

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Київський національний університет будівництва і архітектури

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТАМИ

Методичні вказівки
до виконання практичних занять
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент організації і адміністрування»,
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Київ 2024

УДК 005

I-66

Укладачі: І.С. Івахненко, д-р екон. наук, професор;
Х.М. Чуприна, д-р екон. наук, професор;
Г.М. Рижаківа, д-р екон. наук, професор

Рецензент Р.В. Рак, канд. екон. наук, доцент

Відповідальний за випуск І.С. Івахненко, д-р екон. наук,
професор

*Затверджено на засіданні кафедри менеджменту в будівництві,
протокол № 6 від 20 червня 2023 року.*

В авторській редакції.

Інноваційне підприємництво та управління стартап-проектми :
I-66 методичні вказівки до виконання практичних занять / уклад. :
І.С. Івахненко та ін. – Київ : КНУБА, 2024. – 40 с.

Містять зміст, контрольні запитання і вказівки до виконання
практичних занять.

Призначено для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент організації і адміністрування», галузі
знань 07 «Управління та адміністрування».

Зміст

Загальні положення.....	4
1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	7
1.1.ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС, ТВОРЧИСТЬ: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ, ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ.....	7
Лекція 1. Стартап-екосистема.....	7
Лекція 2. Основні принципи формування команди, ролі в команді стартапу.....	9
Лекція 3. Дизайн-мислення. Визначення проблем, емпатія.....	11
Лекція 4. Дизайн-мислення. Пошук і вибір ідей.....	13
Лекція 5. Валідація ідеї стартапу.....	14
Лекція 6. Канва бізнес-моделі.....	15
Лекція 7. Канва бізнес-моделі. Портрет клієнта, ціннісна пропозиція	18
Лекція 8. Дослідження клієнтів. Попереднє дослідження ринку. Валідація ключових гіпотез.....	20
Лекція 9. Презентації ідей стартапів.....	21
ПІДСУМКОВИЙ ТЕСТ ЗА МОДУЛЕМ 1.....	22
1.2.ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. ВАЛІДАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ. CUSTOMER VALIDATION PHASE. ЗНАЙОМСТВО З ОСНОВНИМИ ІНСТРУМЕНТАМИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ.....	23
Лекція 10. Динаміка команди.....	23
Лекція 11. Мінімально життєздатний продукт (MVP).....	25
Лекція 12. Оцінка ринку. Аналіз конкурентів.....	26
Лекція 13. Основи маркетингу для стартапів.....	29
Лекція 14. Основи про інвестиції, фінанси та юридичні особливості стартапів.....	31
Лекція 15. Презентація стартапу.....	32
ПІДСУМКОВИЙ ТЕСТ ЗА МОДУЛЕМ 2.....	33
ПІДСУМКОВИЙ ЗАЛІКОВИЙ ТЕСТ та ЗАВДАННЯ ДО ІСПИТУ.....	33
2. Методи контролю та оцінювання знань.....	33
3. Політика щодо академічної доброчесності.....	33
4. Політика щодо відвідування.....	34
5. Методи контролю.....	34
6. Умови допуску до підсумкового контролю.....	37
7. Список літератури.....	38

Загальні положення

Програму вивчення навчальної дисципліни «Інноваційне підприємництво та управління стартап-проектами» складено відповідно до програми Громадської організації «Платформа інноваційного партнерства» (YEP™) та вимог освітньої програми «Менеджмент організації і адміністрування» підготовки здобувачів 1-го бакалаврського рівня освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент організації і адміністрування».

У рамках пілотного проєкту Європейський університет взяв участь у запровадженні нової дисципліни в українських університетах «Інноваційне підприємництво та управління проектами стартапів» за програмою YEP спільно з Міністерством освіти і науки України, Міністерством цифрової трансформації України, Дією. Фонд бізнесу та стартапу України «Університет підприємництва». Метою проєкту є розвиток бізнес-освіти та стартап-руху в університетах України.

Рецензенти програми: МОН, Міністерство цифрової трансформації, Дія.Бізнес, prof. Lewis Sheats (Entrepreneurship Clinic, State North Carolina University), Elena Donets (co-founder of DUCO Innovation, Israel), Maret Ahonen (IdeaLab, University of Tartu, Estonia), TechUkraine, Ruben Nieuwenhuis (former director of StartupAmsterdam).

Електронне навчально-методичне забезпечення дисципліни та Воркшити розміщено на Освітньому сайті КНУБА (<https://org2.knuba.edu.ua/course/view.php?id=3518>).

Міждисциплінарні зв'язки: Основи економічної теорії, Макроекономіка, Мікроекономіка, Економіка підприємств, Менеджмент.

Метою дисципліни є формування системи знань і практичних навичок у створенні й управлінні стартапами на початковій стадії, підготовка студентів до участі в інкубаційних, акселераційних і грантових програмах підтримки стартапів.

Компетенції студентів, що формуються в результаті засвоєння дисципліни «Інноваційне підприємництво та управління стартап-проектами»:

– Здатність розуміти основні принципи роботи стартап-екосистеми. Результати навчання: розуміння ролі стартапів у світовій економіці. Розуміння складових частин стартап-екосистеми та зв'язків між ними.

Розуміння ролі наукових досліджень для розвитку інновацій. Вміння знаходити можливості для розвитку стартапу, залежно від його стадії.

– Здатність ефективно працювати в команді. Результати навчання: вміння формувати команду стартапу та розподілити в ній ролі. Володіння інструментами оцінки підприємницьких якостей. Знання етапів розвитку команди. Вміння застосувати відповідні інструменти управління командою на різних етапах розвитку команди.

– Здатність придумати ідею стартапу. Результати навчання: креативне мислення та дизайн-мислення. Вміння визначити проблеми клієнта. Володіння інструментами дизайн-мислення. Володіння методами оцінки проблеми – карта емпатії, глибинне інтерв'ю, карта стейкхолдерів тощо. Здатність знайти і вибрати ідею стартапу, оцінити її актуальність і реалістичність. Володіння інструментами брейнстормінгу. Здатність валідувати гіпотези. Розуміння принципів customer development.

– Здатність розробити бізнес-модель стартапу. Результати навчання: володіння інструментами для формування та валідації бізнес-моделі. Знання базових принципів маркетингу. Розуміння поняття «маркетингова стратегія». Володіння базовими навичками діджитал-маркетингу – SMM, налаштуванням реклами, роботи з лідерами думки. Знання основних метрик діджитал-маркетингу. Здатність оцінити об'єм ринку, проаналізувати конкурентів.

– Здатність створити продукт. Розуміння поняття «MVP». Знання базових принципів UI/UX-дизайну, customer journey map.

– Здатність підготувати власний проєкт для пошуку фінансування. Розуміння принципів венчурного ринку, типів інвесторів, етапів і раундів інвестицій. Вміння обирати джерело фінансування. Знання базових юридичних аспектів управління стартапами. Володіння інструментами створення презентацій. Знання основних принципів пітчів. Фандрейзинг.

Інформаційний обсяг навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:

Змістовий модуль 1. Інноваційне підприємництво та стартап-екосистема. Проблема-рішення та пошук бізнес-моделі. Customer Discovery phase.

Змістовий модуль 2. Валідація бізнес-моделі. Customer Validation phase. Знайомство з основними інструментами для управління стартапами.

Змістовий модуль 3. Навчальний практикум.

Заплановані навчальні заходи і методи навчання:

1. Лекції, семінари, ділові ігри, вирішення практичних кейсів.
2. Обговорення інноваційних ідей і стартап-проектів.
3. Спільне навчання, робота в групах.
4. Запрошення зовнішніх лекторів.
5. Робота над стартап-проектами.

Для дистанційного навчання: Веб-сесії під керівництвом викладача на платформі Microsoft Teams нададуть методологічну та концептуальну основу для навчання студентів. Всі матеріали курсу доступні в електронному вигляді на Освітньому сайті КНУБА <https://org2.knuba.edu.ua/course/view.php?id=3518>.

Виконані семінарські і практичні роботи завантажуються на сторінку курсу на Освітньому сайті і оцінюються викладачем в онлайн-режимі. Виконання контрольних тестових завдань також відбувається в електронному вигляді на сторінці курсу. Студентам пропонується задавати запитання і обговорювати матеріал в режимі «реального» онлайн-спілкування. Основний акцент буде зроблено на самостійне навчання та вчасне виконання завдань, передбачених дисципліною.

Курс «Інноваційне підприємництво та управління стартап-проектами» дає можливість студентам сформувати **план розвитку навичок і особистого вдосконалення**, а також:

- інтегрований в студентську стартап-екосистему України;
- повністю орієнтується в основних поняттях про стартапи;
- має розуміння, як розвивати власний стартап;
- має перший проєкт з бізнес-моделлю, маркетинговим планом, командою;
- має перспективи розвивати цей проєкт надалі в інкубаційних або акселераційних програмах;
- має можливість взаємодіяти з менторами УЕР та партнерами з різних сфер діяльності.

Методи, критерії та режим оцінки знань. Прогрес і навчання оцінюється не тільки наприкінці, а й впродовж всього курсу. Прояви

здатності мислити і критично аналізувати проблеми будуть повністю враховані під час оцінювання. Оцінки здобувачів освіти визначатимуться завдяки індивідуальним та груповим завданням, виконанню обов'язкового блоку практичних завдань, відповідям на семінарських заняттях, поточному тестовому контролю, презентації стартап-проєкту, виконанню екзаменаційного тесту.

1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

1.1. ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1.

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС, ТВОРЧИСТЬ: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ, ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ

Лекція 1. Стартап-екосистема

1. Особливості інноваційного підприємництва, визначення стартапу.
2. Роль стартапів у світовій економіці.
3. Зв'язок науки та інновацій.
4. Складові стартап-екосистеми.
5. Стадії розвитку стартапу.
6. Огляд стартап-екосистеми України.

