

**Навигатор по
инструментам
управления стартап-
проектами**

Исследовательский проект волонтеров Проектной Ассоциации



Добрый день, коллега!

Спасибо, что Вы с нами. «Навигатор» не совсем исследовательский проект. Мы поставили себе задачу сделать полезный материал для начинающего предпринимателя, и уже потом – исследование.

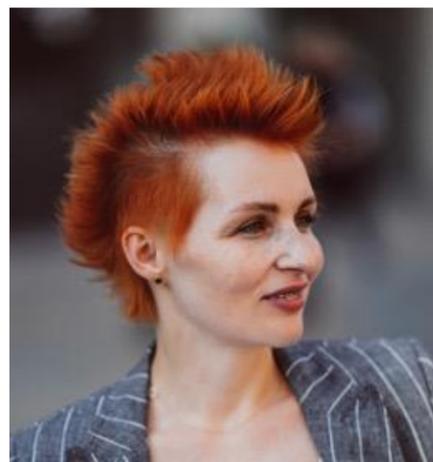
Мы разработали модель, которая позволит любому пользователю легко найти нужный управленческий инструмент. Для этого мы соотнесли **этапы становления стартапа** с ключевыми **управленческими компетенциями** команды и предложили соответствующий набор **инструментов проджект-менеджмента**.

«Навигатор» это инструмент для инструментов – информационная база с удобной навигацией, основанная на краудсорсинге знаний и опыта.

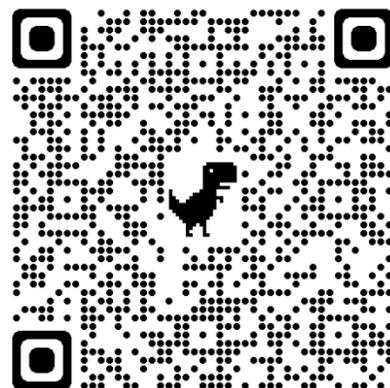
«Навигатор», по-своему, тоже стартап, и если оперировать принятыми терминами, сейчас мы предлагаем MVP. После выхода настоящей версии мы соберем обратную связь и, наверняка, что-то изменим. Мы приглашаем Вас к сотрудничеству. Предлагаем поделиться знаниями, опытом, полезными материалами.

С уважением,
Разработчики «Навигатора»

Команда проекта



Менеджер проекта
АННА
ВОСТОКОВА
Руководитель проектов
Appreal Group



Внешний эксперт
ЭТО ВЫ
Ждем в команде
авторов «Навигатора»



Старший аналитик
КАТЕРИНА ТРЕТЬЯК
Заместитель директора СВА
АО «Евразийский банк»



Методолог
СЕРГЕЙ КУРДЮК
Руководитель лаборатории
цифровых процессов
разработки ООО «Ладуга»



Методолог
ОКСАНА ТИМОШЕНКО
PhD Economics
Директор консалтинговых
компаний **Libra-Sun**
(Canada, Montreal) и **Timox-**
Consult (Russia, Moscow)



Методолог
АЛЕКСАНДР
ИСМАИЛОВ
Начальник отдела
управления проектами
ООО «Ростелематика»



Аналитик
ИГОРЬ ПАЛКИН
Проектный офис цифровой
трансформации ЦБ НИУ
ВШЭ



Аналитик
ГУЛЬЗИРА ТАЖИЕВА
Руководитель **HR**
проектов **ERG**



Аналитик
АЛЕКСАНДР
КУЗНЕЦОВ
Аналитик лаборатории
цифровых процессов
разработки ООО «Ладуга»

Am I a Startup: для кого создан «Навигатор»

Считается, что слово стартап описывает не любую предпринимательскую инициативу, а только идею, нацеленную на быстрый рост и быструю же выгодную продажу.

