

УДК 658.8:339.1

**УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЄЮ
ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ІДЕЙ****Кравченко Т.І.***ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*

У статті сфокусовано увагу на дослідженні методології комерціалізації інноваційних бізнес-ідей та створенні ефективної системи управління цим процесом. На підставі проведеного аналізу та вивчення сучасних методів комерціалізації бізнес-ідей виділено чотири етапи розробки ціннісної пропозиції: визначення сегментів адресатів; збір інформації з метою визначення потреб / бажань / страхів адресатів; визначення конкурентних переваг інноваційної продукції; формулювання ціннісної пропозиції. Визначено правила формулювання ціннісної пропозиції для різних адресатів – потенційних споживачів та інвесторів. Наведено приклад використання ціннісної пропозиції як елементу Elevator Pitch. Систематизовано підходи до розробки ефективної бізнес-моделі як одного з основних елементів стратегії управління процесом просування інноваційної продукції на ринок, узагальнено ключові елементи, що визначають її зміст. Запропоновано рекомендації для підтримання оптимального складу бізнес-моделі. Визначено особливості побудови збалансованої стартап-команди, виокремлено якості, які повинні бути притаманні повинні членам команди стартапу.

Ключові слова: бізнес-ідея, інноваційна продукція, просування інноваційної продукції, ціннісна пропозиція, бізнес-модель, команда стартапу

UDC 658.8:339.1

**MANAGEMENT OF INNOVATIVE BUSINESS IDEAS
COMMERCIALIZATION****Kravchenko T.***HEE within Ukoopspilka «Poltava University of Economics and Trade»*

Main focus of the article is a Research on the methodology of commercialization of innovative business ideas and creation of a solid management system for it. Based on the analyses and research of the modern approaches for the commercialization of business ideas 4 stages of value proposition creation were identified: segmentation of the focus groups, data collection for identification of the focus groups' needs/wishes/fears, identification of the innovative product's advantages, value proposition formulation. Rules for formulation of the value proposition are identified for different focus groups – both for potential customers and investors. Usage of the value proposition as an element of Elevator Pitch was presented as an example. Effective business model is one of the key elements of the whole strategy for the process management to promote innovative product to the market. Therefore approaches of its design are structured and key components are generalized. Recommendations are proposed for the optimal business model structure. Specifics for building the balanced

startup team are identified; special qualities for each team member are highlighted.

Keywords: business idea, innovative products, promotion of innovative products, value proposition, business model, startup team.

Актуальність проблеми. В останні десятиріччя у всьому світі відбувається активне формування і розвиток шостого технологічного покоління, ядро якого становлять біо-, нано-, інфо- та комунікаційні технології, когнітивні науки тощо. Перевага нового технологічного покоління, у порівнянні з попереднім, за прогнозом, полягатиме в різкому зниженні енергоємності і матеріаломісткості виробництва, в конструюванні матеріалів і організмів із заздалегідь заданими властивостями. Питання переходу України до економіки нового типу є надзвичайно актуальними і вимагають розробки методології комерціалізації інноваційних бізнес-ідей зі створенням ефективної системи управління цим процесом.

Аналіз останніх наукових досліджень. До такого висновку дійшли іноземні та вітчизняні вчені, які досліджували особливості розробки ціннісних пропозицій (А. Остервальдер, І. Піньє, Г. Бернанда, А. Ульвік, Н. Маркович, Т. Мищенко, Р. Пальяріні та інші).

