама випромінювання, або бачити атоми та молекули, а не тільки електромагнітні хвилі певної ділянки спектра та діапазону, яке бачить людське око. Тож, такі технології виведуть нас на інший рівень взаємодії з фізичним світом, але водночас проникнення таких технологій в бізнес середовище вплине негативно на працівників середньої ланки, бо ШІ буде якісніше та швидше надавати, наприклад, бухгалтерські та фінансові послуги.

Або розробники, які працюють на певній мові програмування як то Java чи Python будуть заміщені інженерами загального профілю, задача яких буде контролювати вірність коду. CEO Alphabet нещодавно зауважив, що вже сьогодні 25% нового коду в Google створюється за допомогою ШІ. Ці процеси невідворотні, і слід визначити вже сьогодні перелік професій, які будуть заміщені штучним інтелектом. Тут одразу постає купа питань: як підтримати людей, які опинились без роботи? У багатьох може розвинутись комплекс неповноцінності або збільшяться прояви депресії. По-друге, держава має сформувати спеціальні фонди для забезпечення грошової підтримки під час перекваліфікації, а також вже сьогодні в співпраці з навчальними закладами має зменшити державне замовлення на підготовку фахівців незатребуваних у майбутньому професій та оновити програми навчання. До того ж бюджетні кошти, що підуть на створення програм перепідготовки та утримання людей, що не через власну неспроможність залишились без роботи, а через зміну кон'юнктури, – це в певному сенсі субсидіювання бізнесу, який зробив інвестиції в покращення ефективності праці, бо країна перекладає на себе піклування про звільнених людей. Ці заходи лягають на плечі будь-якої держави, яка стимулює впровадження новітніх технологій задля подальшого процвітання.

На жаль, таке переформатування кодифікатора професій неодмінно вплине на другий чинник інноваційного розвитку, а саме: на структуру міжнародної торгівлі. У світі є чимало країн, які спеціалізуються на наданні аутсорсингових (BPO) послуг. Це і Філіппіни, і Індія, і Малайзія, і Пакистан, і навіть Україна та Польща в секторі IT. Зникнення професій неодмінно призведе до зміни структури міжнародної торгівлі. Країни вже знов стають перед дилемою визначення своїх майбутніх конкурентних переваг, створення або визначення своїх нових ключових секторів економіки, бо в іншому випадку рівень добробуту країни неодмінно впаде. Гарним прикладом є Королівство Саудівська Аравія. На початку жовтня 2024 країна заявила, що запускає проєкт щодо створення інфраструктури для ШІ. Для досягнення цієї мети буде виділено 100 мільярдів доларів для побудови дата-центрів. Водночас, в рамках стратегічних партнерств з міжнародними компаніями до країни будуть залучені додаткові кошти: Oracle додатково виділить 1,5 млрд доларів до 2026 року для побудови центру обробки даних на 60 МВт, Amazon Web Services (AWS) – 5.3 млрд доларів до 2026 для виходу на ринок Саудівської Аравії та розвитку висококваліфікованої робочої сили.

Зазначу ще один фактор розвитку – це доступ до навчання для всіх верств населення. Наразі експерти сперечаються чи зможе ШІ створювати, вигадувати, творчо вирішувати завдання, малювати, а не копіювати вже створене людиною? Представники креативних індустрій вважають, що тільки людина здатна творити, здатна інноваційно мислити, здатна ламати шаблони. Саме з цих причин ТОП менеджери, підприємці, науковці, люди здатні мислити не лінійно будуть в пошані. Сьогодні навчання в елітних ВУЗах не всім доступно.

Швидкість росту ціни на навчання в таких закладах перевищує швидкість росту глобального ВВП. Діти найбагатших людей світу з статками, що перевищуються 1 мільйон доларів (High-Net-Worth-Individuals), мають в 2.7 рази більше шансів потрапити до коледжу ніж в середньому за статистикою.

Звичайно досягти інноваційного розвитку можливо тільки створюючи, або хоча б наслідуючи технологічні тренди. Наразі це quantum computing (квантові обчислення), кібербезпека, біотех, технології, пов'язані з енергоефективністю та викидами вуглецю та штучний інтелект.

БОГДАН КРУГЛИК

CEO компанії FRENDT

З мого досвіду, впровадження інновацій на аграрному підприємстві – це складний, але дуже важливий процес, що вимагає системного підходу та глибокого розуміння бізнесу. Перший крок – це чітке формулювання ідеї. Використання таких інструментів, як Business Model Canvas, SWOT-аналіз та PESTEL, дозволяє структурувати всі аспекти інновації, від сегментування клієнтів до планування ресурсів і аналізу ринку. Це допомагає уникнути хаосу на етапі запуску і дозволяє побачити чіткий шлях до реалізації.

Однак сама технологія – це лише половина справи. Дуже важливо розуміти цінність, яку приносить продукт. Тут ключову роль грає власний досвід і те, чи сам підприємець готовий стати користувачем свого продукту. Як приклад, у нашій компанії Frendt мій батько, аграрій із багаторічним досвідом, завжди тестує інноваційні рішення, які ми пропонуємо. Це важливий показник, адже якщо досвідчений фермер готовий використовувати нові технології, це свідчить про їх реальну цінність та практичність. Важливо вміти продавати продукт, розуміючи реальні потреби фермерів, і бути готовим до того, що головний бар'єр – це мислення, а не технологія.

Інновації в аграрному бізнесі часто зустрічають опір через консерватизм і страх перед змінами. Люди звикли шукати стабільність і працювати «по-старому», але щоб залишатися конкурентоспроможним, потрібно постійно адаптуватися і впроваджувати нові підходи. Важливо не просто створити технологічний продукт, а й виростити культуру інновацій на підприємстві та в аграрному секторі загалом. У Frendt наша стратегія полягає не лише в впровадженні механізації, а й в автоматизації виробничих процесів, поєднуючи технічні рішення з консалтингом та технічною підтримкою. Це дозволяє нам створювати продукти, які не просто продаються, а дійсно змінюють підходи до ведення агробізнесу.

Тому успіх інновацій в аграрному секторі залежить не лише від технічних рішень, але й від того, як вони адаптуються до реальних умов господарства, як підприємство систематизує свою діяльність і готовність фермерів до змін.

ОЛЕГ ЗАЯРНИЙ

Доктор юридичних наук, професор, професор кафедри інтелектуальної власності та інформаційного права ННІ права КНУ ім. Т. Шевченка, експерт з питань реалізації концепції «Розумного міста»

ЯК ЗАСНУВАТИ СТАРТАП У СФЕРІ РОЗВИТКУ РОЗУМНИХ МІСТ? КЛЮЧОВІ ПОРАДИ

1. Інноваційність проєкту. Для того, щоб стартап міг ефективно розвиватися, рішення, які плануються до впровадження мають бути новими, порівняно з аналогічними продуктами, які є на відповідних ринках товарів, робіт та послуг, включно із закордонними.

2. Масштабованість IT-рішень, які будуть створюватися стартапом. Чим менша прив'язка до інфраструктури окремо взятого міста, тим більша конкурентоспроможність IT-рішень, які пропонуються стартапом. Якщо заплановані розробки, проєкти можуть бути впроваджені в IT-інфраструктуру багатьох міст, зокрема, за кордоном, це буде сприяти інвестиційній привабливості стартапу, дозволить більшою мірою капіталізувати результати його діяльності.

3. Придатність до комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності, які створюються стартапом. Якщо створені стартапом об'єкти інтелектуальної власності будуть характеризуватися ознаками новизни, оригінальності, ринкової привабливості, охороноздатності, це дозволить використати конкретні форми комерціалізації інтелектуальної власності, спрямовані на отримання засновниками стартапу прибутку від розпорядження майновими правами інтелектуальної власності.

4. Інтегрованість до міського планування і управління. Перед тим, як заснувати стартап, слід дослідити потреби ринку робіт і послуг для розумних міст, проаналізувати вимоги, які встановлюють міста до конкретних компонентів розумного міста.

