

Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра маркетингу

Тетяна Сак

**ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА УПРАВЛІННЯ
ПРОЄКТАМИ**

Методичні рекомендації для практичних занять

Луцьк
2025

УДК 651.928

С 15

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол №1 від 24.09.2025 р.).

Рецензент: *Хомюк Н.Л.* – д.е.н., завідувач кафедри менеджменту, ВНУ імені Лесі Українки.

Сак Тетяна Василівна

С 15 Інноваційне підприємництво та управління проєктами [Електронне видання]: методичні рекомендації для практичних занять. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. 47 с.

Анотація: методична розробка містить завдання для практичних занять з освітнього компоненту «Інноваційне підприємництво та управління проєктами» та рекомендації і вказівки щодо їх виконання, список рекомендованої літератури та інтернет-ресурсів.

Рекомендовано здобувачам освіти другого (магістерського) рівня спеціальності Маркетинг освітньої програми «Маркетинг та міжнародна логістика», спеціальності Менеджмент освітньої програми «Менеджмент організацій», спеціальності Торгівля освітньої програми «Підприємництво, торгівля та організація бізнесу».

УДК 651.928

© Сак Т. В., 2025

©Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ЗАВДАННЯ ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ РОБІТ	
Тема 1. Особливості інноваційного підприємництва та стартап проєктів	7
Тема 2. Управління проєктами в системі менеджменту організацій	10
Тема 3. Формування команди проєкту (стартапу)	14
Тема 4. Ініціація проєкту. Дизайн мислення	17
Тема 5. Пріоритезація і планування інноваційного проєкту	21
Тема 6. Маркетинг інноваційного проєкту	23
Тема 7. Бізнес-план інноваційного проєкту	28
Тема 8. Взаємодія зі стейкхолдерами проєкту	38
Тема 9. Управління процесами виконання проєктів	41
Тема 10. Оцінка ефективності інноваційних проєктів	43
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ	45

ВСТУП

В умовах стрімкого розвитку інноваційних технологій, посилення конкуренції та глобалізації бізнесу маркетологи мають володіти сучасними знаннями про інноваційне підприємництво та управління проектами. Це дозволяє ефективно створювати та просувати нові продукти, формувати інноваційні бізнес-моделі, а також успішно реалізовувати проекти в умовах швидких змін та невизначеності ринкового середовища.

Сучасний ринок потребує висококваліфікованих фахівців, здатних не лише генерувати інноваційні ідеї, але й ефективно управляти їхньою реалізацією у вигляді стартапів та інноваційних проектів. Освітній компонент «Інноваційне підприємництво та управління проектами» спрямований на формування системного розуміння процесів створення, розвитку та комерціалізації інноваційних проектів, а також на розвиток практичних навичок управління командою, ресурсами та ризиками у проектній діяльності.

Освітній компонент «Інноваційне підприємництво та управління проектами» належить до переліку нормативних і спрямований на вивчення теоретичних основ та формування практичних навичок започаткування та організації стартапів та інноваційних проектів,

Метою освітнього компоненту «Інноваційне підприємництво та управління проектами» є формування у здобувачів освіти теоретичних знань і практичних навичок щодо створення інноваційних продуктів і послуг, управління проектами на всіх етапах їхнього життєвого циклу, а також розробки стратегій підприємництва, орієнтованих на впровадження інновацій у сфері маркетингу.

Освітній компонент спрямований на формування у здобувачів освіти цілісного розуміння стосовно організації та управління процесом реалізації інноваційного проекту (стартапу); набуття необхідних знань та практичних навичок поетапної реалізації стадій інноваційного проекту від генерування ідеї, сегментування ринку, розроблення бізнес-моделі до виведення продукту на ринок; умінь оцінювати проекти та створювати бізнес-план.

Компетентності, яких здобувач освіти набуде в результаті вивчення освітнього компоненту:

Інтегральна компетентність (ІНТ)

Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми в сфері маркетингу в професійній діяльності або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

Загальні компетентності

ЗК1. Здатність приймати обґрунтовані рішення.

ЗК2. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК6. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК7. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість.

ЗК8. Здатність розробляти проекти та управляти ними.

Спеціальні (фахові) компетентності

СК1. Здатність логічно і послідовно відтворювати та застосовувати знання з найновіших теорій, методів і практичних прийомів маркетингу.

СК2. Здатність коректно інтерпретувати результати останніх теоретичних досліджень у сфері маркетингу та практики їх застосування.

СК5. Здатність до діагностування маркетингової діяльності ринкового суб'єкта, здійснення маркетингового аналізу та прогнозування.

СК7. Здатність розробляти і аналізувати маркетингову стратегію ринкового суб'єкта та шляхи її реалізації з урахуванням міжфункціональних зв'язків.

СК8. Здатність формувати систему маркетингу ринкового суб'єкта та оцінювати результативність і ефективність її функціонування.

Програмні результати навчання

Р4. Вміти розробляти стратегію і тактику маркетингової діяльності з урахуванням крос-функціонального характеру її реалізації.

Р5. Презентувати та обговорювати результати наукових і прикладних досліджень, маркетингових проєктів державною та іноземною мовами.

Р6. Вміти підвищувати ефективність маркетингової діяльності ринкового суб'єкта на різних рівнях управління, розробляти проєкти у сфері маркетингу та управляти ними.

Р12. Здійснювати діагностування та стратегічне й оперативне управління маркетингом задля розробки та реалізації маркетингових стратегій, проєктів і програм.

Освоєння освітнього компонента «Інноваційне підприємництво та управління проєктами» сприятиме отриманню таких Soft skills як уміння працювати в команді та критичне мислення; сильні комунікаційні та презентаційні навички; аналітичні навички; управлінські якості; управління конфліктами; формування власної думки; здатність логічно обґрунтовувати свою позицію; тайм-менеджмент; навички самоорганізації та самомотивації.

Освітній компонент «Інноваційне підприємництво та управління проєктами» сприяє реалізації таких Цілей сталого розвитку:

ЦСР 4 – Якісна освіта: розвиток підприємницьких, інноваційних і проєктних компетентностей;

ЦСР 8 – Гідна праця та економічне зростання: формування підприємницької ініціативи та створення нових робочих місць;

ЦСР 9 – Індустріалізація, інновації та інфраструктура: впровадження інновацій через стартапи та проєктну діяльність;

ЦСР 11 – Сталий розвиток міст і громад: орієнтація проєктів на місцевий розвиток та сталі рішення;

ЦСР 12 – Відповідальне споживання і виробництво: підтримка екологічно відповідальних проєктів;

ЦСР 17 – Партнерство заради сталого розвитку: розвиток взаємодії зі стейкхолдерами та міжсекторної співпраці.

Методичні рекомендації містять структуровані завдання для практичних занять, розроблені з урахуванням сучасних підходів до навчання інноваційному підприємництву та управлінню проєктами. Виконання завдань спрямоване на розвиток таких практичних навиків, як: аналіз та оцінка інноваційних ідей; формування бізнес-моделей та бізнес-планів стартапів; планування та контроль

виконання проєктів; розробка маркетингових стратегій для інноваційних продуктів; ефективна взаємодія з командою та стейкхолдерами; прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

Кожне завдання супроводжується чіткими інструкціями, прикладами, таблицями для заповнення та контрольними питаннями для самоперевірки, що сприяє системному засвоєнню матеріалу та розвитку аналітичного мислення.

Використання цих методичних рекомендацій дозволяє поєднати теоретичні знання з практичною діяльністю, формуючи готовність до реального запуску стартапів та управління інноваційними проєктами в сучасних умовах конкурентного ринку.

ТЕМА 1. ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА СТАРТАП ПРОЄКТІВ.

Теоретичні питання для обговорень:

Особливості інноваційного підприємництва.

Сутність інновацій, інноваційної діяльності. Особливості інноваційного підприємництва.

Стартап: визначення, характеристики.

Основні відмінності стартапа від класичного бізнесу.

Стадії розвитку стартапу.

Стартап екосистема. Гравці та їх ролі.

Ролі та приклади взаємодії гравців в екосистемі.

Приклади розвинутих екосистем різних країн.

Практичні завдання

Завдання 1. Аналіз прикладів інноваційного підприємництва

Мета: сформулювати розуміння сутності інноваційного підприємництва.

Інструкція:

1. Оберіть **3 приклади** інноваційних підприємств (можна українських або світових).

2. Для кожного прикладу визначте:

– Який продукт/послуга пропонується?

– У чому полягає інновація?

– На якому етапі життєвого циклу зараз перебуває підприємство?

3. Заповніть таблицю.

№	Назва підприємства	Продукт / послуга	Інноваційна складова	Етап розвитку
1				
2				
3				

Завдання 2. Визначення стартапу

Мета: навчитися відрізняти стартапи від традиційних бізнесів.

Інструкція:

1. Ознайомтеся з наведеним переліком бізнес-ідей (можна використати власні приклади).

2. Для кожної ідеї визначте, чи є вона стартапом, і поясніть, чому.