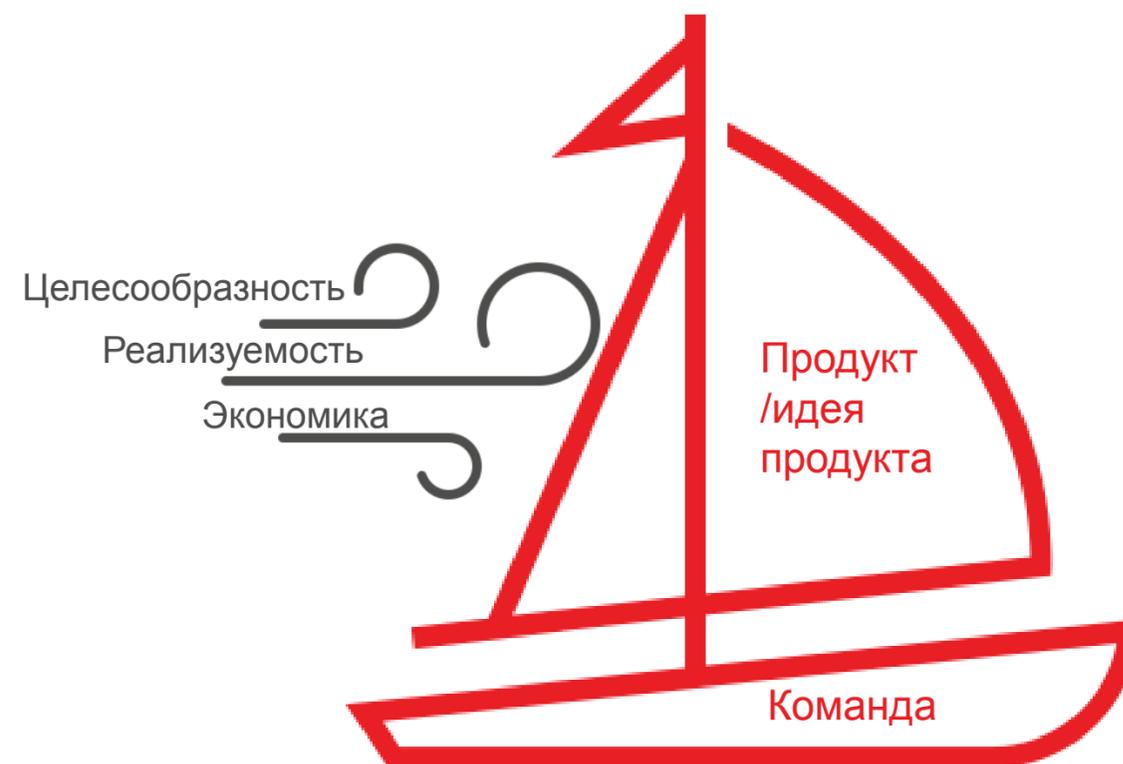
Разве все бизнесы нацелены на это? Как быть с lifestyle проектами, молодежным, социальным предпринимательством? Такие проекты не являются «стартапами» в принятом понимании, но это не делает их проще и не защищает основателей от решения характерных управленческих проблем.

«Навигатор» полезен любой команде, начинающей бизнес, независимо от его масштабов.

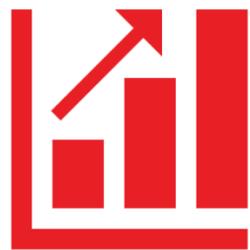
Стартап-проект в «Навигаторе» это бизнес-идея и люди, которые в нее верят.

*Я создаю агрегатор услуг психологической поддержки
Я делаю маркетплейс крафта и хендмейда
Я хочу создать складное детское автокресло для путешествий
Я открываю кофейни в московских парках
Я делаю B2B сервис по учету складских остатков
Я шью монохромные худи
Я организую турпоездки в деревни
Я провожу сейлы барной мебели
Я разрабатываю smart-одежду для VR
Я хочу сделать соцсеть для соседей
Я делаю натуральные кулинарные соусы
Я запускаю подкаст про историю московских улиц для детей*

Я стартап?
(«Навигатор» – для меня?)