Питання для обговорення

1. Дайте визначення поняттю «стартап».
2. Які якості важливі під час формування команди?
3. Охарактеризуйте поняття «масштабованість». Чому це так важливо для стартапу?
4. Назвіть основні етапи розвитку стартапу. Як ви думаєте, який з них є найскладнішим і чому?
5. Дайте визначення поняттю «стартап-екосистема». Які гравці є ключовими для стартап-екосистеми?
6. Охарактеризуйте українську стартап-екосистему. Які ключові гравці є на українському ринку?
7. Наведіть приклади успішних та неуспішних українських стартапів. Як ви думаєте, чому їм вдалося або не вдалося стати всесвітньовідомими?

Практичне заняття

1. Вийзне заняття з екскурсією у коворкінг для стартапів, офіс стартапу чи інший елемент стартап-екосистеми України. У рамках екскурсії важливо поспілкуватися із представниками стартапу чи екосистеми, які мають охопити такі теми:

- свою історію розвитку (успіхи та невдачі);
- корисні поради щодо початку власної справи;
- лайфхаки та мотивуючі поради фаундерам-початківцям.

Також важливо передбачити можливість для студентів задавати запитання щодо стартап-екосистеми.

2. Запрошення в аудиторію та спілкування з запрошеним гостем – представником стартап-екосистеми. Гість має охопити такі теми:

- свою історію розвитку (успіхи та невдачі);
- корисні поради щодо початку власної справи;
- лайфхаки та мотивуючі поради фаундерам-початківцям.

3. Перегляд і обговорення відео (фільм, серіал, відеоролики тощо) про відомі стартапи або про екосистему. Під час або після перегляду зі студентами розібрати відео, обговорити інсайти, які студенти зрозуміли для себе та які мотиватори знайшли для зайняття підприємництвом.

4. Розібрати історію успішного світового стартапу. Обговорити успіхи, файли, історію розвитку, кейси залучення інвестиції, цікавих партнерств/поглинань та взаємодії стартапу з елементами екосистеми на різних етапах розвитку. Матеріал про обраний стартап для обговорення викладач готує завчасно перед заняттям.

Самостійна робота

1. Есе про історію розвитку обраного студентом стартапу із зазначенням взаємодії цього стартапу з різними елементами екосистеми. Робота студентів з відповідною таблицею з воркбуку (воркшит №1.1).

2. Для практичного заняття Теми №2 кожному студенту необхідно підготувати короткий пітч (30–60 сек.) із наступними складовими (воркшит №1.2):

– ідея для стартапу, яку би я хотів розвивати (може бути декілька ідей, або студент може сказати, що в нього немає ідей і він хотів би долучитися до іншої команди);

– які навички, компетенції, досвід в мене є для стартапу: лідерство, ІТ, маркетинг, дизайн, фінанси, управління проектами тощо.

Лекція 2. Основні принципи формування команди, ролі в команді стартапу

1. Принципи формування команди.
2. Візія, місія, цінності.
3. Ролі в команді.

Питання для обговорення

1. Дайте визначення поняттю «команда».
2. Які якості важливі для формування команди?
3. Опишіть основні ролі, притаманні стартапам. Проаналізуйте ролі в будь-якому українському стартапі.
4. Дайте визначення поняттям «місія» та «візія». Чим вони відрізняються?
5. Які якості важливі для засновника стартапу? Поясніть на прикладі відомого засновника, що дозволило йому чи їй зробити свій продукт успішним.

Практичне заняття. Командоутворення.

Мета заняття – допомогти студентам об'єднатися в команди. Створюємо команди за допомогою різних ігрових вправ, дискусій, воркшопів тощо. Організовуємо роботу в класі таким чином, щоб кожен студент мав можливість показати свої сильні сторони та заявити ідеї стартапу. Оптимально створювати команду з 3–4 осіб, але допустимо від 1 до 5. Тобто, деякі студенти можуть працювати над своїми ідеями навіть індивідуально.

Важливі примітки:

- студенти можуть приєднатися до команди на початку курсу, вирішити змінити її під час подальшої роботи або взагалі піти далі індивідуально;
- зміна ідей впродовж семестру також є звичайною практикою, у випадку якщо процес перевірки гіпотез показує, що проблема/рішення не валідується ринком.

План проведення практичного заняття:

1. Студенти по черзі презентують себе та ідеї для стартапу (домашнє завдання з теми №1). Можна розказувати про свої ідеї, мрії, або проблеми чи сфери, з якими студент хоче пов'язати роботу в стартапі. Кожен студент має 1 хвилину на таку презентацію. *Головна мета цієї вправи:* всі студенти

мають отримати один про одного більше інформації (ідеї, бажані ролі в команді, компетенції тощо) для того, щоб в результаті визначитися, з ким вони хочуть працювати в команді і над якою ідеєю.

2. Всі ідеї необхідно записувати на дошку/фліпчарт тощо, щоб потім надати можливість студентам повернутися до переліку ідей і обрати.

3. Студенти, які не мають власних ідей, мають зазначити свої сильні сторони, компетенції, побажання до сфери тощо. Цю інформацію також необхідно виписати на дошці або фліпчарті, щоб надати можливість командам згодом дообрати собі людей за компетенціями чи побажаннями.

4. Презентація (не обов'язково візуальна) будується за таким шаблоном:

- Опис ідеї – короткий опис ідеї на 3–4 речення.

- Яку проблему вирішує ця ідея?

- Як можна монетизувати ідею?

- Кого потрібно в команду?

- Персональні компетенції – студенти мають презентувати свої сильні сторони та компетенції.

- Яку роль в команді займає/хоче займати студент?

5. Студенти, які не мають власних ідей, говорять про це під час презентації. Вони мають приєднатися до інших команд в результаті.

6. Немає обмежень у презентації, можна робити навіть міні-шоу або театр.

7. У результаті студенти дізнаються більше інформації про своїх колег, в тому числі, про hard і soft навички. Вони будуть розуміти ідеї, бачення та бажання одне одного.

8. Після завершення завдання, дайте учасникам час подумати і до кінця заняття обговорювати між собою розподіл на команди від 1 до 5 осіб.

9. Також кожна команда має визначити основні ролі в команді. Можливі посади:

- CEO

- Генеральний директор

- СМО

- Маркетинговий директор

- СТО

- Технічний директор

- СОО

- Операційний директор

- Проєктний/продуктовий менеджер
- SMM-менеджер
- Дизайнер
- Програміст

Самостійна робота.

Завершити розподіл на команди. Студенти можуть самостійно визначитися зі складами команд, хто з ким хоче працювати, враховуючи досвід, отриманий під час воркшопу на практичному занятті. В одній команді може бути від 1 до 5 студентів. При цьому оптимальна кількість людей в команді 3–4, які, бажано, мають різнопланові навички.

Приклад:

- 1 людина має технічний профіль
- 1 людина – бізнес-профіль
- 1 людина – маркетинг/креатив/дизайн
- 1 людина – фінансовий профіль

В робочому зошиті заповнити сторінку зі складом команди та ролями (воркшит №2).

Провести брейншторм в команді з визначення візії і цінностей.

Лекція 3. Дизайн-мислення. Визначення проблем, емпатія

1. Проблема як джерело ідей для стартапів.
2. Розгляд вдалих і невдалих ідей стартапів з точки зору проблеми.
3. Стейкхолдери стартапу.
4. Методологія How Might We.
5. Огляд інструментів для аналізу проблем.
6. Дизайн-мислення.

Питання для обговорення

1. Опишіть методологію дизайн-мислення і її основні етапи.
2. Що таке емпатія? Опишіть методи побудови емпатії.
3. Як правильно проводити емпатичне інтерв'ю? Спробуйте провести інтерв'ю зі своєї викладачем.
4. Як можна знайти глибинну проблему? Опишіть відомі вам способи.

Практичне заняття.

Використовуючи інструменти дизайн-мислення та матеріал, отриманий під час лекції, студентам необхідно подумати над різними проблемами та проаналізувати їх. Командам необхідно визначитись, які з проблем їм було би цікаво взяти для роботи і створити з цього стартап.

Завдання – в команді скласти карту емпатії, працювати з інструментами POV, HMW.

Після того, як команда знайшла проблему, над якою вона буде працювати надалі, викладач дає кожному студенту індивідуальне завдання (відповісти на запитання, що наведені нижче). Всі запитання стосуватимуться проблеми, яку команда обрала. Відповісти на запитання: «так» або «ні». Якщо у більшості членів команди відповідей «так» більше, ніж «ні», – це є знаком того, що проблема справді релевантна для даної команди і мотивація членів команди з часом не втратиться. На деякі запитання відповіді може не бути – це нормально.

– Я часто думаю про рішення цієї проблеми – коли я на прогулянці, п'ю каву, в спортзалі і т.д.

– Я би працював/ла над вирішенням цієї проблеми, навіть якби я би мав/мала фул-тайм навантаження.

– Мої 5 друзів думають, що мені варто взятися за вирішення цієї проблеми.

– Я би з гордістю говорив/ла своїм друзям, що я працюю над рішенням цієї проблеми.

– Я хочу витратити наступні 5 років на дослідження/розв'язання цієї проблеми.

– Я хочу стати професіоналом у цій галузі.

– Це моя найбільша проблема зараз.

– Я маю достатньо досвіду, щоб вирішити цю проблему.

Результатом практичної роботи має стати визначеність команд щодо проблем, над якими вони будуть працювати надалі.

Самостійна робота.

Команди мають остаточно вирішити, яку проблему вони беруть в роботу. В робочому зошиті заповнити сторінку з аналізом проблеми (воркшит №3). Провести емпатію та підтвердити проблему.