5. Спеціалізація стартапу. Ефективність інтеграції результатів діяльності стартапу у функціонування розумного міста буде зростати, якщо проєкт буде зосереджений на розробці конкретних інноваційних рішень. Інфраструктура розумних міст охоплює різні напрями інноваційних перетворень: публічне управління, транспорт, електронні комунікації, електронне здоров'я, цифрову освіту, кліматичну нейтральність міст, управління відходами. Відтак, спеціалізація предмета діяльності стартапу буде сприяти кращому його просуванню на ринку.

6. Вибір належної організаційно-правової форми діяльності. Розробка ефективної моделі взаємодії засновників стартапу між собою та з клієнтами, а також управління корпоративними правами зможе у майбутньому убезпечити ініціаторів стартапу від корпоративних конфліктів.

7. Взаємодія з жителями розумних міст. Для того, щоб пропоновані стартапами IT-рішення викликали інтерес у жителів міста і були інтегровані до міської інфраструктури, важливо забезпечити належне інформування про переваги продукції, товарів чи послуг, які пропонуються.

8. Дотримання принципів інтероперабельності, сумісності, безпечності та інклюзивності цифрових рішень, які пропонуються стартапом. Якщо запропонований стартапом цифровий продукт є

сумісним з більшістю компонентів міської інфраструктури, має належний ступінь захисту від кіберзагроз, характеризується зрозумілим інтерфейсом та враховує особливості людей з особливими потребами, конкурентоспроможність такого стартапу істотно зростає.

9. Використання зрозумілих договірних форм взаємодії з контрагентами. Для оптимізації роботи стартапу можна використовувати примірні форми ліцензійних договорів, договорів на розробку програмної продукції, поставки обладнання, тощо. Текст таких договорів має бути доступним контрагентам для ознайомлення, а уповноважені особи контрагента мають бути детально обізнані з порядком укладення договору, зокрема, з використанням засобів електронної ідентифікації.

10. IT-рішення, які пропонуються стартапом для потреб розумного міста повинні відповідати встановленим вимогам. Для того, щоб продукт, який створюється стартапом міг бути інтегрований до комунальної інфраструктури, він повинен відповідати затвердженій замовником специфікації, а також чинним в Україні технічним стандартам.

11. Доступ до кращих практик реалізації концепції «розумного міста». Ознайомлення з кращими практиками впровадження рішень, які пропонує стартап може істотно покращити його роботу, сприятиме зменшенню ризиків, пов'язаних з невідповідністю товарів, робіт та послуг, які пропонуються стартапом умовам функціонування інфраструктури розумних міст.

ЮЛІЯ ДЗЮБА

Полісмейкер Лондонської школи економіки та політичних наук, радник Голови української делегації в Парламентській асамблеї Ради Європи

ГАРМОНІЗАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА З НОРМАМИ ЄС ТА ЇЇ ВПЛИВ НА УКРАЇНСЬКИЙ БІЗНЕС ТА МОЛОДІ ПІДПРИЄМСТВА

Євроінтеграція передбачає виконання ряду вимог, зокрема щодо бізнес-середовища, які мають на меті підготовку країни-кандидата до вступу в Європейський Союз (ЄС). Вивчаючи досвід таких країн, як Польща, Чехія, Естонія та Литва, які стали членами ЄС у 2004 році під час п'ятого розширення, можна зробити висновок, що гармонізація законодавства відкриває перед бізнесом численні можливості, але разом з тим приносить і певні виклики.

Насамперед, інтеграція до ЄС забезпечить українським компаніям вільний доступ до європейського ринку. Це стане стимулом для збільшення обсягів експорту, залучення іноземних інвестицій та розширення можливостей для інтеграції в регіональні й глобальні ланцюги постачання, зокрема у переробній промисловості. Сталий та швидкий розвиток України значною мірою залежить від таких процесів.

Однак цей шлях не буде простим для малого та середнього бізнесу (МСБ). Гармонізація вимагатиме від українських підприємців адаптації до вищих стандартів виробництва, впровадження принципів екологічної сталості та виходу на міжнародні ринки. Попри виклики, ці зміни відкриють нові можливості для зростання та залучення інвестицій у продукцію з вищою доданою вартістю. Важливо, що МСБ матимуть доступ до фінансових інструментів підтримки ЄС, які вже сьогодні активно працюють.

Додатковою перевагою є впровадження європейських норм, спрямованих на боротьбу з корупцією та забезпечення рівних умов для всіх учасників ринку. Це сприятиме покращенню бізнес-клімату в Україні, що, у свою чергу, підвищить привабливість країни для інвестицій, зокрема у стартапи та молоді підприємства.

Не можна оминути увагою й ініціативу Ukraine Facility Plan, затверджену цього року до 2027 року, що передбачає виділення 50 мільярдів євро для підтримки України. Одним з її ключових напрямків є фокус на МСБ і молодих підприємців через реформування кредитних програм, таких як «5-7-9». Підприємства, які зможуть швидко адаптуватися до нових умов та працювати за прозорими правилами, матимуть змогу значно посилити свій потенціал на європейському ринку.

МИКИТА КАНДИБА

Головний спеціаліст Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції України Секретаріату Кабінету Міністрів України

ГАРМОНІЗАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА З НОРМАМИ ЄС ТА ЇЇ ВПЛИВ НА УКРАЇНСЬКИЙ БІЗНЕС ТА МОЛОДІ ПІДПРИЄМСТВА

Європейський Союз (ЄС) є потужним середовищем і одним із провідних центрів інновацій у світі, завдяки економічному потенціалу, ефективним регуляторним рамкам та інвестиціям у наукові дослідження і розвиток технологій. Інноваційні показники Європейського Союзу продовжують стабільно покращуватися, досягнувши 10% зростання з 2017 року*, що підкреслює важливу роль інновацій у різних секторах економіки ЄС. Така динаміка сприяє підвищенню конкурентоспроможності та технологічного прогресу, стимулюючи економічне зростання у всіх країнах-членах.

Гармонізація українського законодавства з положеннями acquis ЄС** значно полегшить доступ українського бізнесу до європейського ринку, створюючи нові можливості для молодих підприємств. Відповідність європейським стандартам відкриє експортні шляхи та збільшить інвестиційну привабливість України. Стабільний ріст експорту України до країн ЄС вже демонструє свою силу, і за наслідками гармонізації цей показник може зрости ще більше, стимулюючи приплив капіталу.

Водночас слід усвідомлювати, що гармонізація також принесе нові виклики, зокрема підвищену конкуренцію з європейськими компаніями та необхідність адаптації до нових стандартів. Для багатьох молодих підприємств це може означати додаткові витрати на сертифікацію та виконання нових регуляцій, що потребує залучення додаткових ресурсів, як фінансових, так і людських.

Разом з тим, високоякісні стандарти ЄС покращать якість продукції та послуг, що стане перевагою для бізнесу, орієнтованого на інновації.

* дані European Innovation Scoreboard 2024.
** acquis ЄС – сукупність загальних прав і обов'язків, які є обов'язковими для всіх держав-членів ЄС.

АРТУР МЕЛЕЖИК

Начальник управління індустріальних парків та супроводу інвестицій Міністерства економіки України

ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ З МЕТОЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

Індустріальні парки – це перевірений часом та міжнародним досвідом механізм індустріалізації економіки, модернізації промисловості шляхом впровадження підходів ресурсоефективності та циркулярної економіки, залучення інвестицій, збільшення зайнятості населення та забезпечення збалансованого регіонального та місцевого розвитку.

Індустріальні парки, перш за все, вирішують питання скорочення часу до початку роботи (Time-to-Market) компаній беручи до уваги час, необхідний для пошуку оптимальної локації, початку будівництва і введення об'єктів в експлуатацію.

В Україні, незважаючи на збройну агресію російської федерації та військові дії, набирає обертів тенденція створення та розвитку індустріальних парків, формується та зростає попит на таку виробничу інфраструктуру. Не лише з боку вітчизняного, але також і з боку іноземного бізнесу.

