

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум

для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за спеціальністю D3 «Менеджмент», D5 «Маркетинг», D7 «Торгівля»

Електронний ресурс

Харків–2025

Рецензенти:

Світлана Бабич – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

Інна Грузіна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 10 від 21 травня 2025 року)*

М 50 **Менеджмент** : практикум для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю D3 «Менеджмент», D5 «Маркетинг», D7 «Торгівля» [Електронний ресурс] / уклад. М. М. Кудінова, О. В. Козирєва, Г. Б. Тимохова. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – (PDF 36 с.)

Практикум охоплює практичні завдання, спрямовані на формування навичок та програмних компетентностей за наступними темами курсу: сутність менеджменту та його види, модель та якості сучасного менеджера, школи менеджменту, методи менеджменту, елементи середовища організації, ділова та корпоративна культура організації, функції менеджменту – планування, організування, мотивування та контролювання, керівництво та лідерство, влада та відповідальність, інформація та комунікації в організації, процес прийняття управлінських рішень.

Видання розраховано на здобувачів вищої освіти, а також викладачів і спеціалістів.

УДК 005(076.5)

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2025

© Кудінова М. М., Козирєва О. В.,
Тимохова Г. Б., уклад., 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Тема 1. Стартап екосистема.....	5
Тема 2. Основні принципи формування команди, ролі в команді стартапу.....	7
Тема 3. Дизайн мислення. Визначення проблем, емпатія.....	9
Тема 4. Дизайн мислення. Пошук і вибір ідей	12
Тема 5. Валідація ідеї стартапу.....	14
Тема 6. Канва бізнес моделі. Вступ, проблема та рішення	16
Тема 7. Канва бізнес моделі. Портрет клієнта, ціннісна пропозиція	18
Тема 8. Дослідження клієнтів. Попереднє дослідження ринку. Валідація ключових гіпотез.....	23
Тема 9. Динаміка команди.....	24
Тема 10. Мінімально життєздатний продукт (MVP).....	25
Тема 11. Оцінка ринку. аналіз конкурентів.....	27
Тема 12. Основи маркетингу для стартапів.....	29
Тема 13. Основи про інвестиції, фінанси та юридичні особливості стартапів.....	30
Тема 14. Презентація стартапу. Пітч-дек.....	31
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	32

ВСТУП

Дисципліна «Інноваційне підприємництво та управління стартап проєктами» викладається здобувачам вищої освіти в рамках реалізації Всеукраїнської ініціативи «Підприємницький університет», що діє в межах співпраці Каразінського університету в особі кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, та Громадської організації «Платформа інноваційного партнерства» (УЕР™).

Метою курсу «Інноваційне підприємництво та управління стартап проєктами» є формування системи знань і практичних навичок у створенні і управлінні стартапами на початковій стадії, підготовка студентів до участі в інкубаційних, акселераційних і грантових програмах підтримки стартапів.

Практикум охоплює практичні завдання, спрямовані на формування навичок та програмних компетентностей за наступними темами курсу: складові сучасної стартап екосистеми у світі та в Україні, сутність стартапів та їх види, основні принципи формування команди та їх ролі, дизайн мислення, процес валідації ідей, формування канви бізнес моделі, механізм дослідження клієнтів, розробка мінімально життєздатного продукту, оцінка ринку, метрики стартапів та аналіз конкурентів, основи маркетингу, інвестицій та фінансів стартапів, технології підготовки до презентації стартапів та пітч-деку.

Практикум базуються на матеріалах курсу «Інноваційне підприємництво та управління стартап проєктами» від Громадська організація «Платформа інноваційного партнерства» (УЕР™).

Електронне видання підготовлено для вивчення дисципліни «Інноваційне підприємництво та управління стартап проєктами» відповідно до спеціальності D3 «Менеджмент» другого (магістерського) рівня вищої освіти.

ТЕМА 1. СТАРТАП ЕКОСИСТЕМА

Практика 1

Завдання 1. Ви – команда, яка щойно придумала перспективну стартап-ідею (наприклад: еко-упаковка, мобільний додаток для управління ментальним здоров'ям, освітня платформа, smart-гаджет).

Ваше завдання — розробити план дій для входження у стартап-екосистему України, щоби перетворити ідею на життєздатний бізнес.

Питання для обговорення:

1. Сформулюйте коротко ідею вашого стартапу (до 3 речень).
2. Опишіть мапу вашої стартап-екосистеми, відповідаючи на запитання:
3. Які ресурси вам потрібні на старті (фінансові, менторські, освітні)?
4. До яких інституцій (інкубаторів, фондів, акселераторів, університетів, платформ) ви звернетесь?
5. Які державні або донорські програми можуть вас підтримати?
6. Розподіліть ролі ключових учасників вашої екосистеми:
 - команда, ментори, інвестори, клієнти, медіа, державні органи.
7. Побудуйте схему (mind map або таблицю):
 - центр — ваш стартап;
 - довкола — інші елементи екосистеми та їхній внесок.
8. Зробіть висновок:
 - Що є найсильнішою і найслабшою ланкою стартап-екосистеми в Україні?
 - Як ви плануєте це врахувати у розвитку свого проєкту?

Завдання 2. Оберіть один український стартап, який досяг успіху або отримав міжнародне визнання.