В дослідженнях як закордонних, так і вітчизняних авторів: А. Сооляте, А. Слівотські, Г. Чесбро, Д. Дебелака, А. Остервальдера, І. Піньє, Ч. Кіма, Р. Моборна, Г. Хемела, М. Джонсона, К. Крістенсена, Х. Кагерманна, Л. Швайцера, В. Котельникова й інших виділено два основних підходи до визначення сутності бізнес-моделей: 1) технологічний – пов'язаний з розглядом діяльності суб'єктів господарювання – виробників інноваційної продукції з точки зору бізнес-процесів і технологій [1, 2]; 2) ціннісний – передбачає орієнтацію на цінність, яку суб'єкти господарювання – виробники інноваційної продукції створюють для потенційних споживачів, а також на результати діяльності [3-10]. В цьому дослідженні будемо дотримуватися ціннісного підходу до визначення бізнес-моделі й використовувати бізнес-моделювання для визначення ключових аспектів створення й утримання цінності, що втілює інноваційна продукція: що і як необхідно робити суб'єктам господарювання – виробникам інноваційної продукції, щоб досягти бажаного результату – просунути на ринок інноваційну продукцію в найкоротші терміни з найменшими витратами.

Питання створення збалансованих стартап-команд розглянуто у роботах А. Мельника, А. Ковалевського й інших.

В той же час, при певному ступені дослідженості окремих питань

комерціалізації інноваційних бізнес-ідей, у науковій літературі не приділено належної уваги вивченню соціально-економічної значущості і ролі управління комерціалізацією інноваційних бізнес-ідей, що й зумовило мету роботи - дослідження методології комерціалізації інноваційних бізнес-ідей для розробки ефективної системи управління цим процесом.

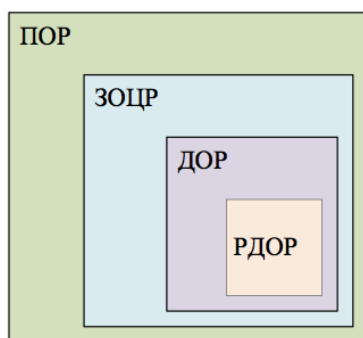
Викладення основного матеріалу дослідження. Основою і запорукою успішності процесу просування інноваційної продукції на ринок є покладена в її основу інноваційна бізнес-ідея, що забезпечує нову споживчу цінність для споживачів. Слід враховувати, що інноваційні бізнес-ідеї для винахідників (стартапів) і суб'єктів господарювання – споживачів та інвесторів – дещо різні поняття, оскільки найчастіше – перші їх генерують, а другі – мають певні потреби в них та готові інвестувати в їх розвиток.

Для того, щоб споживачі або інвестори були готові заплатити за інноваційну бізнес-ідею, придбавши інноваційну продукцію або інвестувавши у її розвиток, слід донести їм її оригінальність та високу цінність цієї ідеї. Для цього доцільно розробити ціннісну пропозицію інноваційної бізнес-ідеї. В межах цього дослідження, ціннісна пропозиція – це ясна, коротка і дієва заява про цінність бізнес-ідеї, яку приносить інноваційна продукція, що її втілює і просувається на ринок, кінцевому споживачеві цієї цінності (покупцеві, інвестору, іншим зацікавленим суб'єктам тощо).

Виділимо декілька етапів розробки ціннісної пропозиції:

1. Визначення сегментів адресатів.

Для інноваційної продукції існує особлива система оцінки ємності ринку, складу потенційних споживачів та суб'єктів, готових інвестувати в її розвиток (рис. 1).



Умовні позначення:

ПОР - потенційний обсяг ринку - це глобальний обсяг ринку, не окреслений географією або іншими факторами

ЗОЦР - загальний обсяг цільового ринку – кількість споживачів на цільовому ринку, які мають потребу в продукції (але не обов'язково можуть її купити), що знаходиться в тій же категорії, що й інноваційна продукція, яка просувається на ринок

ДОР - доступний обсяг ринку – кількість споживачів, які готові споживати інноваційну продукцію саме в тому вигляді, що просувається (максимально можливий обсяг ринку)

РДОР - реально досяжний обсяг ринку, який реально можна заохити в конкретному часовому періоді з урахуванням конкуренції, особливостей середовища і каналів продажів

Рис. 1 Параметри ємності ринку інноваційної продукції

Джерело: складено автором на основі [11]

В залежності від типу інноваційної бізнес-ідеї, що буде втілено в інноваційній продукції, може виникнути необхідність: просування інноваційної продукції на існуючий ринок; створення абсолютно нового ринку; відновлення існуючого ринку за рахунок просування інноваційної продукції з більш низькою вартістю; відновлення існуючого ринку за рахунок створення певної ніші [13].