Індустріальні парки дозволяють створити нові робочі місця, підприємства-учасники сплачують податки до державного та місцевих бюджетів. Підрахунки показують, що 1 гектар індустріального парку дозволяє створити 50 нових робочих місць, а $1 державних інвестицій в інфраструктуру індустріальних парків – залучити $6 додаткових приватних інвестицій.

Сьогодні вже зареєстровано 91 індустріальний парк, що створені майже у всіх областях України. У 62 із них визначено керуючі компанії, 10 мають учасників, а у 18 є інші суб'єкти. Станом на сьогодні з початку року до Реєстру було включено 23 індустріальних парки, що значно перевищує показник за цілі 2021, 2022 та 2023 роки.

CHOVEN INNOVATION: ПРИВІДКРИТА ЗАВІСА ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙ

У сучасному світі інноваційна діяльність стає ключовим фактором для розвитку бізнесу та підвищення конкурентоспроможності. Україна дуже потужна на інтелектуальний ресурс, нам залишилось тільки створити правильне середовище для розвитку.

Наша компанія CHOVEN innovation – це абсолютно новий простір для українських інновацій, де кожен вчений з твердою ідеєю зможе реалізувати свій потенціал. Наша задача – провести по шляху від ідеї чи стартапу до чіткого ринкового продукту, що змінить світ.

Ми з командою розуміємо, що крім залучення інвестицій і маркетингової сторони є юридичний та законодавчий аспект.

Можна любити чи не любити бюрократичні процеси, але факт залишається тим, що для успіху в інноваційній діяльності потрібна правильна інфраструктура. Саме тому нам важливо співпрацювати і створювати нові ініціативи з командою справжніх професіоналів IP офісу.

Я б навіть назвала це пунктом номер один у створенні інновацій – захист інтелектуальних прав.

Інноваційні проєкти вимагають особливого підходу до юридичного супроводу через специфіку їхньої діяльності. Конкурентоспроможний продукт потребує багаторівневого захисту перед просуванням на місцевий та міжнародний ринки. Не всі наші науковці та новатори приділяють цьому аспекту увагу і мабуть це не їх задача, а наша. Наші генії повинні заглиблюватися у процес творіння. Наша задача це захист продукту, щоб він залишався українським та систематичний моніторинг результатів впроваджених інновацій, готовність адаптувати стратегії у відповідь на зміни ринку, проводити регулярний аналіз та досліджувати потреби споживачів. Це все дозволить виявити нові можливості для впровадження інновацій.

Створення «інфраструктури» будь то сучасний гід чи синергія наукових кластерів і є тим середовищем де інновації будуть зростати швидко і ефективно, а світ буде нас знати як країну інновацій та інтелектуального потенціалу.

НАТАЛІЯ МАРЕН

Візіонер, співзасновниця компанії CHOVEN innovation, Засновниця HERITAGE UA foundation

ОЛЕКСІЙ ПОДОЛЄВ

Консультант Міністерства Цифрової трансформації України

ОГЛЯД НАЙПЕРСПЕКТИВНІШИХ НАПРЯМКІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Цифрова трансформація є ключовою рушійною силою для підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу та каталізатором якісно нових змін в українському суспільстві. Найперспективніші напрямки включають розвиток штучного інтелекту, автоматизацію бізнес-процесів, впровадження хмарних технологій і прийняття рішень на основі аналізу великих даних. Ці технології здатні не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й сприяти виходу на нові ринки, залученню інвестицій і покращенню взаємодії з клієнтами.

Для успішної цифрової трансформації важливо чітко окреслити стратегічні цілі. Компаніям, незалежно від їхнього розміру, від стартапів до зрілих організацій, варто впроваджувати ефективні системи управління з самого початку, такі як OKR (Objectives and Key Results). Цю методологію активно використовують топ-20 світових корпорацій, а також Міністерство цифрової трансформації України. Правильна система управління допомагає зосередитися на ключових цілях і гнучко адаптуватися до змін. Як відомо, «планування – це все, план – ніщо».

Окрему увагу необхідно приділяти державному сектору, який продовжує відігравати провідну роль у взаємодії з населенням України. Однак бізнес має йти в ногу з цією трансформацією, аби забезпечити зростання та адаптацію до нових викликів цифрової економіки.

ВІТАЛІЙ ЧЕРЕПАХА

Екс-радник Міністра розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, член Координаційного комітету з підготовки та забезпечення участі України в «ЕКСПО 2020»

Виражаючи подяку за надану можливість прокоментувати мені як представнику покоління між старперами ® і стартаперами хочу підтвердити важливість наявності торговельної марки для позиціонування бізнесу в такому різноманітті споживачів та калейдоскопі конкурентів у всіх сферах економіки – це вже по-сучасному як ID та по-колишньому як знак якості.

Можливість щось і когось (товар) ідентифікувати, а тим паче верифікувати – привілей наразі not for everyone, яким би слоганом це не звучало. Певному сегменту користувача, який здатен платити, потрібна принаймні ілюзія вибору та приналежності, де без «трейдмарки» – ніяк, а якість та ціноутворення – вже на совісті та на розсуд виробника.

Виходячи на міжнародні ринки український виробник мусить мати ту саму міжнародну марку, що звісно не обов'язково збігається з вітчизняною в силу особливостей мови чи менталітету, хоча чеську SCODA у нас купують, не «шкодячи» собі. На прикладі українського виробника курятини хочу зауважити. що їх приєднання до локальних назв продукції на арабському ринку, в тому числі котра поставляється також з інших країн, і є розмитою і банальною, не дозволяє їм наразі зайти в сегмент супермаркетів на кшталт Spinneys, а тим паче Waitrose.

Найяскравішим прикладом успішного виходу на міжнародний ринок девелопменту є український і вже міжнародний бренд Taryan у колаборації із міжнародним отельєром Anantara на теренах сонячного Балі.

КИРИЛО БОНДАР

Партнер та CFO в UDP Renewables та UNIT.City

Думаю, що успіх UNIT.City базується на кількох ключових факторах:

1. Візія та стратегічне планування: UNIT.City народився з амбітної візії створити в Україні інноваційну екосистему світового рівня. Ми розуміли, що країні потрібен не просто черговий офісний парк, а повноцінне середовище, де технології, освіта та підприємництво зможуть органічно переплітатися та посилювати одне одного.

Ключовим елементом нашої стратегії стало довгострокове планування. Ми розробили детальний мастер-план розвитку території на 15 років вперед, що дозволило нам поетапно та гармонійно розбудовувати інфраструктуру парку.

2. Створення екосистеми: успіх UNIT.City базується на створенні збалансованої екосистеми. Ми цілеспрямовано залучали різноманітних учасників: технологічні компанії, стартапи, венчурні фонди, акселератори, освітні установи та представників креативних індустрій.

3. Освітня складова: розуміючи важливість талантів для інноваційної екосистеми, ми зробили значний акцент на освітній складовій. В UNIT.City ми запустили ряд власних освітніх ініціатив, таких як UNIT Factory (школа програмування) та UNIT.City School of Business.

4. Інфраструктура та сервіси: ми розуміли, що для залучення найкращих компаній та талантів, потрібно створити виняткові умови праці. Тому в UNIT.City ми розбудували інфраструктуру світового рівня: сучасні офісні простори, коворкінги, лабораторії, спортивні об'єкти, заклади харчування та відпочинку.

Особливу увагу ми приділили створенню спільних просторів та подієвої інфраструктури, які сприяють нетворкінгу та обміну ідеями між резидентами.

5. Інновації та адаптивність: Світ технологій стрімко змінюється, і ми постійно адаптуємо нашу стратегію до нових викликів та можливостей. Наприклад, з початком пандемії COVID-19 ми швидко впровадили нові протоколи безпеки та розширили можливості для віддаленої роботи.