Приклади:

- Reface (AI-анімація)
- Grammarly (редактор англійської мови)
- Ajax Systems (розумна безпека)
- Petcube (гаджети для тварин)
- Liki24 (фармацевтичний сервіс)

Питання для обговорення:

1. Проведіть аналіз стартап-екосистеми, у якій він розвивався:
2. Які інституції допомогли стартапу на етапі запуску?
3. Яку роль відіграв університет / акселератор / фонд / держава?
4. Як стартап залучав інвестиції та виходив на ринок?
5. Підготуйте профіль стартапу:
 - Ідея та цінність продукту
 - Цільова аудиторія
 - Ключові етапи розвитку
 - Партнерства

6. Оцініть, наскільки українська стартап-екосистема підтримала цей кейс, і що могло би зробити її ще ефективнішою.
7. Зробіть висновок: які висновки з цього кейсу можуть використати майбутні стартапери?

Завдання 3. Уявіть, що ви – засновник стартапу на етапі появи ідеї. Ваше завдання – спланувати “маршрут розвитку стартапу” в умовах української стартап-екосистеми.

Питання для обговорення:

1. Сформулюйте коротко ідею стартапу (до 2 речень).
Наприклад: додаток для онлайн-психологів, сервіс доставки локальних фермерських продуктів, платформа для вивчення IT-професій.
2. Розпишіть етапи розвитку вашого стартапу:
 - Ідея
 - Валідація (дослідження потреб)
 - Прототип / MVP
 - Пошук інвестицій
 - Масштабування
3. Для кожного етапу:
 - зазначте потрібні ресурси (гроші, ментори, команди, юридичні послуги тощо);
 - визначте інституції / програми / платформи в Україні, які можуть допомогти (наприклад: Diia.Business, UCU Business School, Startup Depot, Unit.City, TechUkraine, Ukrainian Startup Fund тощо);
 - опишіть можливі ризики або перешкоди, з якими зіткнетеся.
4. Побудуйте візуальну дорожню карту (roadmap) — як лінію часу з ключовими етапами, ресурсами та партнерами.
5. Зробіть висновок:
 - Що є найважливішим для запуску: ідея, команда, підтримка, гроші чи щось інше?

ТЕМА 2. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ, РОЛІ В КОМАНДІ СТАРТАПУ

Практика 2

Завдання 1. Уявіть, що ви створюєте стартап із нуля.

Питання для обговорення:

Визначте:

1. сферу вашого проєкту (освіта / еко / ІТ / креативні індустрії тощо);
2. основну мету продукту.
3. Сформуйте команду з 4–6 ключових членів (реальних або уявних) та розподіліть ролі за моделлю:
 - CEO (засновник/лідер)
 - СТО (технічний директор)
 - СМО (маркетинг)
 - CFO (фінанси)
 - UX/UI дизайнер / Product Manager
 - Операційний координатор
4. Для кожної ролі:
 - коротко опишіть ключові обов'язки;
 - визначте, які якості та навички повинна мати людина на цій посаді.
5. Побудуйте просту організаційну схему стартап-команди (графічно або таблицею).
6. Зробіть висновок: яка з ролей є критично важливою на старті, а яка – на етапі масштабування?

Завдання 2. Пройдіть спрощений тест або самооцінку (можна зробити онлайн або в аудиторії), щоб визначити свою домінуючу роль у команді за Белбіном:

- генератор ідей (Plant)
- реалізатор (Implementer)
- координатор (Coordinator)
- шукач ресурсів (Resource Investigator)
- спеціаліст (Specialist)
- критик (Monitor Evaluator)
- командний працівник (Teamworker)
- завершувач (Completer-Finisher)
- формувач (Shaper)

Питання для обговорення:

1. Проаналізуйте свою роль:
 - як вона проявляється в роботі над проєктами?
 - які сильні та слабкі сторони?
2. Зберіться в міні-команди (4–5 осіб). Об'єднайте ваші ролі та:
 - виявіть, чи збалансована ваша команда;
 - яких типів вам не вистачає?
 - як це вплине на ефективність стартапу?

3. Зробіть коротку рефлексію:

- як використання цієї моделі допоможе в реальному стартапі?
- як адаптувати команду під виклики?

ТЕМА 3. ДИЗАЙН МИСЛЕННЯ. ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМ, ЕМПАТІЯ

Практика 3

Завдання 1. Об'єднайтеся у команди, оберіть одну або декілька проблем, які відповідають критеріям проблеми, та згенеруйте одну або декілька ідей з їх вирішення. Для зручності заповніть таблицю

Таблиця

	Коротко суть проблем и	Ідея / ідеї, що можуть допомогт и у вирішенні проблеми	Потенційн і споживачі ваших ідей /ідеї	Аналоги, за допомогою яких вирішуютьс я обрані проблеми /проблема	Як можна монетизуват и ідею
Проблем а 1					
Проблем а 2					
.....					

Додатковий матеріал для завдання:

Критерії «правильної» проблеми: розповсюджена, зростаюча, нагальна, дорога, часта

- 1) Ідея / Ідеї вирішення обраної проблеми – сформулюйте декілька ідей варіантів вирішення обраної проблеми (може бути одразу одне рішення). Тобто як ви будете закривати обрану проблему
- 2) Альтернативи вирішення обраної проблеми – проаналізуйте яким чином зараз вирішується ваша проблема (ваші проблеми), тобто які варіанти рішення вже існують
- 3) Переваги та недоліки альтернатив – які сильні та слабкі сторони в вже існуючих альтернативах вирішення вашої проблеми ви можете виділити

Завдання 2. Опитування щодо проблеми. Напишіть список питань, що будуть використані для емпатії та проведення інтерв'ю чи досліджень по вашому проєкту

Напишіть список питань, що будуть використані для емпатії та проведення інтерв'ю чи досліджень	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	

Завдання 3. Використайте методику HOW MIGHT WE...? для емпатії та проведення досліджень в рамках вашого стартапу

Напишіть список питань, що будуть використані для емпатії та проведення інтерв'ю чи досліджень	
Напишіть питання "Як саме ми..." до вашої проблеми	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	

Додатковий матеріал до завдання:

HMW (How Might We) – це методологія, що була розроблена ще в 70-х роках компанією Procter & Gamble, а тепер активно використовується такими гігантами, як Google, Facebook та IDEO. Її суть полягає в зміні підходу до формування проблеми та запитань. How might we – в перекладі з англійської

означає «як ми могли б». Сила цієї фрази полягає в простій семантиці: «як» – вказує на те, що вирішення існує; «могли б» – дає зрозуміти, що знайти рішення нам під силу; «ми» – довершує формулювання, наголошуючи, що саме команда, як одне ціле, зможе знайти вирішення.