The essence of Startup: характерные черты стартапа



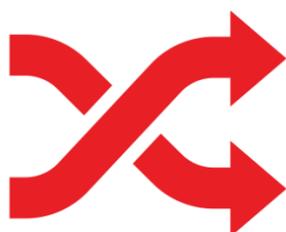
БЫСТРЫЙ РОСТ

Это основное качество, характерное для стартапов. Обычно стремительный рост достигается масштабируемостью: к примеру, сервис Snapchat достиг планки в 100 млн пользователей меньше чем за пять лет. Скорость роста классифицируется специалистами Кремниевой Долины следующим образом: низкий темп роста – с показателями до 2% в неделю; высокий темп роста – с показателями в промежутке от 5 до 7% в неделю; исключительный темп роста – с показателями от 10% в неделю.



ИННОВАЦИОННОЕ РЕШЕНИЕ ЗАДАЧ

Изобрести что-то принципиально новое – не есть главная задача стартапа. Но подход к решению проблем будет инновационным, отличным от подхода в традиционном бизнесе. Умение стартапа действовать по-новому лежит в основе интереса со стороны потребителей и инвесторов.



ГИБКОСТЬ ИДЕИ

Бывает, что стартап реализуется не в том виде, в котором он изначально задумывался. Если идея, заложенная в проект в самом начале, не оправдала себя, бизнес может резко поменять направление. Такая способность – это тоже одна из особенностей, нетипичная для традиционного предпринимательства.



ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Поиск инвестиций для стартапа проводится обычно на этапах старта и роста. В этот период привлекаются инвесторы из венчурных фондов, проекты выставляются на краудсорсинговых площадках. В обмен на софинансирование инвесторам обещают короткие сроки окупаемости и последующую высокую прибыль. Как правило, вкладчик при этом становится совладельцем стартапа, получая процент от прибыли. Еще один источник потенциальных инвесторов – тематические конференции, которые каждый год проводятся по всему миру.



ТАЛАНТЛИВАЯ КОМАНДА

Гибкость в стартапах применима не только к изначальной идее, но и к любому процессу. В таких проектах нет жестких правил и отсутствуют обязательные корпоративные требования к сотрудникам. Это привлекает в стартап творческих людей, обладающих какими-либо талантами.

Big Numbers World: стартапы в мире



по данным портала Crunchbase

Big Numbers Россия: стартапы в России

ВЕНЧУРНЫЙ РЫНОК РОССИИ, 2020г.

кол-во сделок



без учета сделок выхода, по данным Dsight

\$702,9 млн

объём инвестиций

7,5 млрд руб

зарубежные инвестиции

5,2 млрд руб

корпорации

281 сделка

СФЕРЫ - ЛИДЕРЫ ИНВЕСТИЦИЙ 2020

Образование

2 место по объему инвестиций
36 сделок
\$119,1 млн

Крупнейшая сделка - приобретение Mail.ru Group 25% в стартапе «Учи.ру» - \$47 млн

Здравоохранение

19 сделок
\$44,9 млн

\$15 млн «Доктор рядом»
\$7,5 млн страховой сервис BestDoctor
\$5 млн сервис для контроля диеты Simple

САМЫЕ ЗНАЧИМЫЕ СОБЫТИЯ 2020



приобретение Сбербанком:
сервис «Звук» - \$300 млн
2ГИС - \$151,4 млн.