Отже мої поради для інноваторів наступні:

- Мисліть екосистемно
- Інвестуйте в освіту
- Будьте гнучкими
- Створюйте платформу для колаборації
- Мисліть глобально

Створення UNIT.City – це захоплююча подорож, яка продовжується. Ми віримо, що розбудова подібних інноваційних екосистем є ключовим фактором для технологічного та економічного розвитку України.

Впровадження природоорієнтованих технологій не лише зменшує вплив на довкілля, скорочує надходження шкідливих речовин у повітря та воду, зменшує вплив на клімат, а й оптимізує використання енергії, води та сировини, що знижує витрати бізнесу зберігаючи природні ресурси.

У рамках реалізації екоініціативи від «Numo Development» ми чітко розуміємо, що у час, коли державний бюджет має бути повністю орієнтований на захист країни, саме бізнес може стати тією силою, яка зрушить питання збереження довкілля з мертвої точки.

Екологічна ініціатива компанії Numo Development має назву «Нумо сортувати», адже однією з основних задач вбачає саме вирішення проблеми сортування відходів у Буковелі та популяризації культури сортування в Україні в цілому. Таким чином бізнес має на меті зробити свій внесок у вирішення проблеми відходів в Буковелі.

Впровадження екотехнологій – це не просто тренд, а необхідність для сучасного бізнесу. Це інвестиція в майбутнє, репутацію компанії та збереження довкілля. Це дає можливість залучати фінансування у вигляді грантів саме на розвиток екологічних ініціатив. Крім того, впровадження екотехнологій – це крок до гармонізації з європейськими стандартами та законодавством, що відкриває нові можливості для розвитку та виходу на нові ринки.

Також це важливий крок до поліпшення іміджу компанії. Соціальна відповідальність підвищує довіру споживачів і партнерів та приваблює інвесторів, особливо закордонних. Молоді фахівці все частіше обирають роботодавців, які дбають про довкілля.

Впровадження екотехнологій – це довгостроковий процес, який вимагає систематичного підходу та інвестицій. Однак результати перевершать всі очікування.

АНГЕЛІНА ДОКУС
Канд. геогр. наук, освітній менеджер програми екоініціативи «Нумо сортувати» компанії «Numo Development», голова ГО «ESD»

МЕРЕЖА TISC В УКРАЇНІ: РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ

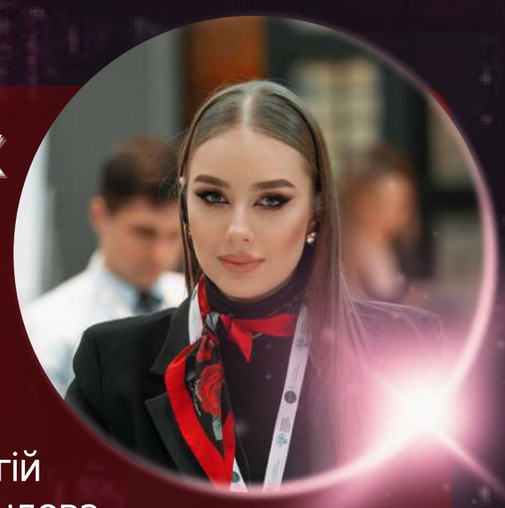
Що таке TISC?

TISC *– міжнародний проєкт підтримки винахідництва, інновацій та стартап-проєктів Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ), який реалізується в Україні Міністерством економіки України та УКРНОІВІ, на базі якого функціонує Головний офіс TISC.*

Мережа Центрів підтримки технологій та інновацій (TISC) складається з Головного офісу TISC УКРНОІВІ та регіональних TISCs в різних регіонах України.

Місія Головного офісу TISC УКРНОІВІ?

Об'єднати зусилля інноваторів, винахідників, науковців, бізнесу та держави. Ми сприяємо перетворенню ідей на інновації, а інновацій – на конкурентні переваги України на світовій арені.



АНАСТАСІЯ ЯРМОЛЮК

Начальник відділу розвитку мережі Центрів підтримки технологій та інновацій (TISC) УКРНОІВІ

Наша спільна мета, усіх учасників мережі Центрів підтримки технологій та інновацій (TISC) в Україні, – розбудова інноваційного майбутнього України, забезпечення її технологічного прогресу та економічного зростання. Інноваційна діяльність – це можливість для українців не лише зберегти свою ідентичність, але й творити нове, прогресивне майбутнє.

Ми пишаємося надзвичайно сильною генерацією винахідників, науковців та інноваторів, які продовжують творити в умовах воєнного стану. Місія мережі TISC – супроводжувати вас на шляху до реалізації інноваційних проєктів.

TISC створює сприятливе середовище для продуктивної взаємодії між творцями, бізнесом, університетами, науково-дослідними установами та іншими суб'єктами інноваційної екосистеми.

Незважаючи на виклики сьогодення, ми не зупиняємося. Кожна нова розробка, патент, успішний стартап – це внесок у активізацію DefenseTech, MedTech, IT, AI та інших технологічних напрямків, що закладають фундамент нашої Перемоги та майбутнього процвітання України.

НА ЧОМУ МИ НЕ ЗУПИНЯЄМОСЬ?

- ***Координуємо роботу регіональних TISCs:*** за 2023 рік відкрили 16 нових TISCs в різних регіонах України, а за 2024 – більше 15. Вони вже допомогли багатьом винахідникам та інноваторам успішно охороняти та комерціалізувати їх розробки!
- ***Підвищуємо навички представників мережі TISC:*** ми запустили комплексний, практичний, інтерактивний курс «TISC.Services: порядок та механізми надання послуг у сфері IP та інновацій».
- ***Організовуємо тренінги, воркшопи та вебінари:*** проєкт «Talking about my idea», «Database PowerUp» – це наш внесок у розвиток інноваційної культури в Україні. За 2023-2024 роки ми провели близько 100 заходів.
- ***Надаємо інформаційно-консультаційну підтримку з питань IP та інновацій*** *розробникам, винахідникам, науковцям, бізнесу, стартапам.*
- ***Сприяємо матчмейкингу*** представників освіти, науки, бізнесу та інших суб'єктів інноваційної екосистеми.
- ***Забезпечуємо доступ до міжнародних ресурсів з питань IP та інновацій***. Платформа eTISC, бази даних ASPI та ARDI ВОІВ та інші цифрові платформи та інструменти – все це доступне для TISCs.
- ***Підтримуємо трансфер технологій***. Ми не лише консультуємо, а й активно сприяємо практичному впровадженню інновацій, супроводжуючи інноваторів та стартапи.

ЩО ДАЛІ? ТІЛЬКИ ВПЕРЕД!

Координація діяльності мережі TISC: фокус на якість та реальні виклики

Команда Головного офісу TISC УКРНОІВІ фокусує свою діяльність на якісних показниках, приділяючи увагу практичним кейсам і реальним викликам, з якими стикаємося.

Наша місія – координувати діяльність регіональних TISCs, які сприяють розвитку інноваційного середовища та регіональних інноваційних екосистем, забезпечуючи інноваторам, винахідникам, стартапам доступ до найкращих практик, міжнародних ресурсів і можливостей для трансферу технологій. Ми орієнтовані на довгострокову конкурентоспроможність країни, сприяючи перетворенню інноваційних рішень на реальні економічні здобутки та інтеграцію України в глобальний інноваційний простір.

Одним з наших ключових завдань є поглиблення співпраці з кожним регіональним TISC, забезпечуючи не лише їхню кількісну присутність, а й посилюючи якісну складову – підвищення рівня навичок фахівців TISCs, покращення рівня якості послуг у сфері ІР та інновацій, що надаються, і адаптація їх до конкретних умов кожного регіону.

Розвиток інноваційних проєктів

Основною нашою задачею є пошук і залучення стейкхолдерів для підтримки інноваційних проєктів. Ми налагоджуємо сталі зв'язки з українськими та міжнародними організаціями, індустріальними парками, бізнесом, органами державної влади, бізнес-інкубаторами та бізнес-акселераторами та іншими інституціями для реалізації спільних інноваційних проєктів.

