

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - бакалавр

на тему

Вибір стратегії розвитку підприємства-стартапу

Виконала: студентка 4 курсу
напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»

Гарасівка Наталія Михайлівна
Керівник к.е.н., доц. Воропай О.К.

Рецензент _____ (прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена з оцінкою « _____ »

Секретар ЕК: _____ (прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2020 р.

Київ - 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА-СТАРТАПУ	5
1.1. Поняття підприємства-стартапу та його особливості	5
1.2. Стратегії розвитку стартапів: основні види, характеристики, процес вибору	11
1.3. Сучасні тенденції стратегічного розвитку підприємств-стартапів в Україні та світі	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ “СВІТ ГРОМАД”	25
2.1. Загальна характеристика ТОВ “Світ громад”	25
2.2. Діагностика середовища функціонування стартапу ТОВ “Світ громад”	33
2.3. Аналіз поточних елементів стратегії розвитку ТОВ “Світ громад”	38
РОЗДІЛ 3 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ВИБІР НАПРЯМУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ “СВІТ ГРОМАД”	50
3.1. Алгоритм вибору стратегії подальшого розвитку стартапу ТОВ “Світ Громад”	50
3.2. Оцінка альтернативних стратегій розвитку ТОВ “Світ громад”	54
3.3. Рекомендації щодо модифікації діяльності підприємства в рамках переходу до стратегії ланцюжка цінності.	64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність даної кваліфікаційної роботи обумовлена популярним трендом заснування технологічних та інноваційних стартапів в різних сферах, натхненних прикладом успішних прикладів бізнесу Силіконової долини. Однак, в реальності справді успішними стають менше 1% (статистика США) підприємств-стартапів. На початкових етапах управління стартапом відбувається спонтанно, адже у власників, найчастіше, немає попереднього досвіду ведення бізнесу, відповідно, - команда не має чітких відповідей на питання: якою є компанія зараз; хто наші клієнти; яку їхню проблему ми вирішуємо; яким чином; хто це робив до нас; як ми поводитимось з конкурентами; врешті, - хто наші конкуренти? Власникам стартапу, яким треба відповісти на ці питання “з нуля”, - для компанії без попередньої історії, - критично важливо зрозуміти до якого виду поведінки покликана привести відповідь на кожне з них. Зробити це можна за допомогою послідовного ланцюжка етапів, виокремити який покликана дана робота.

Метою кваліфікаційної роботи є сформулювати алгоритм вибору стратегії розвитку підприємства-стартапу.

Для досягнення мети було окреслено такі завдання:

- визначити особливості стратегій розвитку стартапу;
- виявити українські та світові тенденції розвитку стартапів;
- сформулювати алгоритм визначення/вибору стратегії розвитку стартапу;
- провести аналіз стратегії розвитку ТОВ “Світ громад”;
- оцінити ефективність поточної та альтернативних стратегій розвитку ТОВ “Світ громад”;
- надати рекомендації щодо змін, необхідних для переходу до нової стратегії розвитку для ТОВ “Світ громад”.

Об’єктом дослідження є процес вибору стратегії розвитку стартапу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів розвитку підприємства-стартапу, а також елементів внутрішнього та зовнішнього середовища, які визначають альтернативні стратегії його розвитку.

Інформаційним забезпеченням кваліфікаційної роботи слугували дослідницькі роботи українських та закордонних науковців про особливості діяльності підприємств-стартапів, стратегії їхнього розвитку, принципи вибору стратегії стартапу; фінансова звітність, нормативна документація, сайт, блог, результати опитування клієнтів та власників ТОВ “Світ громад”.

При написанні кваліфікаційної роботи були застосовані такі методи дослідження: метод порівняння - для виокремлення подібного й відмінного в альтернативних стратегіях розвитку; метод аналізу - при визначенні елементів внутрішнього та зовнішнього середовища стартапу; метод моделювання - в рамках якого, одними із джерел висвітлення інформації були представлені рисунки і схеми; метод гіпотез та припущень, який має місце при наданні рекомендацій про вдосконалення одного з елементів стратегічного розвитку (“вибір споживачів/ стосунки зі споживачами”) на основі осмислення даних про фактичний стан справ та стратегію розвитку ТОВ “Світ громад”.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА-СТАРТАПУ

1.1. Поняття підприємства-стартапу та його особливості

Стартап - це компанія на ранніх стадіях свого функціонування. Стартап намагається увійти на ринок, який уже існує, або відкрити новий ринок через інноваційні товари чи послуги [45]. Підприємець і автор методів розвитку стартапів С. Бланк визначає стартап як «тимчасову організацію для пошуку повторюваної і масштабованої бізнес-моделі» [16]. Американський підприємець і блогер Е. Райз пояснює стартап як «організацію, яка покликана створювати товари чи послуги в умовах невизначеності», при цьому, якщо товари чи послуги в умовах невизначеності створюють великі компанії чи неприбуткові організації, вони не є стартапом [40].

Зазвичай стартапи оперують дуже обмеженим ресурсом, щоб віднайти повторювану і масштабовану модель і вийти на глобальний ринок. Стартап починається зі створення мінімально життєздатного продукту, «minimum viable product» або MVP, прототипу, щоб підтвердити, оцінити і розвинути нову ідею чи концепт. Команда-засновниця стартапу має складатися з інноваторів, орієнтованих на пошук нових ринків, нових рис продуктів чи послуг та клієнтів, щоб тестувати і впроваджувати ідеї якомога швидше та ресурсоефективно [38].

У науковій літературі не існує єдиного узгодженого переліку рис притаманних стартап-компанії, однак більшість науковців схильні виокремлювати особливості стартапів у вимірах [36]:

- організації;
 - невелика за розміром;
 - команда молодого віку;
 - неформальна структура;
 - централізоване управління;

- стратегії та інновацій;
 - нішева маркетингова стратегія;
 - схильність до прийняття ризикових рішень;
 - швидкі інновації;
 - брак дослідження продукту;
 - зачинатель нового напрямку або один з перших послідовників;
- форми власності;
 - власник-менеджер;
 - інтуїтивне прийняття рішень;
 - безпосередній нагляд;
- фінансових ресурсів;
 - фінансування з особистих заощаджень або від родичів.

Головною відмінністю традиційної бізнес-компанії від стартапу є те, що основною ціллю такої компанії є одержання прибутку, тоді як стартап покликаний знайти рішення для нових проблем і задовольнити поточні вимоги, рішення яких не очевидне, а успіх складно прогнозувати. Перехід від стартапу до традиційного бізнесу відбувається тоді, коли інтенсивне інвестування стартапу припиняється, закінчується фаза стрімкого росту і він починає працювати за вже сформованою бізнес-моделлю, приносячи прогнозований прибуток [25].

Поняття стартапу можна розглядати в 3 вимірах: організаційному (етапи та еволюція розвитку підприємства-стартапу), управлінському (координація працівників та команд для координації зусиль) та підприємницькому (креативність, ідеї, інноваційність, розвиток продуктів та послуг). Основними управлінськими теоріями, які використовують при дослідженні стартапів є стратегічний менеджмент, управління малим бізнесом, HR-менеджмент, управління командами, теорія складності (complexity) [44].

Погляд на стартапи з точки зору вибору стратегії розвитку неможливий без визначення стадії життєвого циклу підприємства. В науковій літературі існують

різні підходи до виокремлення стадій розвитку. Так, Шаламзадех виділяє 3 основних етапи [44]:

- стадія завантаження
 - індивідуальні зусилля створення активності
 - високий рівень ризику і невизначеності
 - створення команди
 - використання персональних фондів та інвестиції друзів та сім'ї
 - поява бізнес-ангелів
- посівна стадія
 - командна робота
 - прототипування
 - вихід на ринок
 - оцінка підприємства
 - пошук акселераторів та інкубаторів
 - середні інвестиції в зростання
 - безлад і високий рівень невизначеності
- стадія створення
 - початок продажів
 - вихід на ринок
 - найм працівників
 - корпоративні фінанси
 - венчурний капітал

Існує також інший, більш розгорнутий, вид класифікації стадій розвитку [32]:

- Стадія передстартапу
 - Передпосівна (існує ідея, визначено потреби клієнтів, немає чіткого розуміння механізму впровадження)

- Посівна (дослідження ринку, складання плану, створення та тестування прототипу, пошук перших інвесторів)
- Прототипування (компіляція даних, дизайн продукту)
- Операційне прототипування (створення продукту чи послуги з основними функціями)
- Альфа-версія (продукт готовий, але поки не тестований, переговори з першими потенційними клієнтами)
- Закрита бета-версія (тестування невеликою кількістю користувачів, корекція)
- Відкрита бета-версія (активне залучення користувачів, перші договори з клієнтами)
- Стадія стартапу (виробництво продукту)
- Стадія пост-стартапу
 - Зростання (пошук місця на ринку, пошук ніші, стрімке зростання рівня продажів)
 - Експансія (стартап досяг виконання плану на початковому ринку і розширює межі через нові ринки, можлива також покупка інших підприємств)
 - Вихід (вихід з бізнесу інвесторів та бізнес-ангелів, продаж компанії інвестору, вихід на фондову біржу, продаж акцій приватним особам, припинення бізнесу, банкрутство стартапу)

На думку деяких дослідників саме фаза “зростання” є ключовою для розвитку стартапів. Характерною для неї є швидке зростання рівня продажів та доходів. Попри те, що точного розмежування швидкого та повільного розвитку не існує, є кілька показників, які дають змогу орієнтуватися:

- зростання доходів стартапу має перевищувати середній темп зростання економіки;
- не менше, ніж через 5 років стартап має стати самофінансованим.

На рівні стратегії важливими є високий потенціал до зростання. Незважаючи на те, що бізнес-ідея найчастіше заснована на гіпотезі, важливо що ринок ідентифіковано правильно й для товару чи послуги існує прогнозована кількість покупців. Швидке зростання у такому випадку нерозривно пов'язане зі швидкістю впровадження. У стартапах клієнт є по-справжньому основоположним та критично важливим для виживання, адже саме він допомагає підтвердити чи спростувати початкові гіпотези, дає зворотний зв'язок і платить гроші за отримані продукт чи послугу. Характерною для стартапів є нішева маркетингова стратегія та можливість бути гнучкими та приймати ризиковані рішення [36]. Для них також характерні високий рівень інноваційності та дотримання стратегії першопрохідців [31].

На рівні організації роль відіграє початково невеликий розмір компанії з розрахунком на легку масштабованість моделі. Це означає, що для бізнес-моделі стартапу необхідно мати змогу задовольняти попит на різних ринках одночасно. Більш того, на глобальному ринку для різних країн виступає один і той же ключовий продукт (може мати кастомізацію). Часто через пропозицію унікального продукту чи сервісу бізнес-модель на самому початку є не дуже зрозумілою. Щоб знайти найбільш доречну модель треба багато тестувань. Після цього вже можливе і масштабування [38].

Характерною є також невизначеність бізнес-моделі: багато стартапів пропонують унікальні продукти та сервіси, тому їхня бізнес-модель не надто зрозуміла на початку. Потребою є знайти такий набір і комбінацію бізнес-моделей, яка підходитиме найбільше. Після знаходження моделі, процес масштабування відбуватиметься легше [36]. Управління, зазвичай, централізоване, а організаційна структура проста, з низьким рівнем формалізації [42].

У вимірі ресурсів зазвичай можна спостерігати брак часу чи грошей. Це закономірно стається через великий розмір цільового ринку і значну кількість тестувань продукту чи послуги, необхідних на стадії розробки. По своїй суті

стартапи покликані до швидкого зростання, яке треба забезпечувати додатковими грошима. А, отже, такій компанії треба мати змогу швидко залучати фінансування з різних джерел: власні кошти, кредит, інвестиційне вкладення, грант чи краудфандинг [38].

Визначають також низку особливостей стартапу, які впливають з аспекту власності в компанії: характерною ознакою є те, що власник-засновник компанії є менеджером, а процес прийняття рішень, як правило, є інтуїтивним. Критично важливими визначають також якість команди засновників стартапу. Найважливішими для її учасників є комбінування різних професійних навичок, спільні очікування та робочі моделі. Адже доки компанія лише випускає та тестує продукт, не досягнувши фази генерування прибутку, цінність компанії можна виміряти лише через оцінку роботи команди, що є важливим для інвестора [38].

Стратегічний менеджмент є основоположним питанням для розвитку стартапів оскільки основною їхньою відмінністю від зрілих компаній є процес прийняття рішень. У стартапах цей процес зазвичай інтуїтивний та централізований [31]. Фокусом стратегічного управління стартапів є розширення ринку, тоді як фокусом зрілих компаній - прибуток [36].

Стратегія - це визначення основних довготермінових цілей підприємства [29]. Стратегії у бізнесі ухвалюють аби власники, менеджери та працівники компанії мали єдине розуміння того, для чого вона створена, для чого провадить діяльність та могли координувати свої дії та плани відповідно до єдиного спільного напрямку руху. Наявність стратегії розвитку для компанії означає наявність бачення компанії в майбутньому та начерк можливих шляхів досягнення цього бачення. Вона окреслює шлях компанії до більш вигідної позиції на ринку та її можливості для досягнення конкурентних переваг.

М. Портер стверджує, що всі види активностей компанії можна поділити на два види [12]:

- пов'язані з виготовленням чогось (дизайн, закупівля матеріалів, виробництво);
- пов'язані з продажем чогось (пошук і доступ до покупців, супровід покупки, доставка продукту чи послуги).

Ці активності однакові для стартапів та зрілих компаній середнього та великого бізнесу. Саме для їх коригування та вдосконалення використовують стратегії різного спрямування. В той час як класичні концепції стратегій підходять зрілим компаніям, стартапи, які намагаються розробити дизайн продукту для досі незадоволеної потреби чи впровадити процесні інновації, потребують нових моделей розвитку [37].

Зрілі компанії та стартапи обирають різні види стратегії розвитку. Це можна пов'язати одразу з кількома причинами [28]:

- великі компанії перед створенням нового продукту чи послуги проводять велику частину підготовчої роботи (проведення розрахунків, узгодження позицій між відділами, проведення фокус-груп, багаторазове тестування), тоді як стартапи відштовхуються від наявної проблеми, яку намагаються вирішити;
- тоді як звичайні компанії пропонують ринку продукт чи послугу, стартап, використовуючи гроші інвестора, виводить на ринок ідеї;
- стартапи не мають клієнтів, покупців чи запасів; часто початковою їх метою є не задовольнити попит, а виявити проблему, створити попит і, відповідно, створити ринок для продукту чи послуги.

1.2. Стратегії розвитку стартапів: основні види, характеристики, процес вибору

Теоретичним підґрунтям для формування алгоритму вибору стратегії розвитку стартапу будуть розробки та науково-практичні пошуки таких авторів:

- Роберт Спектор, стратегія “Get big fast”
- Е. Райс, стратегія “Ощадливого стартапу”

- П. Рітала, стратегія конкуперації
- Дж. Ганс, “Архітектурна стратегія”, “Підбивна стратегія”, “Стратегія ланцюжка цінності”, “Стратегія інтелектуальної власності”

«Швидке зростання» («Get Big Fast») - це давно відома стратегія, яка на початковому етапі визначається нехтуванням прибутковістю заради зростання. Суть її в тому, щоб домінувати на ринку, порівняно з конкурентом, а покупці і прибуток прийдуть автоматично. Така стратегія покладається на базову формулу маркетингу (модель - AIDA) – зростання обізнаності, щоб створити інтерес, який переросте в бажання, і, врешті, приведе до дії [17].