Лекція 4. Дизайн-мислення. Пошук і вибір ідей

1. Інструменти пошуку ідей.
2. Розбір кейсів.
3. Голосування, кластеризація, SWOT-аналіз.
4. Брейнстормінг, майндмеппінг, скетчінг.

Запитання для обговорення

1. Яка мета стадії генерування ідей?
2. Опишіть, які методи генерування ідей вам відомі. Чим вони відрізняються?
3. Що таке брейнстормінг? Опишіть основні правила брейнстормінгу.

Практична частина.

На цьому етапі команди вже визначилися з проблемами, які будуть вирішувати стартапи.

Мета цього практичного заняття, використовуючи інструменти, отримані під час лекції, провести брейнстормінг в командах і обрати найкращі ідеї для вирішення проблем.

Ми рекомендуємо таку методологію проведення воркшопу. Кожній команді надається аркуш А3, маркери та стікери. За 80 хвилин команда має згенерувати свою ідею згідно правил брейнстормінгу, які були обговорені на лекції.

– 20 хв – кожен з членів команди висловлює думку, як певну проблему можна вирішити. Всі пропозиції фіксуються на стікерах.

– 15 хв – команда кластеризує рішення: ділить на схожі за підходами групи, поєднуючи стікери між собою на різні сторони аркуша.

– 20 хв – другий раунд брейнстормінгу: кожен висловлюється щодо тих ідей, що вже пролунали, доповнює та переформатовує їх. Все фіксується на стікерах.

– 5 хв – робота з кластерами: формулювання кінцевих ідей на кожен кластер – об'єднуючи та доповнюючи вже написані ідеї.

– 10 хв – голосування. Кожен учасник має віддати 2 голоси за 2 ідеї, які йому найбільше імпонують. Перемагає ідея з найбільшою кількістю крапок.

В результаті практичного заняття команди визначаються з найкращими ідеями, над якими вони будуть працювати надалі.

Самостійна робота.

Завершити формування ідей, провести попереднє дослідження і валідувати ідеї. В робочому зошиті заповнити сторінку з описом ідей. На цьому етапі одна команда може генерувати багато ідей для стартапу (Воркшит №4).

Лекція 5. Валідація ідеї стартапу

1. Презентація ідей кожною командою.
2. Отримання зворотного зв'язку та обговорення ідей.
3. Можливе запрошення зовнішнього експерта для оцінки ідей.

Головна мета – обрати для подальшої роботи найбільш перспективні ідеї. (лекція + практичне заняття)

Практична частина.

Головна мета цієї теми – зробити краш-тест ідей, які команди обрали собі для подальшої роботи над стартапом. Також важливо, щоб всі студенти спробували валідувати свої ідеї через цей краш-тест, знайти слабкі сторони та почути відгуки інших людей.

Презентаціям ідей і обговоренню їх присв'ячується 2 пари (лекція+практичне заняття). На обговорення однієї команди може бути від 15 до 30 хв.

Механіка така:

1. Кожна команда презентує свої ідеї і те, що вже було розроблено до цього моменту; тобто опис проблеми, опис ідеї та рішення, опис команди та потенційне бачення монетизації (хто, як і скільки буде платити за рішення).

2. Всі студенти і викладач можуть давати зворотній зв'язок, задавати запитання та обговорювати ідею. Можливе також запрошення зовнішнього експерта для оцінки ідей. Необхідно задавати незручні запитання та навмисно шукати слабкі сторони ідей. Команда має знайти відповіді та пояснення, інакше можуть бути ризики, що ідея нереалістична або неприваблива з точки зору ринку.

3. Головна мета – обрати для подальшої роботи найперспективніші ідеї.

Самостійна робота.

Студенти мають проаналізувати результати практичного заняття, обміркувати всі відгуки, знайти відповіді на запитання, можливо провести додаткові дослідження, щоб валідувати ідею.

На цьому етапі студенти можуть переформатувати команди, обрати собі іншу команду для роботи над ідеєю, що більше сподобалася, або сформувати нові команди.

Фінальне завдання – визначитися з однією ідеєю для подальшої роботи в обраній команді.

Після цієї частини команди продовжать роботу над обраною ідеєю.

Лекція 6. Канва бізнес-моделі

1. Вступ, проблема та рішення.
2. Що таке бізнес-модель, для чого вона потрібна?
3. Види опису бізнес-моделей.
4. Огляд складових канви бізнес-моделі.

Запитання для обговорення

1. Дайте визначення Lean Canvas.
2. Опишіть переваги Lean Canvas та характеристики.
3. Чим відрізняються Business Model Canvas та Lean Canvas?
4. Розкажіть, з яких сегментів складається Lean Canvas?
5. Опишіть сегменти Проблема (та альтернативні рішення) та Ідея.

Практичне заняття.

Представлення кейсів-прикладів відомих стартапів. Розбір кейсів у командах.

Приклад: аналіз та доповнення бізнес-моделі для стартапу Spotify.
Original link of the BMG Canvas: [BMG Spotify](#).

Поділіть студентів на 4 групи, роздрукуйте та роздайте 4 зразки бізнес-моделі стартапу Spotify (див. рис 1–4). Деякі сегменти на кожному аркуші є не повністю заповнені.

Мета кожної команди – дозаповнити та визначити сегмент, де мало інформації і де ще можна допрацювати.

Обговорити всією групою після завершення завдання.

Група 1:

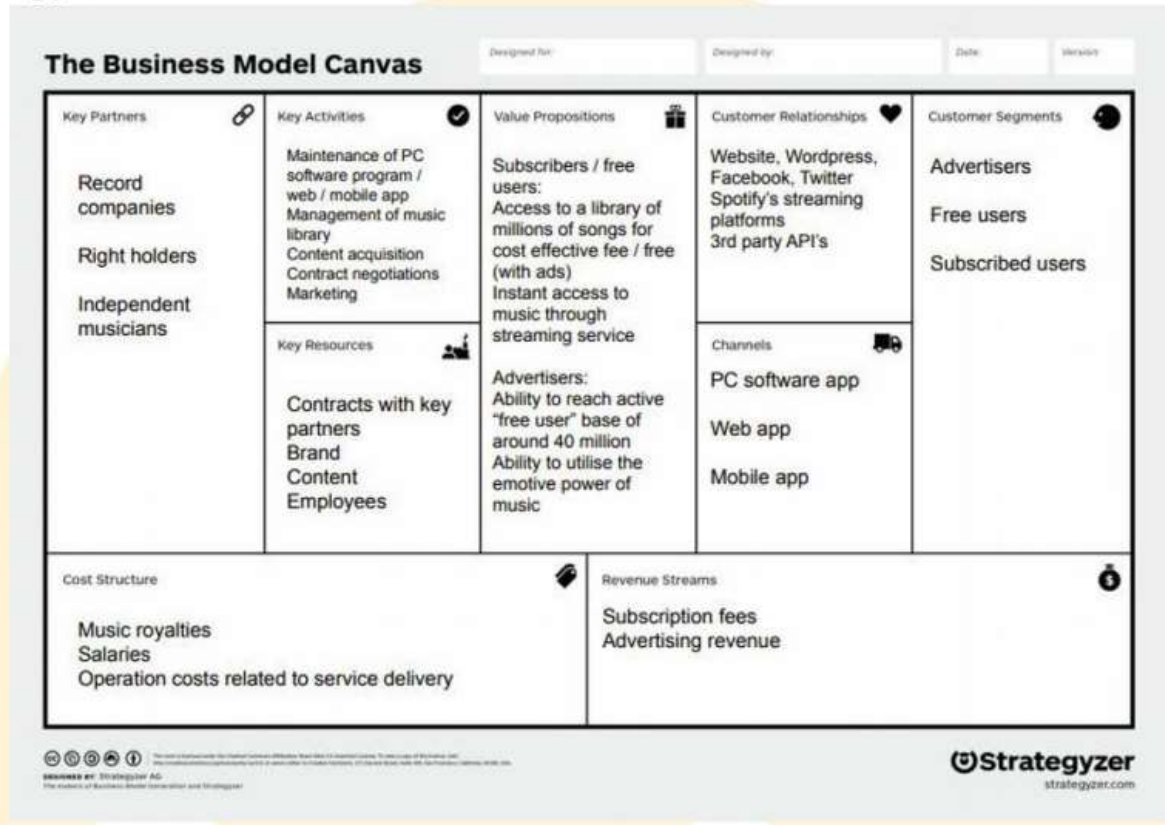


Рис. 1. Зразок бізнес-моделі для гр.1

Група 2:

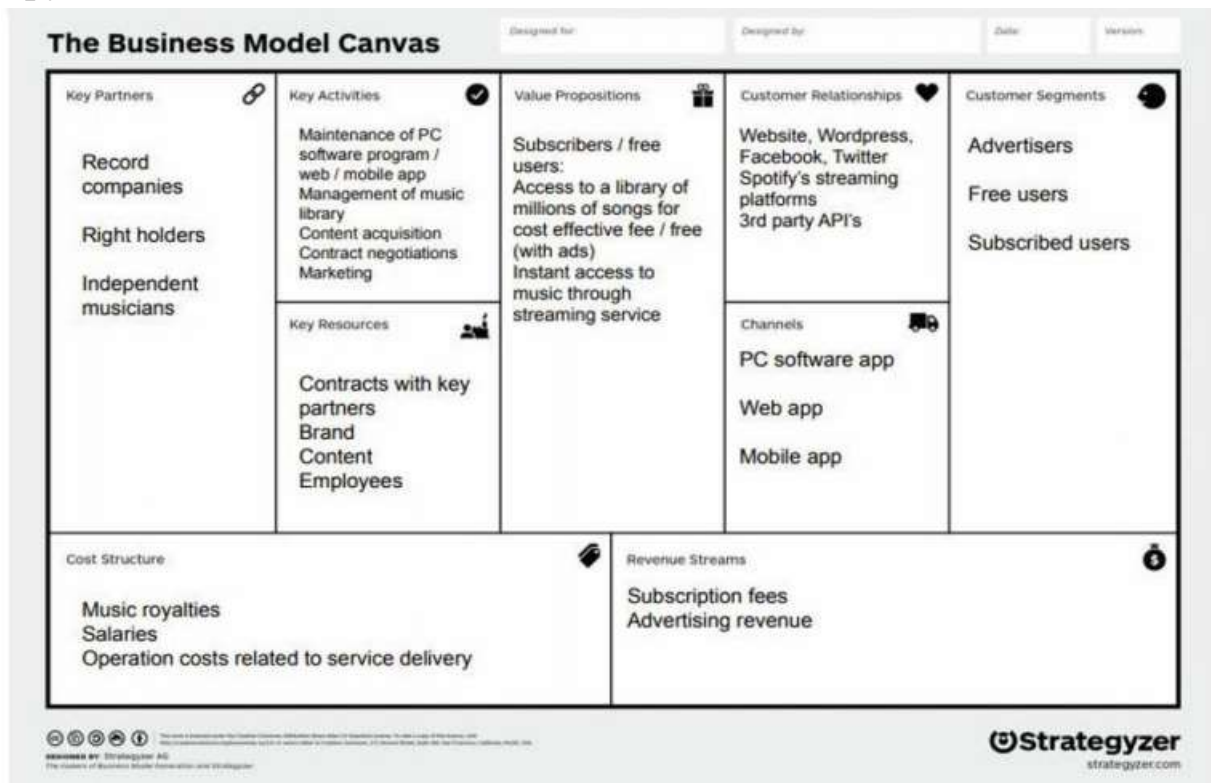


Рис. 2. Зразок бізнес-моделі для гр. 2

Група 3:

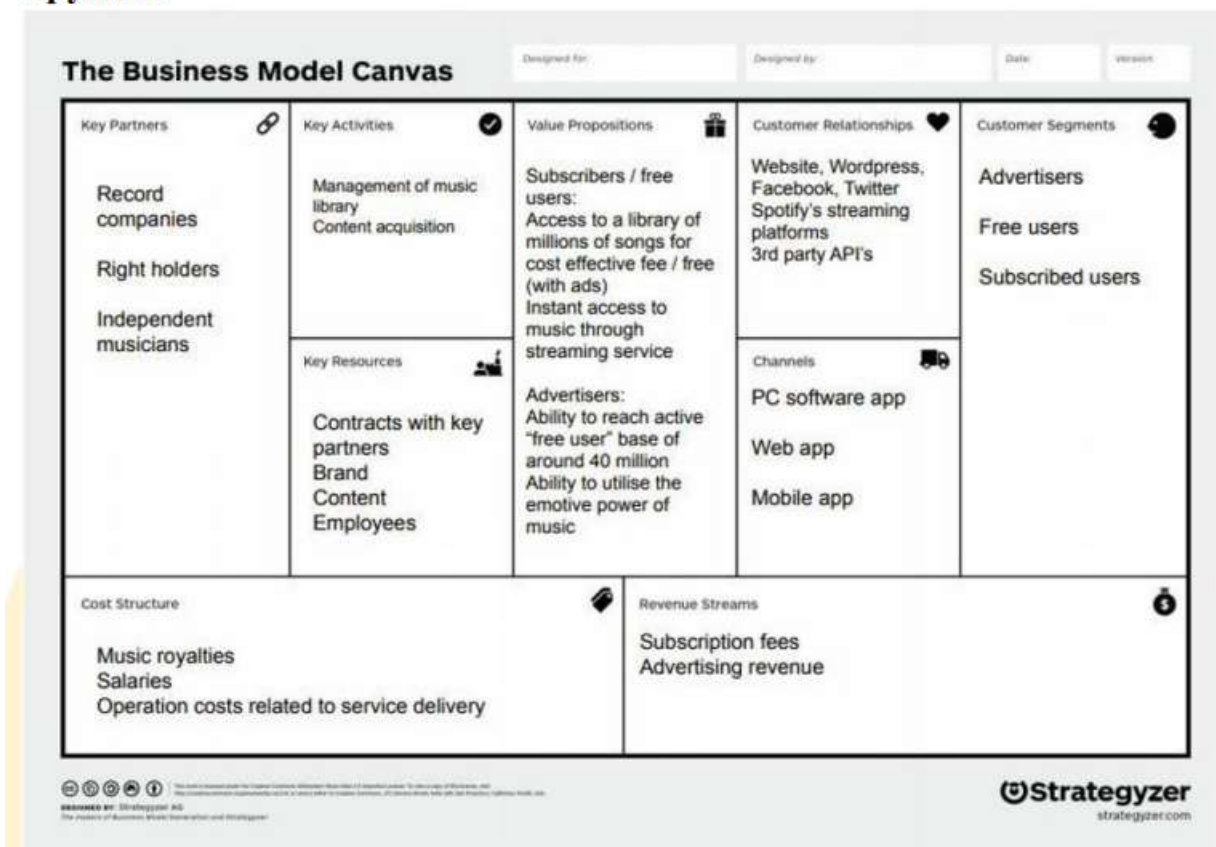


Рис. 3. Зразок бізнес-моделі для гр. 3

Група 4:

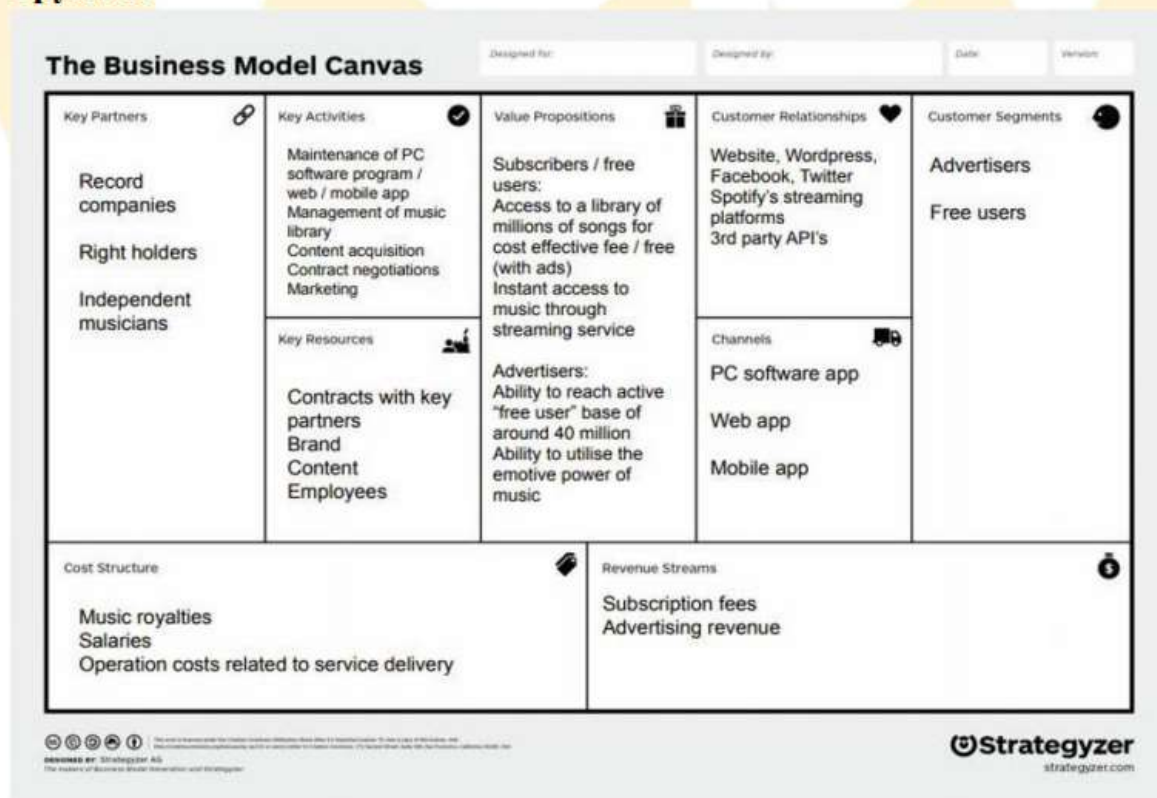


Рис. 4. Зразок бізнес-моделі для гр. 4

Самостійна робота.

Командам необхідно створити свою канву Lean бізнес-моделі (можна використовувати для зручності онлайн-інструмент canvanizer.com).

Опрацювати блоки канви про проблему та ідею та заповнити відповідний воркшит з воркбуку (воркшит №6).