Ми зосереджуємось на підтримці стартап-руху в університетах та наукових установах, допомагаючи інноваційним проєктам розвинути власний потенціал для подальшого масштабування та комерціалізації, супроводжуючи їх на цьому шляху.

Координація грантової діяльності

Ми зосереджуємося на систематичному моніторингу освітніх та інноваційних проєктів, грантів, які оголошують державні та міжнародні організації, фонди та міністерства. Ми сприяємо максимальній участі представників мережі TISC у цих можливостях, забезпечуючи підтримку їх інноваційних проєктів. Крім того, здійснюється постійна публікація інформації про актуальні грантові можливості на офіційних ресурсах мережі TISC, що дозволить суб'єктам інноваційної діяльності своєчасно реагувати на доступні фінансові інструменти.

Ми працюємо над тим, щоб зробити послуги з підтримки ІВ та інновацій доступними в кожному регіоні України, генеруємо та розвиваємо проєкти для того, щоб економіка України стала прогресивною та інноваційною.

Звертайтесь до мережі TISC в Україні – ми готові підтримати кожну інноваційну ідею!

Разом ми будуємо інноваційне майбутнє України!

ПРЕДСТАВНИКИ МЕРЕЖІ TISC: ПІДТРИМКА ТА РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙ

ОЛЕНА ВАСИЛЕНКО

Керівник TISC Інституту мікробіології і вірусології ім. Д.К. Заболотного НАН України, молодший науковий співробітник лабораторії інновацій та трансферу технологій Інституту мікробіології і вірусології ім. Д.К. Заболотного НАН України

Із досвіду комерціалізації наукових розробок на основі штамів мікроорганізмів та реєстрації прав інтелектуальної власності на них.

- Реєстрація штаму мікроорганізму (штам м/о) як ОПІВ вимагає обов'язкового його депонування у депозитаріях, яким надано право на проведення процедури депонування згідно постанови КМУ від 12 жовтня 1994 р. N 705 «Про державну систему депонування штамів мікроорганізмів». Крім того, депонування забезпечить підтвердження рівня патогенності чи непатогенності мікроорганізму та гарантоване його зберігання протягом дії патенту, як еталонного зразка. Це актуально при втраті власником зазначеного штаму м\о або у випадку, коли штам м\о втратив заявлену активність (наприклад, знижується рівень продукування заявлених метаболітів та ін.).
- Один і той самий штам мікроорганізмів може використовуватися для різних біопрепаратів, тому реєстрація безпосередньо штаму м/о як ОПІВ не означає, що він не може бути використаний у складі інших об'єктів патентної процедури у вигляді біопрепаратів чи біотехнологій для медицини та ветеринарії, наприклад.
- Використання у харчових продуктах штамів м/о із зазначенням на етикетці – «пробіотичний продукт», «пробіотичні штами м/о» вимагає від виробника офіційного підтвердження результатів проведених наукових досліджень, інакше може бути кваліфіковане як введення в оману споживача.
- Будь-який новий штам м/о досліджується науковцями на здатність продукувати різні метаболіти потім на можливість застосування у різних напрямках, наприклад медицині, харчовій промисловості, рослинництві, охороні навколишнього середовища та ін.

Потім підбираються умови його оптимального культивування, щоб забезпечити економічну доцільність та утворення максимальної кількості потрібних біологічно активних речовин.

Наступними етапами можуть бути: лабораторні, польові або доклінічні, клінічні дослідження, залежно від напрямку застосування мікроорганізму. Тому, навіть штам м/о, виділений із природного середовища, потребує застосування глибоких знань, творчого підходу, кропіткої та тривалої праці науковців для забезпечення його максимальної корисності та ефективності. Для використання такого штаму мікроорганізмів з метою комерційної діяльності необхідним є отримання у власника дозволів та укладання ліцензійних угод.

СЕРГІЙ ФОМЕНКО

Керівник TISC Київського академічного університету, к.т.н.

Державна організація «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій» та Державна наукова установа «Київський академічний університет» (далі – КАУ) підписали 04 вересня 2024 року Угоду про створення та подальше функціонування Центру підтримки технологій та інновацій (далі – TISC) на базі КАУ.

КАУ є реалізацією в Україні, на університетському рівні, системи дуальної освіти для Національної академії наук. Принцип освітньої діяльності КАУ – «навчання через дослідження». Основними структурними одиницями КАУ є кафедри при базових інститутах НАН України (освітньо-наукові підрозділи) та центри досліджень. Бакалаврський рівень підготовки студенти КАУ отримують у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка – для цього створюються спеціальні виділені групи КАУ. З II-III курсу студенти розподіляються на базові академічні кафедри КАУ і залучаються до наукової роботи в академічних інститутах чи в центрах досліджень КАУ.

TISC КАУ надає послуги відповідно до вимог Всесвітньої організації інтелектуальної власності (далі – WIPO). Проводяться патентні пошуки на спеціалізованих патентних базах даних, було організоване навчальні лекції для студентів стосовно патентних запитів та патентного пошуку. Здійснюється дистанційне навчання за програмами Академії WIPO. TISC КАУ неодноразово брав участь у проведенні заходів з питань інтелектуальної власності та трансферу технологій.

Крім того, TISC КАУ започатковано на постійній основі проведення круглих столів з представниками трансферу технологій академічних науково-дослідних інститутів з метою їх інформування щодо заходів, нововведень та рекомендацій у сфері інтелектуальної власності та трансферу технологій, а також пошуку замовників на послуги, які можуть бути надані інститутами, на базі їх наукових розробок.

TISC КАУ бере участь у реалізації проєктів в рамках наукової та освітньої діяльності Київського академічного університету:

- Екологія та захист довкілля
- Нова енергетика
- Біотехнології
- Квантові технології
- Нанотехнології

Разом з тим, TISC КАУ вбачає одним із головних напрямків своєї діяльності – налагодження конструктивної взаємодії наукового середовища з бізнес спільнотою та виробництвом.

Повний перелік послуг, які надає TISC КАУ

ТОП ПОРАД, ДЕ ЧЕРПАТИ КРЕАТИВ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

Успішні інновації часто починаються з розуміння реальних проблем та потреб ринку. Підприємцям варто звертати увагу на глобальні виклики, соціальні зміни та екологічні тренди. Натхнення також можна черпати зі спілкування з іншими підприємцями, а також через обмін досвідом на міжнародних майданчиках. Важливо не боятися експериментувати з різними підходами, використовуючи міждисциплінарний підхід та сучасні технології, такі як блокчейн чи штучний інтелект. Також особисто мені дуже допомогло, що я маю досвід у різних сферах, що дозволяє комбінувати ці знання та підходи, створюючи інноваційні рішення на перетині кількох галузей.

Як трансформувати традиційні навички у інноваційні бізнес-концепції.

Ідеї інноваційних проєктів можуть виникати з переосмислення традиційних процесів та галузей. Наприклад, використання біорозкладного матеріалу в одноразовому посуді – це приклад того, як давні знання в агропромисловості можуть стати основою для створення сучасного та екологічного продукту. Традиційні українські ремесла та технології мають великий потенціал для перетворення на інноваційні бізнес-моделі.

СЕРГІЙ ПУЗЬКО

PhD, засновник та CEO компанії CupCorn, що спеціалізується на виробництві одноразового еко-посуду з кукурудзяного крохмалю

ЛЮДМИЛА ПЕТРЕНКО

Координатор TISC у Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана

Одним із успішних кейсів розвитку стартапів в КНЕУ став проєкт Сергія Пузька. Ще навчаючись в магістратурі, навесні 2019 року, Сергій презентував свою ідею на IP-марафоні. Далі Сергій продовжив роботу над проєктом, уже будучи аспірантом: йому вдалося поєднувати наукові дослідження з підприємницькою діяльністю й успішно масштабувати проєкт.