У табл. 1 наведено приклад визначення ємності ринку інноваційної продукції на прикладі інноваційного проекту Hideez.

Таблиця 1 - Приклад визначення ємності ринку інноваційної продукції*

Інноваційна продукція	ПОР	ЗОЦР	ДОР	РДОР
Єдиний цифровий ключ Hideez Key	Всі, хто розуміє цінність інформації	Всі, хто має потребу в захисті особистих речей та інформації в будинку, офісі та за їх межами	Всі готові захищати інформацію на своїх пристроях. Географічно – країни Європи, США	Корпорації та приватні особи, які мають конфіденційну інформацію на своїх пристроях та хотіли б її захистити. Любителі незвичайних аксесуарів (контроль за речами).

*Джерело: складено автором на основі [12]

2. Збір інформації з метою визначення потреб / бажань / страхів адресатів.

Перш ніж формулювати ціннісну пропозицію для просування інноваційної продукції на ринок, слід провести дослідження цього ринку з позиції орієнтації на споживачів, вивчивши їх проблеми, потреби та бажання, які можна буде задовольнити за допомогою інноваційної продукції. При цьому слід чітко усвідомлювати, якого роду інформацію необхідно отримати від респондентів, і чітко сформулювати свої запитання. Якщо респонденти не зрозуміють, про що у них запитують, вони нададуть інформацію, непридатну для розробки успішної ціннісної пропозиції, і всі зусилля суб'єктів просування будуть марними.

Проаналізувавши численні стратегії просуванні інноваційної продукції, орієнтовані на споживачів, Е. Ульвік виділив нечітке формулювання бажань споживачів як основний чинник, що призводить до найбільших втрат під час просування інноваційної продукції на ринок [14].

3. Визначення конкурентних переваг, порівнявши інноваційну продукцію, що просувається на ринок з продукцією конкурентів.

При визначенні потреб та бажань потенційних споживачів, які

можна буде задовольнити за допомогою інноваційної продукції, що просувається на ринок, важливо з'ясувати, які існують альтернативи інноваційній продукції (продукція конкурентів). Потім порівняти витрати на впровадження інноваційної продукції (можуть бути нематеріальними - наприклад, зміна способу мислення, звичок, уподобань, або можуть включати фактичні витрати на зміну бізнес-процесів, управління ланцюгами поставок, маркетингових матеріалів тощо) з її цінністю для клієнта. І тільки після цього сформулювати конкурентні переваги, які буде покладено в основу ціннісної пропозиції.

Інноваційна продукція у порівнянні з продукцією конкурентів може:

- бути такою ж за характеристиками, але мати більш низьку вартість;
- бути аналогічною за вартістю, але з додаванням доречних (корисних) для споживачів вигод (наприклад, розширені можливості продукції, покращений процес придбання, зручні принципи обміну чи повернення, післяпродажне обслуговування, програми лояльності споживачів тощо);
- мати покращений імідж бренду (екологічно чиста, схвалена знаменитістю, "місцевого виробництва" та ін.);
- мати альтернативні канали продажів (наприклад, через веб-сайт);
- замінити продукцію конкурентів (наприклад, комплект для фарбування волосся в порівнянні з послугами з фарбування волосся в салоні краси; снігоприбиральна техніка в порівнянні зі снігоприбиральною службою тощо);
- пропонуватися потенційним споживачам разом з супутньою продукцією або комплектуючими (найбільш відомі приклади відносяться до галузей комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення, а також автомобільного сектору і галузі електроніки);
- мати альтернативні способи задоволення потреб / бажань клієнтів, які кардинально змінюють ті, до яких звикли (запуск платформи для інтернет аукціонів Ebay; онлайн платіжна система PayPal, соціальні мережі, такі як Facebook і LinkedIn тощо).