Стратегія «Ощадливого стартапу» заснована Е. Райсом на кількох принципах: швидко вийти на ринок, постійно підтверджувати гіпотези або повторювати спроби і залишати витрати на низькому рівні). Вона стала реакцією на значну комерціалізацію Інтернет-простору і стратегію «швидкого зростання», логіка якої часто призводить до фінансового занепаду. «Ощадливий стартап» сфокусований на отриманні прибутку в короткостроковому періоді, а не зростанні, для забезпечення довготермінової життєздатності бізнесу [40].

«Ощадлива стратегія» покладається на бізнес модель замість бізнес-плану і, по своїй суті, виходить з методу тестування гіпотез, а не лінійного поступового впровадження детального плану. При «ощадливій стратегії» розробка продукту відбувається ітеративно і, на відміну від традиційної моделі, у стартаперів не існує чітко спланованої, наперед визначеної специфікації фінального продукту аж до моменту його створення чи побудови.

Організаційна структура стартапу, який працює за принципами, «ощадливої стратегії» визначається не діяльністю функціональних відділів і досвідом працівників у цих сферах, а командами розвитку клієнтів (customer development), схильністю й бажанням працівників до навчання і їхньою швидкістю. У фінансовій частині визначальними є не звітність у вигляді дохідної частини, балансу підприємства чи грошового потоку, а вартість залучення покупця, цінність клієнта впродовж життя. Управлінцям в стартапах доводиться

приймати рішення на достатній інформації, тоді як традиційні стратегії передбачають оперування повним обсягом даних [40].

Основною проблемою «ощадливої стратегії» стартапів є її повільність. Через ітеративність та рефлексивність процесу, дизайн і створення якісного продукту займає порівняно більше часу. «Ощадлива стратегія» заохочує інновації і знеохочує креативні рішення. Стартапи, які обирають цю стратегію, мають виробляти продукт (надавати послугу), який підходить до моделей і ринків, що вже існують [17].

Існує також стратегія розвитку з акцентованим підходом на культивуванні глибших стосунків з клієнтами. Її називають «співробітницьким підходом», оскільки вона дає змогу клієнту брати участь в діяльності компанії, впливаючи на внутрішні процеси розробки продукту та обслуговування [34]. Співробітницький підхід поділяють на співпрацю з потенційними та поточними клієнтами.

Така стратегія є найбільш ефективною для молодих компаній, які прагнуть розвивати власну нішу через ексклюзивну інформацію отриману від співпраці з клієнтом [7]. Важливою складовою співробітницького підходу є управління «успішністю клієнта» (customer success management), тобто аналіз процесу використання продукту чи послуги і виявлення рівня задоволення досвідом. Такий підхід до управління стосунків з клієнтами стосується одразу кількох аспектів [30]:

- правильної стратегії залучення клієнта;
- визначення стандартної схеми залучення і слідування їй;
- підвищення якості спілкування з клієнтами через пов'язані фінансові показники, відгуки чи інші дані.

Керувати успіхом взаємовідносин з клієнтами треба щоб: зменшити відтік клієнтів, збільшити наявний дохід через перехресні продажі і вплинути на нові продажі.

До переліку стратегій розвитку стартапів можна віднести також стратегію конкуператії - кооперації між компаніями, які конкурують. На практиці такий підхід означає об'єднання зусиль конкуруючих компаній задля збільшення загальної цінності з метою її поділу в майбутньому. Згідно з дослідженнями П. Рітали, стратегія конкуператії є найбільш вигірною для підвищення інноваційності діяльності та покращення представлення компанії на ринку за умов високої ринкової невизначеності та низької конкуренції [41]. Для стартапів вона є вигідною оскільки об'єднання з конкурентом дозволяє [43]:

- зменшити частку спільних витрат (у випадку виходу стартапів на ринок з інноваційним продуктом це може бути ознайомлення клієнтів з суттю і перевагами нового продукту, послуги чи підходу);
- здійснити обмін унікальними конкурентними перевагами (можливий у випадку доповнюваності пропозицій: хтось володіє каналом дистрибуції, у іншого налагоджено домовленості зі стратегічним партнером);
- наступні продажі для наявних клієнтів (додаткові продажі для клієнтів/покупців партнера-конкурента);
- доступ до більшої кількості даних (за умови їх домовленостей про їх обмін між партнерами-конкурентами або створення спільного простору для їх збору);
- вийти на ринок, на який за інших умов (без співпраці з конкурентами) компанія б не змогла потрапити.

Дж. Ганс виділяє 4 основних стратегії для стартапів, виокремлених на основі різного поєднання підходів до вибору напрямку руху за чотирма векторами [22]:

1) вибором покупця;

Через обмежені фінансові можливості та людські ресурси важливим для стартапів є питання не про те чи існує потенційний покупець створеної ним

цінності, а те - якого покупця обрати аби приділити всім достатню кількість уваги. При цьому, слід також зважати на інші елементи стратегії: те чи пропонована технологія врешті націлена на масового споживача чи стартап має на меті стати оплотом інноваційних технологій, коли за пріоритет треба брати споживачів, терпимих до невдач.

2) вибором типу конкуренції;

Вибір конкуренції - це можливість вибору того з ким та як змагатися, який впливає на шлях підприємства через визначення конкурентного середовища, з яким стартап буде взаємодіяти. За таких умов можливі два варіанти того “з ким змагатися”: кооперація з наявними на ринку гравцями, яка означає швидку комерціалізацію (нижчу вартість входу на ринок, швидше та масштабніше поширення ідеї), або конкуренцію з ними через створення повного нового ланцюжка цінності (вища операційна свобода).

Те “як змагатися” передбачає вибір між контролем (набором завдань на забезпечення захисту інтелектуальної власності аби зберегти за собою право на цінність, яка створюється через патенти, торгову таємницю, особливий алгоритм найму працівників та допуску до технології базової “ідеї”) та виконанням (швидкий розвиток через залучення більшої кількості партнерів, що залишає пороги входу в нішу стартапу відносно низькими, однак дозволяє експериментувати та ітеративно випробовувати ідеї безпосередньо на ринку, співпрацюючи з клієнтами, постачальниками та інвесторами). Якщо стартап фокусується на виконанні, то його конкурентним базисом є швидкість та гнучкість, якщо на контролі - сильна переговорна позиція та підкріплений репутацією контроль над ідеєю.

3) вибором технології;

При виборі технології для стартапу важливим є вибір між двома альтернативами: відносно короткий період дослідження і швидкий перехід до використання на ринку чи інвестування значних ресурсів в R&D і пропозиція

більш складної і впливової технології. Цей вибір існує через вимушене зважування власниками стартапу знаної якості і невідомого потенціалу продукту.

4) вибором ідентичності;

Проблема при виборі ідентичності компанії-стартапу полягає у частій відсутності у її засновників ключових компетенцій, усталеного досвіду корпоративної культури чи можливості вивчити і перейняти досвід подібних компаній галузі. Тоді напрям внутрішньої роботи з працівниками стартапу та зовнішніми стейкхолдерами при пошуку підприємницьких можливостей виходить із попереднього досвіду, знань та встановленої мережі стосунків власника. Тобто, на початковій стадії стартап є сумою залучених до нього створення і розвитку особистостей.

Ідентифікація стартапу складається з означення його внутрішніх можливостей (принцип найму працівників на початкових етапах, стимули, розподіл відповідальності і команди, вибір пріоритетних внутрішніх сильних сторін для інвестування), зовнішнього позиціонування (вибір шляху позиціонування та сприйняття фірми у зовнішньому середовищі) та екосистеми (обрана географічна екосистема, яку було обрано для членства, також частково визначає ідентичність компанії).

Вибір пріоритетів щодо кожної з вищеперелічених складових призводить до формування однієї з чотирьох стратегій: стратегії інтелектуальної власності, підривної стратегія, стратегія ланцюжка створення цінності, архітектурної стратегії (див. табл.1.1).

Таблиця 1.1

Коротка характеристика стратегій за елементами

	Споживачі	Технологія	Конкуренція	Ідентичність
Стратегія інтелектуальної власності	Визначення цінності для існуючих кінцевих споживачів Компанії, які обслуговують кінцевих споживачів і бачать цінність в інновації	Додати вартість у існуючих ланцюжок цінності Модульна інновація з невеликими інтеграційними затратами	Колаборація при вдосконаленні ланцюжка цінностей Інвестиції в контроль	Інтегрована команда представників старапу та менеджерів інтелектуальної власності Спеціалізація на постачанні інновацій
Стратегія ланцюжка цінностей	Нова цінність для існуючих споживачів	Інтеграція нових і старих технологій	Колаборація при створенні нового ланцюжка цінностей Інвестиції у виконання	Рідкісна спеціалізація та експертиза Можливість використовувати доступ до всіх гравців ланцюжка цінності
Підривна стратегія	Створення нової цінності для нових покупців	Зробити наявий ланцюжок цінності застарілим Якомога швидший вихід на ринок	Конкуренція з наявними гравцями на ринку Будівництво повністю нового ланцюжка цінності Інвестиції у виконання	Експериментальна діяльність Принципи стратегії ощадливого стартапу
Архітектурна стратегія	Нові комбінації споживачів Покупці-інфлюенсери Наявні та цільові споживачі конкурентів	Контроль технології в процесі розвитку, щоб утримати лідерство Технологія - підсилення і підтримка для побудови нового ланцюжка	Конкуренція з наявними гравцями на ринку; Створення нового ланцюжка цінності Інвестиції в контроль	Будова екосистеми навколо нової технології (майбутнє лідерство в ній) Розуміння зацікавлених сторін

Дж. Ганс підкреслює, що для стратегії стартапу важливу роль відіграє процес її вибору та той факт, що для одного підприємства існує декілька однаково життєздатних альтернативних шляхів, якими, однак, не можна займатися одночасно. При виборі стратегії стартапу не існує єдиного «найкращого» шляху для наявної ідеї чи середовища (який особа, яка приймає рішення, може спланувати чи передбачити у час, коли потрібно обрати). Метою створення стратегії для стартапу є вибір найбільш відповідної ідеї та ресурсам шляху перевірки гіпотези, а не створення плану для тривалого періоду часу. Стратегія стартапу має тимчасовий характер. Вона є початковим вибором команди-засновників, яка намічає підприємству таку траєкторію руху, щоб, з часом, призвести до створення стійкої конкурентної стратегії [22].

Стратегія стартапу - це вибір команди-засновника на початку еволюції нового підприємства, який ставить його на шлях, який (в кращому випадку) через певний проміжок часу призведе до створення стійкої конкурентної стратегії.

Така значна кількість стратегій призводить керівників та команди стартапу до проблеми вибору єдиного напрямку руху (однієї стратегії), оскільки вони як не можуть експериментувати з безкінечною кількістю різних бізнес-моделей, так і не можуть наперед знати, яка саме спрацює. Обрана стратегія стартапу має дозволити зробити вибір про те, як позиціонувати стартап на ринку, на якому етапі має бути створена додаткова вартість і які цінності стартап несе в собі. Стратегія для стартапу, не будучи формально ухваленим документом чи бізнес-планом, допомагає виокремити і обрати те, як компанія перетворить ідею на змістовну ціннісну пропозицію.

Зважаючи на те, що повністю передбачити наперед можливі наслідки застосування будь-якої зі стратегій неможливо, її вибір має відбуватися за усталеною послідовністю дій, аби врахувати всі потенційно важливі аспекти зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування стартапу. Якщо взяти за основу класичний алгоритм вибору стратегії, який пропонує у своїх працях М.

Мескон, і деталізувати його пункти відповідно до особливостей стартапу, отримаємо [11]:

- 1) Діагностика середовища функціонування стартапу
 - a) аналіз зовнішніх умов;
 - b) сегментація споживачів;
 - c) конкурентне середовище та типи взаємодії в ньому;
- 2) Аналіз внутрішніх елементів
 - a) позиціонування (місія, цінності);
 - b) культура та компетентність управління;
 - c) напрямки внутрішнього інвестування;
 - d) особливості пропонованої технології;
- 3) Аналіз стратегічних альтернатив
 - a) оцінка ефективності поточної стратегії (якщо стартап вже певний час функціонує на ринку) методом оцінки вартості стартапу;
 - b) оцінка ефективності альтернативних стратегій;
- 4) Вибір стратегії
 - a) порівняння ефективності наявної та можливих стратегій стартапу;
 - b) вибір найбільш доцільної стратегії;
- 5) Реалізація
- 6) Оцінка обраної стратегії

Для власників стартапів на етапі діагностики зовнішнього середовища особливо важливо зорієнтуватися в умовах простору, де вони збираються започатковувати бізнес, або навіть більше, - обрати такий простір. Для цього треба зрозуміти для якого сегменту споживачів працюватиме стартап: тих, які вже використовують продукти/послуги наявних на ринку компаній чи залучатимуть нових через задоволення їхніх раніше незадоволених потреб. Необхідно визначити також тип поведінки у конкурентному середовищі, який залежить від надання переваги кооперативній або конкурентній поведінці,

контролю над технологією або швидкому виході на ринок задля перевірки гіпотез.

Під час діагностики внутрішнього середовища для стартапів критично важливою є технологія, яку він пропонує. Адже від особливостей технології та продукту залежить можливість формувати окремий ланцюг цінностей або стати додатковою/вдосконаленою частиною наявних на ринку продуктів/послуг. Позиціонування стартапу визначає також його підходи до ставлення до клієнтів. Оскільки на початкових етапах стартап не володіє великою клієнтською базою, а враження перших клієнтів від досвіду роботи з компанією-початківцем часто стають вагомою частиною репутації і майбутнього успіху просування на ринку, то власникам компанії необхідно також визначитися з типом побудови стосунків з клієнтом.

Під час аналізу стратегічних альтернатив для стартапів, ефективність стратегії можна оцінити через оцінку вартості стартапу в теперішньому стані (завдяки одній із розроблених методики оцінки стартапу, які поки не генерують доходу) і її порівняння з ймовірною вартістю стартапу при застосуванні альтернативних стратегій. Найбільш доцільною для вибору та реалізації вважається стратегія, яка показала найвищу ефективність, тобто така за якої вартість стартапу буде найвищою. У другому та третьому розділах даної роботи ми скористаємось описаним алгоритмом, щоб запропонувати стратегію розвитку для ТОВ “Світ громад”, яке працює на українському ринку продуктів та послуг неформальної та громадянської освіти.

1.3. Сучасні тенденції стратегічного розвитку підприємств-стартапів в Україні та світі

Через стрімкий розвитку ІТ-сфери, створення стартапів стало трендом останніх років в Україні. Основною запорукою їхнього успішного

функціонування є максимальна гнучкість до потреб ринку, прискіплює дослідження больових точок споживачів та генерація рішень [1]. Станом на січень 2019 року Україна займає 43 місце у рейтингу країн за критерієм кількості стартапів (версія Startupranking). Хоча Україна входить в першу третину рейтингу, на її території зафіксовано всього 264 стартапи, тоді як у США, які очолюють рейтинг, їх більше 48 000. Друге місце посіла Індія із 7 417 стартапами. До першої десятки рейтингу з числом стартапів більше 1 000 увійшли також Велика Британія, Канада, Індонезія, Німеччина, Австралія, Франція, Іспанія та Бразилія. Співвідношення цифр у даному рейтингу не можна вважати до кінця достовірним і співвимірним для різних країн, оскільки до рейтингу входять лише стартапи, які самі подали свою кандидатуру для реєстрації на сервісі. Серед українських стартапів перше місце в рейтингу посідає SendPulse - цифрова платформа автоматичної емейл-розсилки (316 місце в Світовому рейтингу). Почерговість стартапів у рейтингу визначається через SR Score, число між 0 і 100 000, яке визначає важливість стартапу в Інтернеті та його вплив у соцмережах [20].