Тому, в майбутньому, при пошуку вирішення проблем, замість фраз, на кшталт, «який функціонал додати в нашу програму», варто ставити запитання так: «Як могли б ми покращити досвід користувачів нашою програмою».

Завдання 4. Заповніть карту емпатії для вашого проєкту

Заповніть карту емпатії	
Що користувач бачить?	
Що користувач чує?	
Що користувач говорить і робить?	
Про що користувач думає?	

Додатковий матеріал до завдання:

Карта емпатії – це візуальний інструмент, який використовується для опису того, що ми знаємо про конкретного типу користувача. Вона дозволяє зовнішньо відобразити знання про користувача для створення спільного розуміння його потреб та допомоги у прийнятті рішень. Зазвичай карта емпатії поділяється на чотири рівні:

- Що каже? Що користувач говорить вголос під час інтерв'ю або іншого дослідження.
- Що думає? Що користувач думає протягом усього досвіду.
- Що робить? Дії, які здійснює користувач.
- Що відчуває? Емоції, які переживає користувач.

Приклад: Карта емпатії для фітнес-додатку

Думає і відчуває: Турбується про своє здоров'я, хоче бути у формі, почувається приголомшеним кількістю варіантів.

Бачить: Рекламу різних фітнес-додатків, друзів, які публікують результати тренувань, статті про здоровий спосіб життя.

Говорить і робить: Запитує друзів про рекомендації, читає відгуки, завантажує пробні версії.

Чує: Позитивні відгуки від друзів, впливові особи, які просувають певні додатки, негативні відгуки про складні інтерфейси.

ТЕМА 4. ДИЗАЙН МИСЛЕННЯ. ПОШУК І ВИБІР ІДЕЙ

Практика 4

Завдання 1. Напишіть 3 найкращі ідеї, які вам вдалося нагенерувати під час використання інструментів дизайн мислення.

Напишіть 3 найкращі ідеї, які вам вдалося нагенерувати	
1.	
2.	
3.	

Завдання 2. Опишіть, як саме кожна з цих ідей вирішує обрану вами проблему

Опишіть, як саме кожна з цих ідей вирішує обрану вами проблему	
1.	
2.	
3.	

Додатковий матеріал до завдання:

Стадія IDEATE (Генерація ідей)

Мета:

Створити якомога більше ідей для вирішення проблеми користувача, вийти за межі очевидного, знайти несподівані, інноваційні або навіть радикальні рішення. На цьому етапі не оцінюють і не критикують, головне — кількість ідей.

Ключові принципи Ideate:

- Кількість важливіша за якість

Чим більше ідей, тим вища ймовірність знайти нестандартне рішення.

- Вимикаємо критику

Жодного “це не спрацює”. Усі ідеї приймаються, навіть фантастичні.

- Будуємо на ідеях одне одного

“Так, і...” замість “але...”.

- Мисли широко і сміливо

Навіть якщо ідея здається нереальною — вона може навести на правильну думку.

Популярні методи генерації ідей:

1. Мозковий шторм

Швидке обговорення, кожен пропонує ідеї — фіксуємо все без оцінки.

2. Mind Map

Створення карти ідей — від центрального поняття розгалуження у всі боки.

3. SCAMPER

Метод модифікації наявних ідей: Substitute, Combine, Adapt, Modify...

4. Рольове мислення

Генерація ідей з позицій різних персонажів: користувач, інвестор, критик тощо.

5. 6 капелюхів мислення

Вирішення проблем з різних точок зору (емоції, факти, критика, креатив).

6. Crazy 8s

Кожен учасник малює 8 ідей за 8 хвилин — без слів, лише образи.

Практична структура роботи на етапі IDEATE:

- Повторіть формулювання проблеми

Наприклад: Як ми могли б допомогти студентам ефективно планувати навчання?

- Встановіть таймер на 10–15 хвилин.

Усі учасники генерують ідеї, записуючи їх на стікерах / у Google Jamboard / Miro.

- Вивішування / візуалізація ідей

Усі ідеї видно — на дошці, у хмарі слів, у таблиці.

- Короткий “тур” по ідеях

Усі читають ідеї одне одного (можна дописувати нові).

- Групування подібних ідей

Наприклад: технологічні, поведінкові, освітні рішення.

Що отримуємо після Ideate?

- 20–50+ ідей на команду

- 3–5 потенційно сильних рішень, які будуть обрані для прототипування

ТЕМА 5. ВАЛІДАЦІЯ ІДЕЇ СТАРТАПУ

Практика 5

Проаналізуйте, які існуючі альтернативи існують щодо вирішення вашої проблеми. Які у них є переваги і недоліки?

Проаналізуйте, які існуючі альтернативи існують щодо вирішення вашої проблеми. Які у них є переваги і недоліки?		
Альтернатива	Переваги	Недоліки

Додатковий матеріал до завдання:

Валідація ідеї стартапу — це процес перевірки, чи справді існує ринкова потреба у запропонованому продукті чи рішенні, чи готові люди це купити / користуватися, і чи буде це життєздатним з точки зору бізнесу.