3. Використайте критерії стартапу: інноваційність, масштабованість, невизначеність ринку, швидке зростання.

№	Бізнес-ідея	Стартап / Не стартап	Обґрунтування
1	Онлайн-платформа для персоналізованого підбору дієти на основі ДНК		
2	Кав'ярня в центрі міста		
3	Мобільний застосунок для пошуку репетиторів через AI		

Завдання 3. Мапа стартап-екосистеми

Мета: зрозуміти складові стартап-екосистеми.

Інструкція:

1. Оберіть будь-яке місто або країну.
2. Складіть **мапу стартап-екосистеми**, вказавши:
 - венчурні фонди та інвестори
 - бізнес-інкубатори та акселератори
 - коворкінги
 - IT-кластери
 - освітні ініціативи
3. Можете подати у вигляді схеми або заповнити таблицю.

Складова	Приклади у вибраній локації
Венчурні фонди	
Бізнес-інкубатори	
Коворкінги	
Освітні ініціативи	

Завдання 4. Роль стартапів у світовій економіці

Мета: визначити вплив стартапів на розвиток економіки.

Інструкція:

1. Знайдіть приклади **3 стартапів**, які стали глобальними корпораціями (наприклад, Airbnb, Uber, Grammarly).
2. Опишіть, який вплив вони мали:
 - на ринок праці
 - на інновації
 - на споживчу поведінку

Стартап	Вплив на ринок праці	Вплив на інновації	Зміни у споживчій поведінці

Завдання 5. Огляд стартап-екосистеми України

Мета: проаналізувати сучасний стан української стартап-екосистеми.

Інструкція:

1. Використайте відкриті джерела (наприклад, Ukrainian Startup Fund, TechUkraine).
2. Визначте:
 - ТОП-5 українських стартапів
 - Основні інвестори
 - Сильні сторони екосистеми

- Виклики та проблеми
- 3. Заповніть таблицю.

Показник	Опис
ТОП-5 стартапів	
Основні інвестори	
Сильні сторони	
Виклики	

Чек-лист для самоперевірки

Перед відправкою завдання перевірте, чи:

- ☐ Ви надали приклади з реального ринку
- ☐ Вказали джерела інформації
- ☐ Лаконічно та чітко оформили таблиці
- ☐ Врахували ознаки стартапу при визначенні прикладів
- ☐ Сформулювали висновки по кожному завданню

ТЕМА 2. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Теоретичні питання для обговорень:

1. Сутність проектної діяльності: поняття, основні характеристики, класифікація проектів
2. Управління проектами як специфічна галузь менеджменту
3. Цілі, процеси та функції в управлінні проектами
4. Характеристика моделі управління проектами
5. Оточення та учасники проекту
6. Життєвий цикл проекту

Практичні завдання

Завдання 1. Класифікація проектів

Мета: навчитися визначати типи проектів за різними критеріями.

Інструкція:

1. Ознайомтесь із класифікаційними критеріями (за масштабом, тривалістю, сферою діяльності, джерелами фінансування, ступенем інноваційності тощо).
2. Для 5 наведених прикладів проектів визначте їх класифікацію.
3. Заповніть таблицю.

№	Назва проекту	Масштаб	Тривалість	Сфера діяльності	Джерело фінансування	Ступінь інноваційності
1	Будівництво сонячної електростанції					
2	Розробка мобільного застосунку для бронювання медичних послуг					
3	Організація щорічного музичного фестивалю					

Завдання 2. Визначення цілей проекту

Мета: сформувати навички постановки цілей за методом SMART.

Інструкція:

1. Оберіть будь-яку ідею для проекту (реальну або гіпотетичну).
2. Сформулюйте загальну мету та 3–4 конкретні цілі проекту, використовуючи критерії SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі).
3. Заповніть таблицю.

Ціль проекту	Specific (конкретна)	Measurable (вимірювана)	Achievable (досяжна)	Relevant (релевантна)	Time-bound (обмежена в часі)
--------------	----------------------	-------------------------	----------------------	-----------------------	------------------------------

Завдання 3. Модель управління проєктами

Мета: визначити особливості різних моделей управління проєктами.

Інструкція:

1. Ознайомтесь з основними моделями: каскадна (Waterfall), ітеративна (Iterative), Agile/Scrum, гібридна.
2. Визначте переваги та недоліки кожної моделі.
3. Заповніть таблицю.

Модель	Переваги	Недоліки	Приклади проєктів, де ефективна
Waterfall			
Agile/Scrum			

Завдання 4. Картування учасників проєкту (Stakeholder Mapping)

Мета: навчитися визначати учасників проєкту та їх вплив.

Інструкція:

1. Для вибраного проєкту визначте ключових учасників (замовники, інвестори, команда, підрядники, користувачі тощо).
2. Оцініть рівень їх впливу та зацікавленості (високий/середній/низький).
3. Заповніть таблицю.

Учасник	Роль у проєкті	Рівень впливу	Рівень зацікавленості	Стратегія взаємодії
---------	----------------	---------------	-----------------------	---------------------

Завдання 5. Життєвий цикл проєкту

Мета: засвоїти основні фази життєвого циклу проєкту.

Інструкція:

1. Оберіть приклад проєкту (можна той, що використовували у попередніх завданнях).
2. Опишіть його життєвий цикл, виділивши етапи:
 - ініціація
 - планування
 - виконання
 - моніторинг і контроль
 - завершення
3. Заповніть таблицю.

Етап	Дії	Результат
Ініціація		
Планування		
Виконання		
Моніторинг і контроль		
Завершення		

Завдання 7. Кейс: Apple – запуск iPhone

У 2007 році Apple реалізувала один із найвідоміших інноваційних проєктів – випуск першого iPhone. Це був складний проєкт, який об'єднував апаратне забезпечення, програмне забезпечення та дизайн, і вимагав точного управління ресурсами та термінами.

Основні характеристики проєкту:

Інноваційність: створення нового продукту, що поєднує телефон, плеєр та інтернет-пристрій.

Високий рівень невизначеності: ринок смартфонів був конкурентним, але технологія мультитач була новою.

Обмежені ресурси та час: продукт мав бути випущений до святкового сезону.

Учасники проєкту:

- Команда розробників апаратного забезпечення (hardware).
- Команда програмістів iOS (software).
- Дизайнери інтерфейсу та зовнішнього вигляду.
- Відділ маркетингу та продажів.
- Постачальники комплектуючих.

Життєвий цикл проєкту включав:

1. Ініціацію – визначення цілей та ключових характеристик продукту.
2. Планування – складання графіка розробки, бюджетування, розподіл обов'язків.
3. Виконання – розробка прототипів, тестування, внесення змін.
4. Контроль та моніторинг – перевірка відповідності продукту технічним та часовим вимогам.
5. Закриття – запуск продукту на ринок і підведення підсумків проєкту.

Особливості управління проєктом:

Використання гнучких підходів (часті ітерації прототипів).

Чітке визначення KPI для кожної команди.

Тісна взаємодія зі стейкхолдерами (постачальники, маркетинг, роздрібні партнери).

Результат:

- Успішний запуск iPhone на ринок у 2007 році.
- Перевищення очікувань щодо продажів та створення нового сегмента ринку смартфонів.
- Створення моделі управління проєктами для майбутніх інноваційних продуктів Apple.

Питання для обговорення

1. Які характеристики проєкту iPhone відповідають класичній класифікації інноваційних проєктів?
2. Які ключові цілі та функції управління проєктом були реалізовані командою Apple?
3. Які моделі управління проєктами могли бути застосовані у цьому проєкті?

4. Хто був ключовими учасниками проекту і яка їх роль у досягненні результату?
5. Які етапи життєвого циклу проекту були найскладнішими і чому?
6. Які ризики могли загрожувати успіху проекту та як їх можна було контролювати?
7. Як управління проектом iPhone вплинуло на подальшу стратегію Apple щодо нових продуктів?

Чек-лист для самоперевірки

- ☐ Визначені всі характеристики проєктів у завданні 1
- ☐ Цілі сформульовані за SMART
- ☐ Обрана модель управління має описані переваги та недоліки
- ☐ Учасники проєкту розподілені за рівнем впливу та зацікавленості
- ☐ Життєвий цикл описаний повністю.

ТЕМА 3. ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ПРОЄКТУ (СТАРТАПУ)

Теоретичні питання для обговорень:

Сутність команди проєкту.

Принципи формування команди.

Візія, місія, цінності.

Ролі в команді.

Класичні ролі в команді стартапу:

СЕО (генеральний директор)

СОО (операційний директор)

СМО (маркетинговий директор)

СТО (технічний директор)

СФО (Фінансовий директор)

Проектний та продуктовий менеджер.

Практичні завдання

Завдання 1.

Мета: навчитися відрізняти команду від групи.

Інструкція:

1. Прочитайте теоретичний матеріал про відмінності команди та групи (за метою, структурою, відповідальністю, взаємодією, результатом).