Більшість стартапів в Україні мають стосунок до високотехнологічних галузей, пов'язаних з інформаційними технологіями, торгівлею в Інтернеті, створенням програмного забезпечення та виробництвом електронного й комп'ютерного устаткування. Така специфіка впливає на оцінку рівня інноваційного розвитку країни [8]. Згідно зі щорічним рейтингом Корнельського університету, Insead і WIPO з 2013 до 2018 року рейтинг України зростав, однак за підсумками 2019 року Україна втратила 4 позиції, опустившись на 47-ме місце зі 129 країн [24].

Важливу роль у розвитку стартапів відіграє екосистема, сформована довкола цього явища. За дослідженням М. Кравченка та Є. Газаряна, стартапи мають змогу отримати підтримку від [8]:

- бізнес-інкубаторів (організацій, які сприяють розвитку стартапів на початковому етапі розвитку, прискорюють і полегшують його вихід на ринок, допомагають стартаперам набути навичок, необхідних для самостійного ведення бізнесу) [35].
- бізнес-акселераторів (організацій, які спрямовують стартапи для інтенсивного розвитку в обмежений термін програми акселерації, аби команда стартапу за відносно короткий період часу змогла розробити прототип проекту і залучити інвестиції на передпосівній стадії). Останніми роками корпорації все більш активно почали створювати своїх акселераційні програми: Київстар, спільно з ВДНГ Tech, Microsoft Ukraine та Приватбанк (програма КУБ) [9]. Формально в Україні працює близько 63 бізнес-інкубаторів та акселераторів [14], тоді як в США їх більше ніж 1400 [23].
- краудфіндингових платформ (платформ для залучення коштів від багатьох осіб). Найбільш популярними з них є Kickstarter та IndieGoGo. Стартапами, які зібрали найбільші суми на кікстартері є смарт-годинники Pebble (10,3 млн. дол.), консоль OUYA (8,6 млн. дол.). В Україні платформа має меншу популярність через юридичні аспекти, пов'язані з виведенням зібраних коштів з платформи. Однак деякі українські стартапери знайшли можливість залучити таке фінансування: LaMetric (зібрано 369 тис. дол.), Petcube (251 тис. дол.), iBlazr (156 тис. дол) [6].
- участі у заходах для налагодження контактів і комунікації. До таких заходів відносять: конкурси стартап проєктів, нетворкінки, конференції, хакатони. Організаторами таких заходів є стартап-клуби, бізнес-школи, інвестиційні фонди.

У рейтингу екосистем стартапів від Crunchbase, SimilarWeb і Coworker [18] Україна займає 31-ше місце, піднявшись в рейтингу на 4 сходинки, порівняно з минулим роком. Щодо четвірки лідерів, то вона з минулого року не змінилася: першими з дуже значним є США, оскільки більш ніж 40% стартап-екосистем (у

400 містах) розташовані саме там. За ними йдуть Велика Британія, Канада та Ізраїль. Важливо, що 4 з 5 перших країн є англомовними (крім Ізраїлю, хоча і в цій країні рівень знання англійської високий).

При цьому залежності кількості стартапів від розміру і кількості населення країни не спостерігається. До топ-20 входять країни з числом жителів менше 10 млн (Ізраїль, Швейцарія, Естонія, Ірландія, Данія, Литва). Містом з найбільш розвиненою інфраструктурою для створення стартапів залишається Сан-Франциско, із в 5 разів вищою кількістю балів, ніж у Нью-Йорка, який на 2-му місці.

Щодо України, то Київ у 2019 році піднявся в рейтингу на 29 позицій і став 34-им містом в світі за показниками розвитку складових елементів стартап-екосистеми. Наступною є Одеса, яка, однак, знаходиться на 235 місці. До рейтингу також увійшли Львів, Харків, Дніпро, Тернопіль та Бориспіль.

Незважаючи на те, що різноманітні міжнародні рейтинги висвітлюють історії успіху тисяч стартапів зі всього світу, статистика показує, що 91% стартапів припиняють свою діяльність ще на посівній стадії чи під час запуску через відсутність у засновників належного рівня управлінських якостей та відсутність ділового досвіду, і тільки 9% зникають через помилки R&D-команди [3]. Недавні дослідження Small Business Trends показали, що 80% стартапів у США закриваються вже на другий рік існування. Найбільш популярними джерелами інвестицій є власні фонди, банківські кредити або позички у родичів та друзів (35).

Найбільш частими причинами, які стають на заваді подальшому розвитку стартапів дослідження CBInsights визначає [46]:

- відсутність потреби у продукті на ринку (42%);
- невдача при залученні додаткового фінансування (29%);
- невідповідність (некомпетентність) команди засновників (23%);
- програв у конкурентній боротьбі/ надмірне ускладнення продукту через бажання перевершити конкурентів (19%);

- помилкове ціноутворення/ оцінка витрат (18%);
- незручний у використанні продукт (17%);
- відсутність масштабованої бізнес-ідеї (17%).

Висновки до розділу 1

Отже, стартапом є компанія, яка пропонує інноваційні продукти чи послуги для вирішення “болю” споживача і у своєму розвитку прагне віднайти масштабовану модель. Зазвичай компанії-стартапи оперують дуже обмеженим ресурсом інвесторів, а на початкових етапах “передстартапу” їх діяльність фінансують самі ж власники. Відмінність стратегій розвитку стартапів та зрілих компаній полягає у тому, що стартапи виводять на ринок нові ідеї, на початку не маючи ні клієнтів, ні продукту. Вони не задовольняють попит, а створюють його.

Є кілька найбільш поширених стратегій розвитку стартапів, вибір яких залежить від зовнішніх умов та внутрішніх характеристик підприємства та технології чи продукту, які воно пропонує (архітектурна стратегія, стратегія інтелектуальної власності, стратегія ланцюжка цінностей, “підривна” стратегія), орієнтації на швидке зростання або забезпечення життєздатності в довготривалій перспективі (стратегія швидкого зростання, стратегія “ощадливого” стартапу).

За даними різних рейтингів Україна входить в 50-ку країн за кількістю стартапів на якість/наявність екосистеми для їхнього створення та розвитку. Країною-лідером за кількістю створених стартапів, наявністю мереж та стартап-інфраструктури (інкубатори, акселератори та краудфандингові платформи) є США, які значно випереджають решту країн. Однак, більшість створених стартапів зникають ще на першому році функціонування. Найбільш поширеною причиною цього є незатребуваність пропонованого продукту/послуги на ринку.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ “СВІТ ГРОМАД”

2.1. Загальна характеристика ТОВ “Світ громад”

ТОВ “Світ громад” було засновано 1 вересня 2016 року. З того часу компанія займається розробкою та популяризацією ігрових рішень для навчання, моделювання ситуацій, дослідження груп людей, корекції поведінки та формування нових соціальних установок [10]. ТОВ “Світ громад” є компанією сфери послуг, яка, однак, здійснює цю діяльність посередництвом створення продуктової лінійки настільних симуляційних ігор-тренінгів (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика діяльності ТОВ “Світ громад”

Напрямок діяльності	Приклади продуктів та послуг
Розробка ігрових симуляційних тренажерів	<ul style="list-style-type: none">• “Світ громад: акселератор”• “Світ громад: coopetition”• Ігровий додаток “Громада, що навчається”• “Сімейна молочна ферма”• Адаптація наявних ігрових розробок під конкретні регіони та країни• Створення ігор під замовлення
Діагностика та інтеграція організацій, спільнот команд, зміна деструктивних форм поведінки	<ul style="list-style-type: none">• Проведення діагностичних ігор• Проведення ігрових турнірів• Проведення ігрових майстерень
Навчання, розвиток та підтримка мережі людей, які використовують ігровий підхід	<ul style="list-style-type: none">• Навчальний курс “Майстер гри”• Тематичні вебінари

Організаційна структура компанії (див. рис. 2.1.) не є чітко визначеною і затвердженою внутрішніми нормативними документами. Для ТОВ “Світ громад” характерна органічна управлінська структура з нечіткими межами

управління, невеликою кількістю рівнів управління (2 рівні), незначною кількістю формальних правил та процедур і значною гнучкістю у взаємодії із зовнішнім середовищем.

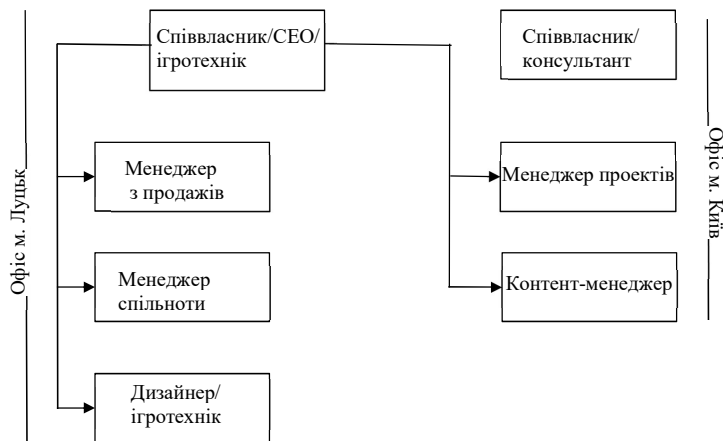


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ “Світ громад”

Керівництво поточною діяльністю компанії здійснює головний виконавчий директор (CEO) в особі одного із засновників компанії. Нині в ТОВ “Світ громад” CEO одночасно виконує функції керівника компанії, керівника офісу в м. Луцьк та ігротехніка-креатора.

Частиною команди розробки та підтримки продуктів, яка територіально знаходиться в м. Луцьк є також менеджер підтримки спільноти. До обов’язків людини на цій посаді входить розробка програм навчальних курсів, координування процесу проходження навчального курсу “Майстер гри”, сертифікація учасників, відповідно до результатів проходження курсу та підтримка спільноти майстрів та розвиток стосунків з ними.

До команди розробників продукції входить також дизайнер, який безпосередньо займається моделюванням зовнішнього вигляду нових продуктів,

в тому числі реквізиту для ігор, причетний до їх розробки (розробка ігрової механіки) та виготовлення (контакт з поліграфією).

За офісом в м. Луцьк закріплено також посаду менеджера з продажів, який відповідає за роботу з клієнтами-замовниками настільних ігор, доставку продукції та пошук потенційних клієнтів

Іншим організаційним підрозділом компанії є офіс в м. Київ, який виконує функцію маркетингового відділу та медіа-агентства для спільноти. Структуру київського офісу складають керівник київського офісу, який займається залученням і комунікацією з корпоративними замовниками, координує діяльність підрозділу (операційна частина) та планує медійні активності. Тут працює контент-менеджерка, яка безпосередньо створює, оформлює та публікує контент на різних каналах (FB-сторінка, Блог, YouTube).

До підрозділу в м. Київ входить також другий співзасновник компанії, який, формально, не є працівником ТОВ “Світ громад”, але на правах власника здійснює консультативно-контрольну роботу та займається залученням нових клієнтів.

Клієнтів ТОВ “Світ громад” можна поділити на 2 умовні категорії: економічні покупці (ті, хто оплачує послуги та продукти) та користувачі (ті, хто безпосередньо використовує ігрові продукти, проводить ігрові заходи). Економічними покупцями зазвичай виступають:

- проекти міжнародної технічної допомоги або міжнародні фонди, які передають куплені примірники ігор партнерським громадським організаціям або іншим установам;
- органи місцевого самоврядування або відділи адміністрацій;
- благодійні фонди та громадські організації;
- приватні підприємці (тренери, фасилітатори, експерти громадських організацій та проектів);
- приватні особи (викладачі, вчителі, бібліотекарі).

Користувачами продукції є:

- члени громадських організацій/громадські активісти, які на місцях займаються розвитком спільнот та територій;
- проектні менеджери ОТГ;
- вчителі, які готові використовувати нестандартні підходи;
- бібліотекарі, які хочуть, щоб в бібліотеку приходили відвідувачі;
- викладачі університетів та коледжів економічних та управлінських спеціальностей, які хочуть додати у викладання практичний аспект та налагодити довірливі стосунки зі студентами;
- лідери учнівського та студентського самоврядування;
- тренери та фасилітатори.

Таблиця 2.2.

Показники прибутковості та рентабельності

Показник	2017	2018	2019	+/-, п.п.
Рентабельність виробництва, %	0,28	0,09	0,26	0,17
Рентабельність активів, %	-	0,17	0,70	0,53
Рентабельність залученого капіталу, %	3,77	0,24	4,39	4,15
Рентабельність проданої продукції, %	0,18	0,06	0,16	0,09

Згідно з розрахунками показників за даними фінансової звітності підприємства (Додаток А, Б), валова рентабельність діяльності ТОВ “Світ громад” у 2019 році більш, ніж вдвічі вищою порівняно з 2018-им роком (див. табл.2.2). Значно також зросли рентабельність активів (+53 п.п.) та, особливо, рентабельність залученого капіталу (+415 п.п.). Це пов’язано з особливостями функціонування компанії у порівнюваних роках. У 2018 році компанія випустила поки найбільшу у своїй історії партію примірників одного із продуктів - настільної гри-тренінгу “Світ громад” (500 шт), залучивши, в тому числі, кредитні кошти. У 2019 році компанія не здійснювала таких значних витрат на

виробництво готової продукції, а сконцентрувала свої зусиллі на наданні супутніх послуг для продажу товару. Коефіцієнти рентабельності проданої продукції, при вирахуванні з прибутку операційних витрат та податків, теж значно варіюються залежно від року. При цьому, кожна гривня продажів у 2019 році генерувала 16 коп. прибутку.

Таблиця 2.3

Аналіз зміни рентабельності

Показники	Минулий рік	Звітний рік	Відхилення, +/-
1. Виручка від реалізації продукції, тис грн	606,5	1924,3	+1317,8
2. Собівартість реалізованої продукції, тис грн	411,6	1121,4	+709,8
3. Прибуток, тис грн	38,9	300,7	+261,8
4. Рентабельність виробництва, %	9,4	26,4	+17

З табл.2.3. видно, що рентабельність виробництва збільшилася у звітному році, порівняно з попереднім, на 17 п.п. Це відбулося за рахунок (метод ланцюгових підстановок):

а) зміни суми прибутку:

$$\text{delta}_a = \Pi_1 / C_0 - \Pi_0 / C_0 = (300,7 / 411,6) - 0,094 = +0,64$$

б) зміни собівартості реалізованої продукції:

$$\text{delta}_b = \Pi_1 / C_1 - \Pi_1 / C_0 = 0,26 - (300,7 / 411,6) = -0,47$$

$$\text{Разом} = \text{delta}_a + \text{delta}_b = 0,64 - 0,47 = 0,17$$

Отже, рентабельність виробництва ТОВ “Світ громад” у звітному році збільшилася за рахунок збільшення суми прибутку.

Таблиця 2.4.

Показники ділової активності підприємства

Показник	2018	2019	+/-
Оборотність власного капіталу	6,47	7,30	0,83
Оборотність активів	2,59	4,48	1,90
Оборотність кредиторської заборгованості	6,68	16,60	9,92
Співвідношення позикового та власного капіталу	1,44	0,17	-1,28
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,69	6,04	5,35
Коефіцієнт концентрації власного капіталу (коефіцієнт незалежності)	0,30	0,86	0,56

Згідно з даними табл. 2.4. ТОВ “Світ громад” має високий показник ефективності використання капіталу власників, який у період з 2018 до 2019 зріс на 0,83. У 2018 році на кожну гривню власного капіталу було продано товарів і надано послуг на 6,47 грн, у 2019 - 7,30 грн. У 2019 році також на кожну гривню активів стало припадати на +1,90 грн проданих товарів та наданих послуг. Зменшення коефіцієнта співвідношення позикового та власного капіталу (-1,28) говорить про зменшення залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування, однак значення коефіцієнта фінансової стабільності, яке у 2019 році більш ніж у 3 рази перевищувало нормативне, говорить ТОВ “Світ громад” про наявність резерву підвищення ефективності компанії за рахунок залучення позикових коштів.