Інакше кажучи, це спосіб перевірити, чи варто витратити час, зусилля і ресурси на реалізацію ідеї.

Цілі валідації:

- Зрозуміти, чи є реальна проблема у потенційного клієнта
- Визначити, наскільки ефективно ідея цю проблему вирішує
- Перевірити платоспроможний попит
- Уникнути помилок і зайвих витрат на нереалістичну ідею

Що включає процес валідації?

- Формулювання гіпотези
- Наприклад: “Молоді мами у містах не мають часу готувати здорову їжу і готові платити за зручні набори”.
- Вивчення цільової аудиторії (Customer Discovery):
- Проведення інтерв’ю з потенційними клієнтами
- Онлайн-опитування
- Спостереження за поведінкою споживача (user research)
- Тестування попиту:
- Лендінг з описом продукту + кнопка “Замовити”
- Попередні замовлення (pre-orders)
- Мінімальний прототип (MVP)
- Збір зворотного зв’язку та метрик:
 - ✓ Скільки людей перейшли на сторінку?
 - ✓ Чи залишили контактні дані?
 - ✓ Що сказали під час інтерв’ю?
 - ✓ Коригування або “вбивання” ідеї

- ✓ Якщо попиту нема → переформулюємо гіпотезу
- ✓ Якщо є частковий інтерес → адаптуємо продукт під реальні потреби

Інструменти для валідації:

- Google Forms, Typeform — для опитувань
- Tilda, Wix, Carrd — для створення лендінгів
- Canva — для презентацій і мокапів
- Figma — для UI/UX-прототипів
- MVP на NoCode-платформах (Glide, Bubble)

Показники успішної валідації:

- Люди власноруч описують проблему, яку ви хочете вирішити
- Є бажання платити / користуватися
- Клієнти не просто “схвалюють”, а реально взаємодіють з тестовим продуктом

ТЕМА 6. КАНВА БІЗНЕС МОДЕЛІ. ВСТУП, ПРОБЛЕМА ТА РІШЕННЯ

Практика 6

Завдання 1. Для вашого стартап-проекту заповніть два блоки Business Model Canvas:

- Customer Problem / Problem – які болі, труднощі або незадоволені потреби є у вашого клієнта?
- Solution / Value Proposition – що саме ви пропонуєте як рішення? Яка ваша унікальна цінність?

Питання для обговорення:

1. Опишіть свою цільову аудиторію (сегмент споживачів):
 - хто ці люди?
 - які їхні звички, болі, потреби?
2. Визначте топ-3 проблеми, які ви хочете вирішити для цієї аудиторії. (Формулюйте в термінах болю: “немає часу”, “важко знайти репетитора”, “заняття нудні”)
3. Запропонуйте рішення до кожної проблеми у форматі “наша цінність у тому, що...”. (Наприклад: “Ми економимо час, перетворюючи навчання на інтерактивну гру”)
4. Створіть фрагмент канви бізнес-моделі з 2 блоками:

Проблема клієнта	Пропозиція цінності
(проблема 1)	(рішення 1)
(проблема 2)	(рішення 2)
(проблема 3)	(рішення 3)
5. Зробіть короткий висновок:
 - чому ваше рішення є кращим за те, що вже існує на ринку?
 - чи справді ваш продукт “знімає біль”, чи просто “приємний додаток”?

Завдання 2. Оберіть український або міжнародний стартап із реальним прикладом (можна обрати один з переліку нижче або за згодою викладача):

Стартап Галузь

Grammarly EdTech / AI

Reface AI / мобільні додатки

Liki24 HealthTech / логістика

Petcube Технології для тварин

Ajax Systems Розумна безпека

BlaBlaCar Транспорт / спільні поїздки

Rozetka E-commerce

Питання для обговорення:

Визначте:

1. Хто є цільовим користувачем продукту?
2. Яка реальна проблема/потреба у них була до появи цього стартапу?
3. Як стартап сформулював своє рішення (цінність)?

4. Заповніть фрагмент Business Model Canvas:

Проблема користувача	Ціннісна пропозиція (рішення)
...	...
...	...

5. Оцініть:

- Наскільки ефективно рішення усуває проблему?
- Чи можна зробити це ще краще, дешевше або зручніше?
- Чи існує ще інша цільова аудиторія, яка може бути зацікавлена в цьому продукті?

ТЕМА 7. КАНВА БІЗНЕС МОДЕЛІ. ПОРТРЕТ КЛІЄНТА, ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ

Практика 7

Завдання 1. Побудуйте портрет споживача вашого стартап проєкту

Створіть портрет клієнта 1 (B2C, якщо є)	
Ім'я	
Країна	
Місто	
Вік	
Стать	
Сімейний стан	
Хобі	
Дохід	
Професія	

Створіть портрет клієнта 2 (B2B, якщо є)	
Розмір компанії	
Сфера діяльності	
Країна діяльності	
Структура компанії (корпорація, стартап, аутсорс)	

Додатковий матеріал до завдання:

Портрет клієнта – це уособлена уявна людина, що є ідеальним типовим користувачем чи клієнтом. Таких портретів може бути декілька, в залежності від кількості сегментів потенційних користувачів. У портреті важливо розкрити особистість людини – чим вона живе кожного дня, бекграунд, хобі, страхи тощо – це допоможе потім побудувати ціннісну пропозицію.

Як будувати портрет клієнта?