ІРИНА БІЛОУС

Керівник TISC у Вінницькому торговельно-економічному інституті ДТЕУ, кандидат юридичних наук, доцент кафедри права ВТЕІ ДТЕУ, адвокат Ради адвокатів Вінницької області

ПАТЕНТНИЙ ТРОЛІНГ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

На сьогоднішній день однією з поширених проблем у сфері патентного права є «патентний тролінг». Це поняття виникло у Сполучених Штатах Америки, коли фірми стали скуповувати патенти, після чого починали судитися з виробниками, звинувачуючи їх в тому, що вони використовують чужий об'єкт інтелектуальної власності і не мають на них охоронні та реєстраційні документи. Таке явище стало популярним і в Україні.

Зазвичай колишні працівники підприємства, яким було відомо, що виробник виготовляє продукцію без реєстраційних документів, після звільнення оформлював патент і починав шантажувати виробника. Також, недобросовісні власники патентів стали оформлювати право власності на повсякденні, загальновідомі речі, що створило безліч проблем виробникам і потягло затяжні судові засідання.

Для боротьби з патентними тролями необхідно удосконалити законодавство, встановити відповідальність за «патентний тролінг», покращити якість патентної експертизи.

У 2023 році на базі TISC Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького було створено стартап-школу, яка об'єднала креативних студентів, викладачів та представників бізнесу. За результатами роботи стартап-школи було проведено стартап-батл, де студенти разом із менторами змогли представити свої MVP. Працівники TISC допомогли оформити заявку на корисну модель для одного з MVP, який у результаті отримав патент.

TISC може стати важливим інструментом для розвитку стартапів в університетах, надаючи підтримку в набутті прав на об'єкти інтелектуальної власності та розвитку інноваційних ідей загалом.

НАТАЛІЯ ПОПОВА

Керівник TISC Черкаського національного університету ім. Б. Хмельницького

Корисно розуміти:

Якщо ви створили щось нове, то для його захисту на нього, як на об'єкт права інтелектуальної власності вам необхідно інноваційну складову проєкту перевести на «мову» інтелектуальної власності. Одна розробка, один проєкт можуть містити в собі декілька об'єктів права інтелектуальної власності, і для набуття прав на них необхідно здійснити різні процедури.

Так, наприклад, новий безпілотний літальний апарат може містити в собі об'єкти авторського права (комп'ютерну програму, конструкторську документацію), мати нову оригінальну форму (промисловий зразок), нетрадиційні джерела енергії (винахід чи корисна модель), впізнавану назву (торговельна марка), оригінальне компонування елементів мікросхеми (топографія інтегральної мікросхеми) і т.п.

Така оцінка дозволить зекономити часові та матеріальні витрати, і допоможе убезпечитись від недобросовісної конкуренції.

ОКСАНА ЮРЧИШИН

Начальник відділу науково-інноваційного супроводу освітнього процесу КПІ ім. Ігоря Сікорського, координатор TISC КПІ ім. Ігоря Сікорського

БОГДАН АВРАМЧУК

Кандидат економічних наук, старший дослідник, заступник директора з науково-експертної діяльності УкрІНТЕІ

ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ ПРИ ФОРМУВАННІ ЗАЯВКИ НА ПРОЄКТ

- перед написанням заявки;
- основні джерела інформації;
- поради щодо кращих практик;
- поради щодо уникнення гірших практик;
- приклад структури заявки.

ПЕРЕД НАПИСАННЯМ ЗАЯВКИ

Перед тим як розпочати написання якісно структурованої заявки, потрібно дати собі відповідь на наступні питання:

- Як перетворити ідеї на проєкти, які можуть отримати фінансування?
- Як отримати необхідне фінансування?
- Де знайти інформацію про програми, процедури тощо?
- Як розвинути ідею проєкту, щоб вона відповідала можливостям фінансування?
- Яку роль я можу відігравати? Як знайти партнерів/лідерів?
- З якими темами я хочу співпрацювати (які проєкти/ініціативи вже існують)?
- Чому регіональна співпраця (на рівні морського басейну або суббасейну) необхідна для досягнення вашої мети та подолання виявлених викликів?

- Внесок мого проєкту у потенційні пріоритети фінансування.
- Внесок моїх проєктів у відповідні політики та пріоритети ЄС (Європейська Зелена Угода, Комунікація щодо стійкої блакитної економіки тощо).
- Як перетворити ідеї на проєкти, які можуть отримати фінансування?
- Як отримати необхідне фінансування?
- Де знайти інформацію про програми, процедури тощо?
- Як розвинути ідею проєкту, щоб вона відповідала можливостям фінансування?
- Яку роль я можу відігравати? Як знайти партнерів/лідерів?
- З якими темами я хочу співпрацювати (які проєкти/ініціативи вже існують)?
- Чому регіональна співпраця (на рівні морського басейну або суббасейну) необхідна для досягнення вашої мети та подолання виявлених викликів?
- Внесок мого проєкту у потенційні пріоритети фінансування.
- Внесок моїх проєктів у відповідні політики та пріоритети ЄС (Європейська Зелена Угода, Комунікація щодо стійкої блакитної економіки тощо).

ОСНОВНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Якщо у вас вже є ідея проєкту та орієнтовний план написання заявки, варто знайти програму, яка підходить для вашої теми. Основними джерелами інформації про ту чи іншу програму чи конкурс є:

- Інформація про програму.
- Запрошення до подання пропозицій.
- Посібник з програми.
- Пакет заявок (включає форму заявки).
- Ресурси вебсайту.
- Стратегічні настанови ЄС/регіональні керівні принципи.

ПОРАДИ ЩОДО КРАЩИХ ПРАКТИК

При написанні заявки варто орієнтуватися на наступні поради дотримання найкращих практик створення грантових заявок:

- Залишайтеся зосередженими на своїх ключових пріоритетах і цілях.
- Обирайте правильний географічний рівень для партнерства: транскордонний, транснаціональний або регіональний басейн Чорного моря.
- Дізнайтеся про кращі практики перед тим, як звертатися до партнерів.
- Стратегічний вибір партнерів чи дійсно є достатньо спільних інтересів?
- Перевіряйте компетентності організацій-партнерів – чи вони дійсно подібні?
- Діліться власністю, зобов'язаннями та відповідальністю.
- Реалістичні амбіції – обмін досвідом та навчання.
- Розробляйте показники успіху на ранньому етапі – і контролюйте їх.
- Реалістичне планування бюджету (не надто високий, не надто низький) та часового розподілу – такі проєкти вимагають часу та ресурсів (наприклад, переклади, зустрічі).
- Вчіться на попередньому досвіді та пробуйте знову, якщо не вийшло.

ПОРАДИ ЩОДО УНИКНЕННЯ ГІРШИХ ПРАКТИК

Також, варто уникати гірших практик при написанні грантової заявки, оскільки ви можете витратити свій час, але при цьому не пройти експертизу. До гірших практик можна віднести:

- Не змінюйте курс і не проштовхуйте проєкти лише з фінансових міркувань – інакше вони не будуть стійкими в часі.
- Не обирайте неправильний географічний рівень для співпраці (наприклад, вирішення місцевої проблеми через партнерство на рівні регіону Чорного моря).
- Не вступайте в співпрацю з іншими організаціями без підготовки (вибір партнерів без чіткої причини).
- Не завищуйте очікування проєкту – всі будуть розчаровані.
- Не припускайте очікувань організацій-партнерів – вони можуть мати подібні обов'язки, але не завжди!
- Не поспішайте з написанням пропозицій в обмежений час і з недостатніми ресурсами, краще зачекайте наступного запрошення!
- Не дозволяйте провідним партнерам виконувати всю роботу, тоді як інші просто спостерігають.
- Не винаходьте колесо заново!
- Не засмучуйтеся через відмову.

ПРИКЛАД СТРУКТУРИ ЗАЯВКИ

1. Потреби/проблеми: відсутність інновацій у секторі аквакультури.
2. Загальна мета: стимулювати інновації.
3. Мета проєкту: створити мережу виробників, університетів та торгових палат.
4. Очікувані результати: створена мережа, плани дій.
5. Діяльність/результати: підготовчі зустрічі, збір даних, інтерв'ю для отримання первинних джерел інформації, розробка планів дій, комунікація цих планів.
6. Ресурси: виділений бюджет + людські ресурси.