Зараз підприємство характеризується набагато вищою часткою коштів власників підприємства у загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність. Якщо у 2018 році у кожній гривні, вкладеній в активи підприємства 0,30 грн були власні, то у 2019 вже 0,86 грн (+0,56). З одного боку це говорить про більшу фінансову стійкість та незалежність від зовнішніх кредиторів, з іншого - про

недовикористання можливостей розвитку за рахунок залучення додаткових вкладень.

Таблиця 2.5

Характеристика ліквідності ТОВ “Світ громад”

Показник		2018	2019	+/-
Коефіцієнт загальної ліквідності	5,06	2,31	7,04	4,74
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,07	1,21	3,93	2,72
Чистий оборотний капітал, тис грн	74,30	213,20	413,90	200,70

Значення коефіцієнта загальної ліквідності у 2019 році вказує на те, що зараз вартість активів підприємства більш, ніж в 7 разів перевищує величину поточних зобов'язань. Однак таке високе значення коефіцієнта пов'язане швидше зі значним зменшенням величини поточних зобов'язань (-41,9%, порівняно з попереднім періодом), аніж зі збільшенням кількості активів (+28%, порівняно з попереднім періодом). Отже, підприємство здатне забезпечити свої короткострокові зобов'язання, у той же час, на підприємстві присутні негативні аспекти нагромадження запасів та недовикористання можливостей залучення кредитів.

Коефіцієнт загальної ліквідності, який показує здатність погасити поточну заборгованість за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів, як у поточному, так і в попередньому роках знаходиться в межах норми. На кінець 2019 року у компанії було 3,93 грн на кожен гривню поточних зобов'язань. Значення чистого оборотного капіталу, виражене у натуральному вимірнику (тис. грн), показує значне перевищення оборотних коштів підприємства над короткостроковими зобов'язаннями, тому ТОВ “Світ громад” може не тільки погасити короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності.

Наразі продукція ТОВ “Світ громад” системно представлена лише на території України. Є налагоджені партнерські зв'язки та існує ймовірність появи

адаптованої версії гри-тренінгу “Світ громад” у Молдові, щодо цього питання також триває листування з організаціями Грузії та Казахстану.

ТОВ “Світ громад” відслідковує активність та збирає зворотній зв’язок від найлояльніших клієнтів, які стали або збираються стати майстрами гри “Світ громад”. Згідно з цими даними найбільш активно використовують гру у Львівській (13,42%), Чернігівській (8,79%) та Кіровоградській (8,33%) областях, див. табл. 2.СС. Одразу за ними слідують Київська (7,4%), Волинська (7,4%), Донецька (6,94%) та Херсонська області (6,4%).

Таблиця 2.6

Рейтинг використання гри “Світ громад” по областях України

№	Область	К-сть проведених ігор	Частка	№	Область	К-сть проведених ігор	Частка
1.	Львівська	145	13,43%	13.	Чернівецька	30	2,78%
2.	Чернігівська	95	8,80%	14.	Полтавська	25	2,31%
3.	Кіровоградська	90	8,33%	15.	Дніпропетровська	50	4,63%
4.	Київська	80	7,41%	16.	Житомирська	15	1,39%
5.	Волинська	80	7,41%	17.	Рівненська	15	1,39%
6.	Донецька	75	6,94%	18.	Тернопільська	15	1,39%
7.	Херсонська	75	6,94%	19.	Миколаївська	10	0,93%
8.	Вінницька	60	5,56%	20.	Закарпатська	5	0,46%
9.	Запорізька	60	5,56%	21.	Луганська	5	0,46%
10.	Хмельницька	60	5,56%	22.	Одеська	5	0,46%
11.	Івано-Франківська	45	4,17%	23.	Черкаська	5	0,46%
12.	Сумська	30	2,78%	24.	Харківська	0	0%

З таблиці видно, що продукція ТОВ “Світ громад” не має явної лідерської присутності у жодній із областей і використовується у всіх частинах України. Однак, у Харківській області немає даних про жодного сертифікованого Майстра

гри, також малоактивними областями, де гра “Світ громад” у 2019 році представлена найменше є Закарпатська, Луганська та Одеська області [15].

На даному етапі ТОВ “Світ громад” знаходиться на етапі післязапуску продукту - стимулюванні динаміки зростання. Відповідно, стратегія розвитку компанії покликана завершити фазу “перевірки продукту та бізнес-моделі” та перейти до фази “розширення та експансії”.

2.2. Діагностика середовища функціонування стартапу ТОВ “Світ громад”

Діагностика середовища функціонування підприємства необхідна для оцінки сприятливості чи несприятливості умов, які може використати підприємство при формуванні стратегії свого розвитку [2].

Чинники зовнішнього середовища функціонування підприємства розділяють на 3 групи:

- зовнішні умови функціонування (вибір ринку);
- вибір споживачів;
- вибір конкурентного середовища та типів взаємодії в ньому.

На підприємство-стартап сильно впливає місткість ринку. Місткість ринку не є величиною, яку можна точно визначити, вона прогнозована або розрахована зі статистичних показників, тому її значення може відрізнятися від реального. Є різні підходи та методи до розрахунку об'єму ринку (експертний підхід, економіко-математичне моделювання, методика розрахунку, базована на статистичних показниках).

Жоден з перелічених підходів не є універсальним, тому методика розрахунку має бути підлаштована під особливості ринку для кожного об'єкта та послуги. Зважаючи на особливості послуг та структури клієнтів ТОВ “Світ

громад”, доцільним є обраховувати потенційний об’єм ринку застосування ігрових освітніх методик для розвитку молоді, спільнот та територій. Потенційна місткість ринку - це розмір ринку за умов максимального попиту на товар чи послугу: тобто всі потенційні споживачі знають і користуються послугами/купують продукцію.

Вхідну інформацію для розрахунку об’єму ринку ігрових освітніх послуг подано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Опис факторів впливу на розрахунок об’єму ринку ігрових освітніх послуг

Фактори і показники	Опис
Період	5 років
Межі ринку	Україна (за винятком Криму та тимчасово окупованих територій)
Критерій розрахунку	Потенційно можливий рівень споживання
Аудиторія	Проекти Міжнародної технічної допомоги, покликані популяризувати підхід Life Long Learning (навчання впродовж життя) і підтримувати реформу децентралізації, підтримувати розвиток молоді, інноваційної діяльності шкіл, молодіжних центрів, молодіжних рад і молодіжних громадських організацій, державні університети України, в яких є кафедра муніципального управління чи управління бізнесом.
Товари	Гра “Світ громад”, гра “Молодіжна рада”
Одиниці вимірювання	тис. грн
Необхідна інформація та джерела	Бюджети проектів Міжнародної технічної допомоги, межі функціонування, кількість державних університетів з певними типами кадрів

Потенційна місткість ринку застосування ігрових освітніх методів для розвитку молоді, спільнот та територій (див. табл. 2.8) обрахована на основі таких припущень:

- Всі проекти міжнародної технічної допомоги, які функціонують в Україні у 2020-2025 роках [13], покликані популяризувати підхід Life Long

Learning (навчання продовж життя) і підтримувати реформу децентралізації, є замовниками принаймні 1-го комплекту гри “Світ громад” для кожної цільової громади чи/та населеного пункту.

- Проекти міжнародної технічної допомоги, які функціонують в Україні у 2020-2025 роках і покликані підтримувати розвиток молоді, інноваційної діяльності шкіл, молодіжних центрів і молодіжних рад [13], є замовниками принаймні 1-го комплекту гри “Молодіжна рада”.
- Всі державні університети України, в яких є кафедра муніципального управління чи управління бізнесом, є замовниками (через бюджет ВНЗ чи за приватною ініціативою окремих викладачів) принаймні 1-го комплекту гри “Світ громад”.

Таблиця 2.8

Потенційний об’єм ринку для продукції ТОВ “Світ громад” на 2020-2022 роки

Назва проекту	Джерела фінансування	Канали розповсюдження	К-сть ігор, шт	Ціна, тис. грн	Сума, тис. грн
Розвиток громад	Peace Corps. США	Волонтери в громадах	90	5.9	531.0
Програма ООН із відновлення та розбудови миру	ООН/ЄС	Цільові громади	40	5.9	2360.0
ULEAD	ЄС	Цільові громади	125	5.9	737.5
Сприяння участі громадян у демократичному процесі прийняття рішень в Україні	РЕ	11 експертів	11	5.9	64.9
Громадянське суспільство задля розвитку демократії та прав людини в Україні	ООН/ЄС	14 хабів громадянського суспільства	14	5.9	82.6

Партнерство для розвитку міст (ПРОМІС / PLEDDG)	DFATD, Уряд Канади	Міста-партнери	16	5.9	94.4
Децентралізація приносить кращі результати та ефективність (DOBRE)	USAID	Цільові ОТГ	75	5.9	442.5
Ukraine National Identity Through Youth (UNITY) Activity	USAID	Молодіжні центри	179	25.0	4475.0
		Молодіжні ради	80	25.0	2000.0
Кафедри публічного управління в державних університетах	приватні особи	Кафедри публічного управління	69	5.9	407.1
Опорні школи	приватні особи	Опорні школи	738	5.9	4354.2
Разом					15549.2

Отже, потенційна місткість ринку ігрових послуг на 2020-2022 рр. становить 15549,2 тис. грн. При цьому, на потенційно зацікавлені в симуляційних ігрових освітніх продуктах та послугах проекти міжнародної технічної допомоги припадає 10787,9 тис грн. (69,37% загального обсягу ринку), а на покупки приватних осіб - 4761,3 тис грн (30,63 % загального обсягу ринку). Якщо врахувати, що чистий дохід компанії від реалізації продукції в 2019 склав 1924,3 тис грн, то на даний момент стартап займає близько 12% ринку.

Кінцевих споживачів продуктів та послуг ТОВ “Світ громад” можна розділити на 2 типи: тих, які купують коробку настільної гри та проводять ігри-тренінги (Майстри гри) та проекти міжнародної технічної допомоги/ бізнес в громадах/ церковні організації, для яких гра стає практичним освітнім компонентом та додатковим інструментом залучення прихильників. При цьому, приватні особи, які є замовниками гри, не обов’язково є тими, хто оплачує продукти чи послуги компанії. Вони можуть бути замовниками такого типу

послуг через проектні заявки до міжнародної технічної допомоги/ бізнесу (див.рис.2.1).

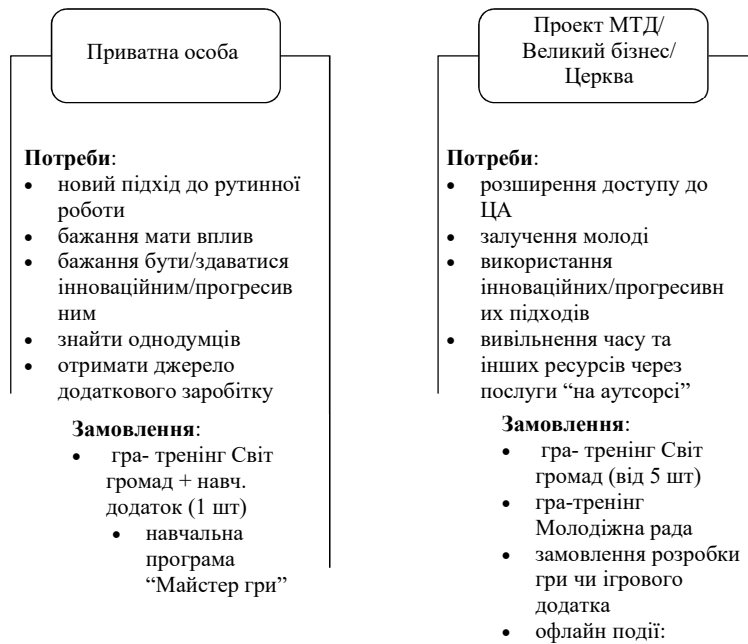


Рис. 2.1. Сегментація споживачів ТОВ "Світ громад"

Конкурентне середовище ТОВ "Світ громад" дуже невизначене, адже компанія позиціонує себе учасником одразу кількох вузькоспеціалізованих не надто розвинутих ринків: послуги неформальної громадянської освіти дорослих та дітей, налагодження зв'язків та мережування в громадах. Прямих конкурентів у стартапу немає (комерційні компанії не пропонують послуг базованих на іграх освітніх інструментів). Непрямими конкурентами ТОВ "Світ громад" є тренінги та семінари з розвитку місцевого лідерства, спроможності громад, громадянської освіти для молоді та дорослих, які проводять за підтримки програм децентралізації "U-LEAD з Європою", USAID, програм розвитку ООН та інших

міжнародних організацій та фондів. Однак, для ТОВ “Світ громад” як для стартапу важливою є кооперація, тому часто такі потенційні непрямі конкуренти, які вже надають послуги громадянської освіти, виступають клієнтами компанії, які замовляють продукти (набори ігор) та послуги (діагностичні ігрові сесії, турніри). Такими клієнтами з числа міжнародних організацій, проектів технічної допомоги та фондів є Український фонд соціальних інвестицій, Міжнародна організація міграції, DVV International, ПРООН, Фонд Ганса Зайделя.

2.3. Аналіз поточних елементів стратегії розвитку ТОВ “Світ громад”

Елементи поточної стратегії досліджуваного стартапу, пов’язані з внутрішнім середовищем його функціонування, поділяються на 2 види:

- ті, які пов’язані з ідентичністю
 - місія, позиціонування і конкурентні переваги;
 - культура і компетентність управління;
 - внутрішні інвестиційні напрями;
- ті, які пов’язані з технологією
 - особливості принципу дії технології;
 - можливості інтеграції та окремого самостійного існування технології;
 - співвідношення часу попереднього дослідження та експлуатація технології опісля

У ТОВ “Світ громад” немає розробленої, формалізованої і затвердженої стратегії розвитку компанії. Однак, зважаючи на дії та плани керівництва (власників), окремі елементи стратегії можна виділити. Компанія не має і не декларує класичної корпоративної місії, натомість для стратегічної комунікації своїх цінностей співробітникам, клієнтам і партнерам доносить, так звану, “мантру”, яку І. Кавасакі у своєму блозі [27] протиставляє звичному вигляду

місії. Коротка фраза “Learn what you can’t google” для ТОВ “Світ громад” є не просто формально задекларованим реченням, вона вже стала впізнаваною частиною брендування, яка нагадує, що попри всюдисущість та доступність знань завдяки Інтернету та пошуковим мережам, існують вміння та навички, здобуття яких потребує навчання та практики в оффлайн-житті, один із інструментів якого є продукти та послуги компанії.

ТОВ “Світ громад” не позиціонує свої продукти як розважальні настільні ігри, тому що вони, перш за все, у собі несуть навчальний компонент для користувачів та учасників ігрових сесій, а для клієнтів компанії, які беруть участь у програмі лояльності (стають Майстрами гри “Світ громад”), ще й стають ключем до спільноти однодумців та інструментом додаткового заробітку. Тому ціна на продукти компанії у кілька разів вища за найбільш часто порівнювані з нею фінансові ігри типу CashFlow, Monopoly чи симуляційні ігри, які поширюють для безкоштовного користування благодійними, громадськими організаціями чи навчальними закладами.