4. Сформулювати ціннісну пропозицію.

Виробникам інноваційної продукції її переваги здаються очевидними, а потенційним споживачам й інвесторам слід лаконічно, але обґрунтовано пояснити, чому їм варто купувати саме цю інноваційну продукцію або вкладати кошти в цей інноваційний проект. Їх слід не

просто зацікавити, а по-справжньому надихнути. Для цього при формулюванні ціннісної пропозиції необхідно дотримуватись наступних правил (табл.2).

*Таблиця 2 - Правила при формулюванні ціннісної пропозиції для різних адресатів**

Адресат – споживачі інноваційної продукції	Адресат – інвестори
<p>1. Зрозуміти, яка цінність або вигода здається потенційним споживачам найбільш привабливою.</p> <p>2. Просувати вигоди, а не саму інноваційну продукцію:</p> <ul style="list-style-type: none"> • показати потенційним споживачам можливі проблеми і пояснити, як інноваційна продукція може їх вирішити; • порівнявши ситуацію до і після придбання інноваційної продукції, продемонструвати вигідність її споживання і досяжність бажаних результатів; • не змушувати потенційних споживачів додумувати конкурентні переваги від споживання інноваційної продукції – вони повинні бути явними; акцентувати увагу, що користь від споживання інноваційної продукції більше за її ціну. <p>3. Надати гарантії потенційним споживачам, показати турботу про них (наприклад: «Спробуйте 100-денну пробну версію»)</p> 	<p>1. Зрозуміти, що саме хочуть інвестори: віддачу від інвестицій в інноваційний проект; впевненість в команді стартапу; значну частку в проекті; право власності на інноваційну бізнес-ідею.</p> <p>2. Визначити страхи інвесторів:</p> <ul style="list-style-type: none"> • помилитися з проектом (втратити гроші, час, репутацію); • не пропустити перспективний стартап (новий Фейсбук). <p>3. Допомогти інвесторам подолати ці страхи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • довести життєздатність та інноваційність бізнес-ідеї, потенціал ринку, досвідченість команди і масштабованість бізнес-моделі; • навести відгуки споживачів; • визначити можливі ризики інноваційні проекту і напрями їх мінімізації; • запропонувати декілька варіантів виходу з проекту та повернення вкладень (продаж частки інвестора іншому інвестору, продаж всього стартапу успішному суб'єкту господарювання тощо)
Відмовитись від рекламних виразів «Перевірено експертами», «Комплексний підхід», «Проект під ключ» тощо, які стали шаблонними і вже не справляють враження	
Довести унікальність пропозиції і навести характеристики, що відрізняють її від конкурентів	