Якісний проєкт починається з аналізу проблеми/потреб (дерево проблем і цілей):

- Є послідовним (логічним), релевантним (відповідає програмі), ефективним (служить меті) та ефективним (вимірюваним);
- Має чітке планування, бюджетування та розподіл завдань;
- Знає/визначає ризики на ранньому етапі та відповідно адаптує планування та бюджет;
- Має сильну команду та залучає зацікавлені сторони на ранньому етапі.

МИХАЙЛО ПСЮК

Керівник Інноваційного хабу Державного університету «Житомирська політехніка», директор ТОВ «Науковий парк Державного університету «Житомирська політехніка»

ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІННОВАЦІЇ: ЯК ЗНАЙТИ СВОЮ ІДЕЮ ТА РОЗПОЧАТИ ІСТОРІЮ УСПІХУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ

У світі, де технології змінюються постійно, початок шляху для українських підприємців та стартапів може здаватися складним. Але саме тут криється найбільший потенціал для створення чогось унікального та проривного. Як знайти свою ідею та розпочати свою історію успіху в цю цифрову епоху?

Почніть з проблеми, адже найкращі ідеї народжуються з реальної проблеми. Озирніться навколо, поговоріть з людьми, потенційними клієнтами, визначте, з якими труднощами вони стикаються у повсякденному житті чи бізнесі. Можливо, саме ви зможете запропонувати рішення, яке змінить їх світ.

Мрійте масштабно, але починайте з малого, не бійтеся мріяти про великі цілі, але починайте з невеликих кроків. Провалідуйте свою ідею з клієнтами, створіть прототип, протестуйте свою ідею на невеликій аудиторії, отримайте зворотній зв'язок та вдосконалюйте свій продукт постійно.

Навчайтесь та розвивайтесь, цифровий та технологічний світ постійно змінюється. Інвестуйте в свої знання та навички, відвідуйте конференції, читайте книги, спілкуйтеся з експертами, бізнесом, стартапами. Чим більше ви знаєте, тим більше можливостей відкривається перед вами.

Шукайте натхнення у світі, вивчайте успішні кейси українських та світових стартапів, аналізуйте їх стратегії, шукайте ідеї, які можна адаптувати до вашого контексту.

Не бійтеся просити про допомогу, звертайтесь до менторів, інкубаторів, акселераторів та інших організацій, які підтримують стартапи. Вони допоможуть вам уникнути типових помилок та знайти свій шлях до успіху.

Вірте в себе та свою ідею, адже найважливіше – це вірити в те, що ви робите. Ваша пристрасть та ентузіазм заряджатимуть вас енергією та допоможуть подолати будь-які труднощі.

Пам'ятайте, що кожен успішний бізнес, стартап колись був лише ідеєю. Використовуючи технології, інновації та свою креативність, ви можете створити щось дійсно унікальне та змінити світ на краще.

Ключовою особливістю даного закладу є дві творчих студії мейкерства – студія промислового дизайну з найсучаснішою технікою (3D лазери та 3D принтери, ЧПУ обробні центри, гравери, преси по шкірі, швейні машини і т.п.) для створення прототипів, дослідних зразків, одиничних крафтових виробів і можливістю захисту авторських прав на базі нашого регіонального TISC, де кожен креатор може захистити авторство своїх виробів в законом встановлений спосіб.

Також, студія урбаністики, де будуть теж 3D лазерні установки, плотери, планшетні сканери, голографічні девайси та 3D окуляри віртуальної реальності для можливості імітації та створення цифрових двійників будівель з можливістю перегляду в режимі реального часу.

Вся ця створена інфраструктура забезпечуватиме високий рівень інноваційності процесу створення нових продуктів – швидкості, якості та унікальності, що дозволить посилити конкурентоспроможність місцевого бізнесу в сфері креативних секторів економіки.

Наш TISC надає повний спектр послуг для креаторів в сфері захисту прав інтелектуальної власності: аудит та реєстрація ТМ в Україні і закордоном, патентна підтримка та реєстрація винаходів і промислових зразків, консультації в сфері захисту авторства і т.п.

ЮРІЙ ІВАШУК

Керівник TISC на базі ГО «Інститут сталого регіонального розвитку»

ВОЛОДИМИР ВАСИЛЕВСЬКИЙ

Голова організації ГО «Інститут сталого регіонального розвитку»

Створення активного середовища інноваторів та креаторів, які творять майбутнє нашого регіону вже сьогодні. Тернопіль – місто відрите для талановитих людей та підприємців з усіх куточків світу. Тут легко почати і вигідно вести бізнес. Місто має бути відкрите для інвестицій.

Ключові виклики, які стоять перед містом Тернопіль та Україною – еміграція успішних і творчих людей, особливо молоді із сфери підприємництва, в інші міста і навіть закордон. Як відповідь на ці виклики – впроваджується проєкт «Підприємцем бути легко» в рамках якого розроблено концепцію локації Open Space Ternopil – громадський простір та івент-хол, а також з центром підтримки підприємництва та коворкінгом на 36 осіб і конференц-залами на 160 осіб, шоурумом, скайпрумами, фудкортом, кімнатою для дітей і т.п.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВІТАЛЬНІ СЛОВА

- World Intangible Investment Highlights. Better Data for Better Policy. Publication year: 2024.
- Patents, trade marks and startup finance. Funding and exit performance of European startups. October 2023.
- World Intellectual Property Indicators Report: Record Number of Patent Applications Filed Worldwide in 2022.
- World Intellectual Property Indicators Report: Global Patent Filings Reach Record High in 2023.

СТАРТАПИ: ЩО ЦЕ І ДЛЯ ЧОГО?

- Стартап як об'єкт інвестиційного процесу: сутність та життєвий цикл існування.
- Що таке стартап (startup)?
- Коли стартап перестає бути стартапом і стає бізнесом?
- Створення стартапа.
- What Is a Startup Company, Anyway?
- What is a startup? Innovation, technology, and talent.
- What's the difference between a startup, a scale-up, and a tech company?

ІДЕЯ ДЛЯ ПРОЄКТУ

- 5 найдієвіших методів перевірки бізнес-ідей.
- Фрірайтинг: пуста писанина чи шлях до геніальності?
- Ікіґай: концепція пошуку (і знаходження) себе.
- Як технології змінюють світ. Що таке hardware. Ролі в стартапі.
- Я хочу піти в стартап. Де знайти кофаундерів і як зафіксувати частки в команді – No Fears.
- Розробка стартап-проєктів: Конспект лекцій.
- 7 етапів розробки (NPD) New Product Development.
- Як створити успішний стартап.
- Методики пошуку ідей та перевірка їх на успішність.
- Бізнес чи стартап? Як зрозуміти свій шлях на етапі ідеї?
- Scrum.
- Kanban vs. Scrum: Which One Is Right for You?
- Business Ideas to Become Your Own Boss.
- How to Come Up With Brilliant Startup Ideas.
- The Role of Teams in Startups.
- How to Organize a Startup Team Structure.
- Startup Team Structure: Role, Responsibilities, and Actionable Tips.
- Tech Startup Team Structure & Roles.
- How to Make a Team for Your Startup: Steps and Secret Tips of Building.
- 5 core roles startups must have in their team.
- Building Your Startup Dream Team: Key Roles and Hiring Strategies.