2. Заповніть таблицю, відзначивши ознаки, що характерні лише для команди або лише для групи.

3. Додайте по одному власному прикладу команди та групи у бізнесі чи навчанні.

Ознака	Команда	Група
Спільна мета		
Індивідуальна відповідальність		
Колективна відповідальність		
Приклад з реального життя		

Завдання 2. Принципи формування команди

Мета: закріпити принципи побудови ефективної команди.

Інструкція:

1. Оберіть ідею для стартапу (можна власну або з прикладу).

2. Визначте, за якими принципами ви формуватимете команду (наприклад: добір за компетенціями, поєднання досвіду, спільні цінності, готовність до ризику тощо).

3. Заповніть чек-лист.

Чек-лист формування команди:

- ☐ Чітко визначені компетенції, які потрібні
- ☐ Баланс досвіду та інноваційного мислення

- ☐ Спільні цінності та бачення
- ☐ Мотивація та готовність працювати на результат
- ☐ Визначена структура команди та ролі

Завдання 3. Ролі в команді стартапу

Мета: зрозуміти функції різних ролей у стартапі.

Інструкція:

1. Ознайомтесь із типовими ролями: Founder/CEO, CTO, CMO, CFO, Product Manager, UX/UI Designer, Developer, Marketing Specialist, Sales Manager тощо.
2. Для вашого стартап-проекту визначте, які ролі потрібні, та коротко опишіть їх функції.
3. Заповніть таблицю.

Роль	Основні функції	Кандидат / характеристика
CEO		
CTO		
CMO		

Завдання 4. Цінності, місія та візія команди

Мета: сформулювати основу корпоративної культури стартапу.

Інструкція:

1. Для вашого проекту визначте:
 - Місію (навіщо існує команда, яку проблему вирішує)
 - Візію (яким ви бачите стартап у майбутньому)
 - 3–5 ключових цінностей команди
2. Запишіть у таблицю.

Елемент	Формулювання
Місія	
Візія	
Цінності	

Завдання 5. Командоутворення.

Мета: допомогти студентам об'єднатися в команди.

Оптимально створювати команду з 3-4 осіб, але допустимо від 1 до 5. Тобто, деякі студенти можуть працювати над своїми ідеями навіть індивідуально.

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

Студенти, які не мають власних ідей, мають зазначити свої сильні сторони, компетенції, побажання до сфери і т.п. Цю інформацію також необхідно виписати на дошці або фліпчарті, щоб дати можливість командам потім дообрати собі людей за компетенціями чи побажаннями.

Презентації (не обов'язково візуальна) будується за наступним 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

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

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.

Також, кожна команда має визначити основні ролі в команді:

Можливі посади:

СЕО - Генеральний директор

СМО - Маркетинговий директор

СТО - Технічний директор

СОО - Операційний директор

Проектний/продуктовий менеджер

SMM менеджер

Дизайнер

Програміст

Чек-лист для самоперевірки

- ☐ Розумію відмінність між командою та групою
- ☐ Визначив принципи підбору учасників
- ☐ Описав ключові ролі та функції
- ☐ Сформулював місію, візію та цінності команди
- ☐ Мої приклади реалістичні та прив'язані до проєкту

ТЕМА 4. ІНІЦІАЦІЯ ПРОЄКТУ. ДИЗАЙН МИСЛЕННЯ

Теоретичні питання для обговорень:

Особливості та зміст стадії ініціації проєкту.

Проблема як джерело ідей для стартапів.

Розгляд вдалих і невдалих ідей стартапів з точки зору проблеми.

Стейкхолдери стартапу.

Методологія How Might We.

Огляд інструментів для аналізу проблем.

Дизайн мислення.

Стадія емпатії.

Методи побудови емпатії.

Карта емпатії

Практичні завдання

Завдання 1. Дизайн мислення: від проблеми до рішення

Мета: навчитися застосовувати підхід дизайн-мислення для створення ідей.

Інструкція:

1. Оберіть будь-яку проблему, з якою стикаються користувачі (наприклад, у сфері освіти, медицини, транспорту, сервісу).
2. Пройдіть 5 етапів дизайн-мислення:
 - Empathize (зрозуміти користувача)
 - Define (сформулювати проблему)
 - Ideate (згенерувати ідеї)
 - Prototype (створити прототип)
 - Test (перевірити)
3. Заповніть таблицю.

Етап	Опис дій	Результат
Empathize		
Define		
Ideate		
Prototype		
Test		

Завдання 2. Проблема як джерело ідей

Мета: навчитися формулювати проблеми, які можуть стати основою стартапу.

Інструкція:

1. Зробіть спостереження або проведіть міні-опитування серед знайомих/у соцмережах, щоб виявити **3 актуальні проблеми**.
2. Для кожної проблеми визначте:
 - Хто стикається з нею?
 - Які наслідки?
 - Чи існують рішення зараз?

- У чому недоліки наявних рішень?

3. Заповніть таблицю.

Проблема	Цільова аудиторія	Наслідки	Існуючі рішення	Недоліки рішень
----------	-------------------	----------	-----------------	-----------------

Завдання 3. Генерування ідей

Мета: освоїти інструменти креативного мислення.

Інструкція:

- Використайте один із методів генерації ідей (мозковий штурм, SCAMPER, метод шести капелюхів, карта емпатії, метод випадкових слів).
- Згенеруйте мінімум 5 ідей продукту/сервісу, що можуть вирішити обрану проблему.
- Оцініть кожну ідею за критеріями:
 - Інноваційність (1–5)
 - Реалізованість (1–5)
 - Потенційна вигода (1–5)

4. Заповніть таблицю.

Ідея	Метод генерації	Інноваційність	Реалізованість	Потенційна вигода	Середній бал
------	-----------------	----------------	----------------	-------------------	--------------

Завдання 4. Прототипування та тестування

Мета: навчитися швидко створювати прототипи та тестувати їх.

Інструкція:

- Оберіть найкращу ідею з попереднього завдання.
- Опишіть, який **мінімальний життєздатний продукт (MVP)** ви можете створити для перевірки ідеї.
- Визначте, як ви протестуєте його (інтерв'ю, фокус-група, онлайн-опитування, тестовий запуск).
- Заповніть таблицю.

Ідея	Опис MVP	Метод тестування	Очікувані результати
------	----------	------------------	----------------------

Завдання 5. Кейс стаді. Airbnb, IKEA family

Знайдіть приклади, як саме компанії використовували дизайн мислення. Які методи використовували? Для чого? Чи допомогло?

Кейс ІКЕА. Цей приклад був експериментом. Щоб створити ідеальну м'яку іграшку, ІКЕА попросили дітей зі всього світу намалювати свою ідеальну іграшку. Дизайнери обрали 10 найкращих, пошили їх, і ці іграшки стали одними з найпопулярніших іграшок бренду. Це сталося, бо ІКЕА провела емпатію з дітьми, залучила їх до процесу створення продукту для них самих

Додаткова інформація:

Dave Gray. Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers Paperback

Olivier Serrat. [The Five Whys Technique](#):

How Might We. The four steps: [designkit.org/methods](https://www.designkit.org/methods)

How to Solve Problems in the “Design Thinking” Way?:

Tools for taking action: (<https://dschool.stanford.edu/resources>)

Design thinking bootleg: [Design Thinking Bootleg](#)

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 робити з цього стартап.

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

Кейс: Airbnb і дизайн-мислення

Історія створення

Airbnb заснували у 2008 році Браян Ческі, Джо Геббіа та Натан Блечарчик. Ідея виникла доволі випадково: Ческі та Геббіа жили в Сан-Франциско й не мали грошей на оренду квартири. У місті саме проходила велика дизайн-конференція, і всі готелі були переповнені. Вони вирішили здати частину свого житла відвідувачам, надувши кілька надувних матраців у вітальні. Так з'явився проєкт «AirBed & Breakfast» (з англ. – «надувне ліжко і сніданок»).

Ця проста ідея виросла в глобальну платформу, що радикально змінила ринок готельної індустрії. Airbnb сьогодні дозволяє людям по всьому світу здавати власне житло та знаходити унікальні місця для проживання, пропонуючи більше, ніж стандартні готелі.

Airbnb – це онлайн-платформа, яка з'єднує власників житла та мандрівників. Вона стала популярною завдяки:

- можливості знайти доступне або унікальне житло в будь-якій точці світу;
- формуванню спільноти людей, які довіряють один одному;
- зміні уявлення про подорож: від стандартного готельного досвіду – до автентичного життя «як місцевий».

Airbnb і дизайн-мислення

Успіх компанії пов'язаний із застосуванням принципів **дизайн-мислення**:

1. Емпатія – засновники глибоко зрозуміли проблему: готелі не завжди доступні, особливо під час великих подій, а оренда житла через агентів складна й дорога. Вони самі були учасниками цієї проблеми.

2. Фокус на проблемі – як забезпечити людям просте, дешеве і безпечне місце для проживання, а власникам – можливість заробити.

3. Генерація ідей – ідея надувних матраців та сніданку трансформувалася у ширшу платформу, де будь-хто може ділитися своїм житлом.

4. Прототипування – перший сайт Airbnb був дуже простим, але давав змогу перевірити ідею на практиці.

5. Тестування – засновники особисто фотографували квартири та спілкувалися з користувачами, щоб зрозуміти, як покращити сервіс.

Це стало поворотним моментом у розвитку Airbnb: компанія масштабувала процес (запровадила професійні фотосесії для господарів), а згодом розробила додаткові функції для підвищення довіри (відгуки, гарантії безпеки, страхування).

Airbnb довів, що інновації починаються з простих рішень реальних проблем. Сьогодні платформа пропонує понад 7 млн об'єктів у 220+ країнах, а дизайн-мислення стало ключем до створення цінності для людей.

Запитання для обговорення

1. На якому етапі дизайн-мислення Airbnb зрозумів, що проблема була у фото, а не в самій бізнес-моделі?
2. Як емпатія до користувачів допомогла знайти справжній «біль» аудиторії?
3. Чому саме експеримент із професійними фото можна вважати прототипом, а не повноцінним рішенням?
4. Які інші ідеї (крім фотографій) могли б зменшити бар'єр довіри?
5. Як Airbnb масштабував рішення після підтвердження його ефективності?
6. Чи можна застосувати подібний підхід у вашій сфері/проекті? Наведіть приклад.

Чек-лист для самоперевірки

- ☐ Пройшов усі 5 етапів дизайн-мислення
- ☐ Сформулював мінімум 3 реальні проблеми
- ☐ Використав креативний метод генерації ідей
- ☐ Оцінив ідеї за кількома критеріями
- ☐ Описав MVP та план тестування

ТЕМА 5. ПРІОРИТЕЗАЦІЯ І ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ

Теоретичні питання для обговорень:

Планування проєкту як складова управління проєктами
Система планування проєкту
Розробка плану управління проєктом
Характеристика управління змістом проєкту
Сутність і функції структуризації проєкту
Напрями структуризації проєкту
Планування строків та термінів виконання проєктів
Засади управління термінами проєкту
Організаційно-технологічні моделі планування проєктів
Сіткове планування проєктів
Особливості сіткового планування в умовах невизначеності
Розробка розкладу проєкту
Сутність бізнес-моделі
Види бізнес моделей
Бізнес модель Остервальдера і Піньє та Lean Canvas.
Огляд складових Canvas

Практичні завдання

Завдання 1. Структуризація проєкту

Мета: навчитися формувати ієрархічну структуру робіт (WBS) для кращого управління проєктом.

Інструкція:

1. Оберіть будь-яку ідею інноваційного проєкту (можна власну або з попередніх завдань).
2. Визначте головну мету та розбийте її на:
 - основні етапи,
 - підетапи,
 - конкретні завдання.
3. Представте результат у вигляді дерева або таблиці.

Рівень 1 (Мета)	Рівень 2 (Етап)	Рівень 3 (Завдання)
-----------------	-----------------	---------------------

Завдання 2. Планування строків (Gantt Chart)

Мета: освоїти базові принципи управління термінами.

Інструкція:

1. Використовуючи WBS з попереднього завдання, визначте тривалість кожного завдання.
2. Вкажіть залежності між завданнями (що за чим виконується).

3. Створіть діаграму Ганта у Google Sheets / Excel / Trello / Miro.
4. Заповніть таблицю для зручності.

Завдання	Тривалість (дні)	Початок	Кінець	Залежить від
----------	------------------	---------	--------	--------------

Завдання 3. Пріоритезація завдань

Мета: визначити, на що звернути увагу в першу чергу.

Інструкція:

1. Перерахуйте ключові завдання вашого проєкту.
2. Оцініть кожне за двома критеріями:
 - Вплив на успіх проєкту (1–5)
 - Терміновість (1–5)
3. Розмістіть їх у матриці Eisenhower або заповніть таблицю.

Завдання	Вплив (1–5)	Терміновість (1–5)	Пріоритет
----------	-------------	--------------------	-----------

Завдання 4. Lean Canvas для вашого проєкту

Мета: сформувати базову бізнес-модель стартапу.

Інструкція:

1. Оберіть ідею інноваційного продукту.
2. Заповніть шаблон Lean Canvas:

Блок	Питання для заповнення	Ваші відповіді
Проблема	Які 1–3 ключові проблеми ви вирішуєте?	
Сегменти клієнтів	Хто ваші цільові користувачі?	
Унікальна ціннісна пропозиція	Чому саме ваше рішення оберуть?	
Рішення	Як ви вирішуєте проблему?	
Канали збуту	Як клієнти дізнаються про продукт?	
Потоки доходів	Як ви заробляєте гроші?	
Структура витрат	На що підуть ресурси?	
Ключові показники	Що вимірює ваш успіх?	
Несправедливе конкурентне перевага	Що інші не зможуть легко скопіювати?	

💡 Чек-лист для самоперевірки

- ☐ Створено WBS для проєкту
- ☐ Побудовано графік виконання завдань
- ☐ Визначено пріоритети завдань
- ☐ Заповнено Lean Canvas
- ☐ Зроблено порівняльний аналіз бізнес-моделей

ТЕМА 6. МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ

Теоретичні питання для обговорень:

- Особливості маркетингу інноваційного проєкту (стартапу)
- Інструменти маркетингу за стадіями життєвого циклу стартапу
- Розроблення маркетингової стратегії стартапу
- Способи просування товару (послуги) стартапу на ринок
- Маркетингова стратегія для стартапу
- Основи цифрового маркетингу. SMM та інструменти онлайн просування.
- Реклама, робота з лідерами думки
 - Основні інструменти цифрового маркетингу.
 - SMM, онлайн реклама, робота з лідерами думок, банерна реклама, залучення трафіку на сайти.
 - Соцмережі.
 - Маркетингові метрики в проєкті.

Практичні завдання

Завдання 1. Аналіз особливостей маркетингу стартапу

Мета: зрозуміти, чим маркетинг стартапу відрізняється від маркетингу традиційних компаній.

Інструкція:

- Оберіть відомий стартап (український або міжнародний).
- Опишіть 3–5 особливостей його маркетингу, враховуючи:
 - обмежені ресурси,
 - швидкі зміни ринку,
 - орієнтацію на вузький сегмент.
- Заповніть таблицю:

Особливість маркетингу стартапу	Як вона проявилась у прикладі	Переваги	Ризики
---------------------------------	-------------------------------	----------	--------

Завдання 2. Маркетингові інструменти за стадіями розвитку стартапу

Мета: визначити, які інструменти маркетингу найбільш ефективні на кожній стадії.

Інструкція:

- Розгляньте 4 стадії стартапу:
 - Pre-seed (ідея, прототип)
 - Seed (MVP, перші користувачі)
 - Growth (масштабування)
 - Maturity (стабілізація)
- Для кожної стадії доберіть 3–5 маркетингових інструментів.

Стадія стартапу	Маркетингові інструменти	Приклад застосування
Pre-seed		
Seed		
Growth		
Maturity		

Завдання 3. Сегментація ринку та вибір цільової аудиторії

Мета: навчитися сегментувати ринок, створювати портрет клієнта та оцінювати його потенціал.

Інструкція:

1. Оберіть свій стартап або ідею з попередніх завдань.
2. Проведіть сегментацію потенційних клієнтів за такими ознаками:
Демографічні (вік, стать, освіта, дохід)
Географічні (регіон, країна, місто)
Психографічні (цінності, інтереси, стиль життя)
Поведінкові (звички, частота покупки, лояльність)

3. Заповніть таблицю сегментації:

Сегмент	Ключові характеристики	Потреби	Потенційні канали комунікації
---------	------------------------	---------	-------------------------------

4. Створіть портрет ідеального клієнта (Customer Persona):

- Ім'я та фото (умовно)
- Вік, професія, місце проживання
- Головні болі та потреби
- Що мотивує до покупки
- Де «живе» онлайн та офлайн

Шаблон:

Елемент	Опис
Ім'я, фото	
Вік, професія, місце проживання	
Потреби / проблеми	
Мотивація	
Канали взаємодії	

5. Проведіть базову оцінку ринку:

- Опишіть TAM (Total Available Market) – загальний обсяг ринку
- Опишіть SAM (Serviceable Available Market) – сегмент, який ви можете реально охопити
- Опишіть SOM (Serviceable Obtainable Market) – частку, яку реально отримаєте в найближчі 1–2 роки

Показник	Опис / розрахунок	Джерело даних
TAM		
SAM		
SOM		

6. Додайте короткий аналіз конкурентів:

Хто 3–5 головних конкурентів

Їхні переваги та слабкі сторони

Ваші unfair advantages (те, що важко повторити)

Конкурент	Переваги	Недоліки	Наші «unfair advantages»
-----------	----------	----------	--------------------------

Завдання 4. Розробка маркетингової стратегії стартапу

Мета: сформувати базовий стратегічний план просування продукту.

Інструкція:

1. Оберіть власний проєкт (з попередніх тем).

2. Заповніть спрощений шаблон маркетингової стратегії:

Елемент	Питання	Ваші відповіді
Цільова аудиторія	Хто ваші клієнти?	
Унікальна ціннісна пропозиція	Чому оберуть саме вас?	
Конкуренти	Хто ваші конкуренти та чим ви відрізняєтесь?	
Канали просування	Як ви донесете інформацію до клієнтів?	
KPI	Як будете вимірювати результат?	

Завдання 5. План просування стартапу на ринок

Мета: визначити ефективні способи просування продукту з урахуванням бюджету та ресурсів.

Інструкція:

1. Складіть список 5–7 способів просування (онлайн та офлайн).

2. Для кожного визначте:

- бюджет,
- очікуваний результат,
- метрику ефективності.

Спосіб просування	Бюджет (грн)	Очікуваний результат	Метрика
-------------------	--------------	----------------------	---------

Завдання 6. Кейс: Grammarly – стартап з українським корінням

Grammarly – український стартап, заснований у 2009 році в Києві, який створив онлайн-сервіс для перевірки англійської мови (граматика, орфографія, стиль, тон). На момент запуску ринок вже мав сильних конкурентів: Microsoft Word, Google Docs та інші сервіси з автокорекцією.

Основні проблеми стартапу на етапі виходу:

1. Недовіра користувачів – люди сумнівалися, що штучний інтелект може редагувати тексти краще за людину.
2. Сильні конкуренти – великі корпорації пропонували безкоштовні базові рішення.
3. Міжнародний ринок – потрібно було одразу орієнтуватися на англomовну аудиторію та будувати маркетинг у США, де конкуренція надзвичайно висока.

Маркетингові рішення

1. Freemium-модель — базові функції доступні безкоштовно, розширені можливості (перевірка стилю, тону, плагіату) — у преміум-підписці.
2. Інтеграції — сервіс швидко адаптували під Chrome, Gmail, Microsoft Word, що забезпечило постійне використання.
3. Контент-маркетинг — Grammarly запустила блог і соціальні мережі з порадами з англійської, що дало їм органічний трафік.
4. Віральна реклама — кампанії з гумористичними прикладами помилок, які поширювались у соцмережах.
5. Фокус на B2B — пропозиція корпоративних пакетів для університетів і компаній.

Результат:

У 2017 році Grammarly увійшла до ТОП-10 найпопулярніших освітніх додатків у світі.

Станом на 2023 рік компанія оцінюється більш ніж у 13 млрд \$.

Аудиторія перевищила 30 млн активних користувачів щодня.

Питання для обговорення

1. Які ризики мав стартап Grammarly при виході на ринок із сильними конкурентами?
2. Чи була freemium-модель правильним рішенням, чи краще було б орієнтуватися лише на платний продукт?
3. Як ви оцінюєте використання контент-маркетингу як основного каналу просування?
4. Які сучасні інструменти маркетингової аналітики можна було б використати для зростання?
5. Як стартапу вдалось сформувати цінність для користувача, хоча конкуренти надавали безкоштовні функції перевірки граматики?
6. Як би ви розвивали маркетинг Grammarly сьогодні в умовах розвитку ChatGPT та інших AI-рішень?

Завдання 7. Кейс: Reface – український стартап у сфері AI

Reface – український стартап, заснований у 2019 році в Києві. Компанія розробила мобільний додаток, що дозволяє змінювати обличчя у відео та GIF-файлах за допомогою штучного інтелекту.

На момент запуску ринок мав кілька розважальних додатків, але жоден не пропонував якісну заміну обличчя у відео в реальному часі. Основні виклики:

1. Висока конкуренція у сегменті розважальних додатків.
2. Необхідність швидкого залучення користувачів — користувачі часто видаляють додатки після 1–2 використань.

3. Вірусність контенту — успіх додатку залежав від того, наскільки часто користувачі діляться створеними відео у соцмережах.

Маркетингові рішення

1. Вірусний контент — користувачі могли легко ділитися відео у TikTok, Instagram, Twitter.

2. Акцент на соціальні мережі та меми — компанія створювала власні меми і челенджі для залучення аудиторії.

3. Партнерства з відомими брендами — Reface робила брендові фільтри та челенджі, що залучали аудиторію.

4. Міжнародний фокус — додаток був доступний одразу для користувачів у США та Європі, що допомогло швидко набрати глобальну аудиторію.

Результат: У 2020 році Reface став одним із найпопулярніших додатків у App Store та Google Play. Аудиторія перевищила 100 млн користувачів. Стартап отримав міжнародне визнання як приклад української технологічної інновації.

Питання для обговорення

1. Які фактори зробили маркетинг Reface успішним у глобальному масштабі?

2. Як вірусність контенту впливає на зростання користувацької бази стартапу?

3. Як партнерства з брендами допомагають просуванню додатку?

4. Які ризики виникають у стартапу при міжнародному запуску продукту?

5. Як би ви адаптували маркетингову стратегію Reface на ринку України порівняно з США чи Європою?

Чек-лист для самоперевірки

- ☐ Проаналізовано особливості маркетингу стартапу на прикладі
- ☐ Підібрано маркетингові інструменти для кожної стадії
- ☐ Проведено сегментацію ринку
- ☐ Створено портрет ідеального клієнта
- ☐ Оцінено ринок за моделлю TAM–SAM–SOM
- ☐ Проаналізовано конкурентів та визначив «unfair advantages»
- ☐ Сформувано базову маркетингову стратегію
- ☐ Розроблено план просування з бюджетом та KPI

ТЕМА 7. БІЗНЕС-ПЛАН ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ

Теоретичні питання для обговорень:

Сутність та особливості бізнес-плану стартапу

Резюме бізнес-плану

Ідея (сутність) запропонованого проєкту

Маркетинговий план

Виробничий план

Організаційний план

Фінансовий план

Практичні завдання

Завдання 1.

Розробити бізнес-план стартапу за наступними складовими, використовуючи наведені таблиці.

1. Резюме

Починається будь-який бізнес-план з резюме, проте формується він після того, як бізнес-план повністю готовий. Це одночасно і висновок, і короткий зміст бізнес-плану.

Орієнтовний зміст резюме стартапу наведений у табл.

Структура резюме бізнес-плану стартапу

<i>Показник</i>	<i>Характеристика</i>
Найменування проєкту	Вказується назва
Характеристика організації	- найменування організації, - організаційно-правова форма, - кількість засновників та співробітників, - статутний фонд, - контактні дані, - банківські реквізити, - керівник проєкту
Короткі відомості про кваліфікацію управлінського персоналу	Досвід, знання, особливості керівництва (команди) проєкту
Опис ситуації на ринку, в галузі	Вказується доцільність проєкту для ринку, його переваги над іншими
Продукт (послуга) стартапу	Переваги, унікальність та цінність продукції (послуги) стартапу

Ресурси	Власні ресурси, їх поточний стан
Цілі проєкту	Короткострокові та довгострокові цілі проєкту, перспективи масштабування та відтворення
Потреба в інвестиціях	Розмір необхідних інвестицій, передбачувані джерела, напрями їх використання, термін повернення
Дозвільні та супровідні документи	Наявність патентів, ліцензій, сертифікатів тощо
Економічні показники	Прогнозні економічні показники проєкту
Ризики	Можливі ризики та ймовірність їх настання

Ідея (сутність) запропонованого проєкту

В першому розділі необхідно висвітлити особливості та перспективи розвитку продукту стартапу, специфіку самого підприємства, що існує чи буде створюватися.

Опис підприємства

Обґрунтовується вибір організаційно-правової форми, особистий досвід та професійні досягнення засновників, сфера діяльності, масштаби проєкту тощо. Важливо показати життєвий цикл функціонування підприємства протягом реалізації проєкту (наприклад, можливості розширення підприємства, нарощення обсягів його господарської діяльності, підвищення рівня конкурентоспроможності та життєздатності).

Здійснюючи опис підприємства, важливо вказати види діяльності, якими підприємство фактично займається або буде займатись протягом реалізації проєкту, визначити переваги та недоліки місця розташування підприємства з урахуванням таких факторів, як вартість та доступність ресурсів, наближеність до постачальників, рівень розвитку інфраструктури.

Опис продукту

Висвітлюються характеристики продукту, його відмінність від продуктів конкурентів, тривалість життєвого циклу, технологічні особливості виробництва тощо. Підрозділ включає наступні складові:

1. *Опис ринкових якостей продукції проєкту:* опис продукції (послуг); порівняння з іншими продуктами на ринку; конкурентоспроможність продукту проєкту; ціннісна пропозиція продукту стартапу.

3. *Аналіз попиту на продукцію проєкту:* споживачі продукції; потреба в продукції; прогноз попиту на продукцію проєкту.

4. *Аналіз пропозиції*: обсяг виробництва; місткість ринку; виробники продукції; імпортери продукції та обсяг імпорту; прогноз пропозиції на продукцію проєкту.

5. *Дослідження ринку*: оцінка рівня конкуренції й типу ринку; учасники ринку; аналіз ситуації на ринку; аналіз конкурентоспроможності продукції (послуг) стартапу; динаміка цін на ринку; ціноутворюючі фактори; адміністративні елементи у функціонуванні ринку.

Орієнтовний зміст опису продукту стартапу наведений у таблиці.

Опис продукту стартапу

<i>Показник</i>	<i>Характеристика</i>
Характеристика запланованої продукції (послуг)	Перелік основних видів продуктів або послуг
	Призначення продуктів або послуг з точки зору задоволення певних потреб споживачів
	Споживчі якості продукції: основні види сировини, з якої виготовляється продукція, властивості, естетика зовнішнього вигляду, показники якості тощо
	Унікальність та цінність продукції (послуги)
Життєвий цикл продукції	Залежить від динаміки науково-технічного прогресу в сфері реалізації проєкту, технології виробництва, часу, необхідного для модифікації продуктів та їх адаптації до нових ринків. Зазначається час, необхідний для доведення продукту до перших продажів, до максимального обсягу продажів, до згортання продаж, час на оновлення та модифікації продукту.
Технологічні особливості випуску продукції (надання послуг)	Зазначаються технічні стандарти та особливості виробництва країн тих ринків, на яких планується реалізація продукції або надання послуг та визначити перспективи їх модифікації

2. Маркетинговий план

Питання, відповіді на які дає маркетинговий план:

- на які властивості продукції (послуги) буде зроблено основний акцент (якість, ціна, сервісне обслуговування, система постачання тощо)?
- які обсяги збуту за асортиментом прогнозуються?
- яку стратегію ціноутворення буде застосовано, як вона буде узгоджена з системою ціноутворення основних конкурентів?
- які тенденції зміни ціни на аналогічну чи подібну продукцію (послуги)?

- які будуть обрані канали збуту продукції (послуг)?
- якими будуть витрати на збут?
- які засоби реклами будуть використані для ознайомлення та стимулювання збуту продукції (послуг)?
- яким буде бюджет рекламної кампанії?
- як буде організована служба комунікації чи сервісного обслуговування споживачів?
- якими будуть витрати на створення служби комунікації чи сервісного обслуговування споживачів?

Після визначення цінової стратегії та обґрунтування товарної та збутової політики необхідно побудувати орієнтовний прогноз продажів продукції (надання послуг)

План продажів продукції (послуг)

Показник	Один. виміру	Періоди (по місяцях)												Всього	Всього	Всього
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	за 1 рік	за 2 рік	за 3 рік
Продукт А																
Обсяг продажів	од.															
Ціна за одиницю	грн.															
Виручка від реалізації	грн.															
Продукт В																
Обсяг продажів	од.															
Ціна за одиницю	грн.															
Виручка від реалізації	грн.															
Всього виручка від реалізації	грн.															

На завершення в маркетинговому плані подається бюджет маркетингових заходів проєкту (таблиця).

Бюджет маркетингових заходів проєкту

Витрати на маркетингові заходи	Періоди (по місяцях)												Всього за 1 рік	Всього за 2 рік	Всього за 3 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1.															
2.															
...															
Всього витрат															

5. Виробничий план

Питання, відповіді на які дає виробничий план:

- де буде виготовлятися продукція (надаватись послуги)?
- які є потреби у всіх видах приміщень, будівель, споруд?
- якою є послідовність виконання виробничих операцій та інших технологічних процесів виготовлення продукції?
- які машини та обладнання потрібні для виробничого процесу і яким чином вони будуть залучені (придбані чи орендовані)?
- яка вартість придбання чи оренди машин, обладнання, устаткування тощо?
- які матеріали, сировина, комплектуючі потрібні для забезпечення належного проходження виробничого процесу?
- які витрати на придбання матеріалів, сировини, комплектуючих та процедура їх закупівлі?
- які необхідні обсяги запасів сировини, матеріалів, комплектуючих для забезпечення нормального проходження виробничого процесу?
- як здійснюватиметься контроль якості виробництва та продукції (послуг)?
- які стандарти чи системи управління якістю виробничого процесу і продукції будуть застосовуватись?

Інформація щодо потреби в основних засобах проєкту наводиться в табл.

Потреба в основних засобах та бюджет капітальних витрат проєкту

Назва групи та виду основних засобів та нематеріальних активів	Період введення в експлуатацію (місяць / рік)	Постачальник, умови постачання	Вартість придбання, тис.грн.	Додаткові витрати, які будуть понесені до початку реалізації проєкту	Загальна вартість, тис.грн.
Разом витрат	x	x			

У виробничому плані вказуються всі види сировини, матеріалів та комплектуючих, а також інших виробничих оборотних активів, які будуть використовуватись у виробничому процесі та зазначають їх постачальників, ціну та інші умови поставок (табл.).

Планування потреби в сировині, матеріалах, комплектуючих

Назва сировини, матеріалів, комплектуючих	Постачальник	Ціна одиниці, грн	Потреба у натуральному вираженні, од / вартість за період (місяць), грн.												Всього за 1 рік	Всього за 2 рік	Всього за 3 рік
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1.																	
2.																	
...																	
Всього витрат																	

Даний розділ бізнес-плану обов'язковий для стартапів, пов'язаних з виробництвом. Якщо проєкт стосується сфери торгівлі чи надання послуг у його межах слід здійснити розрахунок необхідного ресурсного забезпечення, а також описати технологічний процес ведення бізнесу.

6. Організаційний план

Питання, відповіді на які дає організаційний план:

- яка буде організаційно-правова форма підприємства?
- хто засновники стартапу та основні умови статутної угоди?
- який склад та розподіл обов'язків членів команди стартапу?
- чи є необхідність залучення консультантів (звернення до бізнес-акселераторів, інкубаторів тощо)?
- які особливості кадрової політики підприємства?
- яка структура управління стартапом?
- які функції ключових підрозділів, їх організаційні взаємозв'язки?
- як буде здійснюватися координація та взаємодія служб і підрозділів підприємства?
- які основні етапи робіт проекту, терміни та вартість їх реалізації?
- які особливості правового забезпечення реалізації стартапу?

За підсумками даного розділу складається план-графік реалізації проекту (табл.).

Календарний план-графік реалізації проекту стартапу

№ з./п.	Зміст етапу	Періоди (по місяцях)					Вартість етапу, грн.
		1	2	3	...	m	
1							
2							
3							
...							
п	Всього						

Календарний план-графік дозволяє передбачити усі необхідні роботи, без яких неможливо реалізувати проєкт, наочно відобразити черговість їх виконання; передбачити загальну вартість робіт та розбити необхідні капіталовкладення за етапами.

5. Фінансовий план

Питання, відповіді на які дає фінансовий план:

- який розмір інвестицій (капіталовкладень) проєкту?
- з яких джерел будуть залучені необхідні фінансові ресурси?
- яким є цільове призначення усіх інвестицій по проєкту?
- як співвідносяться поточні потреби підприємства у грошових коштах з плановим рухом грошових коштів (доходів та витрат)?
- яка віддача вкладеного капіталу?
- якими є показники ефективності стартап проєкту?

Фінансовий план є одним з найбільш важливих для інвестора розділ бізнес-плану, що містить прогностну інформацію щодо фінансових показників стартапу та його ефективності.

Планування загальних інвестицій стартап проєкту наведено в табл. .

Планування загальних інвестицій проєкту

Група та вид інвестицій	Сума, тис. грн.
1. Початкові інвестиції, в тому числі:	
1.1. Витрати на основні засоби та нематеріальні активи, в т.ч.:	
...	
1.2. Витрати на оборотні активи, в т.ч.:	
...	
2. Інвестиції на стадії підготовки реалізації проєкту, в т.ч.:	
...	
3. Виробничі витрати, в т.ч.:	
...	
4. Витрати на збут, в т.ч.:	
...	
Всього інвестицій	

Для обґрунтування показників ефективності складають план доходів і витрат проєкту (табл.).

План доходів і витрат проєкту

Показник	Значення показника за періодами, тис. грн.								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1	..	12	I	..	IV	I	..	IV
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)									
1.1. Обсяг продажів в натуральному вираженні									
1.2. Ціна одиниці продукції (послуг)									
2. Витрати на виробництво реалізованої продукції									
3. Прибуток від операційної діяльності									

4. Дохід (витрати) від позареалізаційних операцій									
5. Податки									
6. Чистий прибуток									

Завдання 2. Кейс: Ajax Systems – український стартап у сфері безпеки

Ajax Systems — українська компанія, заснована у 2011 році в Києві, яка розробляє бездротові охоронні системи для дому та бізнесу. Стартап швидко зрозумів, що ринок безпеки в Україні і Європі потребує сучасних, легких у використанні рішень із мобільним контролем.

На етапі планування компанія сформувала бізнес-план, який став основою для залучення інвесторів та масштабування виробництва.

Основні тези бізнес-плану

1. Резюме бізнес-плану

Мета: створити доступну та технологічну систему безпеки для дому і малого бізнесу.

Основна ідея: сучасні охоронні системи, що підключаються до смартфона через додаток.

Очікувані результати: вихід на ринок ЄС протягом 2 років, збільшення прибутку до 5 млн € на рік.

2. Ідея (сутність) проєкту

Розробка модульних бездротових датчиків, що легко встановлюються, інтегруються з мобільним додатком і системами «розумний дім».

Основна цінність для користувача: безпека, простота використання, контроль через смартфон.

3. Маркетинговий план

Цільові ринки: Україна, ЄС, США.

Стратегія: онлайн-продажі, партнерства з будівельними компаніями, участь у виставках, контент-маркетинг (навчальні відео, кейси).

Унікальна пропозиція: швидка установка, інтеграція з «розумним будинком», стильний дизайн.

4. Виробничий план

Власне виробництво модулів у Києві.

Використання зовнішніх контрактних виробників для певних компонентів.

Планування масштабування: збільшення виробничих потужностей при виході на ринки ЄС.

5. Організаційний план

Команда: R&D, виробництво, маркетинг, продажі, підтримка клієнтів.

Ролі та відповідальність: чітке розмежування задач та KPI для кожного відділу.

Партнерства: дистриб'ютори, монтажні компанії, IT-партнери.

6. Фінансовий план

Початкові інвестиції: €500 000 від приватних інвесторів.

Очікувані доходи: €1 млн на рік у перший рік після запуску продукту.

План окупності: 3–4 роки.

Основні витрати: розробка, виробництво, маркетинг, логістика, підтримка клієнтів.

Питання для обговорення

1. Які ключові елементи бізнес-плану допомогли Ajax Systems залучити інвесторів?
2. Чому важливо включати маркетинговий план ще на стадії розробки продукту?
3. Як виробничий план впливає на фінансову частину бізнес-плану?
4. Чи є у бізнес-плані Ajax достатньо інформації для масштабування на міжнародні ринки?
5. Які ризики стартапу можна передбачити через фінансовий план?
6. Як би ви покращили або доповнили бізнес-план, виходячи з досвіду сучасних стартапів?

Чек-лист для самоперевірки

- ☐ Складено бізнес-план власного стартапу, включаючи:
 - Резюме проекту
 - Ідею та унікальну цінність продукту
 - Маркетинговий план
 - Виробничий план
 - Організаційний план
 - Фінансовий план
- ☐ Проаналізовано кейс Ajax Systems та структуру їхнього бізнес-плану
- ☐ Виділено ключові елементи, що забезпечили успіх стартапу

ТЕМА 8. ВЗАЄМОДІЯ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПРОЄКТУ

Теоретичні питання для обговорень:

Ділова комунікація.

Характеристики якісної ділової комунікації.

Канали комунікації в проєкті.

Правила ділового листування.

Маніпуляції та їх приклади.

Робота зі стейкхолдерами.

Ефективні переговори.

Ролі в проєкті.

Реєстр стейкхолдерів.

Сутність поняття «win-win співпраця» та шляхи її вибудовування.

Ефективна підготовка до переговорів.

Організація процесу ведення переговорів.

Практичні завдання

Завдання 1. Аналіз каналів та якості ділової комунікації

Мета: навчитися підбирати оптимальні канали комунікації та оцінювати їх ефективність.

Інструкція:

1. Для вашого проєкту визначте мінімум 5 ситуацій, де потрібна комунікація з командою, інвесторами, партнерами чи клієнтами.

2. Для кожної ситуації оберіть оптимальний канал (email, месенджер, відеоконференція, особиста зустріч, CRM тощо).

3. Заповніть таблицю:

№	Ситуація	Канал комунікації	Переваги	Недоліки	Чому обрано саме цей канал
1					

4. Додайте 3 приклади фраз, які підвищують ефективність комунікації (замість абстрактних «потрібно швидко» — конкретні «потрібно до 17:00, щоб встигли внести у звіт»).

Завдання 2. Реєстр стейкхолдерів проєкту

Мета: навчитися визначати зацікавлені сторони проєкту та планувати взаємодію з ними.

Інструкція:

1. Визначте щонайменше 6 стейкхолдерів для вашого проєкту.

2. Заповніть таблицю:

№	Стейкхолдер	Роль у проєкті	Рівень впливу (високий/середній/низький)	Рівень інтересу	Очікування	Стратегія взаємодії
1						

Завдання 3. Модель Win-Win у переговорах

Мета: навчитися шукати взаємовигідні рішення.

Інструкція:

- Опишіть одну типову конфліктну або спірну ситуацію у вашому проєкті.
- Розпишіть її за схемою:
 - Позиція вашої сторони
 - Позиція іншої сторони
 - Інтереси обох сторін (глибинні потреби)
 - Можливі варіанти рішення, які задовольняють обох

Параметр	Опис
Позиція вашої сторони	
Позиція іншої сторони	
Інтереси обох	
Win-Win рішення	

Завдання 4. Підготовка та проведення переговорів

Мета: відпрацювати алгоритм ефективних переговорів.

Інструкція:

- Виберіть тему переговорів для свого проєкту (наприклад, залучення інвестора, партнерська співпраця, постачання).
- Заповніть план підготовки:

Крок	Дії	Коментар
1. Визначення мети переговорів		
2. Збір інформації про партнера		
3. Формування аргументів		
4. Можливі заперечення та відповіді на них		
5. Підготовка матеріалів (презентацій, документів)		

- Після моделювання переговорів (у парах або групах) запишіть:
 - Що вдалося добре
 - Що можна покращити
 - Які домовленості досягнуті

Завдання 5. Кейс: Tesla та Panasonic – переговори щодо виробництва батарей для Gigafactory

У 2014 році Tesla планувала побудувати Gigafactory у Неваді для масового виробництва літій-іонних батарей для електромобілів та енергетичних рішень.

Основні виклики інноваційного проєкту:

- Необхідність забезпечити стабільні поставки батарей на роки вперед.

2. Високі вимоги до якості та технологічних стандартів Tesla.
3. Необхідність залучити надійного партнера, який готовий інвестувати у виробництво та спільні інноваційні розробки.
4. Обмежений бюджет і потреба у масштабуванні виробництва.

Переговорний процес

Tesla вела переговори з Panasonic, який вже мав досвід у виробництві високоякісних літєвих батарей.

Основні питання:

1. Розподіл інвестицій у будівництво фабрики та обладнання.
2. Права на інтелектуальну власність і спільні розробки.
3. Обсяги поставок та гарантії постачання на довгий термін.
4. Умови ціноутворення та прибутковості для обох сторін.

Переговори тривали кілька місяців, включали особисті зустрічі, технічні перевірки та узгодження фінансових моделей.

Результат: Panasonic погодився стати партнером Tesla і інвестувати у виробництво на Gigafactory.

Були визначені чіткі KPI для виробництва, контроль якості та терміни поставок.

Співпраця стала прикладом успішних переговорів у високотехнологічному інноваційному проєкті: обидві сторони отримали вигоду, а Tesla змогла масштабувати виробництво батарей для своїх електромобілів і енергетичних продуктів.

Питання для обговорення

Які переговорні стратегії Tesla та Panasonic могли бути застосовані для досягнення win-win?

Як підготовка до переговорів (технічні та фінансові дані) вплинула на результат?

Які ризики існували для обох сторін під час укладання угоди?

Як розподіл прав на інтелектуальну власність міг стати точкою конфлікту?

Які уроки можна винести для ведення переговорів у стартапах і малих інноваційних проєктах?

Як би ви побудували переговори, якщо б були представником меншого стартапу з обмеженими ресурсами?

💡 Чек-лист для самоперевірки:

- ☐ Визначено основні канали комунікації для різних ситуацій проєкту
- ☐ Оцінено переваги та недоліки кожного каналу
- ☐ Складено реєстр стейкхолдерів із ролями, рівнями впливу та інтересу
- ☐ Описано очікування стейкхолдерів та стратегії взаємодії з ними
- ☐ Застосовано модель win-win для вирішення конфліктної ситуації
- ☐ Підготовлено детальний план переговорів з урахуванням аргументів і можливих заперечень
- ☐ Проаналізовано результати переговорів і зробив висновки щодо покращення

ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТІВ

Теоретичні питання для обговорень:

Контролювання строків та термінів виконання проєкту.

Моніторинг виконання робіт з проєкту.

Інструменти контролю виконання проєкту.

Управління ризиками в проєктах.

Управління якістю виконання проєкту.

Практичні завдання

Завдання 1. Контроль строків виконання проєкту

Мета: навчитися відслідковувати прогрес проєкту та вчасно реагувати на відхилення.

Інструкція:

1. Оберіть будь-який етап вашого стартапу.

2. Заповніть таблицю моніторингу строків:

Завдання	Планова дата початку	Планова дата завершення	Факт початку	Факт завершення	Відхилення (днів)	Коментар / Причина

3. Визначте критичний шлях (Critical Path) та завдання, що найбільше впливають на загальні строки.

Завдання 2. Моніторинг виконання робіт

Мета: навчитися відслідковувати прогрес і якість виконання завдань.

Інструкція:

1. Створіть чек-лист ключових робіт проєкту:

№	Робота / Етап	Статус (заплановано/виконується/завершено)	Відсоток виконання (%)	Відповідальний
1				

2. Проаналізуйте, які роботи потребують прискорення або додаткових ресурсів.

Завдання 3. Управління ризиками

Мета: навчитися виявляти, оцінювати та зменшувати ризики проєкту.

Інструкція:

1. Визначте мінімум 5 ризиків для вашого проєкту.

2. Заповніть реєстр ризиків:

№	Ризик	Ймовірність (низька/середня/висока)	Вплив	Пріоритет	План реагування
---	-------	-------------------------------------	-------	-----------	-----------------

			(низький/ середній/ високий)		
1					

3. Виділіть «червону зону» – ризики з високою ймовірністю та сильним впливом.

Завдання 4. Контроль якості

Мета: розробити план забезпечення якості продукту/послуги.

Інструкція:

1. Опишіть мінімум 5 ключових показників якості (KPI) для вашого проєкту.

2. Заповніть таблицю:

КРІ	Опис	Метод вимірювання	Норма/Ціль	Фактичне значення	Відхилення	Дії щодо покращення

Завдання 5. Інструменти контролю виконання

Мета: ознайомитися з інструментами контролю та спробувати їх застосувати.

Інструкція:

1. Оберіть 1–2 інструменти (наприклад, Gantt Chart, Kanban, Burndown Chart, Trello, Asana, Jira).

2. Створіть у вибраному інструменті дошку/графік для вашого проєкту.

3. Додайте скріншот або опис структури з поясненням, як ви контролюєте прогрес.

💡 Чек-лист для самооцінювання

- ☐ Оновлений календарний план з відхиленнями
- ☐ Чек-лист робіт з поточним статусом
- ☐ Заповнений реєстр ризиків
- ☐ Визначені КРІ якості та їх контроль
- ☐ Вибраний і застосований інструмент контролю

ТЕМА 10. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

Теоретичні питання для обговорень:

Сучасні методики оцінки стартапів

Точка беззбитковості проєкту

Показники ефективності стартап проєктів

Практичні завдання

Завдання 1. Аналіз сучасних методик оцінки стартапів

Мета: ознайомитися з підходами до оцінки вартості стартапів на різних стадіях.

Інструкція:

1. Оберіть 3 методики оцінки стартапів (наприклад, метод венчурного капіталу, метод мультиплікаторів, метод дисконтованих грошових потоків).
2. Опишіть їх сутність, переваги та недоліки.
3. Заповніть порівняльну таблицю:

Методика	Сутність	Переваги	Недоліки	Коли доцільно застосовувати

Завдання 2. Ситуаційна вправа «Вибір інвестора»

Ситуація: Ваш стартап має два потенційних інвестори:

Інвестор А готовий надати \$100 000 за 20% частки.

Інвестор Б готовий надати \$80 000 за 15% частки, але обіцяє консультаційну підтримку.

Завдання:

1. Розрахуйте, яку вартість компанії припускають обидва інвестори.
2. Порівняйте не тільки фінансові, але й нефінансові фактори.
3. Оберіть оптимальний варіант і обґрунтуйте вибір.

Завдання 3. Розрахунок показників ефективності проєкту

Мета: навчитися проводити фінансову оцінку інноваційного проєкту.

Вихідні дані:

Початкові інвестиції — 500 000 грн

Тривалість проєкту — 4 роки

Грошові потоки по роках (грн):

1 рік: 150 000

2 рік: 200 000

3 рік: 250 000

4 рік: 300 000

Ставка дисконту — 12%

Постійні витрати — 180 000 грн на рік

Змінні витрати на одиницю продукції — 50 грн

Ціна продажу одиниці продукції — 100 грн

Завдання:

1. Точка беззбитковості (Break-Even Point) — розрахуйте кількість одиниць продукції, яку треба продати, щоб проєкт вийшов на нульовий результат.
2. Чиста поточна вартість (NPV) — розрахуйте, використовуючи ставку дисконту.
3. Індекс рентабельності інвестицій (PI) — обчисліть як відношення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків до інвестицій.
4. Внутрішня норма доходності (IRR) — визначте ставку, при якій $NPV = 0$.
5. Дисконтований період окупності (DPP) — визначте, за скільки років інвестиції повернуться з урахуванням дисконту.

Форма для заповнення:

Показник	Формула	Розрахунок	Результат
БЕР (од.)	$Q = FC / (P - VC)$		
NPV	$\sum (CF_t / (1+r)^t) - IC$		
PI	PV / IC		
IRR	ставка при $NPV=0$		
DPP	роки до повернення інвестицій		

Завдання 4. Аналіз ризиків ефективності

Інструкція:

1. Опишіть 3 основних ризики, які можуть знизити ефективність проєкту.
2. Запропонуйте заходи з їх мінімізації.
3. Заповніть таблицю:

Ризик	Потенційний вплив	Імовірність	Заходи реагування

Чек-лист для самоперевірки

- ☐ Ознайомлено з сучасними методиками оцінки стартапів
- ☐ Виконано порівняльний аналіз методик
- ☐ Проаналізовано пропозиції інвесторів та обґрунтував вибір
- ☐ Розраховано БЕР, NPV, PI, IRR, DPP для заданих даних
- ☐ Визначено основні ризики та способи їх зниження

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ

Основна література

1. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Гавриш О. А., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Розробка стартап-проєктів: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 188 с.
3. Грицюк Н. О. Івашко О. А., Сак Т. В. Інноваційне підприємництво та управління стартап проєктами : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 172 с.
4. Інноваційне підприємництво та управління стартап проєктами. Робочий зошит. Київ: 2021. 132 с.
5. Тарасюк Г.М. Управління проєктами: навч. посібник. К.: Каравела, 2023. 320с.
6. Технології розробки стартапів: навч.посіб. / за заг. Ред. Подальчака Н.Ю., Шаповалової Т.В. К.: МФСА. 2021. 128 с.
7. Управління проєктами: навчальний посібник / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

Додаткова література

1. Сак Т.В., Войтович С.Я., Милько І.П. Сучасні інформаційні технології в управлінні маркетинговими проєктами. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. №2 (42). с. 199–209. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-199-209>
2. Сак Т.В., Івашко О.В., Грицюк Н.О. Роль акселераторів стартапів у розвитку інноваційного підприємництва в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. Т. 1. № 1. С. 87-96.
3. Сак Т.В., Шостак Л.В., Вознюк Ю.С. Розвиток стартапів в Україні: теоретичні аспекти, тенденції, можливості. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 65. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/65-2022>
4. Nataliia Hrytsiuk, Tetyana Sak. British startup ecosystem: prospects for Ukraine. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. №3(35). С. 14-23. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-14-23>
5. Сак Т.В., Грицюк Н.О. Бізнес-модель стартапу: сутність, види та можливості для застосування. *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 1. (24). С. 93-107. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/274379/269522>
6. Сак Тетяна Василівна. Тренінг-курс «Start-up»: курс лекцій. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2022. 43 с.
7. Genesis Management Workbook: Hard & Soft skills. 2023.

Інтернет-ресурси

1. GIST community. URL: <https://www.gistnetwork.org/va>.
2. Компанія інтелектуальних технологій . URL: <https://kint.com.ua/ua/biznes-trenazher-vial>

3. Офіційний сайт 1991 Data Incubator. URL: <http://1991.vc>.
4. Офіційний сайт Genesis. URL: <https://www.gen.tech/>
5. Офіційний сайт Greencubator. URL: <https://greencubator.info/>
6. Офіційний сайт iHUB. URL: <https://ihub.world/>
7. Офіційний сайт Radar Tech. URL: <https://radartech.com.ua/>
8. Офіційний сайт Startup Depot. URL: <https://startupdepot.lviv.ua/>
9. Офіційний сайт Tech StartUp School. URL: <https://tsus.lpnu.ua>
10. Офіційний сайт Всеукраїнської Інноваційної екосистеми «Sikorsky Challenge Україна» (SCU). URL: <https://www.sikorskychallenge.com/>
11. Офіційний сайт Інноваційного парку UNIT.City. URL: <https://unit.city>
12. Офіційний сайт мережі академічних стартап-інкубаторів YEP! URL: <http://www.yepworld.org/ua/about/>
13. Сак Т.В. Електронний курс «Інноваційне підприємництво та управління проектами». URL: <https://moodle.vnu.edu.ua/course/view.php?id=3125>

Навчально-методичне видання

Сак Тетяна Василівна

Інноваційне підприємництво та управління проєктами

Методичні рекомендації для практичних занять

Видається в авторській редакції

Формат 60x84/16. Гарантітура Times
Ум. друк. арк. 1,62.