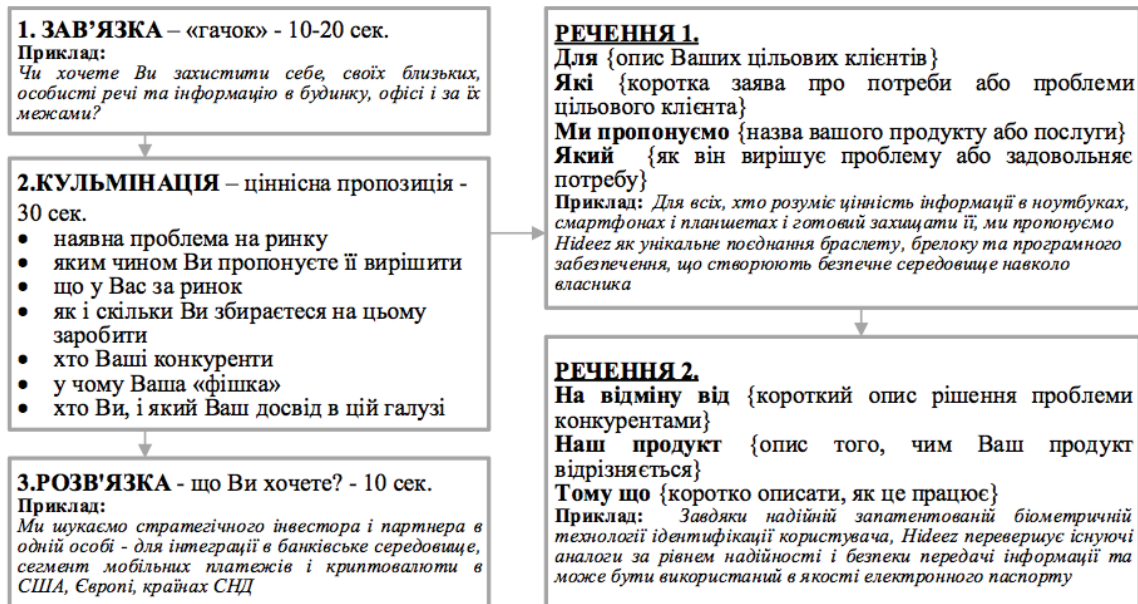
**Джерело: складено автором на основі [15, 16]*

Таким чином, з огляду на те, хто є кінцевим адресатом ціннісної пропозиції, структура її може бути різною. Так, для покупців – кінцевих споживачів інноваційної продукції ціннісна пропозиція, перш за все, повинна містити конкурентні переваги інноваційної продукції у задоволенні їх певних потреб у порівнянні з існуючими пропозиціями конкурентів (брендів / продукції, альтернативних каналів продажів або способів задоволення цих потреб).

До ціннісної пропозиції для інвесторів слід додати інформацію про рівень ризиків та можливість повернення вкладень. Конкурентна перевага буде ґрунтуватися на потенціалі інноваційної бізнес-ідеї (що втілює інноваційна продукція) приносити дохід, ефективності бізнес-

моделі, розмірі і ймовірності економічної віддачі від інвестицій і, найголовніше, здатності команди стартапу здійснити бачення інвестора щодо ведення бізнесу і стратегії розвитку.

Так, для інвесторів ціннісна пропозиція найчастіше втілюється в Elevator Pitch (рис. 2).



*Рис. 2. Ціннісна пропозиція як елемент Elevator Pitch на прикладі інноваційного проекту Hideez
 Джерело: розроблено автором на основі [17]*

Одним з основних елементів стратегії управління процесом просування інноваційної продукції на ринок є бізнес-модель. Одну і ту ж саму інноваційну продукцію суб'єкти господарювання – виробники інноваційної продукції можуть виробляти і просувати на ринок з використанням різних бізнес-моделей. В одних умовах і при одній технології ефективною буде одна модель бізнесу, в інших - зовсім інша.

Якщо вигоди, які отримують споживачі інноваційної продукції, інвестори й інші зацікавлені особи, перевищують вартість ресурсів, використаних для виробництва цієї інноваційної продукції, можна вважати, що суб'єкти господарювання – виробники інноваційної продукції цінність створюють. Якщо ж цим суб'єктам господарювання ще й вдається отримувати прибуток від реалізації інноваційної продукції, то вважається, що вони цю цінність також утримують. Тож, бізнес-модель описує, яким чином суб'єкти господарювання – виробники інноваційної продукції створюють і утримують цінність, отримуючи при цьому прибуток [18].

Кожен з авторів виокремлює власну структуру бізнес-моделі, але

можна узагальнити ключові елементи, що визначають її зміст: ціннісна пропозиція бізнес-ідеї, яку втілено в інноваційній продукції, що просувається на ринок; основні процеси – ланцюжки створення втіленої в інноваційній продукції цінності, що включають партнерів, постачальників, цільових споживачів; основні активи, які використовуються для створення цінності; формула прибутковості, яка визначає структуру витрат і джерела отримання доходів, рівень маржі прибутку і оборотності активів [9].