СТРАТЕГІЧНА АРХІТЕКТУРА БІЗНЕСУ

- Місія та візія бізнесу: як прописати та навіщо це потрібно.
- Тестуємо бізнес-ідею.
- Формування бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства.
- Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства.
- Краш-тест бізнес-моделі.
- Що таке бізнес-модель, які вони бувають і навіщо потрібні.
- Що таке бізнес-модель і як за допомогою неї знайти більше грошей та можливостей для свого бізнесу.
- Бізнес з нуля. Як обрати бізнес-модель?
- Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства.
- Що таке RoadMap та як її використовувати.
- Ієрархія, цілі й розвиток стартапу. Що таке RoadMap і як її створити.
- Customer journey map: погляд на продукт із боку цільової аудиторії.
- Бізнес-план стартапу: інструкція для початківців.
- What is a SWOT Analysis? (And When To Use It).
- How to Perform a SWOT Analysis.
- SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis).
- Як аналізувати цільову аудиторію та визначати її потреби.
- Що таке цільова аудиторія ЦА та як її визначити.
- Цільова аудиторія: як її визначити і навіщо це потрібно.
- Roadmap Basics.
- Roadmap: Definition, Tools, Examples.
- Roadmaps: What are they? and how can you create them?
- What is a Roadmap.
- What Is the Lean Startup Methodology?
- The Lean Startup Methodology Cycle [Insights + Real Examples].
- Lean Startup: Defined, How It Differs From a Traditional Business.
- The Lean Startup Methodology.

СТВОРЕННЯ MVP ТА ЕВОЛЮЦІЯ В MAP

- Як зробити свій Pet Project: реальний приклад та детальний гайд.
- Я хочу піти у стартап, але в мене немає MVP. Чим мені допоможуть інкубатори й акселератори? – No fears.
- Що означає MVP та як його реалізувати?
- Що таке мінімально життєздатний продукт (MVP) та як це використовувати в бізнесі.
- Як створити MVP, який переживе півот.
- Як зрозуміти потребу ринку та створити бездоганний MVP?
- MVP розробка.
- 7 помилок розробки mvp продукту.
- Що таке MVP – як правильно створити мінімально життєздатний продукт.
- MVP для стартапів.
- MVP: принципи створення та головні помилки фаундерів.
- Мінімально життєздатний продукт (Minimum viable product, MVP).
- Що таке MVP і навіщо він потрібний вашому стартапу.
- Що таке MVP та як це використати в бізнесі?
- Що таке MVP та як його створити за 10 кроків.
- Порівнюємо Spikes, Proof of Concepts, Prototype, MVP.
- MVP, MMP, MLP та інші абревіатури, які допомагають вижити у продуктовій IT-компанії.
- MVP, MMP і MLP: що це таке та для чого потрібно.
- MVP, MMP, MLP, MDP, and MAP Startup Stages: Your Brief Guide.
- MVP or MMP? What's the difference?
- Minimum Loveable Product.
- Ultimate Guide To MVP, MMP, MLP & Everything In Between.
- Your Guide to MVP, MMP, MLP, MDP and MAP Startup Stages.
- Minimum viable product (MVP): From basic validation to MAP mastery.
- New Product Development Process: Stages, Examples, and Tips.

ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ СТАРТАПІВ

- Цивільний кодекс України.
- Господарський кодекс України.
- Податковий кодекс України.
- Кодекс законів про працю України.
- Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».
- Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань».
- Закон України «Про авторське право і суміжні права».
- Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі».
- Закон України «Про охорону прав на промислові зразки».
- Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні».
- Закон України «Про захист персональних даних».
- Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг».
- Закон України «Про медіацію».
- З чого почати бізнес – вибір організаційно-правової форми.
- Trademark.
- Choose a business structure.
- How to start as an individual-entrepreneur in Ukraine: a 2024 step-by-step guide.
- Класифікація підприємств.
- What Is a Private Company?
- How to Choose the Best Legal Structure for Your Business.
- Employment contract: everything an employee and employer need to know.
- Labour law in Ukraine.
- Taxation of LLC in Ukraine.
- Що таке Due Diligence і чому це важливий етап угоди.
- Due Diligence: Types and How to Perform.
- Due diligence: Definition, types and examples.

ТЕСТУВАННЯ ПРОДУКТУ

- Що таке тестування продуктивності? Глибоко зануртеся в типи, практики, інструменти, завдання та багато іншого!
- Product Testing: Examples and Tips for 2024.
- Different types of product testing and why they matter for product teams.
- 6 Types of Product Testing (With Examples and Tips).
- Step-by-step guide to effective product testing.
- The complete guide to product testing.
- What is Product Testing? Definition, Types and Process.
- How to Test a Product Before Launch: Everything You Need to Start.
- Product testing process for enterprise startups.
- How to Test a Product Before Launching your Online Business.
- What is Product Testing and How to Conduct It?
- What's the best way to test a startup's product or service?
- Product test: how to prepare for the launch.
- Test Your Technology Product Startup Idea.
- How to test your product before you build it.
- How to test your product before launch.

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ

- 5 етапів розвитку стартапу: від вирішення ринкової проблеми, MVP, масштабованості та до етапу зрілості.
- Що таке A/B тестування і як його використовувати для бізнесу.
- What Is Product-Market Fit and How to Achieve It.
- Стратегічний успіх – кроки в розробці маркетингової стратегії.
- Як виміряти ефективність вашого маркетингу: KPI і не тільки.
- KPI: метрики ефективності маркетингу.
- Як відстежити ефективність маркетингу: основні маркетингові KPI.
- 5 фактів про гроуз-маркетинг, важливих для кожного бізнесу.
- Growth Hacking.
- Agile Marketing.
- Brand Value.
- Growth hacking.

ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

- Інвестування в IT стартап: 4 моделі оформлення відносин між інвестором та розробником.
- Створення та розвиток стартапів.
- Стартап: від ідеї до залучення інвестицій.
- Seven steps on the way to successful investment in your startup.
- Залучення інвестицій для стартапів: які інструменти можливі та які найчастіше використовуються.
- Інвестиції у стартап: ризики та поради юристів.
- 6 Types of Funding for Startups: Definitive Guide.
- An analysis of the funding challenges that a start-up has to deal with and the impact that it can have on the future of the company.
- Your guide to startup funding.
- A Guide to Different Stages of Funding for Startups.
- Start Up Company Grants: Unlock Funding Opportunities.
- How to Get Funding for an Impact-Driven Startup.
- Startup grants and the development of academic startup projects during funding: Quasi-experimental evidence from the German 'EXIST – Business startup grant'.
- The importance of networking for startups.
- 8 Networking Startups Shaking Up the Industry.
- The Importance of Networking for Startups.
- The Benefits of Networking for Startups and How to Maximize Them.
- How to Network for Your Startup: 6 Tips From a Successful Entrepreneur.
- Tips for successeful networking in startups.
- Pitching your early-stage startup.
- 10 Free Pitch Deck Templates to Create Compelling Pitches.
- How to Pitch Your Startup.
- How To Prepare Your Startup Pitch.
- How to pitch your startup under 10 minutes.
- How to Build a Startup Pitch Deck That Gets Your Business Funded (With Pitch Deck Examples).
- Death Valley Curve: How to Calculate it So You Can Avoid It.
- An Entrepreneur's Guide to Surviving the «Death Valley Curve».
- The Startup Valley of Death: 8 Tips to Overcome The Death Valley Curve.

МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ

- The 7 stages of a startup, from ideation to growth and maturity.
- The five levels of startup maturity – and how founders can gear up from concept to launch.
- The 5 Stages of Business Growth, from Startup to Maturity.
- Startup Maturity Model (SMM).
- 7 Stages of Startup Growth: From Ideation To Maturity.

ЩО РОБИТИ ПІСЛЯ?

- Difference Between a Startup and a Small Business.
- What's the difference between a startup and any other business?
- What Is The Difference Between A Startup And A Small Business?
- What a Startup Is and What's Involved in Getting One Off the Ground.
- Startup vs. Small Business: What's the Difference?
- What Is The Difference Between A Startup and a Small Business?
- Pivot – a strategic change in direction made by a company in response to feedback or other factors that suggest a need for a new approach.
- What is pivot?
- Executing a successful startup pivot.
- When, Why, & How to Pivot a Startup Business.
- How To Scale, Pivot, And Exit Your Startup.
- Why Large Organizations Struggle With Disruption, and What to Do About It.
- Facebook to Acquire WhatsApp.

© УКРНОІВІ, 2024
Державна організація «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій»

01601, Україна, м. Київ, вул. Дмитра Годзенка, 1