1. Визначте базову інформацію (соціо-демографічний блок):

Вік

Стать

Місто / регіон проживання

Освіта

Рід занять

Рівень доходу

Сімейний статус

Стиль життя (активний, зайнятий, домашній тощо)

Це дає розуміння, як саме і де “зловити” вашого клієнта

2. Опишіть поведінку та звички:

Де і як він робить покупки?

Якими сервісами / платформами користується?

Чи звик до онлайн-рішень?

Як приймає рішення: емоційно чи раціонально?

3. Визначте «болі» та проблеми (pain points):

Які труднощі, незручності або фрустрації він переживає?

Що не влаштовує у вже існуючих рішеннях?

Яких цілей не може досягти?

4. Визначте бажання та мотивацію:

Чого прагне клієнт?

Які результати/емоції/переваги для нього важливі?

Що його мотивує до дії?

Приклад портрету клієнта:



Sarah Student

"I need to be able to go somewhere to relax, re-focus, and get inspired without breaking the bank."

A DAY IN THE LIFE OF SARAH

- Early mornings, late nights describes her daily routines, so she lives on coffee
- She goes to school all day, studies at nights and works freelance jobs
- She has a cat that keeps her grounded with a sense of responsibility
- She's a carefree college student
- Her house is never in order, her fridge is empty and she's always buried in a book or her laptop
- She takes the train and Ubers everywhere

Coffee Shop Marketing Persona

BACKGROUND

- 20 years old
- Single
- Lives in San Francisco, CA
- Full-Time Interior Design Student, Part Time Worker

FINANCES

- Household income of \$30,000
- She's super conscious about what she spends her money on
- Prefers to use her credit / debit cards

ONLINE BEHAVIORS

- Facebook is her life-line
- Active on Twitter, Instagram, and Pinterest
- Looks for coupons and good deals on cool, new experiences or restaurants

WHAT SHE'S LOOKING FOR

- A place to de-compress after a hectic week
- A quiet place to study where she's not distracted by her messy room
- A good deal to make her feel better about purchases
- A sense of stability in her chaotic world
- Cool, new experiences or adventures

WHAT INFLUENCES HER

- Her friends and colleagues
- Magazines, blogs, articles, and design publications

BRAND AFFINITIES

- Starbucks, H&M, Forever21, American Eagle, Target

HOPES & DREAMS

- Become a reputable interior designer
- Travel the world
- Have the flexibility to be able to pick up and go as she pleases
- Not have to worry about finances

WORRIES & FEARS

- Not being able to pay her bills
- Getting stuck somewhere and not being able to travel
- Not having enough time with her cat
- Not being able to pay back her school debt

MAKE HER LIFE EASIER

- Funky atmosphere that's inviting and relaxing
- Deals and coupons
- Provide a job-board inside the coffee shop for freelance jobs
- Cozy seating with plenty of charging stations
- Order drinks to-go online or through an app
- Social media engagement incentives for discounts

Рисунок – Портрет клієнта кав'ярні

Завдання 2. Заповніть канву ціннісної пропозиції для вашого стартапу

Для якого сегменту клієнтів ви робите цю канву?

Задачі	
Функціональні	
Соціальні	
Емоційні	
Болі	
Переваги	
Знеболюючі	
Додаткові переваги	
Продукти та послуги	

Додатковий матеріал до завдання:

Унікальна ціннісна пропозиція – це та унікальна цінність, яку підприємці прагнуть донести до клієнтів та користувачів. Щоб її визначити, є інструмент: Канва ціннісної пропозиції.

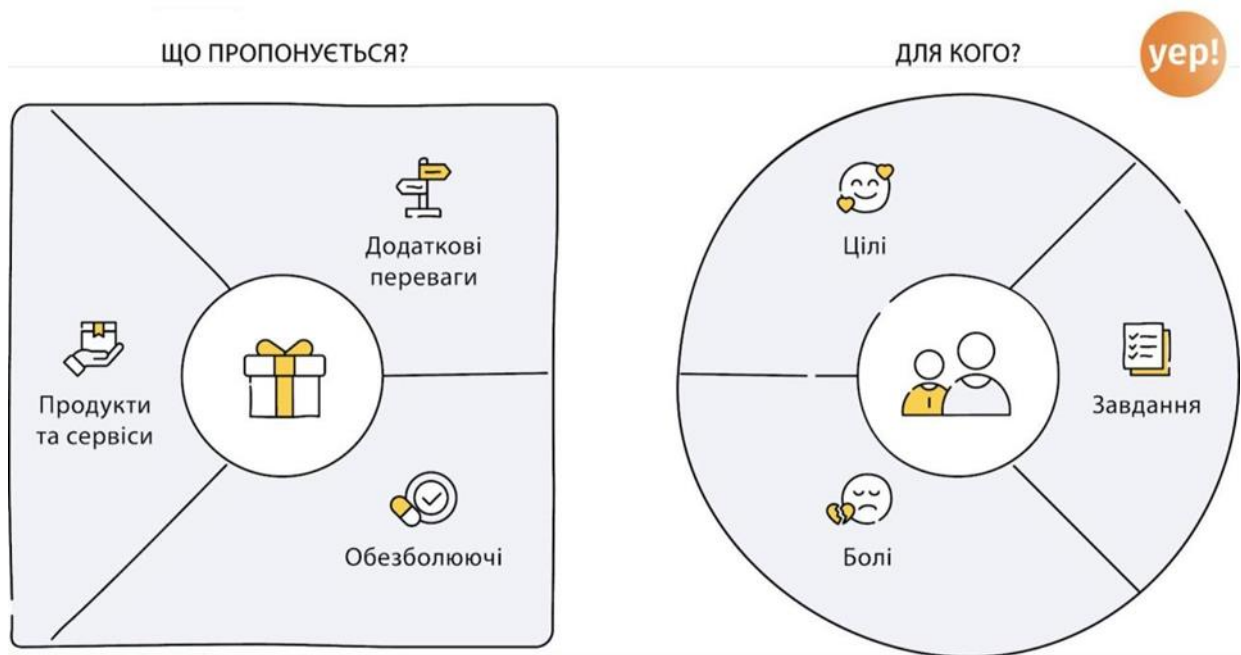


Рисунок – Value Proposition Canvas

Клієнтський сегмент (customer segment) – це певна група людей, яких об’єднує спільна проблема чи потреба.