Зручним інструментом для розробки й структурування бізнес-моделі є канва бізнес-моделі О. Остервальдера й І. Піньє [5].

Для підтримання оптимального складу бізнес-моделі перед кожним новим етапом процесу просування інноваційної продукції на ринок слід скоригувати її з урахуванням інформації, отриманої в результаті здійснення попереднього етапу просування. Для цього можна скористатися рекомендацією авторів концепції «стратегії Блакитного Океану» Чан Кіма і Рене Маборна, а саме - діяти відповідно до схеми «прибрати» - «знизити» - «збільшити» - «додати» (табл. 3).

*Таблиця 3 - Напрямки коригування бізнес-моделі**

Компоненти	Прибрати	Знизити	Збільшити	Додати
Ціннісна пропозиція				
Сегмент споживачів				
Канали просування				
Відношення зі споживачами				
Ключові активи				
Ключові процеси				
Потоки доходів				
Структура витрат				
Партнерство				

**Джерело: розроблено автором на основі [6]*

«Прибрати» означає: прибрати з існуючої бізнес-моделі певні компоненти ціннісної пропозиції у зв'язку з тим, що вони не важливі для конкретного споживача, а значить, можна знизити витрати на просування; припинити обслуговувати певні категорії споживачів, оскільки вони або не приносять достатнього прибутку, або збиткові; позбавитися певних статей витрат або потоків доходів; припинити виконувати певні дії; позбавитися від непотрібних, некритичних або занадто дорогих активів; припинити взаємодію з певними партнерами або іншими учасниками мережі створення цінності. «Додати» може включати дії, що названі вище, але «з протилежним знаком» - додати,

почати тощо. Дії, що описуються словами «знизити» і «збільшити», відносяться до вже існуючих компонентів бізнес-моделі: тобто ми знижуємо, скорочуємо, обмежуємо (або, навпаки, - збільшуємо, нарощуємо, розширюємо) ті або інші елементи.

Всі дії щодо змін в бізнес-моделі, як правило, повинні бути спрямовані на: більш повний облік потреб клієнтів, ефективне виконання важливої для них «роботи»; розширення і уточнення бази ключових споживачів; налагодження повторюваних відносин зі споживачами; більш ефективне використання ключових активів; створення більш ефективної моделі доходів; оптимізацію структури витрат.

Після визначення цінності, яку втілено в інноваційній продукції, що просувається на ринок, та розробки бізнес-моделі, яка забезпечить високий рівень віддачі і найбільшу конкурентну перевагу на ринку, доцільно переконатися, чи в наявності всі ресурси, необхідні для реалізації інноваційної ідеї. Одним з найважливіших ресурсів, необхідних для просування інноваційної бізнес-ідеї на ринок, досвідчені венчурні інвестори вважають команду суб'єкту господарювання. Під час вибору інноваційного проекту для інвестування вони обов'язково аналізують суб'єктів господарювання на предмет попереднього досвіду засновників щодо створення бізнесу та реалізації успішних проектів, які змогли залучити венчурні інвестиції.

Дослідження аналітичної компанії CB Insights свідчить, що 23% суб'єктів господарювання розвалюються саме через неправильно підбрану команду [19]. Саме тому автору інноваційної ідеї, який вирішив запустити стартап для втілення її у життя, під час формування команди слід дотримуватись правил для її успішного підбору. І перш за все, розрізняти команду стартапу і колектив найманих працівників.

Від найманих працівників не чекають високої лояльності і надмірної прихильності до розвитку стартапу, вони лише повинні якісно виконувати поставлені перед ними завдання протягом робочого дня. Таку категорію суб'єктів можна залучити за аутсорсингом.