Лекція 7. Канва бізнес-моделі. Портрет клієнта, ціннісна пропозиція

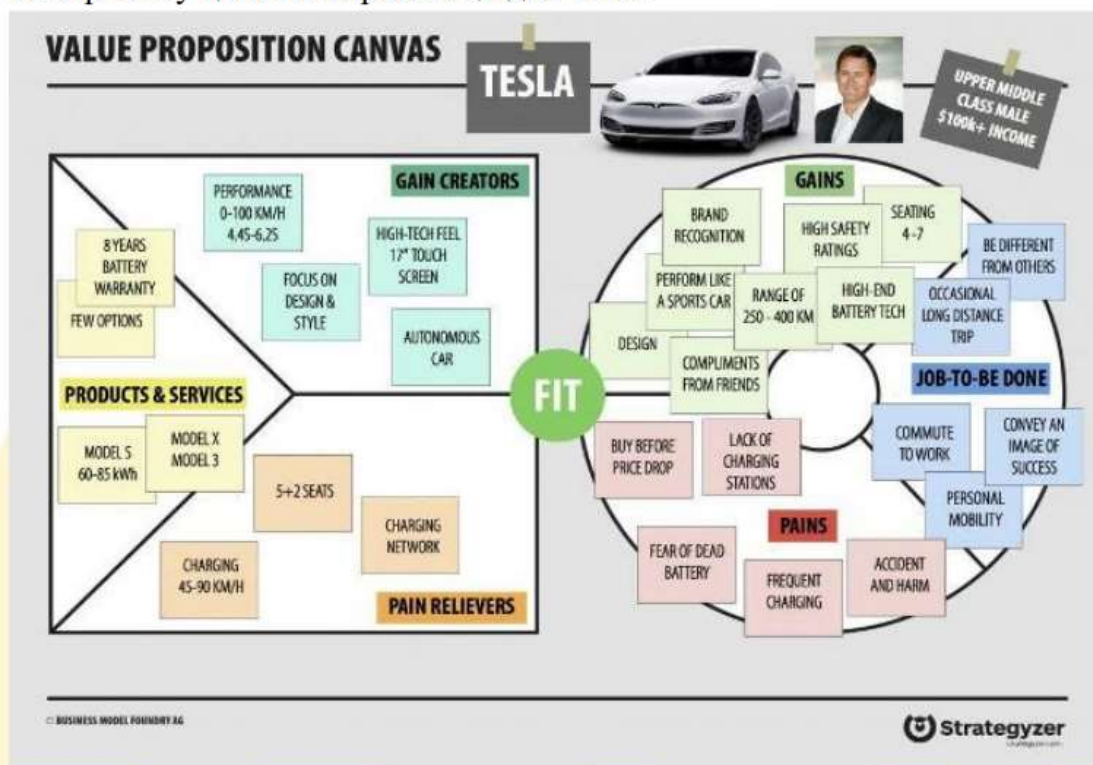
1. Визначення терміну «Customer development».
2. Сегментація клієнтів. Product Adoption Curve.
3. Створення портрету клієнтів. Канва ціннісної пропозиції.

Питання для обговорення

1. Дайте визначення терміну «Customer development».
2. Що таке сегментація клієнтів?
3. Чим відрізняються поняття «клієнт» та «користувач»?
4. Опишіть і дайте характеристику Кривої адаптації клієнта.
5. Що таке Канва ціннісної пропозиції? З яких сегментів вона складається?

Практичне заняття. (Див. рис. 5).

Розбір кейсу ціннісної пропозиції для Tesla.



Мал.13. Value Proposition Canvas: Tesla (designabetterbusiness.com)

Рис. 5

Вправа 1. Розбір кейсу за канвою ціннісної пропозиції на прикладі Tesla – 20 хв.

Головна мета – навчити студентів розуміти і правильно формулювати характеристики в кожному блоці канви ціннісної пропозиції: завдання (jobs-to-be-done), болі (pains), переваги/вигоди (gains) та відповідні характеристики продуктового блоку.

Дати студентам завдання в командах подумати – як саме вони доповнили б чи змінили б цю модель ціннісної пропозиції?

Наприклад:

1. В Jobs-to-be-done (завданнях) можна дописати – не забруднювати навколишнє середовище, економити гроші на пальному.

2. В Pains (болях) можна дописати – висока ціна, лише на замовлення і довго чекати, імідж компанії постійно змінюється з позитивного на негативний, замовлення часом виконуються з технічними несправностями, дороге обслуговування.

3. В Gains (переваги) можна дописати – потужність, швидко набирає розгін, автокерування, зручний салон.

4. В Pain Relievers (знеболюючі) можна додати – безкоштовне технічне обслуговування в разі несправностей після доставки, більше доступних салонів для обслуговування, відслідковування свого замовлення.

5. В Gain Creators (додаткові переваги) можна додати – створення нових моделей для різних доріг.

Вправа 2. Формування портрету потенційного клієнта (customer persona) на прикладі одного з цільових сегментів – 60 хв.

1. Командам необхідно обговорити та визначити цільові сегменти стартапу. Враховуючи характеристики для сегментації, які були дані під час лекції (орієнтовно 10–15 хв).

2. Обрати один із сегментів (рекомендовано той сегмент, який потенційно найлегше «дістати» для перших комунікацій з клієнтами та тестування гіпотез). Сформувати портрет клієнта з обраного цільового сегмента – опрацювати його особистісні, професійні, географічні, демографічні, соціальні, психологічні характеристики та візуалізувати портрет (30–45 хв).

Лекція 8. Дослідження клієнтів. Попереднє дослідження ринку. Валідація ключових гіпотез

1. Цикл customer development.
2. Гіпотези.
3. Валідація гіпотез.
4. Інструменти для проведення дослідження клієнтів: опитувальники, інтерв'ю, фокус-групи.
5. Дослідження трендів та статистичних даних.
6. Платформи Kickstarter, Product Hunt та ін.

Питання для обговорення

1. Які елементи циклу customer development вам відомі?
2. Опишіть способи валідації гіпотез. Які інструменти можна використовувати для валідації?
3. Опишіть процес customer development. Яка специфіка проведення customer development для продукту на ранніх стадіях?

Практичне заняття.

1-й тиждень. Розбір кейсів стартапів в контексті теми кастдеву. Для команд важливо детально розібратися з інструментами та головними принципами для проведення кастдеву.

Тому на цьому практичному занятті необхідно розібрати якомога більше практичних прикладів з життя реальних стартапів. Викладач може підготувати набір прикладів про різні цікаві кейси відомих стартапів (наприклад, AirBnB) про те, як вони проводили дослідження клієнтів, які використовували інструменти, який був успішний або невдалий досвід.

Також рекомендується на це заняття запросити стартапера для обміну реальним досвідом. Теми, які може освітити запрошений гість, такі:

- Як валідували гіпотези?
- Як працювали з цільовою аудиторією?
- Які інструменти валідації використовували?
- Скільки тривали і як проходили їхні експерименти?

2-й тиждень. І лекція, і практичне заняття присвячується розбору домашнього завдання. Обговорення результатів досліджень груп. Командам надається зворотний зв'язок. Шукаються слабкі місця в бізнес-моделі та коригується канва бізнес-моделі. Команди відкидають гіпотези, що не підтвердилися, та формують нові.

Самостійна робота (2 тижні).

- Формування ключових гіпотез щодо стартапу.
- Розробка та планування експериментів для підтвердження гіпотез.
- Підготовка запитань і сценаріїв для інтерв'ю і опитувань.
- Проведення інтерв'ю та опитувань для валідації гіпотез.
- Аналіз результатів інтерв'ю.
- Заповнити результати у відповідний воркшит (воркшит №8).

Лекція 9. Презентації ідей стартапів

Лекційне і практичне заняття – презентації командами канви бізнес-моделі проєктів. На заняття можна запросити зовнішніх експертів, які будуть задавати запитання командам та надавати коментарі щодо різних аспектів бізнес-моделі. Також команди можуть задавати запитання одна одній.

Мета цього блоку – задати якомога більше незручних запитань командам та знайти всі слабкі місця в бізнес-моделі стартапу.

Результатом першого модуля має стати сформована канва бізнес-моделі стартапу з підтвердженими основними гіпотезами щодо проблеми, YEP-рішення та сегментів клієнтів. Після цього команда може продовжувати валідацію в другому модулі програми.

На цьому етапі деякі команди можуть виявити, що багато їхніх припущень не валідується, – це нормальний процес. У разі, якщо результати кастдеву говорять, що ідея стартапу не валідується зовсім, допускається трансформація або повна заміна ідеї-півот. Після чого таким командам процес дослідження і валідації необхідно повторити.

Презентація (не обов'язково візуальна, можна презентувати у довільному форматі – на розсуд викладача) будується за такою структурою:

- Опис ідеї.
- Короткий опис ідеї на 3–4 речення.
- Яку проблему вирішує стартап?
- Для кого вирішується проблема – ЦА?
- Аналіз альтернативних рішень.
- Як команда бачить варіанти монетизації?
- Яких компетенцій не вистачає команді?

Крім того, команда має презентувати ці блоки з урахуванням результатів проведених досліджень (кастдеву), посилатися на результати цих досліджень та демонструвати факти валідації основних гіпотез.

ПІДСУМКОВИЙ ТЕСТ ЗА МОДУЛЕМ 1 розміщено на Освітньому сайті КНУБА (<https://org2.knuba.edu.ua/course/view.php?id=3518>).

1.2. ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2.

ВАЛІДАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ. CUSTOMER VALIDATION PHASE. ЗНАЙОМСТВО З ОСНОВНИМИ ІНСТРУМЕНТАМИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ

Лекція 10. Динаміка команди

1. Динаміка команди.
2. Етапи розвитку команди – forming, storming, norming, performing, adjourning.
3. Методи роботи з командою на різних етапах, мотивація.

Питання для обговорення

1. Які стадії роботи в команді вам відомі? Які їхні основні характеристики?
2. В чому складність стадії конфліктування команди? Як можна стабілізувати роботу команди?
3. Які інструменти менеджменту роботи в командах ви знаєте? Опишіть, які з них краще використовувати для маленьких команд, а які – для великих?

Практична частина. *Гра з імітації різних стадій динаміки команди.*

Хід гри: учасники мають працювати в своїх командах стартапів. У команди є колективне завдання.

Наприклад, скласти з паперу якомога більше паперових літачків.

Один член команди має вийти з аудиторії (абстрагуватися і не знати, що відбувається в команді). Ця людина має чітко знати всі технічні завдання. Іншим учасникам видають технічне завдання, кожному – різне. Одному з них видається папірець із написом «СЕО» – він має керувати процесом. В інших членів команди можуть бути, наприклад, такі завдання: «на літаку має бути герб або декілька», «всі позначки на літаку повинні бути симетричні на обох крилах», «літак повинен мати максимально вузькі крила», «крила повинні загинатися догори».