«Альфа Банк» 3,7 млрд руб венчурный кредит ivi.ru



инвестиции МегаФон \$101 млн в видеосервис Start



IPO Ozon - \$1,2 млрд

Этапы развития стартапа

Инициативная команда (фаундеры) выходят с первичной идеей продукта/бизнеса (идея АЛЬФА)

Команда проекта дополняется функциональными компетенциями (продажи, технология и т.д.), собирается пул поставщиков/провайдеров – для выпуска MVP

На этом этапе команде целесообразно выбрать целостную методологию управления проектами. Пока это не фокус «Навигатора»

Идея Альфа

Тестирование идеи Альфа

MVP

Коммерческий продукт

Серийное производство

Команда проекта проверяет идею НОЛЬ:

- Рыночный потенциал
- Техническая реализуемость
- Экономическая целесообразность

Команда расширяется, формируется организационная структура. Регистрируется юридическое лицо (до этого момента команда может работать неформально), выстраиваются основные производственные и поддерживающие административные бизнес-процессы. Продукт дорабатывается с учетом результатов MVP. В активной фазе маркетинговое продвижение: реклама, переговоры с маркет-плейсами, офлайн/онлайн каналы.

Managerial Challenges in Startups: управленческие вызовы стартапов



ИНВЕСТИЦИИ

Стартап довольно быстро сам становится «товаром» для инвестора. Фаундеры ограничивают контроль над принятием решений, стартап развивается «с оглядкой» на инвестора. В компании усложняются процедуры учета, коммуникаций, юридического оформления.



БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

Разработка и своевременное изменение бизнес-модели для достижения целевого роста. На ранних этапах фаундеры и команда сами принимают решения по составляющим бизнес-модели. Это требует навыков и компетенций в самых разных бизнес-сферах. Риск ошибки очень высок.



КОМАНДА И КОМПАНИЯ

Стартап, «взрослея», качественно меняется внутри: команда растет, устанавливаются сложные связи, усложняется коммуникация и процессы принятия решения.

**Область применения
инструментов Проектного
управления**

Project Management in Startups: управление проектами в стартапе

У стартап-проектов есть свои особенности, которые несут риски неопределенности и недостатка опыта. В то же время позволяют проекту быть гибким и быстро реагировать на внешние и внутренние изменения

ОСОБЕННОСТИ СТАРТАП-ПРОЕКТА

НЕФОРМАЛЬНАЯ КОМАНДА

На ранних этапах решения в команде принимаются коллективно, ответственность и полномочия не распределены. Это позволяет стартапу двигаться быстро, но предел «свободы» ограничен: рост бизнеса требует упорядочивания коммуникаций и порядка принятия решений.

КОРОТКАЯ ЦЕПОЧКА СОГЛАСОВАНИЯ

Стартап проект это малая команда, способная молниеносно принимать решения. Это обеспечивает стартапу гибкость и адаптивность, в то же время грозит ситуацией «занесло не туда».

НЕУМЕНИЕ УПРАВЛЯТЬ КОМАНДОЙ

Стартапы запускают не менеджеры, их запускают люди с идеями или практическими навыками. Умение управлять (ставить задачи, распределять ресурсы, отслеживать исполнение) тоже навык, его можно развить, можно купить (нанять специалиста), можно воспользоваться «Навигатором».

ОГРАНИЧЕННЫЕ РЕСУРСЫ

Обычно стартап запускается на собственные средства фаундеров, или их ближайшего окружения. У команды нет ресурсов на ошибки.

СОВМЕЩЕНИЕ ФУНКЦИЙ

Фаундер, спонсор проекта, руководитель проекта и функциональный исполнитель – один и тот же человек.

Инструментарий проектного управления в значительной мере позволяет снизить риски, связанные с нехваткой управленческих навыков в стартап-проектах

Why Startups Fail: причины неудач стартапов

Стартапы – высокорисковое занятие. Среди наиболее частых причин неудачных запусков называют нехватку финансирования и несоответствие продукта рынку.