В той же час члени команди стартапу повинні бути повною протилежністю найманим працівникам і відповідати наступним якостям: ставитися до справи, як власник, а не як найманий працівник; усвідомлювати велику ймовірність невдалого запуску (приблизно 10% успіху до 90% неуспіху); розуміти, що тільки від нього самого залежить, в який бік зміниться вищезгадана пропорція 10/90 (а не від політичної

ситуації в країні, сумлінності постачальників, кризи або інших об'єктивних чинників); бути готовим взяти на себе відповідальність за право власності на інноваційну продукцію, якої поки що немає; усвідомлювати, що за успішний результат треба заплатити своїм часом, емоційними і фізичними зусиллями; бути готовим на початкових періодах працювати за символічну оплату, без будь-якої гідної фіксованої зарплати.

Наявність в команді стартапу декількох засновників – це тільки на користь стартапу. Одноосібні засновники стартапів витрачають в 3,6 рази більше часу, щоб вийти на рівень проекту, який можна порівняти з аналогічним проектом, який запустили 2 людини, і при цьому у одноосібних засновників в 2,3 рази менше шансів отримати відмову від інвесторів [20]. Головне, щоб команда була збалансованою та спроможною швидко реагувати на зміни ринку, здатною виробляти інноваційну продукцію в заплановані терміни. Дослідження [21] показали, що кількість стартапів з 2-3 засновниками значно перевершує інші комбінації.

В ідеалі команда повинна бути збалансованою з точки зору компетенцій і досвіду учасників. Вважається, що оптимальним поєднанням є партнерство фахівців: підприємця-бізнесмена, який добре знає ринок і потенційних споживачів, та технічного фахівця, який здатний відповідати за реалізацію проекту з технічного боку. При цьому важливо, щоб їх ролі і відповідальність, в тому числі процедура прийняття рішень, були чітко прописані в статутних документах - це дозволить уникнути багатьох питань і проблем в подальшому і приймати рішення у разі неможливості досягнення консенсусу. Саме така команда має шанси залучити до 30% більше інвестицій та у 3 рази збільшити кількість споживачів [22].

Ті стартапи, засновники яких не перестають вчитися новому, є більш успішними. Так, робота з менторами, внутрішні навчання у команді та постійний контроль за динамікою результатів на 80% збільшує шанси залучити фінансування від інвесторів та у 3,5 рази прискорює зростання кількості споживачів [20].

Висновки. На підставі проведеного аналізу та вивчення сучасних методів комерціалізації бізнес-ідей можна констатувати, що ефективність управління цим процесом залежить від послідовності дій, пов'язаних з виявленням і масштабуванням цих бізнес-ідей, а саме:

1) створення якісної ціннісної пропозиції інноваційної бізнес-ідеї, що є необхідною для донесення потенційним споживачам та інвесторам інформації про її оригінальність та цінність (отримання достовірної інформації від потенційних споживачів щодо існуючих у них проблем, можливих напрямків їх вирішення за допомогою інноваційної продукції, дозволяє виробникам розробити ціннісну пропозицію такою, що буде позитивно сприйнятою споживачами та інвесторами і дозволить їм просунути інноваційну продукцію на ринок у найкоротші терміни з мінімальними витратами і отримати від цього значні прибутки);

- розробки ефективної бізнес-моделі як одного з основних елементів стратегії управління процесом просування інноваційної продукції на ринок, та підтримання її оптимального складу (бізнес-модель ефективна у тому випадку, коли вартість залучення кожного нового споживача менше витрат на монетизацію);