Персона (persona) – це образ користувачів, який містить: їх мотиви, цілі, проблеми та поведінку.

Задачі – це потреби вашого клієнта.

- Функціональні завдання. Це завдання чи розв’язок конкретної проблеми. Завдання можуть бути як особистими, так і професійними. Наприклад, зробити річний звіт витрат компанії;
- Соціальні завдання. Такі завдання пов’язані з формуванням бажаного іміджу в суспільстві. Наприклад, мати гарний зовнішній вигляд або займати високі посади на робочих місцях;
- Особисті чи емоційні завдання. Це отримання певних емоцій. Наприклад, душевний спокій або відчуття безпеки у своєму будинку;
- Допоміжні завдання. Це завдання, котрі допомагають клієнту досягати його мети.

Знеболюючі

Ви повинні описати те, як за допомогою вашого продукту чи послуг ви плануєте усувати клієнтський біль або зменшити ті фактори, котрі дратують ваших клієнтів до, під час або після виконання завдань або що заважає їм виконати їх.

Додаткові переваги

Ви повинні описати те, яку користь ваш продукт чи послуги будуть мати для клієнта. Зосередьтеся на перевагах, котрі будуть важливими для клієнтів, котрі покажуть ваше рішення якнайкраще.

Продукти й послуги можуть бути:

- Матеріальні. Це вироблена продукція та послуги. Наприклад, мобільний додаток для дистанційного керування автомобілем;
- Нематеріальна цінність. Це авторські права та ліцензії;
- Цифрові чи віртуальні. Наприклад, завантажені фільми, музика чи книжки з Інтернету;
- Фінансові. Лізинг, страхування, кредитування або різні інвестиції.

ТЕМА 8. ДОСЛІДЖЕННЯ КЛІЄНТІВ. ПОПЕРЕДНЄ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ. ВАЛІДАЦІЯ КЛЮЧОВИХ ГІПОТЕЗ

Практика 8

Завдання 1. Для вашого стартап проєкту опрацюйте наступні завдання:

1. Сформулюйте ключову гіпотезу про проблему:
«Цільовий сегмент] має проблему [X], і вона настільки важлива, що він/вона готовий шукати рішення».
Приклад: Студенти 3–4 курсів не мають якісного безкоштовного сервісу підготовки до співбесід у великі компанії.
2. Розробіть 5–7 запитань для інтерв'ю з потенційними користувачами, щоб перевірити, чи справді ця проблема для них актуальна.
Наприклад: “Коли востаннє ви готувались до співбесіди?”, “Що саме вам було найважче?”, “Чим ви користувались?”
3. Змодельуйте (у письмовій формі) результати інтерв'ю з 3 умовними респондентами:
 - Чи згадують вони вашу проблему?
 - Якими словами вони її описують?
4. Зробіть висновок: підтверджується гіпотеза чи потребує перегляду?

Завдання 2. Для вашого стартап проєкту опрацюйте наступні завдання:

1. Сформулюйте гіпотезу про попит:
«Якщо ми запропонуємо рішення [X], [цільовий клієнт] буде готовий залишити свій email / натиснути “купити” / записатися на тестування».
2. Опишіть:
 - суть продукту / сервісу (1 абзац);
 - цільову аудиторію;
 - цінність для клієнта.
3. Створіть прототип “фальшивого лендінгу” (на папері, у Canva, Google Slides або Figma):
 - Назва продукту
 - Головне повідомлення (що пропонуєте?)
 - Кнопка дії (“Зареєструватися”, “Хочу спробувати” тощо)
4. Опишіть, як саме ви будете вимірювати попит:
 - що означатиме «успішна гіпотеза» (наприклад, 20 заявок за тиждень)?
 - які джерела трафіку можете використовувати?
5. Зробіть висновок: як результати “фальшивого запуску” можуть вплинути на подальшу розробку

ТЕМА 9. ДИНАМІКА КОМАНДИ

Практика 9

Завдання 1. Прочитайте короткий опис 5 етапів моделі В. Tuckman:

- Forming (формування) — знайомство, невизначеність, пошук лідера.
- Storming (буря) — конфлікти, суперечки, випробування меж.
- Norming (нормалізація) — встановлення правил, злагоджена робота.
- Performing (ефективна дія) — автономія, фокус на результаті.
- Adjourning (завершення) — підбиття підсумків, розформування.

Опишіть для вашої команди стартап проєкту:

- на якому етапі ви зараз, якщо це реальна команда;
- які проблеми можуть виникнути на кожному етапі;
- які інструменти чи дії допоможуть пройти цей етап?

Зробіть візуальну хронологію розвитку команди у форматі лінії часу.

Завдання 2. Пройдіть короткий тест (можна заздалегідь підготувати) або проведіть самооцінку:

Ви – генератор ідей, виконавець, координатор, скептик, комунікатор, перфекціоніст, драйвер?