Створення конкурентних переваг ТОВ “Світ громад” засноване на підході, акцентованому на споживачах (класифікація Дж. Дея та Б. Венслі [47]). Концентрування уваги компанії на потребах споживачів проявляється через застосування таких методів:

- надання якісних товарів та послуг, разом із забезпеченням компаніїєю довічної підтримки клієнтів:
 - увага до деталей при створенні дизайну продуктів та послуг,;
 - відслідковування користувацького досвіду, збір зворотнього зв’язку;
 - швидкість та можливість представлення всіх необхідних документів;
 - навчальна програма та оновлювані медіа-матеріали для більш глибокого вивчення клієнтами інструментарію придбаних продуктів та послуг;

- системна підтримка клієнтів та утворення навколо продуктів діючої мережі користувачів та експертів, які обмінюються досвідом, та можуть ставати партнерами у спільних проектах;
- диференціація бренду споживачами, базована на суб'єктивних чинниках використання продуктів “Світ громад”:
 - позитивний вплив на професійну діяльність;
 - просуванням і нарощування впливу своєї організації чи власного бренду;
 - інноваційність та сучасний неординарний підхід;
 - можливість клієнтів отримувати додатковий заробіток після приєднання до мережі проактивних користувачів (Майстрів гри);
 - багатоваріантність сфер застосування одного продукту (тімблдинг, громадянська освіта, нетворкінг, розвиток “м’яких” навичок, залучення молоді)

Всі вищеперелічені аспекти є зовнішніми конкурентними перевагами, які збільшують ринкову силу і зменшують еластичність попиту на товари компанії за ціною.

Зараз стартап знаходиться у пошуках внутрішніх конкурентних переваг: переосмислює підхід до витрат на виробництво продукції, підтримку та залучення користувачів для підвищення рентабельності підприємства і забезпечення організаційної стійкості. Для цього власники стартапу переглядають звичний вигляд (дизайн) ігрових комплектів аби зменшити виробничі витрати за рахунок використання інших матеріалів та пошуку додаткових партнерів-підрядників. Однак, виробничі витрати - це лише частина реальної собівартості продукції (комплекту гри-тренінгу). Іншу значну частку займає саме залучення клієнтів, післяпродажна підтримка та надання консультаційних послуг всередині мережі (екосистеми гри “Світ громад”). Так, для прикладу, за підрахунками власників, вартість залучення клієнта-покупця гри-тренінгу “Світ громад” становить 1180 грн, тобто $\frac{1}{5}$ від вартості продукту.

Для оптимізації цієї частини витрат навесні 2020 року було запроваджено нову систему обліку завдань та оплати праці, яка покликана одночасно зменшити кількість та підвищити ефективність виконання поточних завдань. Вона заснована на способі економічного моделювання, який дозволяє порахувати прибутковість бізнес-моделі компанії за рахунок розрахунків на одиницю продукції -- юніт-економіці, див. табл.2.9.

Таблиця 2.9

Розподіл прибутковості у бізнес-моделі ТОВ “Світ громад”
у розрахунку на один примірник гри-тренінгу “Світ громад:
конкуперація”

Розділ	Підрозділ	Сума, грн
Виробництво коробки та реквізиту	Матеріали	608
	Друк	
Розробка концепції та дизайну	Оплата праці дизайнера	1600
	Роялті розробників та тестувальників	
	Виплата кредиту	
	Інвестиції	
Адміністрування	Оренда і обслуговування офісів	1125
	Зарплата адмінперсоналу	
	Податки	
	Доставка	
Маркетинг	Виплата за залучення нового клієнта	1328
	Навчання і підтримка майстрів (оплата праці менеджера спільноти)	

	Створення і просування контенту, забезпечення видимості для аудиторії	
Чистий прибуток	Резервний фонд	1239
	Фонд розвитку	
	Інвестиції в нові розробки	
Всього		5900

Дана таблиця показує, що всі ресурси компанії, по завершенню стадії виробництва продукту, можна поділити на 2 частини: поточні витрати (заробітна плата персоналу, виплата роялті, утримання офісів, податки) та інвестиції (частина перенаправлення чистого прибутку). З точки зору формування стратегії надзвичайно важливими є саме інвестиційні проекти компанії, які можуть у майбутньому слугувати поштовхом для розвитку. На найближчий час існує кілька внутрішніх інвестиційних напрямків ТОВ “Світ громад”:

- виробництво нових продуктів
 - гра-тренінг “Молодіжна рада” (інвестиції стартапу стосуються стадії розробки, випуск здійснюється винятково за передзамовленням);
 - гра “Школо-ло” (інвестиції стартапу на стадії розробки)
 - створення онлайн-платформи розвитку громад та інтерактивної громадянської освіти з елементами ігрофікації (інвестиції стартапу на стадії виходу MVP, пошук інвестора для подальшої розробки);
 - переговори з грузинськими НГО щодо перекладу та адаптації гри “Світ громад” для потреб сектору громадянської освіти Грузії (інвестиції часу та знань для спільного створення проектних заявок);
 - спільний проект перекладу та адаптації гри “Світ громад: соопетіція” для Молдови (інвестиції стартапу на стадії залучення клієнта та на певних етапах проекту).
- дії на просування компанії та продукту

- презентація в Чернігівському національному технічному університеті (відкладено через пандемію COVID-19);
- створення ігрової лабораторії на навчального центру на базі Чернігівського національного технічного університету (відкладено через пандемію COVID-19);
- надсилання комерційних пропозицій працівникам проектів міжнародної технічної допомоги щодо різних типів використання ігор та мережі майстрів гри для промоції проекту серед бенефіціарів, забезпечення сталості проекту після його закінчення чи виявлення ресурсного активу місцевих мешканців;
- безпосереднє контактування з клієнтами для збору зворотного зв'язку залучення експертності в певній галузі

Культура управління компанії зачіпає аспекти ставлення власників стартапу до ризиків та експериментів, якості продукції та послуг, ставлення до персоналу і клієнтів. Оскільки специфіка діяльності та продукції ТОВ “Світ громад” є інноваційною для українських реалій, то всі кроки, спрямовані на розвиток компанії (випуск нових продуктів, промо-акції, комерційні пропозиції для партнерів) є експериментальними. Тому для кожного з таких експериментів існує цикл, який складається з висування гіпотези (припущення про вплив виконаної дії), виконання дії, збір і аналіз даних щодо результатів, підтвердження гіпотези і масштабування експерименту або спростування гіпотези і пошук нової гіпотези (див. рис. 2.2). Вказана послідовність процесів є частиною концепції “ощадливого стартапу”, принципи якої є основою “підпривної” стратегії.



Рис.2.2. Опис послідовності експериментального підходу до пошуку шляхів розвитку ТОВ “Світ громад”

Варто зазначити, що така послідовність дій декларується в компанії, але не всі подібні кроки чітко від початку до кінця проходять через усі ланки. Також з таким підходом виникали проблеми в питанні того, за який кошт (статтю витрат) має фінансуватися той чи інший експеримент та як вимірювати їх ефективність (конверсію).

Технологія використання настільної гри “Світ громад” передбачає, що її можна застосовувати в обхід традиційних засобів подання навчального матеріалу (школами, університетами, громадськими організаціями, бібліотеками) та з усуненням “людського” фактору викривлення та неправильної інтерпретації освітнього контенту гри, що співзвучно з принципами “підривної” стратегії. Однак практичний досвід показав, що низьку ефективність застосування гри без наявності особи “Майстра гри”, яка б на місці була зацікавлена в такому виді просвіти. Тому додатковою ланкою в технології функціонування настільної гри стала підготовка і підтримка спільноти людей, які проактивно використовують продукцію стартапу. Зважаючи на це,

клієнтський шлях (розвиток) для споживачів ТОВ “Світ громад” має такий вигляд (див. рис. 2.3)

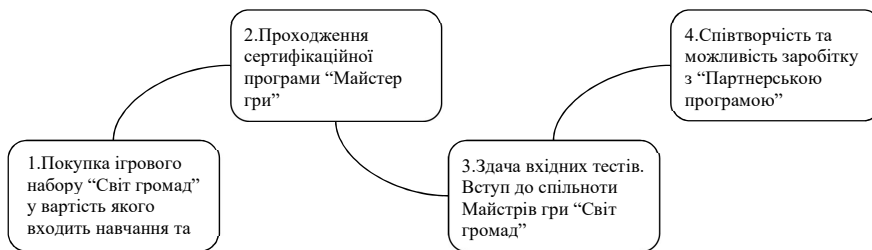


Рис.2.3. Шлях розвитку клієнтів ТОВ “Світ громад”

Важливе місце у поточній стратегії ТОВ “Світ громад” займає утримання та розвиток клієнтів-покупців продуктів компанії. Цей процес відбувається завдяки навчальному сертифікаційному курсу “Майстер гри”, який від недавнього часу безкоштовно доступний для всіх зацікавлених, які мають доступ до коробки гри-тренінгу “Світ громад” (додаткове залучення клієнтів через доступ до продукту, який працює на утримання). За допомогою цього курсу учасники не просто вивчають правила гри-тренінгу, а долучаються до цінностей компанії і отримують змогу бути не просто клієнтами, а клієнтами-партнерами. Всі, хто пройшов онлайн-навчання і склав тестування, стають сертифікованими Майстрами гри “Світ громад”, отримують доступ до екосистеми Майстрів (громадських активістів, викладачів, працівників та керівників місцевих органів влади) по всій країні, мають змогу експериментувати та створювати нові продукти разом з командою стартапу та ставати учасниками партнерської програми, щоб отримувати змогу заробляти разом з компанією “Світ громад” (% від проданих ігор, запрошення модерувати ігрові сесії при наявності корпоративних замовлень). Цей онлайн-курс і подальші підтримка його учасників покликані виявити і сформувати групу найбільш лояльних клієнтів, які можуть допомогти поширювати цінності компанії та рекомендувати “Світ

громад” своїм друзям і колегам. Такий підхід з бажанням створення окремої екосистеми як способу передачі інформації через спільноту партнерів співзвучний з засадами “підшивної” стратегії.

У своїх підходах до якості вироблених продуктів та наданих послуг намагаються бути клієнтоорієнтованими, тобто зважати на користувацький досвід та поради щодо змістового наповнення та дизайну ігрових наборів при розробці нових продуктів, збирати зворотній зв’язок та тримати контакт з користувачами продуктів аби відслідковувати їхній досвід. При наданні послуг (організації подій з елементами ігрового навчання, розробка ігрових продуктів на замовлення) ТОВ “Світ громад” намагається забезпечувати якість за допомогою вивчення профілю учасників події на підготовчому етапі та підкреслювати користь від проведеного заходу/події як не просто гри, а, насамперед, -- навчання. Це стає можливим через практику обов’язкового проведення рефлексії учасників після гри та звертання особливої уваги учасників на зміни в їхній ігровій поведінці, проведенні паралелей з реальним життям, відкриттям нового в собі.

ТОВ “Світ громад” позиціонує свій бестселер гру-тренінг “Світ громад” як інструмент, який можна використовувати в бізнесі (командотворення, діагностика персоналу та колективних стосунків), освіті (громадянська освіта, лідерство, підприємництво, профорієнтація) та для розвитку громад (інтеграція мешканців, стратегування, вивчення інструментів розвитку, поширення ідей місцевої філантропії) [4], що означає легку інтеграцію технології в існуючі процеси клієнтів і є ознакою стратегії ланцюжка цінностей. Однак, дослідження сфер використання показує інші результати: гру-тренінг “Світ громад” рідко використовують у бізнес-середовищі, натомість у 69% випадків вона є інструментом просвіти щодо інструментів розвитку громади, шкільна (65,2%), університетська молодь (40%) та громадські активісти (60,9%) є аудиторіями для яких такий вид навчання використовують найчастіше [5].

Власники ТОВ “Світ громад” також розглядають можливості виходу на нові ринки та масштабування (відкриття нових представництв в Україні та закордоном), але поки це не є частиною стратегії розвитку, оскільки існують тільки загальні уявлення і немає плану щодо такого розширення. Натомість, наразі компанія впроваджує або веде перемовини щодо окремих проектів в Молдові, Румунія, Грузії та Австралії.

Якщо співставити дані характеристик елементів стратегії ТОВ “Світ громад” з характеристиками типів стратегій за Дж. Гансом, отримаємо (див. табл. 2.10):

Таблиця 2.10

Стисла характеристика внутрішніх елементів стратегії ТОВ “Світ громад”

Елемент стратегії	Характеристика ТОВ “Світ громад”	Тип стратегії
Позиціонування (частина ідентичності)	<ul style="list-style-type: none"> - мантра “Learn what you can’t google” - провайдер неформальної освіти в обхід принципу класичного викладання та присутності вчителя (заперечення існуючого ланцюжка цінності) - компанія, яка допомагає професійно зростати та заробляти - продукт для інноваторів та “білих ворон” 	“Підбивна” стратегія
Культура і компетентність управління (частина ідентичності)	<ul style="list-style-type: none"> - ітеративні гіпотези та їх випробовування - зачатки юніт-економіки - заохочення підприємницького підходу - клієнти-партнери, співробітники-партнери (як усталеної частини нового екосистеми та ланцюжка цінностей або як співавтори нової ланки існуючого ланцюжка) 	“Підбивна” стратегія/ Стратегія ланцюжка цінностей (залежить від сегменту споживачів)
Внутрішня інвестиційна політика (частина ідентичності)	<ul style="list-style-type: none"> - розробка нових продуктів - продукування комерційних пропозицій - участь в іміджевих подіях - експерименти - перехід в онлайн 	“Підбивна” стратегія
Технологія	<ul style="list-style-type: none"> - утримання через навчання та підтримку користувачів - легка інтеграція в існуючі програми/ 	Стратегія ланцюжка цінностей/

	технології - багатоваріантність застосування у різних сферах - можливість застосування “в обхід” традиційного ланцюжка	“Підривна стратегія” (залежить від сегменту споживачів)
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------

За результатами діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища існування стартапу для ТОВ “Світ громад” комбінує елементи підривної стратегії та стратегії ланцюжка цінностей, залежно від сегменту споживачів з якими взаємодіє, і намагається паралельно утворювати нову екосистему Майстрів гри “Світ громад” (“підривна” стратегія), яка покликана стати новим способом надання цінності кінцевому споживачеві/самим Майстрам гри, та приносити додаткову цінність як частина існуючих проєктів міжнародних програм та організацій (стратегія ланцюжка цінності).

Висновки до розділу 2

Досліджуваний стартап, ТОВ “Світ громад”, - є компанією сфери послуг на ринку неформальної та громадянської освіти, який здійснює продаж настільних ігор та проведення ігрових діагностичних, освітньо-розважальних подій. Це невелика за розміром організація (команда з 7-ми осіб) з неформальними горизонтальними зв'язками, заснована двома партнерами у 2016 році. Директором компанії є один із співвласників. Стартап є єдиною в Україні комерційною компанією, яка виготовляє і продає настільні ігри як сервіс громадянською та неформальної освіти для розвитку спільнот. Основним продуктом компанії є настільна гра-тренінг “Світ громад:конкуренція”. Валова рентабельність компанії у 2019 році була вдвічі вища, порівняно з попереднім роком, за рахунок значного підвищення продажів, однак собівартість продукції залишилася дуже високою, що заважає подальшому зростанню рентабельності.