Команді дається 5 хвилин на виконання завдання.

Наприкінці 5-ї хвилини «клієнт» (людина, що вийшла) підходить і виражає незадоволення результатом: «хіба не мав бути бомбардувальник?», «а чому крила такі широкі?», «чому герби не симетричні?»; може також перевірити, чи гарно літає. Далі вся команда 5 хвилин рефлексує щодо

процесу виконання завдання: чому не відразу зробили правильно, чи легко було домовитися тощо.

У наступну ітерацію завдання повторюється. «Клієнт» знову виходить до коридору. Через 2 хвилини роботи до підгрупи приєднується людина з коридору. В коридорі цю людину потрібно попередньо проінструктувати. Скажіть їй, що, як замовник, ви передумали замовляти винищувачі, тепер хочете бомбардувальники. Отже кожен літачок повинен бути товщиною у два аркуші, і це змінює постановку завдання. Коли ця людина повертається, вона каже про нове завдання. Команда знову виконує завдання за 5 хвилин, але за ними вже працює «клієнт».

Після завершення відведеного часу знову «клієнт приймає роботу» і робить висновки.

Команди проходять ще кілька ітерацій доти (можна постійно додавати нові правки), доки не вийдуть на рівень стабільно продуктивного результату, без конфліктів і непорозумінь, втрати різних деталей.

Після цього кожна команда має обговорити (20 хв), що відчувала команда в кожній ітерації, що відчував лідер команди, що робив лідер команди в кожній ітерації, щоб команда працювала продуктивно, які були помилки. З'ясувати, коли команда проходила всі стадії – Forming, Storming, Norming, Performing.

Якщо залишається час після гри – знайомство з інструментами управління командою: Slack, Trello, Jira, Asana.

Розібрати деякі інструменти та на прикладах показати їхнє застосування та функціонал. Наприклад, можна дати командам завдання розробити план роботи на тиждень, розподілити завдання між відповідальними членами команди і встановити дедлайни. Після цього перенести всі завдання в Trello.

Самостійна робота.

Рефлексія в команді за результатами спільної роботи над проектом. Есе на тему своїх відчуттів щодо етапів динаміки команди (Воркшит №10).

Самостійне тестування інструментів для командної роботи. Завдання: обрати 1 таск-менеджер для команди (Trello, Asana, Jira) і протестувати постановку завдань та менеджмент. За необхідності внести зміни та доповнення в робочій зошит, Воркшит №2, у блок Команда.

Лекція 11. Мінімально життєздатний продукт (MVP)

1. Створення MVP.
2. Ресурси, задачі, інструменти для прототипування.
3. Приклади MVP-стартапів.

Питання для обговорення

1. Що таке MVP?
2. Які є основні принципи створення прототипу?
3. Які інструменти для формування MVP вам відомі?
4. Опишіть послідовність процесів під час створення MVP.

Практична частина. Прототипування.

Робота над концепцією першого продукту. Студенти працюють в командах. Необхідно виконати такі завдання:

- проаналізувати ще раз проблему потенційного користувача;
- зрозуміти, які функції має виконувати перший продукт;
- взяти до уваги всі відвалідовані гіпотези та фідбеки;
- провести брейнстормінг щодо можливих варіантів прототипу;
- визначити, які інструменти та ресурси необхідні на створення прототипу;
- спланувати процес створення MVP з відповідальними, дедлайнами, завданнями.

У результаті команди матимуть план створення першого продукту (прототипу) і будуть працювати над ним під час самостійної роботи.

Крім того, на практичному занятті можна провести воркшоп, під час якого студентам потрібно дати завдання створити перший прототип за допомогою підручних засобів і пояснити, як саме цей прототип вирішує проблему. Це може бути паперовий прототип (потрібно надати кожній команді відповідні матеріали – папір, ножиці, скотч тощо). Команди також можуть поставити сценку-імітацію того, як їхній продукт буде використовуватися в реальному житті та як вирішуватиме проблему.

Самостійна робота.

1. Закінчити розробку концепту MVP, описати базовий функціонал та завершити план створення прототипу.

2. Візуалізувати прототип – студенти можуть його намалювати, зробити своїми руками, розробити в Tilda, Figma, зняти відео чи написати код. Головне, щоб було зрозуміло, як те, що вони зробили, буде вирішувати проблему людей.

3. Розпочати роботу над створенням MVP.

4. Заповнити інформацію у Воркшит №11.

Лекція 12. Оцінка ринку. Аналіз конкурентів

1. Поняття про об'єм ринку.

2. Методи оцінки ринку.

3. Аналіз росту ринку. TAM, SAM, SOM.

4. Методи аналізу конкурентів.

5. Несправедливі конкурентні переваги (unfair advantages).

Питання для обговорення

1. Які рівні оцінки ринку вам відомі?

2. Як рахувати TAM? Які інструменти можна використовувати?

3. Навіщо проводити аналіз конкурентів?

4. Які методи аналізу конкурентів можна використовувати?

5. Які критерії для оцінювання конкурентів вам відомі?

Практична частина. (Див. рис. 6–9).

Розбір кейсів розрахунку об'єму ринків та конкурентного аналізу для стартапу Elomia.



Мал.20. Elomia - TAM, SAM, SOM. З матеріалів засновників Elomia

Рис. 6

Elomia - це Штучний Інтелект, який замінює психолога. Вона слухає, розуміє і надає психологічну допомогу 24/7. Проект виграв 2 гранти, отримав згадки в великих українських ЗМІ і готовий до масштабування.

Розрахунок ринку: 500 мільйонів людей по всьому світу страждають від психічних розладів. Обсяг ринку становить \$ 20 мільярдів. Протягом 2019 року в США \$ 2 мільярди було витрачено на цифрові продукти в сфері "mental health". Зростання цифрового сегмента становить 13% -17,5% в рік.

Конкуренти і переваги: контрольовані дослідження показують, що Elomia всього на 4% менш ефективна за психолога. У Elomia нульовий поріг входу: у користувачів відсутній страх говорити про особисте; програма працює цілодобово і коштує в 40 разів дешевше, ніж живий психолог. Цих результатів ми досягли завдяки конкурентній перевазі, яку ми маємо. Це дозволило зібрати одну з найбільших в світі базу даних про психічне здоров'я за низькою ціною.

Провести кейс стаді та розібрати приклад Elomia. Обговорити в командах.

1. Розбір кейсу стартапу Elomia щодо конкурентного аналізу.
2. Розбір сітки дешево-дорого та зручно-незручно.
3. Порівняння ефективності звичайного психолога та Еломії.

Конкуренти



Мал.21. Elomia - Конкурентний аналіз. З матеріалів засновників Elomia

Рис. 7

Психолог

Ефективний

34% по PHQ-9

Дорогий

\$4320 на рік

60 хвилин

на тиждень, коли зручно йому.

Страшно звернутися

"Якщо буде сміятися? Не піду"

Elomia

Ефективний

30% по PHQ-9

Дешева

\$108 на рік

Цілодобово

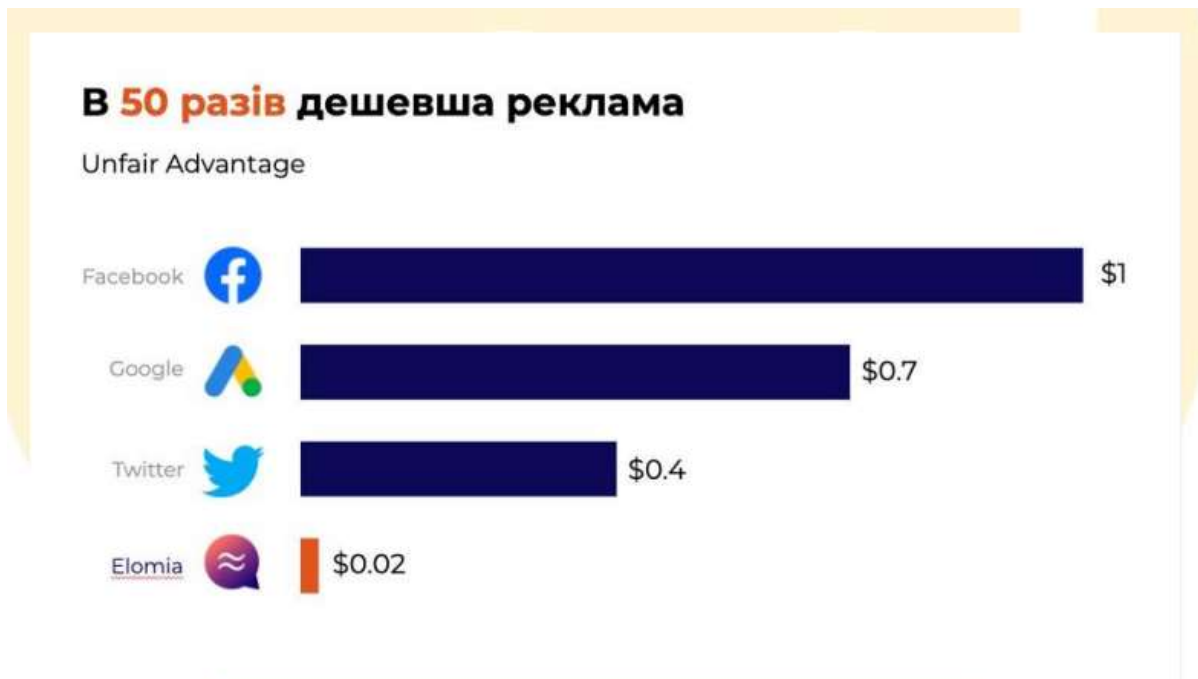
Рада спілкуванню навіть вночі.