- побудови збалансованої з точки зору компетенцій і досвіду учасників стартап-команди (оптимальним є партнерство фахівців: підприємця-бізнесмена, який добре знає ринок і потенційних споживачів, та технічного фахівця, який здатний відповідати за реалізацію проекту з технічного боку).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Соолятте А. Ю. Бізнес-моделі на основі багатосторонніх платформ: інновації, які революційно перетворюють бізнес / А. Ю. Соолятте. // Менеджмент інновацій. - 2011. - №2. - С. 88-93.
2. Котельников В. Ю. Тен3: Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями / В. Ю. Котельников. - Москва: Эксмо, 2007. - 96 с.
3. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / А. Сливотски. - М: «Манн, Иванов и Фербер», 2006. – 432 с.
4. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / Пер. с англ. В.Н. Егорова / Г. Чесбро. – М.: Поколение, 2007. - 336 с.
5. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей / А. Остервальдер, И. Пинье. - М: Альпина Паблицер. - Серия Сколково, 2013. – 288 с.
6. Чан Ким В. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / В. Чан Ким, Р. Моборн. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 336 с.
7. Дебелак Д. Бизнес-модели: Принципы создания процветающей организации / Д. Дебелак. - М: Издательский дом «Гребенников», 2009. – 256 с.
8. Хэмел Г. Во главе революции / Г. Хэмел. - СПб: BestBusinessBooks, 2007. – 368 с.

9. Джонсон М. Обновление бизнес-модели / М. Джонсон, К. Кристенсен, Х. Кагерманн // Harvard Business Review. - 2009. - №3. – С. 63.
10. Швайцер, Л. Концепция и эволюция бизнес-моделей [Электронный ресурс]. 2007 г. – Режим доступа: <http://www.research.by/webroot/delivery/files/2007n2r01.pdf>.
11. Christopher S. P. 3 Markets You Need to Know [Электронный ресурс] // Advertising, Business, Marketing, Strategy. - Режим доступа: <http://www.christopherspenn.com/2016/11/3-markets-you-need-to-know/>
12. Скороход В. PAM, TAM, SAM, SOM или часть технологии очарования серьезного Инвестора. [Электронный ресурс] / В. Скороход, С. Сверчков // Компания БизнесИнсайт. - Режим доступа: <http://biz-insight.com.ua/stati/metodologicheskie/pam-tam-sam-som-ili-chast-texnologii-ocharovaniya-seryoznogo-investora>
13. Blank S. G. The Four Steps to the Epiphany. [Электронный ресурс] / S. G. Blank - Режим доступа: https://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four_Steps.pdf
14. Ulwick A.W. What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services / A.W. Ulwick. – McGraw-Hill. – 2005. - 241 p.
15. Маркович Н. Как создать ценностное предложение для клиента? [Электронный ресурс] / Н. Маркович. – Режим доступа : <http://www.witty-digital.com/kak-sozdat-tsennostnoe-predlozhenie-dlya-klienta-2/>
16. Мищенко Т. Критерии отбора стартапов, или Как привлечь инвестора [Электронный ресурс] / Т. Мищенко // Компьютерное Обозрение. – 2010. - №8 (719). - Режим доступа : http://ko.com.ua/kriterii_otbora_startapov_ili_kak_privlech_investora_48463
17. Pagliarini R. How to Write an Elevator Speech [Электронный ресурс] / R. Pagliarini. - Режим доступа : <https://www.businessknowhow.com/money/elevator.htm>
18. Остервальдер А. Розробка ціннісної пропозиції. Як створити продукти та послуги, які хочуть клієнти / А. Остервальдер, І. Піньор, Г. Бернанда. - МА «Наш Формат». – 2017. – 350 с.
19. The Top 20 Reasons Startups Fail [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
20. Мельник А. Стартапы под микроскопом: исследование от Startup Genome Project [Электронный ресурс] / А. Мельник // AIN.UA: електрон. журнал про інтернет-бізнес, 2011. - Режим доступа: <https://ain.ua/2011/09/05/startapy-pod-mikroskopom-issledovanie-ot-startup-genome-project>
21. Global Startup Ecosystem Report 2017 [Электронный ресурс] / Startup Genome, 2017. – 151 p. – Режим доступа : <https://startupgenome.com/>
22. Ковалевский А. Идентификация Бьорна / А. Ковалевский// Бизнес-журнал. 2012. – №6. – С.96-97.