Клієнти компанії поділяються на приватних осіб, які є роздрібними покупцями, потенційними учасниками мережі мережі “Майстрів гри” та корпоративних клієнтів - громадські організації, великий бізнес в громадах, фонди та міжнародні програми розвитку - які є замовниками оптових партій або

офлайн-подій. Непрямі конкуренти стартапу, які надають схожі за метою послуги, часто стають партнерами/ замовниками в спільних проектах. У ТОВ “Світ громад” немає єдиної узгодженої стратегії розвитку, однак, аналіз виявив, що у компанії присутні прояви усіх елементів стратегічного розвитку. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища досліджуваного стартапу показала, що компанія одночасно здійснює дії, характерні для двох різних видів стратегій розвитку: стратегії ланцюжка цінностей та “підривної” стратегії.

РОЗДІЛ 3 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ВИБІР НАПРЯМУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ “СВІТ ГРОМАД”

3.1. Алгоритм вибору стратегії подальшого розвитку стартапу ТОВ “Світ Громад”

Процес вибору стратегії розвитку стартапу можна представити у вигляді покрокової інструкції виконання набору дій [створено автором на основі опрацьованих в I розділі теоретичних джерел]:

I. Початкове орієнтування стартапу в просторі за “Методом компаса” [22]

- 1) визначити конкурентів та тип взаємодії з ними
 - a) конкуренція
 - i) побудова нового ланцюжка створення та доставки цінності;
 - ii) побудова нового ланцюжка цінності, який знівелює (повністю замінить) наявний;
 - b) кооперація
 - i) вдосконалення існуючого ланцюжка цінності (додавання вартості відмінним і незвичним способом, таким, який раніше не використовувався);
- 2) вибір тригера розвитку
 - a) контроль технології (убезпечення технології патентами, ліцензіями)
 - b) ставка на швидкий вихід на ринок (експерименти та перевірка гіпотез)

II. Визначення альтернативних стратегій

Ключі I етапу алгоритму:

- 1a-i-2a - Архітектурна стратегія
- 1a-ii-2b - “Підбивна” стратегія
- 1b-i-2a - Стратегія інтелектуальної власності
- 1b-i-2b - Стратегія ланцюжка цінності

Commented [1]: оце потрібно ставити першим пунктом, вкінці писати, що останні два пункти - оцінка альтернатив і вибір і їх буде розглянуто у пункті 3.2. Тоді все логічно. Бо наразі у вас в 3.1. назва оцінка поточної стратегії, а про це там всього одна сторінка. Тоді пункт 3.2. назве Оцінка альтернативних стратегій розвитку

Commented [2]: а самі обрахунки оцінки залишати в розділі "Алгоритм..."?

Таблиця 3.1

Орієнтування ТОВ “Світ громад” за “Методом компаса”

Елемент стратегії	Характеристика ТОВ “Світ громад”	Тип стратегії
Вибір конкурентного середовища та типів взаємодії	Переважає виконання над контролем	“Підбивна” стратегія / Стратегія ланцюжка цінностей
	Кооперація з гравцями ринку МТД та бізнесом	Стратегія ланцюжка цінностей
	Намагання створити нову систему надання послуг (створення цінності) через мережу Майстрів гри	“Підбивна” стратегія

За результатами діагностики поточного стану та дій ТОВ “Світ громад”, проведеного нами у другому розділі, , для стартапу характерні 2 альтернативні стратегії: 1a-ii-2b (“підбивна” стратегія) або 1b-i-2b (стратегія ланцюжка цінності) (див. табл.3.1).

Наступні кроки алгоритму покликані виявити складові інших стратегій в зовнішньому та внутрішньому середовищах, а також вказати на додаткові підходи, доречні для застосування компанією.

III. Діагностика зовнішнього середовища

1) визначення (вибір) споживачів

- с) визначити ринок/ потенційні ринки для яких призначений продукт/ послуга;
- д) країна ведення діяльності/ країни потенційного розширення діяльності;
- е) визначити особливості функціонування систем, частиною яких є обрані споживачі;

2) визначити тип та попередній досвід сегменту споживачів

- ф) споживачі новатори/ ранні послідовники/ більшість/ консерватори

- g) споживачі з визначеною потребою, які вже задовольняють її за допомогою наявного продукту/послуги гравця на ринку (стратегія ланцюжка цінності, стратегія інтелектуальної власності);
- h) споживачі з потребою, досі не задоволеною жодним із гравців ринку (“підбивна” стратегія);
- i) перегрупування споживачів (архітектурна стратегія);

Проведений нами у другому розділі аналіз середовища функціонування ТОВ “Світ громад” дозволяє нам визначити відповідність клієнтів компанії та стратегічних альтернатив (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Співвіднесення ринку та типу споживачів ТОВ “Світ громад” з елементами стратегій

Елемент стратегії	Характеристика ТОВ “Світ громад”	Тип стратегії
Споживачі/клієнти /партнери	- Ринок програм МТД і КСВ програмам бізнесу - Створення нової якості послуг для існуючих кінцевих споживачів	Стратегія ланцюжка цінностей
	- Ринок приватних осіб, які надають послуги неформальної освіти - Споживачі з потребою, досі не задоволеною жодним із гравців ринку	“Підбивна” стратегія

III. Позиціонування і внутрішнє середовище

- 1) вибір ідентичності та позиціонування
 - а) “фабрика ідей”, яка спеціалізується на інноваціях (стратегія інтелектуальної власності);
 - б) вирішувати незадоволений біль нових споживачів (“підбивна” стратегія);

- с) використовувати доступ до гравців галузі та їхніх ланцюжків цінності (стратегія ланцюжка цінності);
 - d) створювати нову екосистему (архітектурна стратегія);
- 2) вибір вектору стосунків
- a) співробітницький підхід до клієнтів;
 - b) стимулювання креативності/підприємницького підходу в членів команди;
 - с) орієнтація в команді винятково на виконання поставлених задач;
- 3) вибір технології
- a) пошук вдалого співвідношення між часом дослідження і виконання (при створенні продукту/ наданні послуги);
 - b) модульна технологія, яка легко інтегрується в наявні процеси (стратегія ланцюжка цінності);
 - с) самостійний продукт/послуга.

Таблиця 3.3

Співвіднесення внутрішнього середовища ТОВ “Світ громад” з елементами стратегій

Елемент стратегії	Характеристика ТОВ “Світ громад”	Тип стратегії
Ідентичність	Використовує доступу до гравців галузі та їхніх ланцюжків цінності (завдяки досвіду команди засновників);	Стратегія ланцюжка цінностей
	Вирішує незадоволений біль нових споживачів	“Підривна” стратегія
	Створює нову екосистему	Архітектурна стратегія
Технологія	Модульна технологія, яку легко інтегрувати в наявні процеси	Стратегія ланцюжка цінностей

Останні два пункти алгоритму - оцінка альтернативних стратегій і вибір стратегії розвитку стартапу буде розглянуто у пункті 3.2.

3.2. Оцінка альтернативних стратегій розвитку ТОВ “Світ громад”

IV. Аналіз стратегічних альтернатив

- 1) Оцінка поточної стратегії компанії через оцінку її стану/ вартості на даний момент
 - а) Якщо стартап вже генерує виручку - методом обрахунку $EBITDA + \text{вартість частки ринку (MS)}$;
 - б) Якщо стартап на ранніх стадіях - за допомогою методів порівняльної оцінки потенціалу стартапу з подібними;

Результати та ефективність обраної стратегії стартапу прямо відображаються на вартості стартапу. Оцінка вартості стартапу відрізняється від оцінки вартості зрілої компанії відсутністю у стартапу постійного доходу: постійний потік доходів та наявність фінансових записів полегшують обрахунок вартості бізнесу. Найбільш поширеним методом визначення вартості бізнесу є EBITDA (див. формулу 3.1.)

(3.1.)

$$EBITDA = \text{ЧП} + \text{П} + \text{А},$$

де ЧП - чистий прибуток;

П-податки;

А - амортизація.

Розрахунок показника для ТОВ “Світ громад” за 2019 рік :

$$EBITDA = 300,7 \text{ тис грн} + 15,4 \text{ тис грн} + 26,1 \text{ тис грн} = 342,2 \text{ тис грн}$$

Однак, такий метод обрахунку для стартапу не включає оцінку потенціалу компанії, тому експерти також виділяють додаткові фактори оцінки [39]:

- кількість користувачів
- ефективність маркетингу (якісне залучення за меншу вартість залучення)
- темп зростання
- масштабована бізнес-ідея
- команда (доведений досвід, розмаїтість навичок, відданість справі)
- працююча ідея з наявними покупцями і MVP
- трендовість індустрії (штучний інтелект, розробка мобільних додатків)
- рівень конкуренції серед подібних стартапів

ТОВ “Світ громад” вже деякий час функціонує на ринку і має певний рівень доходів, однак поки не можна говорити, що такий рівень прибутку розкриває весь потенціал підприємства. Компенсувати недооцінену вартість стартапу можна додавши вартість частки ринку (MS), яку на даний момент займає ТОВ “Світ громад”. Вартість частки ринку - це показник, який прямо причетний до кількості користувачів та ефективності маркетингу. Таким чином, вартість досліджуваної компанії становить:

$$V = 342,2 \text{ тис. грн} + 1865,904 \text{ тис. грн} = 2208,104 \text{ тис. грн}$$

Одним із методів, які враховують нефінансові показники та прогнози є метод “Оцінки показників” (Scorecard Valuation Method) [26]. Він враховує низку критеріїв функціонування стартапу: команду, розмір ринку, продукт/технологію, конкурентне середовище, маркетинг/ продажі/ партнерів, потреби в додатковому фінансуванні. Для визначення вартості критерію для досліджуваної компанії, треба порівняти її стан зі схожими стартапами регіону і оцінити рівень критеріїв, порівняно з рівнем цих критеріїв у інших стартапах (краще/гірше). Кінцеву вартість стартапу визначають перемноживши сумарне значення обрахованих критеріїв на значення середньої вартості подібних стартапів.

Щоб адаптувати цей метод для оцінки ефективності стратегії розвитку стартапів співвіднесемо критерії методу з блоками елементів стратегії:

- команда є ідентичність;
- розмір можливості є середовище функціонування;
- продукт/технологія є технологія;
- конкурентне середовище є конкуренція;
- маркетинг/ продажі/ партнери є споживачі.

Однак, при оцінці стратегії стартапу за допомогою вказаного методу, варто проводити оцінку значення рангів порівнюючи збільшення/зменшення ефективності стартапу не з іншими стартапами галузі (як в оригінальному варіанті), а зі станом його елементів на даний момент. В кінці - помножити отриману суму рангів на значення показника V для досліджуваної компанії, замість середнього показника вартості стартапів галузі (див. табл.3.4).

Таблиця 3.4

Порівняння Scorecard Valuation Method і Методу оцінки впливу стратегії

Елементи моделі	Scorecard Valuation Method	Метод оцінки впливу стратегії
Що порівнюється	вартість стартапу по відношенню до інших стартапів	вартість стартапу при виборі різних стратегій розвитку
База для розрахунку	середня вартість стартапів у регіоні та галузі	поточна вартість стартапу (V)
Критерії оцінки	команда	команда є ідентичність
	розмір можливості	розмір можливості є середовище функціонування
	продукт/технологія	продукт/технологія є технологія
	конкурентне середовище;	конкурентне середовище є конкуренція
	маркетинг/ продажі	маркетинг/продажі/ партнери є споживачі
Ранг критеріїв	експертна оцінка	експертна оцінка (див. Додаток В)

Формула визначення вартості	$EBITDA = ЧП + П + А$	$V = EBITDA + MS$
-----------------------------	-----------------------	-------------------

Зараз у своїй діяльності ТОВ “Світ громад” одночасно застосовує елементи “підривної” стратегії та стратегії ланцюжка цінностей. Абсолютне застосування “підривної” стратегії означає здатність побудувати повністю новий ланцюжок отримання цінності кінцевими споживачами, напряду конкурувати з надавачами послуг громадянської освіти і готовність постійно генерувати нові ідеї продукту та шляхів його просування/продажу та перевіряти їх для досягнення цієї мети (див. рис. 3.1).

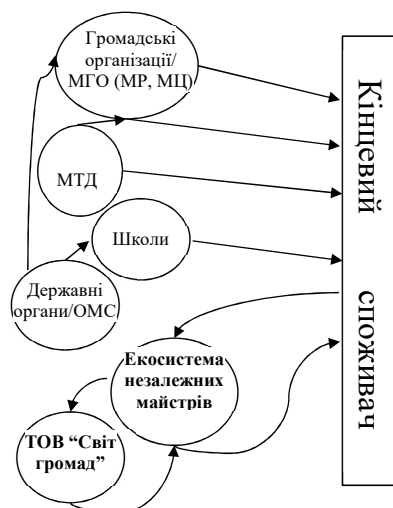


Рис. 3.1. Вигляд ланцюжка цінності та конкуренції при застосуванні “підривної” стратегії

Абсолютне застосування стратегії ланцюжка цінності означає повний перехід від роздрібного продажу коробок гри-тренінгу “Світ громад” до трансформації пропонованої технології і позиціонування послуг і продуктів

стартапу як частини вже наявних проектів міжнародних фондів, громадських організацій, державних структур, які займаються розвитком молоді, громад і територій, громадянською освітою (див. рис.3.2).

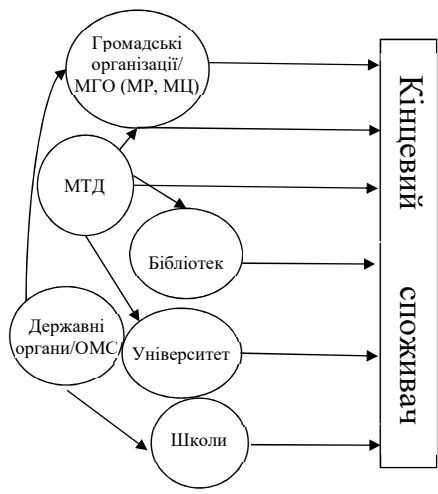


Рис. 3.2. Вигляд ланцюжка цінності та конкуренції при застосуванні стратегії ланцюжка цінності

У табл. 3.5 наведено порівняльну оцінку ефективності застосування кожної з цих стратегій зокрема.

Таблиця 3.5

Порівняння ефективності застосування “підривної” стратегії та стратегії ланцюжка цінностей

Критерій	Ранг, %	“Підривна” стратегія (1)		Стратегія ланцюжка цінності (2)	
		Значення, %	Вартість критерію	Значення, %	Вартість критерію
Команда	30	90	0.27	120	0.36
Розмір ринку	25	60	0.15	150	0.375
Продукт/Технологія	10	100	0.1	100	0.1
Конкурентне середовище	10	60	0.06	120	0.12
Маркетинг/ продажі/ партнери	25	90	0.225	110	0.275
Всього (В)	100	-	0,805	-	1,23

Ранги було визначено експертним методом керівниками компанії, виходячи з параметрів ранжування, наведених у Додатку В (див. табл.В.3.7). Логіка визначення показника для кожного критерію відповідної стратегії наведена нижче.

Критерій команди методика визначає як найбільш вагомий, оскільки всі наступні кроки: створення прототипу, позиціонування та вибору бізнес моделі, оцінка ситуації та управління ризиками - прямо залежать тільки від якості команди, основою якої є засновники стартапу. Засновниками ТОВ “Світ громад” є двоє людей, з різним професійним досвідом та колом знайомств (сфера ІТ та комунікації/PR у сферах МТД та НГО). Цей досвід вони і використовують на етапах розробки технології та у підходах до формування пропозицій та пошуку клієнтів.

“Підривна” стратегія у випадку досліджуваного стартапу вимагає від команди залучення нових членів, відваги, досвіду та часу для побудови

абсолютно нового ланцюжка просування і збуту ігрового інструментарію громадянської освіти та побудови команди. На даний момент команда стартапу не готова до повного переходу на таку модель побудови взаємодії зі споживачами (значення критерію, порівняно з теперішнім станом 90%).

Для застосування стратегії ланцюжка цінностей засновники ТОВ “Світ громад” мають більш міцну основу: значний досвід роботи у сфері МТД, НГО та безпосередньо у місцевих громадах, необхідні навички для модифікації технології рішення при вбудовуванні її у вже існуючі ланцюжки (значення критерію, порівняно з теперішнім станом 120%).

Критерій місткості ринку також залежний від обраної стратегії. Так, “підривна” стратегія для стартапу може бути цікавою у віддаленій перспективі, адже ринок продажу додаткових освітніх інструментів для вчителів, викладачів, тренерів-консультантів місцевого розвитку, проектних менеджерів, працівників ОМС, які стають частиною екосистеми самозайнятих майстрів гри “Світ громад”, досить вузький та розсіяний. Згідно з обрахунками об’єму ринку, поданими у табл. 2.8., ця частина людей становить 30% потенційного ринку (значення критерію, порівняно з теперішнім станом 80%). Стратегія ланцюжка цінності передбачає налагодження компанією довготривалої партнерської взаємодії з іншими гравцями ринку (програмами міжнародної технічної допомоги), входження в частину їхнього звичайного функціонування шляхом покращення якості послуг, які вони вже надають. Стартап вже зараз намагається будувати такі партнерства в галузі, однак це відбувається нецілісно і несистемно. Натомість перегрупування сил для цієї діяльності могло б сприяти завоюванню більшої частки наявного ринку (значення критерію, порівняно з теперішнім станом 150%).

Продукт/технологія, які існують зараз, мають риси обох стратегій: гра “Світ громад” може бути легко адаптована в різні освітні оффлайн-середовища, а навчальна програма, довкола якої формується мережа майстрів гри, при значному розширенні кількості членів, дозволить сформувати окремий

ланцюжок цінності (значення критерію в обох випадках, порівняно з теперішнім станом 100%).

Вид стратегії зумовлює також і конкурентне середовище підприємства. Вибір “підривної” стратегії в умовах досліджуваного стартапу означає побудову нової моделі надання послуг громадянської освіти та розвитку спроможності громад. Зазвичай подібною діяльністю займаються громадські організації за підтримки різноманітних фондів, або школи за підтримки держави, тому діяльність стартапу, заснована на принципах “підривної” стратегії, означає пряму конкуренцію з виконавцями проектів міжнародної технічної допомоги та школою/ університетом/курсами неформального навчання. Натомість настільна гра “Світ громад” пропонує уникнути інтерпритаторської ролі вчителя/ викладача/тренера через продаж ігрової коробки як інструменту самонавчання, а сертифікаційна програма Майстра гри “Світ громад” вводить клієнта стартапу до мережі партнерів - акторів та інфлюенсерів громадянської освіти. Однак, така доставка цінності через мережу майстрів гри зумовлює конкуренцію за увагу споживача, а не його гроші. Тоді як всі традиційні вищеперелічені ланцюжки передбачають працевлаштування у певній інституції/проекті та отримання “споживачами” заробітної плати за виконання роботи, ТОВ “Світ громад” пропонує споживачам купити інструмент самонайму для подальшого його використання, в тому числі, комерційного використання з цільовими групами.

“Підривна” стратегія означає створення нової цінності для нових споживачів. Маркетингові кампанії стартапу, в цьому випадку, мають орієнтуватися на залучення нових облич “на місцях” у сфери розвитку громад та територій. Однак, всього 35% покупців гри “Світ громад” є приватними фізичними особами, які купують гру з такими цілями. Позиціонування ТОВ “Світ громад” як окремого повноцінного надавача послуг на такому ринку означає змагання з державними та міжнародними інституціалізованими структурами. Похідна з такого позиціонування бізнес-модель, коли кінцевий бенефіціар сам платить за послуги, які отримує є неконкурентоспроможною,

порівняно з наявною моделлю “безкоштовних” послуг.(значення критерію “конкурентного середовища”, порівняно з наявним 60%, значення критерію “маркетинг/клієнти/партнери” 90%).

Стратегія ланцюжка цінностей покликана повністю переорієнтувати стартап на кооперацію з іншими учасниками ринку та участь і покращення вже наявних ланцюжків цінності проєктів міжнародної технічної допомоги, громадських організацій та державних програм. Така взаємодія дозволить останнім застосовувати більш атрактивну та проактивну (з боку кінцевих споживачів) технологію залучення і практичного включення в процес розвитку території свого проживання. За таких умов ТОВ “Світ громад” випадає інтегральна роль для більш тісного контакту з цільовою групою програми міжнародної допомоги чи громадської організації. Ключовим елементом тут є позиціонування своєї спроможності продукувати цінність, унікальну і відмінну від інших, наявних на ринку, пропозицію для замовників. Сьогодні клієнти, для яких гра “Світ громад” стає додатковою ланкою послуг для цільових аудиторій, є переважаючою і за кількістю, і за сумою кінцевої вартості замовлення.

Кооперативна конкурентна стратегія більш вигідна для стартапу такого типу як досліджуваний, оскільки клієнтами в такому випадку є інституції та організації, які у своїх програмах вже мають частину освітнього компоненту для пояснення зв’язків у процесах функціонування громад. Тобто така стратегія не потребує від стартапу додаткових вкладень у побудову нового ланцюжка та залучення дрібних розрізнених клієнтів. Як сегмент клієнтів вони більш невороткі при прийнятті рішень, однак є оптовими замовниками продукту та пов’язаних з ним додаткових послуг компанії. Таким чином, у частині покупців, продажів та маркетингу стартап має бути переформатований для корпоративних продажів та співпраці з існуючими на ринку організаціями (значення критерію “конкурентного середовища”, порівняно з наявним 120%, значення критерію “маркетинг/ клієнти/ партнери” 110%).

IV. Аналіз стратегічних альтернатив

2) Оцінка вартості стартапу при використанні альтернативних стратегій

- a) Обрахунок вартості стартапу при використанні стратегії А;
- b) Обрахунок вартості стартапу при використанні стратегії В;
- c) Порівняння ефективності стратегій.

Формула розрахунку вартості компанії при застосування i -ої стратегії:

(3.2)

$$SV = V * B_i$$

V - теперішня вартість компанії

B_i - загальна вартість критеріїв i -ої стратегії (див. табл.3.6)

Формула оцінки ефективності альтернативних стратегій:

(3.3)

$$SV_i / SV_{i+1} * 100\% - 100\%, \text{ де:}$$

SV - вартість компанії при застосуванні i -ої стратегії

Вартість ТОВ “Світ громад” при застосуванні “підривної” стратегії дорівнює:

$$0,805 * 2\,208\,104 = 1\,777\,523,72 \text{ грн}$$

Вартість ТОВ “Світ громад” при застосуванні стратегії “ланцюжка цінностей” дорівнює:

$$1,23 * 2\,208\,104 = 2\,715\,967,92 \text{ грн}$$

Порівняння потенційної вартості стартапу при використанні альтернативних стратегій:

$$(2\,715\,967,92 / 1\,777\,523,72) * 100\% - 100\% = 52,79\%$$

V. Вибір стратегії

1. Вибір найбільш ефективної/ доцільної стратегії

Таблиця 3.6

Порівняння ефективності стратегій

“Підривна” стратегія, грн	Стратегія ланцюжка цінності, грн	Абсолютне відхилення, тис грн	Відносне відхилення, %
1 777 523, 72	2 715 967, 92	938 444,2	52,79

Для ТОВ “Світ громад” найбільш ефективною є стратегія ланцюжка цінності, яка на 52,79 % більш ефективна за “підривну” стратегію (див. табл. 3.6) та на 23% більш ефективна за поточну стратегію, яка практично є комбінацією обох згаданих. Отже, найдоцільнішим вибором для ТОВ “Світ громад” є стратегія ланцюжка цінності.

3.3. Рекомендації щодо модифікації діяльності підприємства в рамках переходу до стратегії ланцюжка цінності.

У випадку ТОВ “Світ громад” застосування стратегії ланцюжка цінності означає переформатування роботи компанії на співпрацю з корпоративними клієнтами (КСВ програмами бізнесу та проектами МТД). Одним із найважливіших і найважчих для впровадження складових обраної стратегії є залучення та співпраця з клієнтами, адже основна її особливість - це здатність компанії-стартапу навчитися як і кому правильно таргетувати свою пропозицію, а потім - як налагодити партнерські стосунки із замовниками та кінцевими користувачами продуктів/ послуг [22].

Обрана стратегія передбачає створення цінності через кооперацію з компаніями, які за інших умов чи іншої обраної стратегії були б конкурентами. Тому для розвитку ефективних стосунків слід приділити увагу випрацюванню стартапом співробітницького підходу у взаємодії з клієнтами. Результати оцінки з табл.3.5 показують, що саме елемент “маркетинг/продажі/партнери” має одну з найнижчих для стратегії ланцюжка цінностей оцінку в контексті поточного стану

ТОВ “Світ громад”. Цей елемент відноситься до таких складових стратегії як “вибір споживача” та “вибір конкуренції”, однак його особливості також впливають і формують ідентичність та технологічне рішення, пропонуване компанією.

Стратегія ланцюжка цінностей та співробітницький підхід взаємопов’язані по своїй суті: тоді як компанія-клієнт удосконалює свої продукти чи послуги за посередництвом стартапу, однією із успішних складових роботи останнього є активне залучення клієнта в процес розробки та сервісного обслуговування [34]. На практиці, для досліджуваного стартапу це означає більш ретельну увагу до етапу дослідження під час формування технології, оскільки тут критичною є не стільки сам продукт/послуга (як у випадку, наприклад, “підривної” чи архітектурної стратегії), як їх практична і ціннісна інтеграція в технологію партнера. Така інтеграція може бути досягнута через створення спільної команди з працівників стартапу та компанії-замовника.

Зараз ТОВ “Світ громад” є учасником проекту, де, на замовлення організації DVV International, адаптує свій продукт під потреби діяльності організації в республіці Молдова. Гра “Світ громад: конкуперація” покликана створити додаткову цінність освітніх та тренінгових послуг, які надає організація своїм партнерам - громадським організаціям, які займаються неформальною освітою дорослих. На даний момент компанія знаходиться на дослідницькому етапі вивчення потреб клієнта та його партнерських організацій, однак проект розтягується у термінах виконання через труднощі комунікації замовника, виконавців та кінцевих одержувачів цінності. Створення спільної команди - робочої групи з представників 3-бох сторін у цьому та майбутніх подібних проектах могло б зменшити ризики затримки інформації та інертності групи кінцевих споживачів через більш активне залучення у процес проекту.

Оскільки при використанні стратегії ланцюжка цінностей успіх створення нових продуктів чи інших спільних з клієнтом проектів значно залежить не тільки від зусиль компанії-стартапу, але також і від позиції та волі партнерів,

стартапу (як молодій компанії з відносно невеликим досвідом) важливо здобути сильну переговорну позицію. Для цього, наприклад, потрібно знайти способи залучитися підтримкою та прихильністю вищого керівництва клієнта-організації, активно залучати їх до процесу переговорів та вирішення поточних критичних моментів. Це допоможе зменшити опір працівників партнера до більш активного залучення у процес. Посилити позицію стартапу при співпраці з корпоративними клієнтами може також підхід “директорського маркетингу”. Тоді не лише наймані працівники, але й власники стартапу беруть активну участь у перемовинах та наступних етапах контактування з клієнтом упродовж проекту.

Залежність стартапу від партнерів, яку зумовлює їхня участь у спільному ланцюжку цінності, вносить на поверхню важливе питання - кому адресувати свої пропозиції та обирати в якості клієнта і партнера. Для цього важливо знати особливості сфери роботи клієнтів, входити в їхнє середовище, брати участь у формальних та неформальних подіях, підтримувати регулярні ненав’язливі онлайн/ офлайн контакти з людьми цієї галузі. Перед зверненням з пропозицією співпраці варто робити дослідження проблем, умов та можливостей клієнта.

Важливо також звертати увагу на умови компромісу з партнером при розробці та інтеграції технології, аби не занадто тиснути на нього застосуванням звичного для стартапу підходу, наполягаючи на своїй винятковій експертності та, водночас, не дозволити постраждати самій технології чи процесу через прагнення клієнта скоротити витрати. ТОВ “Світ громад” представляє на ринку дуже малопоширену пропозицію ігрових рішень для зміни соціальної поведінки. Хоча це і незвичайна сфера, з боку клієнтів особливості дієвості використання таких технологій та функціонування ігор часто є недооціненим. Незважаючи на позірну легкість процесу, створення ігрового рішення вимагає задіяння та обробки значного об’єму інформації та подальшого тестування її втілення в ігровому варіанті. На відміну від поширеної думки (в тому числі і серед клієнтів), реальна користь від гри як від продукту і послуги не закінчується на моменті її

фізичного створення, а навпаки - тільки розпочинається. Для того, щоб гру використовували і вона могла розкрити закладений в неї задум, потрібно створити умови для її функціонування і застосування в майбутньому. Узгодження з клієнтом тонкощів технології, яку вони збираються застосовувати є вагомою запорукою рівня їхнього задоволення після закінчення проекту і критичним етапом побудови стосунків з клієнтом.

Застосування співробітницького підходу вимагає від стартапу вироблення усталеної моделі поведінки, яка дозволить зменшити ризики при роботі з клієнтом та зробити процес співпраці більш передбачуваним. Для того ТОВ “Світ громад” могло доповнювати раніше створені ланцюжки цінності компаній-партнерів процес співпраці має починатися з збору інформації про клієнта - виявлення поточного робочого процесу, процесу створення, доставки пропонованої цінності кінцевим споживачам, проблем, які під час цих процесів виникають та виокремлення їхнього бачення ідеального процесу. Наступним етап є формування шляхів вирішення раніше виявлених проблем, вибір методів покращення, які максимально задовольняють усі залучені сторони. Надзвичайно важливо на цьому етапі обрати та узгодити показники успішності проекту, за яких співпрацю вважатимуть успішною на ефективною, а цілі досягнутими. Оскільки логічним продовженням успішного досвіду є його масштабування, то команді стартапу потрібно наперед визначити можливі методи масштабування для формування майбутньої пропозиції для клієнта, з яким ведеться поточна співпраця аби забезпечити появу постійного клієнта в майбутньому.

Доцільним при застосуванні ланцюжка цінностей є зміна позиціонування і переорієнтування підходів до маркетингу на корпоративних клієнтів, пошук нових рішень для них у зв’язку із введенням карантинних заходів, адже вагома частина неформального навчання, пропонованого для громадянської освіти та формування спроможних громад існувала у форматі офлайн заходів. На даному етапі розвитку ТОВ “Світ громад” необхідно, врешті, виокремити єдиний цілісний посил своєї діяльності, аби увійти в площину єдиної стратегії, замість

намагання одночасно надавати послуги корпоративним клієнтам і формувати окрему незалежну екосистему аби замінити існуючий ланцюг цінності неформальної освіти. Такою лінією ідентичності стартап може обрати ексклюзивну цінність, яку він здатен незамінно створювати у вже існуючих ланцюжках завдяки унікальній технології, вмінні створювати та працювати в інтегрованих командах разом із партнерами задля здійснення позитивного соціального впливу.