Не страшно звернутися

"Просто видалю якщо не працює"

Мал.22. Elomia - Конкурентний аналіз. З матеріалів засновників Elomia

Рис. 8



Мал.23. Elomia - Нечесна конкурентна перевага. З матеріалів засновників Elomia

Рис. 9

Самостійна робота.

1. Провести аналіз ринку в командах стартапів.
2. Обчислення TAM, SAM, SOM.
3. Дослідити темпи зростання ринку.
4. Провести аналіз конкурентів.
5. Дослідити конкурентні переваги стартапу.
6. Заповнити таблицю порівняння з конкурентами.
7. Заповнити всі результати роботи команд у Воркшит №12.

Лекція 13. Основи маркетингу для стартапів

1. Маркетингова стратегія для стартапу.
2. Основи цифрового маркетингу SMM та інструменти онлайн просування.
3. Реклама, робота з лідерами думки.
4. Метрики.

Питання для обговорення

Переглянути відеоматеріали та обговорити їх на семінарі.

1. Що вам варто знати про маркетинг – розповідь Ігоря Світличного, СМО в одному з проєктів холдингу Genesis – <https://gen.tech/blog/shho-vam-slid-%20%20znati-pro-marketing/>.

2. Маркетинговий процес від моменту зародження ідеї до позитивного ROI – вебінар від Іванни Горобець, User Acquisition Lead в Obrio, що входить до холдингу Genesis – <https://youtu.be/RIWLN4OQ1Wg>.

3. Повний гайд з digital-маркетингу за дві години від Ігоря Світличного, СМО в одному з проєктів холдингу Genesis – <https://www.youtube.com/watch?v=QcCA4rly9b8>.

4. Роль email-маркетингу у бізнесі сьогодні – вебінар Вікторії Кубишевої, E-Mail Marketing Specialist в Amomedia, що входить до холдингу Genesis – <https://www.youtube.com/watch?v=EkY-oPPqOQk>.

5. Воркшоп з просування мобільного застосунку «Facebook, Instagram, Snapchat, Tiktok, Twitter – огляд платформ та запуск кампаній – вебінар від Анни Хоми, СМО в Obrio, що входить до холдингу Genesis – <https://www.youtube.com/watch?v=fmZ2GaisB1c>.

6. Все, що потрібно знати про інтернет-рекламу – від експертів Genesis – <https://medium.com/@gen.tech/https-medium-com-gen-tech-internet-ad-2f2896f2fe3>.

7. Influence marketing: що це та як із цим працювати? – розповідає Катерина Марченко, Influencer Marketing Manager одного з проєктів Genesis – <https://www.youtube.com/watch?v=qcyqaMwu50w&t>.

8. Як змусити Google працювати на вас – розповідає Владислав Цямрюк, PPC Manager одного з проєктів Genesis – <https://drive.google.com/file/d/1ecqyVvuG5zX6iHBzljBEzx6CfqvurvSS/view>.

9. Автоматизація закупки трафіку в Facebook та Google: способи та переваги – розповідає Вячеслав Цуркан, Head of product marketing в проєкті Лілі, що входить до холдингу Genesis – <https://ain.ua/2021/02/17/avtomatizacia-marketinga-v-facebook-google/12>.

10. Усі напрями маркетингу в продуктовому ІТ: які знання та навички необхідні для роботи – матеріали від Genesis – https://drive.google.com/file/d/1B2BXnc1sB-aOXF_ZZjoV_fJkLfosEoCk/view?usp=sharing.

11. Про всі вакансії маркетологів у продуктовому ІТ – матеріали від Genesis – https://drive.google.com/file/d/1OasFvoBAPrDWlkQv49ex_HZFY_Bv1P9s/view?usp=sharing.

Практична частина.

Проаналізуйте маркетингові стратегії головних конкурентів. Дайте завдання знайти соцмережі або сайти 10 конкурентів, визначте їхні стиль комунікації, використання прийомів (знижки, розіграші), зручність сайтів, основні меседжі і переваги.

Самостійна робота.

У команді заповнити відповідні сторінки робочого зошиту. Розробити маркетингову стратегію – позиціонування, основні канали комунікації.

Розробити концепцію діджитал-маркетингу стартапу (комунікаційний план, контент-план, візуалізація, метрики).

Лекція 14. Основи про інвестиції, фінанси та юридичні особливості стартапів

1. Огляд венчурного ринку.
2. Типи інвесторів та інвестицій.
3. Етапи та раунди інвестицій.
4. Фінанси в стартапі.
5. Юридичні аспекти інвестицій.
6. Умови, розподіл часток, договори, опціони.
7. Аналіз кейсів різних інвестиційних угод.

Практична частина. Практичне заняття.

Обговорення інвестиційної стратегії стартапу.

Розробка фінансового плану (P&L).

Розкажіть про найвідоміші інвестиційні компанії, найвідоміші інвестиції в українські стартапи: Grammarly, PetCube і т.д.

Самостійна робота.

Дослідити інвестиційні угоди схожих стартапів.

Створити в команді підбірку потенційних світових інвесторів вашого стартапу.

Визначитися зі стратегією залучення інвестицій.

Підготувати аркуш інвестору.

Лекція 15. Презентація стартапу

1. Пітч-дек.
2. Основні принципи презентації стартапу.
3. Основи та техніки публічних виступів.
4. Тренінг з пітчінгу.
5. Розбір кейсів.

Практична частина.

Розбір кейсів та прикладів презентацій стартапів.

Важливо розглянути зі студентами як вдалі приклади пітчів, так і невдалі.

Обговорити та зробити висновки, що було добре, а що погано, які підходи варто використовувати, а які ні.

Розгляньте та обговоріть зі студентами такі відео:

- Які сильні сторони кожного з пітчів?
- Що можна було би покращити?
- Чим спікер тримав увагу, які прийоми використовував?

1. The winning pitch at MIT Global Startup Workshop: <https://www.youtube.com/watch?v=UBNJh2rOOII>.

2. Winner "Best Pitch" Competition – Willy Green (Party on Demand): <https://www.youtube.com/watch?v=VCVRgpSPSVQ&t=179s>.

3. 5 Pitch Mistakes Entrepreneurs Make, and How To Fix Them: (<https://www.youtube.com/watch?v=xr1PKaoflLo>).

4. Best sales pitch ever -The wolf of wall street: (<https://www.youtube.com/watch?v=GNpuQH2hDE>).

5. The Airbnb Pitch Deck that raised \$500K in 2009: (<https://www.youtube.com/watch?v=uuxnzuH3XiM>).

6. Презентація оригінального iPhone в 2007 году (русские субтитры): 125 (<https://www.youtube.com/watch?v=LqmYarhXLaY>).

7. 8 причин, чому презентація вашого стартапу – посередня – розповідь Олени Мажуги, Investment Manager у венчурному фонді Genesis Investments – <https://ain.ua/2020/02/12/924515/>.

8. Лекція «Як аналізувати презентацію на мільйон» – від Олександра Ярошенка, Investment Associate у менеджмент-команді Genesis – <https://www.youtube.com/watch?v=wpkgPXeuGF0&t=651s>.

9. Як стартапу ефективно підчити, незважаючи на кризу, – поради від Олени Мажуги, Investment Manager у венчурному фонді Genesis Investments – <https://gen.tech/blog/yak-startapu-efektivno-pitchiti-nezvazhayuchi-na-crizu/>.

Самостійна робота.

Кожна команда має підготувати пітч і презентацію за структурою, наданою під час лекції.

Презентації готуються у форматі PowerPoint.

Пітч з розрахунку тривалості 4–5 хв.

Студентам потрібно підготуватися до пітчінгу під час іспиту/ підсумкового оцінювання.

ПІДСУМКОВИЙ ТЕСТ ЗА МОДУЛЕМ 2 розміщено на Освітньому сайті КНУБА (<https://org2.knuba.edu.ua/course/view.php?id=3518>).

ПІДСУМКОВИЙ ЗАЛІКОВИЙ ТЕСТ ДО ІСПИТУ розміщено на Освітньому сайті КНУБА (<https://org2.knuba.edu.ua/course/view.php?id=1282>).

2. Методи контролю та оцінювання знань

Загальне оцінювання здійснюється через вимірювання результатів навчання у формі проміжного (модульного) та підсумкового контролю (залік, захист індивідуальної роботи тощо) відповідно до вимог зовнішньої та внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти.

3. Політика щодо академічної доброчесності

Тексти індивідуальних завдань (в т.ч. у разі, коли вони виконуються у формі презентацій або в інших формах) можуть перевірятись на плагіат. Для цілей захисту індивідуального завдання оригінальність тексту має складати не менше 70 %. Виняток становлять випадки зарахування публікацій Здобувачів у матеріалах наукових конференціях та інших наукових збірниках, які вже пройшли перевірку на плагіат.

Списування під час тестування та інших опитувань, які проводяться у письмовій формі, заборонені (в т.ч. із використанням мобільних девайсів). У разі виявлення фактів списування з боку Здобувача, він отримує інше завдання. У разі повторного виявлення, призначається додаткове заняття для проходження тестування.

4. Політика щодо відвідування

Здобувач, який пропустив аудиторне заняття з поважних причин, має продемонструвати викладачу та надати до деканату факультету документ, який засвідчує ці причини.

За об'єктивних причин (хвороба, міжнародне стажування, наукова та науково-практична конференція (круглий стіл) тощо) навчання може відбуватись в онлайн формі за погодженням із керівником курсу.