ТОР-12 причин провалов стартапов



- **2 из 10** новых предприятий закрываются в первый год работы - Bureau of Labor
- **9 из 10** стартапов терпят неудачу - Startup Genome
- **75% компаний** не возвращают деньги инвесторам
- В **30-40%** случаев инвесторы теряют все первоначальные средства

по данным портала CB.Insights

Why Startups Fail: project management project of view (1 из 2)

Мы провели свое исследование неудач: опросили 30+ предпринимателей, имеющих опыт запуска двух и более стартапов, выделили наиболее частые ответы и систематизировали их по этапам взросления стартапа и областям знания проджект-менеджмента (формулировки респондентов сохранены).

На ранних этапах жизни стартапа («Идея АЛЬФА») большинство проблем связаны с поиском продуктовой идеи, отвечающей рыночному спросу. По мере взросления стартапа на первый план выходят проблемы, связанные с отладкой внутренних бизнес-процессов и поиском финансирования.

ОПИСАНИЕ ПРОБЛЕМЫ	ОБЛАСТЬ ЗНАНИЙ РМ	Идея АЛЬФА	Тестирование идеи АЛЬФА	MVP	Коммерческий продукт
Неверно рассчитана ЦА, неправильный таргет (неэффективно, плюс влечет слив бюджета)	Управление стоимостью		●	●	
Нет денег на маркетинг	Управление стоимостью			●	●
Не все расходы / доходы были учтены верно / полностью (ошибки в построении модели)	Управление стоимостью		●		●
Провальная идея - нет новизны	Управление содержанием	●	●		
Не проводилось исследование	Управление содержанием	●	●		
Идея не проработана по содержанию/этапам - нет полного понимания по продукту или рынку	Управление содержанием	●	●		
Конкуренты - схожий продукт, цена	Управление рисками		●	●	
Нехватка средств	Управление рисками		●	●	●

Тестирование первоначальной идеи и выпуск MVP – наиболее рискованные этапы в жизни стартапа. В это время происходит большинство закрытий, или радикальных изменений бизнес-модели (пивотов, от англ. *pivot*)

Why Startups Fail: project management project of view (2 из 2)

ОПИСАНИЕ ПРОБЛЕМЫ	ОБЛАСТЬ ЗНАНИЙ РМ	Идея АЛЬФА	Тестирование идеи АЛЬФА	MVP	Коммерческий продукт
Нехватка компетенций, знаний у основателей	Управление ресурсами		●	●	●
Нехватка компетенций, знаний у членов команды	Управление ресурсами			●	●
Неправильное распределение обязанностей / не закреплены обязанности	Управление ресурсами			●	●
Выгорание	Управление ресурсами			●	●
Неэффективные инструменты продвижения	Управление ресурсами				●
Не умеют продавать	Управление ресурсами		●	●	●
Нехватка технологий	Управление ресурсами		●	●	●
Нет необходимого оборудования	Управление ресурсами		●	●	●
Поздно вышли на презентацию/fundraising /....	Управление расписанием	●	●	●	
Плохие коммуникации внутри команды	Управление коммуникацией			●	●
Идея не пошла, но основатели к ней чрезмерно привязаны (не решаются на изменения)	Управление заинтересованными сторонами	●	●		
Слабая вовлеченность основателей	Управление заинтересованными сторонами		●	●	
Отсутствие или потеря мотивации у основателей или команды	Управление заинтересованными сторонами		●	●	
Участники не договорились между собой / с инвесторами по критичным вопросам - порядок разрешения конфликтов, выхода из состава, возврат вложенных средств, размывание доли и т.д.	Управление заинтересованными сторонами		●	●	●
Не нашли инвестора	Управление заинтересованными сторонами		●	●	●



Если у вас есть опыт неуспешного запуска стартапа, будем благодарны за информацию!