Висновки до розділу 3

Процес вибору стратегії для стартапу може бути представлений у вигляді певної послідовності дій. Перший етап - орієнтування за “Методом компаса” засвідчив, що досліджуваний стартап у своїй діяльності орієнтований водночас на 2 напрямки, залежно від виду клієнтів - стратегію ланцюжка цінності (партнерство з гравцями галузі) та “підригну” стратегію (створення нового окремого ланцюжка цінності). Більш детальна діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ “Світ громад” підтвердила наявність двовекторності стратегічної діяльності компанії. Наступний етап - аналіз стратегічних альтернатив за допомогою визначення вартості стартапу при застосуванні поточної або альтернативних стратегій, показав, що стратегія ланцюжка цінностей на 52,79% більш ефективна ніж “підривна” стратегія та на 23% більш ефективна ніж поточна стратегія, яка є комбінацією обох згаданих. Отже, найбільш вдалим для стартапу буде перехід від роздрібного продажу ігрових наборів до партнерської співпраці з корпоративними клієнтами з акцентом на співробітницькому підході.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, особливості стратегій розвитку стартапів походять з відмінної природи стартапів та зрілих компаній. Підприємства стартапи, не маючи запасів, клієнтів чи, навіть, остаточно готового і відтестованого продукту, шукають ресурси для масштабування своєї ідеї та розвитку/створення ринку для неї. За таких умов на початкових стадіях існування їм треба визначитися з кількома основоположними елементами, які виражатимуть суть компанії та стратегію її діяльності. Власники стартапу повинні окреслити для себе, співробітників, клієнтів свою внутрішню ідентичність, характеристики клієнтів з якими збираються працювати, тип поведінки у зовнішньому просторі, знайти якомога ширший спектр використання своїх продуктів та послуг.

Український та світовий досвід показують, що переважна більшість стартапів є нежиттєздатними - не знаходять можливості для нарощення сил і виводу продукту на ринок, не кажучи вже про подальший етап масштабування, який вимагає значного фінансування. Основною проблемою таких компаній є невідповідність пропонованого ними продукту запитам та потребам споживачів. Дослідження ринку і тестування припущень - набагато більш важливі, ніж оригінальність та незвичність ідеї.

Осмислений вибір стратегії розвитку стартапу відбувається через поетапний процес дослідження зовнішнього середовища, орієнтація в ньому та визначення особливостей внутрішнього середовища, постановка орієнтирів та цінностей компанії та команди працівників. Основна умова при слідуванні алгоритму вибору стратегії розвитку, сформованого у даній кваліфікаційній роботі - не існує кращої чи гіршої стратегії, - успіх залежить від обраних власником стартапу обставин (країни, працівників, споживачів, конкурентів, позиціонування). У процесі вибору стратегії важливо не зупинятися одразу на одній очевидній (якщо така існує), а підбирати різні можливі варіанти, поки дві альтернативні стратегії не здадуться однаково можливими для втілення. Тоді

можна переходити до етапу оцінки різних параметрів стратегії, порівнювати ефективність одного варіанту стосовно іншого.

На даному етапі розвитку ТОВ “Світ громад” у своїх підходах до роботи з різними клієнтами застосовує комбінацію двох альтернативних стратегій: стратегії ланцюжка цінностей, у роботі з корпоративними клієнтами, та “підривну” стратегію у роботі з роздрібними клієнтами-приватними особами, які, будучи учасниками мережі сертифікованих Майстрів гри, утворюють новий спосіб донесення цінності до кінцевих споживачів. Подальша оцінка роздільного застосування згаданих стратегій (замість їхньої комбінації у вигляді поточної стратегії) показала, що стратегія ланцюжка цінностей є більш вигідною для досліджуваного стартапу, оскільки її використання потенційно збільшує вартість стартапу на 52,79%.

Для переходу до застосування стратегії ланцюжка цінностей ТОВ “Світ громад” запропоновано:

- виробити узгоджені принципи та послідовність виконання роботи з використанням співробітницького підходу;
- активно залучати клієнтів до спільних проектів для більш ретельного дослідження їхніх потреб та виокремлення ризиків;
- створення міжорганізаційних команд для спільної роботи над партнерськими проектами;
- використовувати підхід “директорського маркетингу” при залученні корпоративних клієнтів;
- детально узгоджувати з клієнтами суть і цілі пропонованих етапів проекту; кінцеві результати, які можуть бути індикатором успіху спільної діяльності;
- сформувати єдиний посил позиціонування і узгодити його на всіх інформаційно-промоційних платформах з врахуванням нової цілі залучення корпоративних клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баб'ячок Р. Основні тенденції розвитку стартапів в Україні - проблеми, перешкоди та можливості [Електронний ресурс] / Р. Баб'ячок, І. Кульчицький // Агенція європейських інновацій. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Osnovni-tendentsiyi-rozvytku-startapiv-v-Ukrayini-1-1.pdf>
2. Васильців Т. Г. Економічна діагностика середовища середовища функціонування підприємства [Електронний ресурс] / Т. Г. Васильців, Т. А. Гуцалюк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomichna-diaagnostika-seredovischa-funktsionuvannya-pidpriemstva-yak-peredumova-ta-instrument-politiki-zmitsnennya-konkurentnih/viewer>.
3. Гавриш О. А. Розробка стартап-проектів [Електронний ресурс] / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська // КПІ ім. Ігоря Сікорського. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29447/1/Rozrobka_startup-proektiv_Konsp.lekts.pdf.
4. Гра "Світ громад": лендінг-сторінка [Електронний ресурс] // Світ громад. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://worldofcommunities.org/coopetition>
5. Дослідження користувачів гри "Світ громад" [Електронний ресурс] // Світ громад. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://worldofcommunities.org/2019>
6. Єлісєєва Л. В. Краудфандинг в Україні: проблеми та перспективи в контексті зарубіжного досвіду / Л. В. Єлісєєва // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2017. - Вип. 23(1). - С. 8-11. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23\(1\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23(1)_4)

7. Кравченко М. О. Розвиток стартап-компанії на основі співробітницького підходу [Електронний ресурс] / М. О. Кравченко // Інтелект ХХІ. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016_5/15.pdf
8. Кравченко М. Особливості формування екосистеми стартапів в Україні [Електронний ресурс] / М. Кравченко, Є. Газарян // Економіка та управління підприємствами. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/22_2019/13.pdf
9. Литвин І.В. Екосистема стартап-підприємництва в Україні: історія створення та сучасність [Електронний ресурс]. Науковий журнал «Молодий вчений». – 2019. – №1 (65) (січень). – С. 476 - 482 - Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/01/266.pdf>
10. Маркет товарів та послуг [Електронний ресурс] // ТОВ "Світ громад". – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://market.woc.org.ua/>
11. Мескон М. Основи менеджменту: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі – М.: Дело, 1992. – 701 с
12. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
13. Проекти та програми [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://donors.decentralization.gov.ua/>
14. Пуліна Т. В. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури [Електронний ресурс] / Т. В. Пуліна // Ефективна економіка. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471>
15. Результати опитування користувачів гри "Світ громад"// ТОВ "Світ громад". – 2019.

16. Blank S. The Startup Owner's Manual, The Step-By-Step Guide for Building a Great Company / S. Blank, B. Dorf. – CA, USA: K&S Ranch Press: Pescadero, 2012
17. Chan J. 3 Proven Startup Strategies For Success [Электронный ресурс] / Jonathan Chan // Foundr. – 2015. – Режим доступа до ресурсу: <https://foundr.com/3-proven-startup-strategies-for-success>
18. Cities Global Ranking of Startup Ecosystem [Электронный ресурс] // Startupblink. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.startupblink.com/>
19. David F. Strategic Management: Concept and Cases / F. David. // Prentice Hall. – 2009. – 136 с
20. Discover, rank and prospect startups worldwide [Электронный ресурс] // StartupRanking. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.startupranking.com/countries>
21. Feurer R. Strategy formulation: a learning methodology / R. Feurer, K. Chaharbaghi. // Benchmarking for Quality Management & Technology. – 1995. – №2. – С. 38–55
22. Gans J. The Foundations of Entrepreneurial Strategy [Электронный ресурс] / J. Gans, S. Stern, J. Wu. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: <http://ssrn.com/abstract=2844843>
23. Getting Started With Business Incubators [Электронный ресурс] // Entrepreneur. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.entrepreneur.com/article/52802>
24. Global Innovation Index 2019 [Электронный ресурс] // Global Innovation Index. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII_2019_EN_English.pdf
25. Hoang N. A Guide for startups [Электронный ресурс] / Nga Quynh Hoang // Centria University of applied sciences. – 2015. – Режим доступа до ресурсу:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/101255/Hoang_NgaQuynh.pdf?sequence=1

26. Johnson J. Four Valuation Methods for Angel Investors [Электронный ресурс] / Joe Johnson // Angel Investing. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <http://goodfield.com/four-valuation-methods-angel-investors/>
27. Kawasaki G. Mantras Versus Missions [Электронный ресурс] / Guy Kawasaki // Guy Kawasaki blog. – 2006. – Режим доступа до ресурсу: https://guykawasaki.com/mantras_versus_/
28. Kawasaki G. Realty check / Guy Kawasaki., 2008. – 528 с.
29. Kim B. Competitive priorities and supply chain strategy in the fashion industry / B. Kim. // Qualitative Market Research: An International Journal. – 2013. – №16. – С. 214–242
30. Leggett K. What Is Customer Success Management And Why Is It Important [Электронный ресурс] / Leggett // Forrester. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: http://blogs.forrester.com/kate_leggett
31. Lester D. Organizational life cycle and performance among SMEs: Generic strategies for high and low performers / D. Lester, J. Parnell, W. Crandall, M. Menefee. // International Journal of commerce and Management. – 2008. – №4. – С. 313–330
32. Makhanko L. V. Startup as a progressive type of innovative business activity / L. V. Makhanko, O. V. Kornukh. // Economic science. – 2014. – №23. – С. 26–30
33. Mansfield M. STARTUP STATISTICS – The Numbers You Need to Know [Электронный ресурс] / Matt Mansfield // Small Business Trends. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://smallbiztrends.com/2019/03/startup-statistics-small-business.html>
34. Mehta N. Customer Success: How Innovative Companies Are Reducing Churn and Growing Recurring Revenue / N. Mehta, D. Steinman, L. Murphy. – New York: John Wiley & Sons, 2016. – 242 с

35. Mian S. Technology business incubation: an overview of the state of knowledge / S. Mian, W. Lamine, A. Fayolle. // *Technovation*. – 2016. – №50. – С. 1–12
36. Nurkahuo R. Characteristics of startup company and its strategy: Analysis of Indonesia fashion startup companies [Электронный ресурс] / R. Nurkahuo, M. Ilhamsyah Akbar, G. Djoko Sikono // *International journal of Engeneering and Technology*. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: https://www.researchgate.net/publication/325903799_Characteristics_of_startup_company_and_its_strategy_Analysis_of_Indonesia_fashion_startup_companies
37. Porter M. Creating shared value / M. Porter, M. Cramer. // *Harvard Business Review*. – 2011
38. Puhtila J. STARTUP MANUAL Guide to start and launch your startup business in Tallinn, Riga and Turku August [Электронный ресурс] / Johanna Puhtila // *Spring board*. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: http://www.ltp.lv/wp-content/uploads/sites/74/2017/11/Startup-Manual_final.pdf
39. Richards R. How to Value a Startup Company With No Revenue [Электронный ресурс] / Robbie Richards // *Masschallenge*. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://masschallenge.org/article/how-to-value-a-startup-company-with-no-revenue>
40. Ries E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses* / E. Ries. – NY, USA, : Crown Publishing Group: New York, 2011
41. Ritala P. Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance [Электронный ресурс] / Paavo Ritala // *British Journal of Management*. – 2012. – Режим доступа до ресурсу: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-8551.2011.00741.x>
42. Robbins S. *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications* / S. Robbins, D. De Cenzo, M. Coulter., 2013. – 112 с. – (8)
43. Roig-Tierno N. The relation between coopetition and innovation/entrepreneurship [Электронный ресурс] / N. Roig-Tierno, S. Kraus, S. Cruz // *Review of managerial*

science. – 2017. – Режим доступа до ресурсу:
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-017-0266-8>

- 44.Salamzadeh A. Startup Companies: Life Cycle and Challenges The 4th International Conference on Employment [Электронный ресурс] / A. Salamzadeh, H. Kesim // Education and Entrepreneurship (EEE). – 2015. – Режим доступа до ресурсу:
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/101255/Hoang_NgaQuynh.pdf?sequence=1
- 45.Stubner S. Management Support and the Performance of Entrepreneurial Start-Ups – An Empirical Analysis Of Newly Founded Companies in Germany / S. Stubner, T. Wulf, H. Hungenberg. // Management Support. – №59. – С. 138–159
- 46.The Top 20 Reasons Startups Fail [Электронный ресурс] // CB INSIGHTS. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: https://www.cbinsights.com/reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf?utm_campaign=Report%20-%20Content%20Emails&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz--ZBd5fcB2MGRjVXjeSqEn475bAx17lwThzMTWkZh7Bxm3RG1I570Hd3fjaY-2VvRklr4-eesUWAE9RBdD3uol3wgGOgg&_hsmi=24695183&utm_source=hs_automation&utm_content=24695183&hsCtaTracking=61ab122e-019b-4f59-8699-c9c960ead242%7Cfed300a8-9488-4239-92b3-bb641191e0d0
- 47.Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority / Wensley. // Journal of Marketing. – 1988. – №52. – С. 65–72

ДОДАТКИ

Додаток А

Актив балансу ТОВ "Світ громад" за 2019 рік

Фінансова звітність малого підприємства			
Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди	
Товариство з обмеженою відповідальністю "Світ громад"	за СДРІОУ	2020	01 01
Територія: ВОЛИНСЬКА	за КОАТУУ	40797098	
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	0710100000	
Вид економічної діяльності: Комп'ютерне програмування	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб: 3		62.01	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон: вулиця Дубнівська, буд. 12, кв. 31, ВОЛИНСЬКА обл., 43000		9095461	

I. Баланс на 31 грудня 2019 р.			
Актив	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	-	-
первісна вартість	1011	21,1	26,1
знос	1012	(21,1)	(26,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	179,3	213,1
у тому числі готова продукція	1103	136,5	64,1
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	6,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,1	0,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,1	0,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4,6	5,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	192,5	257,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	376,5	482,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	376,5	482,4

Додаток Б

Пасив балансу звіт про фінансові результати ТОВ “Світ громад” за 2019 рік

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,0	10,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	103,2	403,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	113,2	413,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	41,7	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	119,1	1,5
розрахунками з бюджетом	1620	8,5	52,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	8,5	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	94,0	15,0
Усього за розділом III	1695	263,3	68,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	376,5	482,4

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2019 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 924,3	606,5
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	6,7	0,6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 931,0	607,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 121,4)	(411,6)
Інші операційні витрати	2180	(484,5)	(148,0)
Інші витрати	2270	(9,0)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1 614,9)	(559,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	316,1	47,5
Податок на прибуток	2300	(15,4)	(8,6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	300,7	38,9

Керівник

(підпис)

Войтович Михайло Тарасович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток В

Таблиця В.3.7

Експертне ранжування параметрів оцінки вартості стартапу для ТОВ “Світ громад”

	Ранг, %		
	Власник/консультант	Власник/менеджер	Середнє значення
Команда	30	30	30
Розмір ринку	10	40	25
Продукт/Технологія	10	10	10
Конкурентне середовище	20	0	10
Маркетинг/продажі/партнери	30	20	25
Всього (В)	100	100	100