Розподілившись по міні-групах (4–5 осіб), складіть командний профіль:

- які ролі вже представлені?
- кого не вистачає?

Опишіть, які завдання в стартапі краще довірити кожній ролі.

Обговоріть:

- чи є ризик конфлікту між деякими типами?
- як використати різноманітність для сили, а не для сварки?

Завдання 3. Ваша стартап-команда вже працює 3 місяці, але виникають проблеми:

- один учасник системно не виконує завдання;
- інший — критикує, але нічого не пропонує;
- загальна мотивація знижується.

Проаналізуйте ситуацію:

- які симптоми дисфункції команди?
- на якому етапі розвитку відбувся збій?

Розробіть антикризовий план:

- які дії потрібно зробити зараз (зустріч, нові правила, зміна ролей)?
- як підтримати мотивацію та довіру?

Поясніть: яка роль лідера у врегулюванні такої ситуації?

ТЕМА 10. МІНІМАЛЬНО ЖИТТЄЗДАТНИЙ ПРОДУКТ (MVP)

Практика 10

Завдання 1. Заповніть таблицю для вашого стартап проєкту

Опишіть свій концепт MVP, базовий функціонал	
Що має бути?	
Чого не має бути?	

Завдання 2. Візуалізуйте ваш стартап MVP (GPT, нейромережі, лендінг, соцмережі, пошук готових варіантів тощо)

Додатковий матеріал до завдання:

MVP – Minimum Viable Product – це перша версія продукту/послуги. MVP не має бути повно функціональним продуктом. Головний принцип, який команда повинна враховувати при плануванні першого продукту, він має бути дійсно мінімальний. Необхідно закладати функціонал, мінімально необхідний для вирішення базової проблеми. Також, не обов'язково на цьому етапі витрачати багато ресурсів і часу на дизайн і красу – потрібно фокусуватися на здатності першого продукту продемонструвати вирішення проблему клієнта.

Основні цілі MVP продукту:

- мінімально витратне тестування припущень про продукт;
- швидке отримання необхідної прийняття рішень інформації;
- скорочення витрат часу на розробку;
- швидкий вихід продукту для ранніх користувачів.

Принципи створення MVP:

- витратите грошей та зусиль якнайменше;
- підвищуйте рівень обізнаності, збирайте статистику та дані;
- проведіть передпродаж товару, щоб на момент створення вже були покупці;
- збирайте інформацію про клієнтів, проводьте інтерв'ю та опитування, вивчайте аудиторію;

- забезпечте роботу зворотного зв'язку, щоб своєчасно збирати відгуки;
- створіть лендинг з описом продукту та його можливостями, так ви зможете зрозуміти, як оцінювати програму;
- використовуйте соціальні мережі для позиціонування продукту та підвищення впізнаваності;
- запускайте рекламну кампанію та збирайте статистику.

Головні етапи розробки MVP:

Крок 1. Визначте проблему, яку хочете вирішити

Крок 2. Визначте цільову аудиторію та зв'яжіть її

Крок 3. Проаналізуйте конкурентів

Крок 4. Зробіть SWOT-аналіз

Крок 5. Визначте карту шляхів користувача

Крок 6. Складіть список функцій із градацією за пріоритетом

Крок 7. Визначте обсяг MVP

Крок 8. Виберіть найбільш підходящий метод управління та розробки

MVP

Крок 9. Використовуйте альфа- та бета-тестування

Крок 10. Запуск мінімально життєздатного продукту

ТЕМА 11. ОЦІНКА РИНКУ. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТІВ

Практика 11

Завдання 1. Визначте основні метрики вашого стартап проєкту

Розрахуйте об'єм ринку:	
TAM	
Грошове значення	
Кількість носіїв проблеми	
SAM	
Грошове значення	
Кількість носіїв проблеми	
SOM	
Грошове значення	
Кількість носіїв проблеми	
Розрахуйте MGR ринку	Загальний обсяг доходів всіх учасників ринку за певний період. $\text{MGR} = (\text{обсяг ринку у поточному періоді} - \text{обсяг ринку у попередньому періоді}) / \text{обсяг ринку у попередньому періоді} * 100\%$

Завдання 2. Визначте прямих та непрямих конкурентів вашого проєкту

Опишіть, хто ваші прямі конкуренти (без назв компаній, а по суті). Скільки прямих конкурентів вам вдалося знайти?	
Опишіть, хто ваші непрямі конкуренти (без назв компаній, а по суті) Скільки непрямих конкурентів вам вдалося знайти?	

Завдання 3. Проведіть конкурентний аналіз вашого стартапу

Продукт					

Проблема					
Ціна					

Впишіть назви конкурентів, яких ви хочете проаналізувати. В полях “Основна характеристика” впишіть 5 характеристик, які ви вважаєте найбільш унікальними і цінними у своєму продукті. Потім напишіть “+” чи “-”. “+” - якщо конкурент має таку хар-ку, “-” - якщо не має.