5. Методи контролю

Основні форми участі Здобувачів у навчальному процесі, що підлягають поточному контролю: виступ на практичних заняттях; доповнення, опонування до виступу, рецензія на виступ; участь у дискусіях; аналіз першоджерел; письмові завдання (тестові, індивідуальні роботи у формі рефератів); та інші письмові роботи, оформлені відповідно до вимог. Кожна тема курсу, що винесена на лекційні та практичні заняття, відпрацьовується Здобувачами у тій чи іншій формі, наведеній вище. Обов'язкова присутність на лекційних заняттях, активність впродовж семестру, відвідування/відпрацювання усіх аудиторних занять, виконання інших видів робіт, передбачених навчальним планом з цієї дисципліни.

При оцінюванні рівня знань Здобувача аналізу підлягають:

- характеристики відповіді: цілісність, повнота, логічність, обґрунтованість, правильність;
- якість знань (ступінь засвоєння фактичного матеріалу): осмисленість, глибина, гнучкість, дієвість, системність, узагальненість, міцність;
- ступінь сформованості вміння поєднувати теорію і практику під час розгляду ситуацій, практичних завдань;
- рівень володіння розумовими операціями: вміння аналізувати, синтезувати, порівнювати, абстрагувати, узагальнювати, робити висновки з проблем, що розглядаються;
- досвід творчої діяльності: вміння виявляти проблеми, розв'язувати їх, формувати гіпотези;
- самостійна робота: робота з навчально-методичною, науковою, допоміжною вітчизняною та зарубіжною літературою з питань, що розглядаються, вміння отримувати інформацію з різноманітних джерел (традиційних; спеціальних періодичних видань, ЗМІ, Internet тощо).

Тестове опитування може проводитись за одним або кількома змістовими модулями. В останньому випадку бали, які нараховуються Здобувачу за відповіді на тестові запитання, поділяються між змістовими модулями.

Індивідуальне завдання підлягає захисту Здобувачем на заняттях, які призначаються додатково.

Індивідуальне завдання може бути виконане у різних формах. Зокрема, Здобувачі можуть зробити його у вигляді доповіді і презентації. Доповідь повинна мати обсяг від 15 до 20 сторінок А4 тексту (кегель Times New Roman, шрифт 14, інтервал 1,5), включати план, структуру основної частини тексту відповідно до плану, висновки і список літератури, складений відповідно до ДСТУ 8302:2015. В рефераті можна також помістити словник базових понять до теми. Водночас індивідуальне завдання може бути виконане в інших формах, наприклад, у вигляді дидактичного проєкту, у формі презентації у форматі Power Point або Canva. В цьому разі обсяг роботи визначається індивідуально – залежно від теми.

Література, що рекомендується для виконання індивідуального завдання, наведена у методичних рекомендаціях, а в електронному вигляді вона розміщена на Освітньому сайті КНУБА, на сторінці курсу.

Також як виконання індивідуального завдання, за рішенням викладача, може бути зарахована участь Здобувача у міжнародній або всеукраїнській науково-практичній конференції з публікацією у матеріалах конференції тез виступу (доповіді) на одну з тем, дотичних до змісту дисципліни, або публікація статті на одну з таких тем в інших наукових виданнях.

Текст індивідуального завдання подається викладачу не пізніше, ніж за 2 тижні до початку залікової сесії. Викладач має право вимагати від Здобувача доопрацювання індивідуального завдання, якщо воно не відповідає встановленим вимогам.

Результати поточного контролю заносяться до журналу обліку роботи. Позитивна оцінка поточної успішності Здобувачів за відсутності пропущених та невідпрацьованих практичних занять та позитивні оцінки за індивідуальну роботу є підставою для допуску до підсумкової форми контролю. Бали за аудиторну роботу відпрацьовуються у разі пропусків.

Підсумковий контроль здійснюється під час проведення залікової сесії з урахованням підсумків поточного та модульного контролю. Під час

семестрового контролю враховуються результати здачі усіх видів навчальної роботи згідно зі структурою кредитів.

Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою (див. табл. 1–3).

Таблиця 1

Розподіл балів для дисципліни з формою контролю залік

Поточне оцінювання				Екзаменаційна робота	Сума балів
Змістовні модулі					
1	2	3	РГР		
10	10	10	20	50	100

Таблиця 2

Шкала оцінювання індивідуальної роботи

Оцінка за національною шкалою	Кількість балів	Критерії
відмінно	20	відмінне виконання (розкриття теми, посилання та цитування сучасних наукових джерел (опублікованих після 2017 року), дотримання норм доброчесності)
	16	відмінне виконання з незначною кількістю помилок виконання (розкриття теми, посилання та цитування сучасних наукових джерел (більшість з яких були опубліковані до 2017 року), дотримання норм доброчесності)
добре	15	виконання вище середнього рівня з кількома помилками (розкриття теми в межах об'єкта та завдань роботи, посилання та цитування сучасних наукових джерел (серед яких є такі, що були опубліковані 2017 року), дотримання норм доброчесності)
	10	виконання з певною кількістю помилок (розкриття теми в межах об'єкта та завдань роботи, наявність посилань та цитувань наукових джерел, дотримання норм доброчесності)
задовільно	5	виконання роботи задовольняє мінімальним критеріям помилок (розкриття теми в основному в межах об'єкта роботи, наявність концептуального апарату роботи, присутність не менше 5 посилань та цитувань наукових джерел, дотримання норм доброчесності)

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90–100	A	Зараховано
82–89	B	
74–81	C	
64–73	D	
60–63	E	
35–59	FX	Не зараховано з можливістю повторного складання
<u>0–34</u>	F	Не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

6. Умови допуску до підсумкового контролю

Здобувачу, який має підсумкову оцінку за дисципліну від 35 до 59 балів, призначається додаткова залікова сесія. В цьому разі він повинен виконати додаткові завдання, визначені викладачем.

Здобувач, який не виконав вимог робочої програми за змістовними модулями, не допускається до складання підсумкового контролю. В цьому разі він повинен виконати визначене викладачем додаткове завдання за змістом відповідних змістовних модулів в період між основною та додатковою сесіями.

Здобувач має право на опротестування результатів контролю (апеляцію). Правила подання та розгляду апеляції визначені внутрішніми документами КНУБА, які розміщені на сайті КНУБА та зміст яких доводиться Здобувачам до початку вивчення дисципліни.

7. Список літератури

Основний:

1. *Про інноваційну діяльність*: Закон України // Відомості Верховної Ради України, – 2002. – № 36.

2. *Бодрова Н.Е.* Управління інноваціями : навч. посіб. / Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського, «Харк. авіац. ін-т». – Харків : ХАІ, 2010. – 360 с.

3. *Інноваційний менеджмент : теорія та практика* : навч. посіб. / Нац. техн. ун-т України, «Київ. політехн. ін-т». – Київ : НТУУ «КПІ» : Політехніка, 2016. – 388 с.

4. *Микитюк П.П.* Управління інноваціями: навч. посіб. / Терноп. нац. екон. ун-т. – Тернопіль : ТНЕУ, 2013. – 391 с.

5. *Більше про стартапи: як розпочати стартап.* Режим доступу : <https://www.designkit.org/methods/3>. – Назва з екрана.

6. *Olivier Serrat.* The Five Whys Technique. Режим доступу : (<https://www.adb.org/sites/default/files/publication/27641/five-whystechnique.pdf>). – Назва з екрана.

Додатковий:

1. *Скрипко Т.О.* Інноваційний менеджмент : підручник / Т.О. Скрипко. – Київ : Знання, 2011. – 423 с.

2. *Скібіцький О.М.* Інноваційний та інвестиційний менеджмент : навчальний посібник / МОН ; Національний авіаційний університет. – Київ : Центр навчальної літератури, 2009. – 405 с.

3. *Ілляшенко С.М.* Інноваційний менеджмент. – Суми : Унів. книга, 2010. – 334 с.

4. *Івахненко І.С., Куліков П.М., Рижаківа Г.М. та ін.* Економічне управління інноваціями : кол. монографія /за заг. ред. В. Г. Федоренка. – Київ : КНУБА, 2020. – С. 159–178.

5. *Івахненко І.С.* Формування стратегій будівельних підприємств-девелоперів в інноваційному середовищі : теорія, методологія, практика : монографія. – Київ : ІПК ДСЗУ, 2019. – 270 с.

6. *Івахненко І.С.* Інноваційна екосистема як драйвер економічного розвитку країни / І.С. Івахненко // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин : зб. наук. праць. – Вип. 40. – Київ : КНУБА, 2019. – С. 137–145.

7. *Сайт* Державного агентства України з інвестицій та розвитку (Держінвестицій). – Режим доступу : <http://ukrproject.gov.ua>. – Назва з екрана.

8. *Сайт* Українського центру інноватики та патентно-інформаційних послуг. – Режим доступу: <http://www.ip-centr.kiev.ua>. – Назва з екрана.

9. *Більше* про стартапи: як розпочати стартап. – Режим доступу: <http://www.yerworld.org/>. – Назва з екрана.

10. *Майбутнє* університетів. – Режим доступу: <https://uifuture.org/publications/majbutnye-universitetiv/>. – Назва з екрана.

Навчально-методичне видання

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТАМИ

Методичні вказівки
до виконання практичних занять
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент організації і адміністрування»,
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Укладачі: **Івахненко** Ірина Сергіївна,
Чуприна Христина Миколаївна,
Рижакова Галина Михайлівна

Випусковий редактор *Л. С. Тавлуй*
Комп'ютерне верстання *Д. М. Ніколаєвич*

Підписано до друку 08.04.2024. Формат 60 x 84_{1/16}
Ум. друк. арк. 2,32. Обл.-вид. арк. 2,5.
Електронний документ. Вид. № 32/III-24
Видавець і виготовлювач:
Київський національний університет будівництва і архітектури
Проспект Повітряних Сил, 31, Київ, Україна, 03037
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК № 808 від 13.02.2002