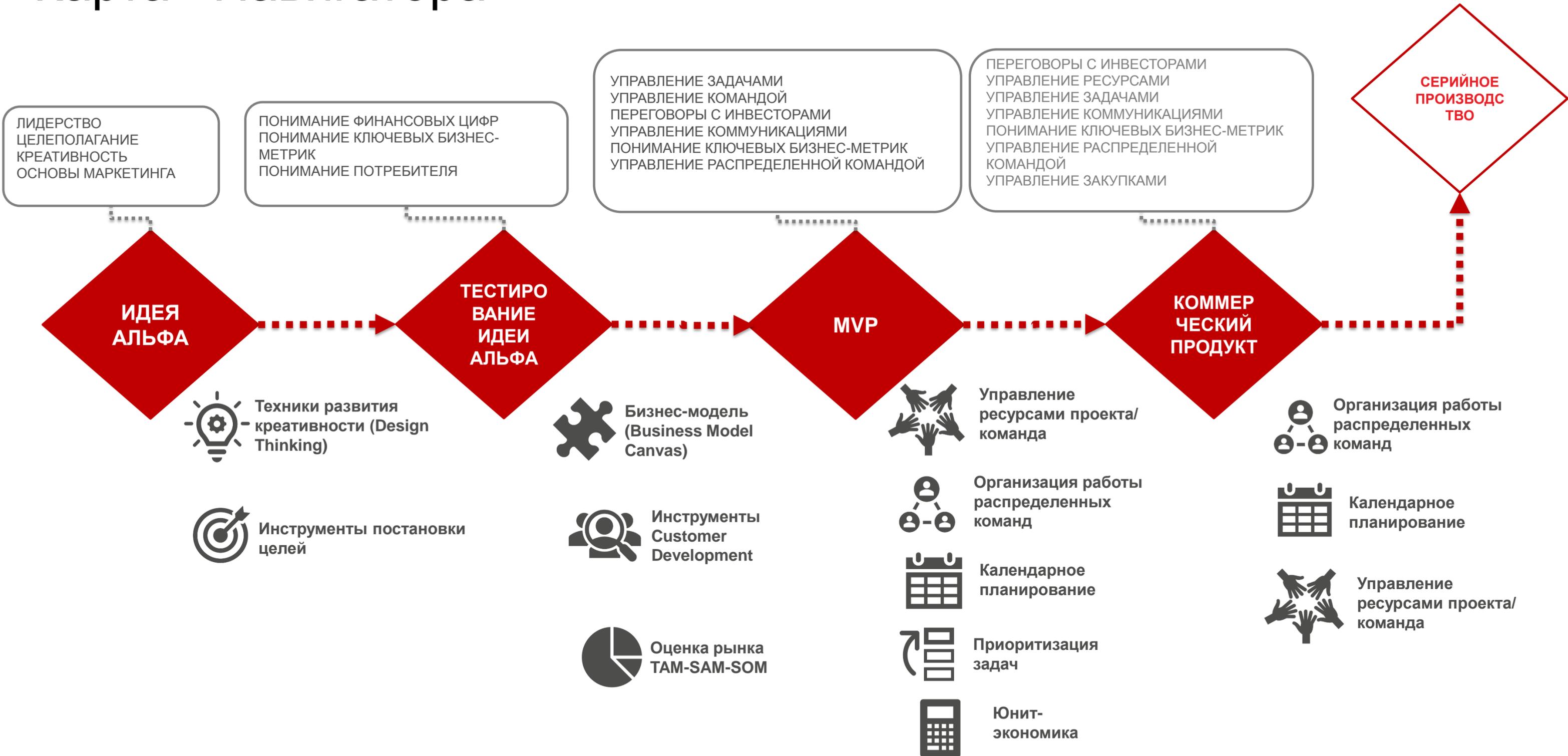
Project Management Navigator for Startups

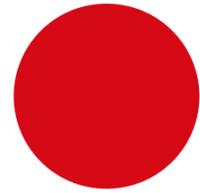


Navigator Map



Карта «Навигатора»





**Будем благодарны за
обратную связь**

Email address
vostokova.av@gmail.com

Telegram
@Vostokova

**Полную версию исследования
можно почитать здесь:**