ТЕМА 12. ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ СТАРТАПІВ

Практика 12

Побудуйте 7Р для вашого стартап проекту

Визначте основні канали комунікації зі своєю цільовою аудиторією	
Розпишіть 7Р для свого продукту	
Price (яка ціна буде у вашого продукту/послуги?)	
Place (де саме ви будете продавати свій продукт чи послугу)	
Product (опишіть, який саме продукт чи послугу ви будете продавати)	
Promotion (як ви будете просувати свій продукт/послугу, які маркетингові канали будете використовувати)	
People (хто з людей контактуватиме з вашою ЦА? Людина зі сторінки інстаграм, продавець у магазині і т.д.)	
Process (який процес використання чи покупки вашого продукту? Як цей процес полегшити і зробити приємнішим? Як змусити людину купити ще?)	
Physical evidence (який фізичний товар отримає людина? Навіть якщо це послуга - що фізичного може отримати людина з нею (як квиток при послугі перегляду фільму)	

ТЕМА 13. ОСНОВИ ПРО ІНВЕСТИЦІЇ, ФІНАНСИ ТА ЮРИДИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СТАРТАПІВ

Практика 13

Завдання 1. Побудуйте фінансову модель вашого стартапу

1. Розрахуйте прогноз доходів на 12 місяців. Врахуйте:
 - очікувану кількість клієнтів щомісяця;
 - середній чек;
 - щомісячне зростання кількості клієнтів.
2. Визначте основні витрати:
 - розробка продукту (одноразово або поетапно);
 - маркетинг (щомісяця);
 - зарплата команди;
 - юридичні та адміністративні витрати.
3. Побудуйте P&L (звіт про прибутки і збитки) на 1 рік.
4. Визначте точку беззбитковості (break-even point).

Завдання 2. Порівняйте наступні джерела фінансування:

- власні кошти (bootstrapping),
 - бізнес-ангели,
 - венчурні фонди,
 - державні/грантові програми.
- Для кожного типу напишіть:
- які обсяги інвестицій зазвичай доступні;
 - які вимоги ставляться до стартапу;
 - які переваги та ризики для засновника.

Зробіть висновок: який тип інвестицій найкращий для вашого стартапу на ранньому етапі і чому?

Завдання 3. Оберіть юрисдикцію (наприклад, Україна або США). Для неї визначте:

- найкращу правову форму (ФОП, ТОВ, S-corp тощо);
- базові кроки для реєстрації компанії;
- які документи потрібно підготувати на старті (статут, партнерська угода, NDA, тощо).

Уявіть, що ваш стартап має 2 співзасновників. Опишіть, як ви розподілите частки та хто за що буде відповідати.

Додатково: які юридичні ризики можуть виникнути при вході інвестора і як їх мінімізувати?

ТЕМА 14. ПРЕЗЕНТАЦІЯ СТАРТАПУ. ПІТЧ-ДЕК

Практика 14

Завдання 1. Засвоїти класичну структуру пітч-деку та вміти заповнювати кожен слайд.

Питання для обговорення:

1. Ознайомтеся з типовою структурою пітч-деку:
 - Проблема
 - Рішення
 - Ринок
 - Продукт (демо або скріншоти)
 - Бізнес-модель
 - Конкуренти
 - Команда
 - Фінанси / Трекшн
 - Потреба в інвестиціях
2. Заповніть кожен пункт для вашого стартап проєкту.

Завдання 2. Усний пітч (Elevator Pitch).

Питання для обговорення:

1. Напишіть короткий пітч вашого стартапу, в якому має бути:
 - Хто ви і що створюєте
 - Яку проблему вирішуєте
 - Як саме (коротко про рішення/продукт)
 - Чим ви унікальні
2. Виступіть з цим пітчем перед:
 - дзеркалом,
 - другом/подругою,
 - або запишіть відео
3. Дайте відповідь на запитання: «Чи я б сам інвестував у цей проєкт після такого пітчу?»

Завдання 3. Аналіз пітч-деку відомого стартапу

Питання для обговорення:

1. Обери пітч-дек одного з реальних стартапів (можна знайти на Pitchdeck Hunt, Slidebean, або DocSend Gallery).
2. Проаналізуй:
 - Чи зрозуміла ідея вже з першого слайду?
 - Наскільки чітко окреслено проблему і рішення?
 - Чи переконливі дані щодо ринку та конкурентів?
 - Які візуальні елементи працюють добре, а які — заважають?
 - Що можна покращити?
3. Напиши короткий звіт (на 0.5–1 сторінку) з висновками.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Інноваційне підприємництво та управління стартап-проектами : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю D3 «Менеджмент» [Електронний ресурс] / укладачі М. М. Кудінова, Г. Б. Тимохова, Н. В. Глебова. Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2025. 80 с. (PDF). URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/items/e87d11b1-b1a8-403b-9d0d-814b3ccadd38>
2. Розробка стартап-проектів: практикум [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальностей 151 – «Автоматизація та комп'ютерноінтегровані технології» та 152 – «Метрологія та інформаційновимірвальна техніка» / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові данні (1 файл: X,XX Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 116 с.
3. Розроблення стартап-проекту: Практикум [Електронний ресурс]: навч. посіб. Для студ. спеціальності 151 «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології» та спеціальності 161 «Хімічні технології та інженерія» / О.А. Підлісна, Ю.В. Тюленєва ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 0,2 байт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 46 с.
4. Черненко Н. М., Соловейчук О. М. Організація start-up: навчальний посібник для слухачів, які проходять навчання за мікрокредитною програмою «Бізнес та технології: новий старт» в рамках виконання міжнародного проекту Erasmus + TURBO (101129315- TURBO-Erasmus-EDU2023-SBHE) / Н. М. Черненко, О. М. Соловейчук. Одеса : Університет Ушинського, 2024. 180 с.
5. Start-up: створення та функціонування [Текст] : метод. рек. до вивч. дисц. / Корнілова О.В. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. ТуганБарановського, каф. економіки та бізнесу. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 70 с.

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Кудінова Марина Михайлівна
Козирєва Олена Вадимівна
Тимохова Галина Борисівна

МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум

для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за спеціальністю D3 «Менеджмент», D5 «Маркетинг», D7 «Торгівля»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 21.05.2025. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 1,72. Обсяг 0,399 Мб. Зам. № 401/25.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна